

Distr.: General
19 February 2008
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثانية والستون

البندان ١٢٦ و ١٢٨ من جدول الأعمال

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩

إطار المساءلة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية،
وإطار الإدارة القائمة على النتائج

تقرير الأمين العام

موجز

يُقدّم هذا التقرير استجابة لقرار الجمعية العامة ٢٤٥/٦١، الذي طلبت فيه الدول الأعضاء إلى الأمين العام تقديم تقارير بشأن المجالات التالية: إطار المساءلة في الأمانة العامة، وإدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج. كما يستجيب لطلب الجمعية الوارد في القرار ٢٧٢/٥٩ بأن تقدم الأمانة العامة تقريراً سنوياً عن التدابير المتخذة لتعزيز المساءلة في الأمانة العامة.

لقد نما عمل المنظمة بخطى متسارعة في السنوات العشر الأخيرة، مما يجعل من الصعب على الدول الأعضاء والأمانة العامة أن ترى بوضوح مدى أداء المنظمة لما هو صحيح، وإن كانت تؤديه على النحو الصحيح. والتحديات بالغة الصعوبة. فلا يُنتظر من المنظمة أن تفعل المزيد فحسب، بل يُنتظر منها كذلك العمل بقدر أكبر من المساءلة والشفافية، والكفاءة والفعالية. ويجب زيادة التركيز على النتائج، ولكن في نفس الوقت، يجب إيلاء اهتمام لكيفية تحقيق المنظمة لتلك النتائج، وتحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسينات، ومعرفة المخاطر المقبولة، وتحديد التدابير القائمة لتمكين المنظمة من العمل بفعالية.



وتستهدف المفاهيم والمقترحات المقدمة في هذا التقرير والإضافة له إيجاد منظمة ذات توجه قائم على النتائج بالكامل، وتخطط لمواجهة ما يهدد النجاح من مخاطر وتعمل على تخفيف حدتها، وتُسائل المديرين والموظفين على المستويات كافة عن تحقيق النتائج.

ويقترح التقرير هيكلًا شاملاً للمساءلة يضم ثلاثة عناصر رئيسية للمساءلة على الصعيدين المؤسسي والشخصي وهي: الأداء والامتثال والنزاهة. وتبين هذه العناصر الثلاثة التزام المنظمة بتحقيق النتائج، مع احترام أنظمتها وقواعدها ومعاييرها الأخلاقية في نفس الوقت.

وسيستند هيكل المساءلة المقترح إلى إطار المساءلة القائم، المتمثل في تسلسل المسؤولية والسلطة والمساءلة التي تنتقل على الصعيد المؤسسي من الهيئات الحكومية الدولية إلى الأمين العام ثم على الصعيد الشخصي إلى المديرين والموظفين.

وسيشمل الهيكل بعداً جديداً يمثل إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، مما يُمكن الأمانة العامة من المبادرة باتباع نهج منظم وكلي في تحديد المخاطر على نطاق المنظمة بأسرها، وتقدير تلك المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها والسيطرة عليها والحد منها.

كما سيعكس هيكل المساءلة إطاراً كاملاً للإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك تحسين الرصد والتقييم وزيادة تواترهما، بهدف زيادة إمكانية تحقيق النتائج.

وإجمالاً، فإن هذه الأطر الثلاثة، إلى جانب صلاتها بالهيكل والآليات القائمة، حرّى بها أن تؤدي إلى إيجاد منظمة تتمتع بقوة أكبر وإدارة أفضل وتخضع لمزيد من المساءلة.

المحتويات

الفصل	الفقرات	الصفحة
أولاً - مقدمة	٨-١	٤
ثانياً - هيكل المساءلة الشامل	١٧-٩	٦
ثالثاً - إطار المساءلة	٣٠-١٨	٨
رابعاً - إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية	٥٩-٣١	١٣
خامساً - الإدارة القائمة على النتائج	٩١-٦٠	٢٦
سادساً - الاستنتاجات	١٠٣-٩٢	٤٤
سابعاً - التوصيات	١٠٤	٤٧
المرفقات		
الأول - موجز لنتائج الدراسة الاستقصائية بشأن المساءلة		٤٨
الثاني - تطبيق المخاطر على تخطيط المراجعة		٥٢
الثالث - فهرس فئات المخاطر أو "حيز المخاطر"		٥٤
الرابع - معايير تصنيف المخاطر		٦١
الخامس - مصفوفة المخاطر وفعالية الرقابة (خريطة الشدة) - مخاطر المستوى ١		٦٣

أولا - مقدمة

١ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٤٥/٦١، إلى الأمين العام تقديم تقارير عن المجالات التالية: إطار المساءلة في الأمانة العامة؛ وإدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية؛ وإطار الإدارة القائمة على النتائج. ونشأ هذا الطلب عن التوصيات المقدمة من الأمين العام في استعراضه الشامل للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها والوكالات المتخصصة (A/60/883). واستندت تلك التوصيات إلى فرضية أن تحسين الإدارة والرقابة يتطلب تعزيز إطار المساءلة الخاص بالإدارة العليا؛ وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر من خلال نظام إدارة المخاطر في المؤسسة، والتكليف بالمسؤولية عن الضوابط الداخلية؛ والتنفيذ الشامل للإدارة القائمة على النتائج.

٢ - كما طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم إليها تقريراً سنوياً عن التدابير المنفذة بهدف تعزيز المساءلة في الأمانة العامة (القرار ٢٧٢/٥٩).

٣ - ويمثل هذا التقرير استجابة مجمعة للطلبين الواردين أعلاه. وقد راعى التقرير التشديد الوارد في الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ (قرار الجمعية العامة ١/٦٠) على أهمية إنشاء آليات للمساءلة تتسم بالفعالية والكفاءة. ويوضح أوجه التآزر فيما بين إطار المساءلة في الأمانة العامة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج، كما يفسر التقرير كيف تكمل هذه الأدوات الإدارية الجهود الجارية للإصلاح الإداري، وكيف ستسفر مجتمعة عن إيجاد هيكل مساءلة متكامل وشامل. ويفترض أنه سيكون من الأسهل على الجمعية العامة، في إطار هذا الهيكل، مساءلة الأمانة العامة عن أنشطتها ونتائجها، بما في ذلك الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الأنشطة البرنامجية. وستركز المنظمة على النتائج أكثر من مداخلات ومخرجات الجهود والعمليات، مع تشديدها في نفس الوقت على السلوك الأخلاقي والامتثال للأنظمة والقواعد. وستعزز هذه الممارسة نظاماً داخل المنظمة يتمثل في اتخاذ قرارات التمويل استناداً إلى النتائج المتوقعة، لا إلى مجرد عملية تحقيقها. وفي نفس الوقت، ستضع الأمم المتحدة نظاماً لإدارة مخاطرها وتنفذه. وسيتمكن ذلك المنظمة من إنجاز النتائج المثلى من خلال التحليل المسبق للمخاطر، وجني الفوائد من الفرص الجديدة، وفقاً لما يقتضيه الحال.

٤ - ويقدم هذا التقرير تحليلاً للأدوات الإدارية الثلاث: إطار المساءلة، وإدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج، وصلاتها بالهيكل والآليات القائمة، بما في ذلك تلك الموجودة داخل الأمانة العامة، مثل إدارة الشؤون الإدارية،

ومكتب الأخلاقيات، ومجلس الأداء الإداري، والهياكل والآليات الخارجية أو المستقلة عن الأمانة العامة، مثل مكتب خدمات الرقابة الداخلية، واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

٥ - وثمة حاجة إلى تحديث الأمانة العامة ممارساتها الإدارية المتقادمة ووضع هيكل مساءلة شامل يضم جميع صانعي القرارات الهامة في المنظمة ويسائلهم. ويشمل هذا الهيكل المساءلة داخل الأمانة العامة، متخذًا مسارين: من الأمين العام إلى كبار المديرين والموظفين، ومنهم إلى الأمين العام. كما سيشدد على مساءلة الأمانة العامة أمام الدول الأعضاء بشأن تنفيذ الولايات التشريعية بفعالية وكفاءة.

٦ - وبينما يتعين مساءلة الموظفين من الرتب كافة، يولّى حاليا اهتمام خاص لعملية مساءلة كبار المديرين عن أدايتهم، بدءًا من توقيع الاتفاقات السنوية وإعلانها، حيث إن أدايتهم في مجموعه يمثل أداء المنظمة. وإذا تطلّعنا إلى المستقبل، سنجد أن الاتفاقات السنوية ستحسن من تركيز الأداء الإداري باتجاه تحقيق النتائج البرنامجية، المطلوبة من المنظمة، بكفاءة وشفافية واستراتيجية واضحة في إدارة الموارد البشرية. وسيسأل كبار المديرين عن تحقيق النتائج التي تعهدوا بإنجازها في فرادى اتفاقاتهم.

٧ - ويعد تعزيز المساءلة عنصرا رئيسيا لتحقيق الإصلاح الفعال في الأمم المتحدة. وقد أُجريت دراسة استقصائية من أجل تقدير تصورات الموظفين عن المساءلة، ضمن استعراض أُجري مؤخرا لإطار المساءلة في الأمانة العامة. (ويمكن الاطلاع على النتائج المفصلة للدراسة الاستقصائية في المرفق الأول). وقد وافق ٨٨ في المائة من المستجيبين على العبارة التالية: "أؤيد التغيير بوجه عام، حتى لو كان ذلك يعني تغيير أسلوب عملي أو طريقة تقييمي". وسيكون التوقيت مناسباً ومن الأصلح أيضا أن تتحرك الأمانة العامة مستغلة التأييد الهائل للتغيير، وتتخذ الإجراءات اللازمة كي تُركز المنظمة على النتائج بشكل كامل وتُسأل على جميع مستويات السلطة.

٨ - وتُدرج في هذا التقرير مقترحات بشأن الكيفية التي ينبغي أن تستجيب بها الأمانة العامة لهذا التأييد للتغيير عن طريق هيكل المساءلة الشامل. وتُقدم تحليلات مفصلة لإطار المساءلة، وإدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج. ويتضمن الفرع المتعلق بالاستنتاجات بيانا لكيفية اشتغال هيكل المساءلة الشامل بفعالية على كل من هذه المجالات بهدف تحسين التدابير القائمة حاليا في الأمانة العامة بقدر كبير.

ثانياً - هيكل المساءلة الشامل

٩ - في ضوء ثلاثة استعراضات أُجريت مؤخراً لإطار المساءلة في الأمانة العامة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة، وإطار الإدارة القائمة على النتائج، فضلاً عن التوصيات ذات الصلة الصادرة عن الهيئات الحكومية الدولية وهيئات الرقابة، يقترح الأمين العام هيكل مساءلة شامل يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية للمساءلة المؤسسية والشخصية وهي: الأداء والامتثال والتمهيد. وتبين هذه العناصر الثلاثة التزام المنظمة بتحقيق النتائج، مع احترام أنظمتها وقواعدها ومعاييرها الأخلاقية في نفس الوقت.

١٠ - وسيستند الهيكل الجديد إلى إطار المساءلة القائم، الذي يفوض الأمين العام في سياق الصلاحيات إلى كبار مديري المنظمة من أجل تنفيذ الولايات الصادر بها تكليف من الجمعية العامة وتحقيق النتائج المنتظرة في إطار مستوى موارد معين. ويقدم الأمين العام تقارير بهذه النتائج إلى الدول الأعضاء التي يمكنها حينئذ مساءلته عن تحقيق النتائج المنتظرة.

١١ - وتضطلع هيئات الرقابة بدور بالغ الأهمية طوال العملية بأكملها، سواء أثناء العمل أو بأثر رجعي، حيث تُجري أنشطة رقابية من أجل تحديد ما إذا كانت الأمانة العامة تحقق النتائج المتوخاة وتلتزم في عملها بالأخلاقيات وتمثل للأنظمة والقواعد التي تنظم عملها.

١٢ - كما سيعكس الهيكل الجديد العلاقة الهامة بين الشفافية والمساءلة، وهما مفهومان يعزز أحدهما الآخر. فبدون الشفافية، المعرفة هنا بأنها إمكانية الحصول دون أدنى عائق على معلومات بشكل سريع وموثوق بشأن القرارات ونوعية الأداء (انظر الفقرة ٤٩ من الوثيقة E/C.16/2006/4)، يصعب على الدول الأعضاء مساءلة الأمانة العامة. وبدون المساءلة، مثل آليات الإبلاغ بشأن استخدام أموال الدول الأعضاء وعواقب عدم بلوغ أهداف الأداء المذكورة، لن تكتسب الشفافية قيمة تذكر. فوجود الاثنين يعد شرطاً مسبقاً لإدارة الأمانة العامة بفعالية وكفاءة وعدالة.

١٣ - ويوضع الشكل الأول مختلف الأدوات والآليات والأطراف ذات الصلة بكل من ركائز الهيكل الثلاث.

الشكل الأول

الرقابة العامة: الدول الأعضاء



هيكل المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة

تحقيق النتائج
إدارة المخاطر⁽¹⁾
الشفافية

الامتثال والرقابة	الأداء	التراهة
- النظام المالي والقواعد المالية بما في ذلك أنظمة وقواعد المشتريات - نظاما الموظفين الإداري والأساسي - القواعد المنظمة لتخطيط البرامج وميزنتها ورصدها وتقييمها - المعايير المحاسبية - رصد تفويض الصلاحيات - مراجعة الحسابات - النظام الجديد للطعن في قرارات إرساء العطاءات	بيان النتائج المتوقعة: - الولايات التشريعية - بيانات الرؤية - الخطط الاستراتيجية - الميزانيات - اتفاقات كبار المديرين - خطط عمل المكاتب والأقسام - خطط العمل الفردية - خطط عمل الموارد البشرية - سجل المخاطر⁽¹⁾ تقييم النتائج: - تقييم مجلس الأداء الإداري - أداء كبار المديرين - تقييم أداء الموظفين - اتفاقات كبار المديرين - تقديم التقارير المالية والتقارير المتعلقة بالموارد البشرية إلى الدول الأعضاء - تقرير الأداء البرنامجي - تقارير التقييم	- ميثاق الأمم المتحدة - إقرارات الدمة المالية - الحماية من الانتقام - التدريب في مجال الأخلاقيات - الوساطة لحل المنازعات - النظام الجديد للعدل الداخلي - معايير السلوك في مكان العمل، مثل: - معايير السلوك الخاصة بموظفي الخدمة المدنية الدولية - منع المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة في مكان العمل
الأطراف المسؤولة (الأمانة العامة) - إدارة الشؤون الإدارية - مكتب خدمات الرقابة الداخلية - لجنة الإدارة - لجنة استعراض البائعين الأطراف المسؤولة (آخرون) - مجلس مراجعي الحسابات - وحدة التفتيش المشتركة - اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة	الأطراف المسؤولة (آخرون): - الجمعية العامة - مجلس الأمن - المجلس الاقتصادي والاجتماعي - اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية - لجنة البرنامج والتنسيق	الأطراف المسؤولة (الأمانة العامة): - الأمين العام - كبار المديرين - مجلس الأداء الإداري - مكتب إدارة الموارد البشرية - مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات الأطراف المسؤولة (الأمانة العامة): - مكتب الأخلاقيات - أمين المظالم - النظام الجديد للعدل الداخلي

* مشروع تجريبي مقترح.

١٤ - تضم "ركيزة" الأداء المبينة في الشكل الأول مختلف صكوك التخطيط التي تشير إلى ما تعتمزم الأمانة العامة تحقيقه والموارد المطلوبة للنجاح. وهي بالأساس الوثائق التي تحدد النتائج التي تتوقع المنظمة أن تُسأل عنها أمام الدول الأعضاء. وتضم هذه القائمة الولايات التشريعية، والخطط الاستراتيجية، والميزانيات، والاتفاقات السنوية الخاصة بكبار المديرين، وخطط العمل لكل مكتب وقسم وفرد، وخطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية.

١٥ - كما تضم ركيزة الأداء آليات مساءلة فرادى الموظفين والأمانة العامة ككل عن تحقيق الأهداف الواردة في الوثائق المذكورة أعلاه. وتضم هذه الآليات التقييم الذي يجريه مجلس الأداء الإداري لأداء كبار المديرين مقارنة بالغايات والأهداف المعلنة والواردة في الاتفاقات السنوية؛ وتقييم أداء الموظفين برتبة أمين عام مساعد وما دونها؛ وتقديم التقارير المالية والتقارير المتعلقة بالموارد البشرية والأداء البرنامجي إلى مديري البرامج، وكبار المديرين، والدول الأعضاء، وهيئات الرقابة؛ وتقارير التقييم.

١٦ - وتضم ركيزة الامتثال والرقابة النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة ونظامي الموظفين الإداري والأساسي، والنظامان الأساسي والإداري لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم، والمعايير المحاسبية المتبعة في المنظمة. وتشمل الآليات المستخدمة لتقييم امتثال الأفراد والمنظمة لهذه الأنظمة والقواعد والمعايير، رصد تفويض الصلاحيات، وتنفيذ توصيات هيئات الرقابة، ونظام الطعن في قرارات إرساء العطاءات المتعلقة بالمشتريات، ومراجعة الحسابات. وتضم الأطراف المسؤولة عن تقييم الامتثال لجنة الإدارة، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومجلس مراجعي الحسابات، ووحدة التفتيش المشتركة، واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، وإدارة الشؤون الإدارية.

١٧ - وتشمل ركيزة النزاهة التدريب الإلزامي في مجال الأخلاقيات لجميع الموظفين، ومعايير السلوك الخاصة بالخدمة المدنية الدولية، ومعايير السلوك في مكان العمل، مثل سياسات مكافحة المضايقات والاستغلال والانتهاك الجنسيين، ومتطلبات تقديم إقرارات الذمة المالية، والحماية من الانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك. وتضم آليات الدعم والمشورة ذات الصلة مكتب الأخلاقيات، وأمين المظالم، والمكتب الجديد لإقامة العدل المقرر أن يدخل طور التشغيل بحلول الربع الثالث من عام ٢٠٠٨.

ثالثاً - إطار المساءلة

١٨ - سيستند هيكل المساءلة الشامل المقترح إلى إطار المساءلة القائم. وكما هو مبين في التقارير السابقة المتعلقة بالمساءلة (على سبيل المثال A/60/312، A/60/846/Add.6)، يتدرج

تسلسل المسؤولية والسلطات والمساءلة على الصعيد المؤسسي من الهيئات الحكومية الدولية إلى الأمين العام، ثم، على الصعيد الشخصي، إلى المديرين والموظفين. ثم تتدرج المساءلة تصاعديا عبر كل واحدة من هذه المستويات من خلال تقييم الأداء والإبلاغ.

١٩ - ووفقا للمادة ٩٧ من الميثاق، فإن الأمين العام هو المسؤول الإداري الأول في المنظمة؛ وتُناط به الولايات الصادرة عن الهيئات الرئيسية من أجل تنفيذها بموجب المادة ٩٨. ومن ثم فالأمين العام مسؤول أمام الدول الأعضاء عن تنفيذ تلك الولايات. وتخضع السلطة التقديرية للأمين العام باعتباره المسؤول الإداري الأول للمادتين ١٠٠ و ١٠١ من الميثاق وللنظامين الأساسيين والإداري للموظفين والنظام المالي والقواعد المالية والنظامين الأساسيين والإداري لتخطيط البرامج التي اعتمدها الجمعية العامة. ويمارس الأمين العام سلطته التقديرية الإدارية وفقا للولايات التي تسند لها إليه الدول الأعضاء مجتمعة والموارد التي تتيحها من أجل تنفيذ تلك الولايات.

٢٠ - وتستخدم الأمانة العامة التعريفين الإجرائيين التاليين للمساءلة، ويعكس التعريفان مسؤوليتها أمام الدول الأعضاء عن تنفيذ الولايات وتحقيق النتائج، فضلا عن مساءلة فرادى الموظفين عن إنجاز الأهداف المحددة في خطط عملهم مع الامتثال لجميع القواعد والأنظمة والتصرف ضمن حدود المعايير الأخلاقية.

(أ) المساءلة المؤسسية: مسؤولية الأمين العام عن أن يشرح للجمعية العامة ولغيرها من الهيئات الحكومية الدولية ذات الصلة ويبرر لها، في إطار منهجي وبطريقة منظمة تستخدم آليات شفافة، أداء المنظمة في استخدام الموارد لتحقيق النتائج الصادر بها تكليف من الدول الأعضاء في الجمعية العامة و/أو غيرها من الهيئات الحكومية الدولية التي أنشئت بموجب ميثاق الأمم المتحدة؛

(ب) المساءلة الشخصية: واجب فردي على أي موظف كي يطلع على نحو مناسب بمسؤوليات محددة، مع إدراك واضح للعواقب، ويشرح للمسؤول الذي خُوِّل له السلطة ويبرر له النتائج المحققة والطريقة التي مورست بها تلك السلطة.

وينطلق هذان التعريفان من افتراض أن الدول الأعضاء مسؤولة عن توفير التوجيه الاستراتيجي والموارد التي تتناسب مع الولايات الموكولة إلى الأمانة العامة.

٢١ - وإطار المساءلة داخل الأمانة العامة حاليا عبارة عن مجموعة عريضة وفضفاضة من القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات والبروتوكولات والحوافز والعقوبات والنظم والعمليات والهيكل التي تؤثر على طريقة أداء المنظمة لمهمتها انطلاقا من طريقة إنجاز

الكيانات التنظيمية للنتائج البرنامجية العامة إلى طريقة اضطلاع فرادى الموظفين بأدوارهم ووفائهم بمسؤولياتهم الشخصية.

٢٢ - ويدعم عمل مكتب الأخلاقيات إطار المساءلة، بوسائل منها اشتراط تقديم إقرارات الذمة المالية من المسؤولين في الرتبة مد-١ وما فوقها ومن الموظفين على اختلاف رتبهم الذين يضطلعون بمسؤوليات ائتمانية أو ذات صلة بالمشتريات، وحماية المكتب للموظفين من الانتقام عندما يبلغون عن سوء السلوك أو يتعاونون في إجراء التحقيقات أو المراجعات المأذون بها.

٢٣ - وأخيراً، فإن نظام العدل الداخلي الذي سيتم إصلاحه خلال عام ٢٠٠٨، يمثل الحل الأخير لضمان المساءلة بين الأفراد. ويتضمن إطار المساءلة أيضاً بوصفه مجموعة الزواجر والضوابط الخارجية للمنظومة، تقارير مجلس مراجعي الحسابات ووحدة التفتيش المشتركة واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة التي شكلت حديثاً.

٢٤ - ورغم أن استعراضاً مستقلاً أجري مؤخراً لإطار المساءلة في الأمانة العامة لم يكشف أي ثغرات في الإطار، فقد حدد مواطن ضعف معينة في النظام الحالي. وفيما يلي ثلاثة مواضيع شاملة انبثقت عن الاستعراض:

(أ) الأمانة العامة بحاجة إلى تحويل ممارساتها وثقافتها الإداريتين من التركيز إلى حد كبير على القواعد والامتثال إلى التركيز على النتائج والنواتج؛

(ب) ينبغي الاستمرار في زيادة الشفافية في عملية اختيار من يشغلون المناصب الإدارية العليا وفي عملية استعراض أداء كبار المديرين، وذلك من خلال عملية اتفاقات كبار المديرين، على سبيل المثال؛

(ج) ينبغي إحداث تغييرات في أساليب إعداد المديرين والموظفين وحفزهم وتقييم عملهم لتحسين أداء الموظفين ومساءلتهم.

٢٥ - وكجزء من استعراض الإطار، أجريت دراسة استقصائية لتقرير تصورات الموظفين عن المساءلة، وجاءت النتائج مؤيدة للرأي القائل بأن إطار المساءلة الحالي ليس معطوباً ولا ناقصاً، بل يحتاج إلى تعزيز، ولا سيما في مجال إدارة أداء الموظفين. فعلى سبيل المثال، بالرغم من أن المحييين أثبتوا عموماً جدية المشرفين تجاه نظام تقييم الأداء، فلم يوافق غالبيتهم على فكرة أن النظام والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء يُستخدمان على نحو ملائم لتقييم أدائهم وتوثيقه. ولم يوافق غالبيتهم أيضاً على القول بقدرة الإدارة على أن تساعد بفعالية العاملين ناقصي الأداء كي يحسنوا أداءهم. وعلى نفس القدر من الأهمية، يعتقد معظم المحييين أن

الموظفين ذوي الأداء الرفيع المستوى لا يحظون بالمكافأة اللائقة، كما أن الاختيار لا يقع على أفضل المرشحين في عملية الترقية.

٢٦ - وبعد تقييم إطار المساءلة الحالي، حُددت تسعة مجالات لتحسين المساءلة في الأمانة العامة. وسيتم تنسيق المجالات المرتبطة بالموارد البشرية مع جهود الإصلاح الأوسع نطاقاً في مجال الموارد البشرية الجاري حالياً دراستها وتنفيذها، لأن هناك العديد من المبادرات الجارية التي ستبدأ في معالجة بعض مجالات التحسين المحددة من خلال الاستعراض والمجالات التسعة هي كما يلي:

- **مجال التحسين ١: وضع قواعد مكتوبة لعملية اختيار كبار المديرين من أجل زيادة الشفافية.**

التأثير على المساءلة: إن الشفافية في عملية اختيار كبار المديرين تبني ثقة الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة ودعمهم للإدارة والقرارات المتخذة على المستوى الإداري.

- **مجال التحسين ٢: الاستمرار في تنفيذ وتوسيع وصقل عملية اتفاقات كبار المديرين، مع التركيز على تحقيق النتائج.**

التأثير على المساءلة: إن عملية الاتفاق تبين التزام القيادة بثقافة قائمة على النتائج، ومن ثم الإعداد للتحويل من التركيز على الامتثال إلى تحقيق النتائج.

- **مجال التحسين ٣: مواصلة وضع مقاييس أداء وآليات عامة وموجهة نحو تحقيق النتائج للإبلاغ عن التقدم.**

التأثير على المساءلة: على النحو الوارد في الفرع الخامس أدناه، يمكن وضع وصقل مقاييس هامة لتمكين الإدارات من الإسهام في إنجاز مهمة الأمانة العامة وأهدافها الاستراتيجية.

- **مجال التحسين ٤: تنشيط نظام تقييم الأداء (النظام الإلكتروني لتقييم الأداء) ليصبح أداة أكثر قبولا ومرونة وقيمة لتنمية قدرات الموظفين.**

التأثير على المساءلة: إعادة تركيز النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لدعم تنمية قدرات الموظفين من أجل الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للقوى العاملة وتأثيرها على النجاح البرنامجي.

- **مجال التحسين ٥: مواصلة الارتقاء بتكنولوجيا النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لجعل استعمال هذه الأداة أكثر سهولة ولتقديم دعم أفضل للعمليات الميدانية.**

التأثير على المساءلة: تزيد التكنولوجيا المحسنة امتثال المديرين والموظفين لمتطلبات تقييم الأداء، مما يمكن الموظفين من قياس نجاحهم الشخصي داخل إداراتهم بشكل منتظم.

- مجال التحسين ٦: مواصلة تطوير منهج تدريبي، بما في ذلك العناصر الإلزامية، لتزويد المديرين والموظفين بالأدوات اللازمة ليكونوا أكثر فعالية في وظائفهم ولتحسين أداء الأمانة العامة عموماً.

التأثير على المساءلة: تزود برامج التدريب المخصصة الموظفين بالأدوات والمعارف المناسبة التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بفعالية ومن أجل المساءلة عن أنشطتهم اليومية.

- مجال التحسين ٧: البناء على ما هو قائم واستحداث آليات جديدة وخلاقة لمكافحة الموظفين والاعتراف بهم وحفزهم، مع إشراك جميع مكونات الأمانة العامة في هذه الأفكار.

التأثير على المساءلة: يساهم تهيئة بيئة عمل إيجابية، مع الحوافز والمكافآت، إسهاماً مباشراً في تحسين أداء البرامج.

- مجال التحسين ٨: حفز الموظفين عن طريق تعزيز الشعور بالإنجاز والقيم المشتركة، وعن طريق إبراز مساهمات فرادى الموظفين وأفرقتهم في نجاح المنظمة والإبلاغ بتلك الإسهامات.

التأثير على المساءلة: بإنشاء قاعدة صلبة فيما يتعلق بمهمة الأمم المتحدة وغاياتها وأهدافها، يمكن للأمانة العامة أن تبني مجتمعاً أقوى وتشجع أداء ومساءلة الأفراد والجماعات.

- مجال التحسين ٩: مواصلة الرصد والإبلاغ سنوياً عن حالة إطار المساءلة لتبسيط الأضواء على تنفيذ إطار المساءلة وتقييمه.

التأثير على المساءلة: رصد تنفيذ وتطوير إطار المساءلة من أجل التفهم الفعال للتقدم المحرز والتكيف مع احتياجات العمل المتغيرة.

٢٧ - وستقوم الأمانة العامة بمعالجة كل مجال من هذه المجالات في سياق جهود الإصلاح.

٢٨ - وعزز استعراض إطار المساءلة القائم أيضاً ما توصلت إليه هيئة الرقابة السابقة من نتائج تتعلق بعمليات الأمانة العامة لرصد عمليات تفويض السلطة. وتتمثل إحدى الميزات الهامة لمنظمة ذات توجه قائم على النتائج بالكامل في تمكين المديرين من تملك برامجهم، بما في ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين والموارد المالية. وتُفوض هذه المسؤوليات من الأمين العام عن طريق كبار المديرين التابعين له إلى المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يتحملون

مسؤوليات متخصصة في الشؤون المالية والموارد البشرية وغيرها من المسؤوليات الإدارية. وعلى الرغم من أن عمليات تفويض السلطة هذه تكتسي صبغة حاسمة في ثقافة الإدارة ذات التوجه القائم على النتائج، فإنها تشكل مخاطر على المنظمة إن لم تخضع للتوحيد على الوجه الصحيح وللرصد عن كثب.

٢٩ - ولا تقوم الأمانة العامة بصفة منهجية برصد عمليات تفويض السلطة هذه. ولمعالجة هذا الضعف، ينبغي للمنظمة أن تعد جرداً بما هو قائم من عمليات تفويض للسلطة، وأن ترصد بصورة منتظمة استخداماتها وتسجل ما استجد بشأنها وتعد عنها تقارير. وينبغي إبلاغ المدير المعني بأي مشاكل وحلول مقترحة يجري تحديدها أو رفعها، عند الاقتضاء، إلى مجلس الأداء الإداري لاتخاذ إجراءات.

٣٠ - كما أن الأمانة العامة بحاجة إلى تعزيز رصدها لتنفيذ توصيات هيئة الرقابة. وينبغي مساءلة المديرين عن تنفيذ التوصيات التي من شأنها تحسين أداء برنامجهم، وخفض المخاطر، وزيادة إمكانية تحقيق النتائج. ومن شأن الهيكل المقترح أن يكفل اتخاذ هذه التدابير، مع الاستفادة من تحليل مناسب للمخاطر على النحو المفصل في الفرع التالي.

رابعاً - إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية

٣١ - يجب أن يتوافر لدى المديرين فهم تام للنطاق الكامل لعملهم، بما في ذلك تأثير المخاطر الممكنة، كي يصبحوا موضع مساءلة. ويقدم النقاش التالي لمحة عامة عن دواعي تعزيز نهج المنظمة الحالي تجاه المخاطر وكيفية تحسين إدارته.

٣٢ - ونظراً إلى أن أهداف أية منظمة وهيكلها الداخلي وبيئة عملها تكون في حالة تطور متواصل، فإن المخاطر التي تتعرض لها تكون في حالة تغير مستمر جراء ذلك. ولا تختلف الأمم المتحدة في ذلك عن غيرها، وبخاصة في ضوء عملياتها الميدانية الآخذة في التوسع على الدوام (وهو ما أدى على وجه الخصوص إلى إثارة مخاطر أمنية أشد). وشهدت ترتيبات الرقابة نمواً كبيراً، حيث ازدادت موارد الرقابة الداخلية بأكثر من الضعف خلال السنوات الخمس الماضية، بينما تضاعف عدد توصيات الرقابة الخارجية خلال الفترة نفسها. بيد أن نهج المنظمة الحالي تجاه المخاطر والضوابط يعكس بدرجة كبيرة النهج الذي حدد حينما كانت الأمم المتحدة هيئة خدمة مدنية دولية يتركز اهتمامها في مقرها. ولم يعد ذلك النهج كافياً لتجسيد عمليات الأمم المتحدة المتنامية على الصعيد العالمي والمخاطر الناجمة عنها تبعاً لذلك، بشكل كامل. وقد آن الأوان لإيجاد نهج لإدارة المخاطر وضوابطها في الأمم المتحدة بشكل استباقي ومنهجي، وهو ما يمكن استحداثه في إطار مخطط أشمل للمساءلة.

٣٣ - ولكي تتسنى إدارة المخاطر بشكل فعال، يجب أن يوجد أولاً فهم عام لما تعنيه لفظة "المخاطر". وهي تعني تأثير عدم التيقن على الأهداف، أي وجود حدث أو ظرف أو ناتج يؤثر على تحقيق الأهداف. وعليه، تكون إدارة المخاطر هي عملية توفير المساعدة لموظفي الأمم المتحدة في مجالات فهم وتقييم وإدارة المخاطر، ومن ثم ترجيح احتمال أن تنفذ المنظمة مهام ولايتها أو تحقق أهدافها. والرقابة الداخلية عملية يتمثل الغرض من إيجادها في تنفيذ مهام المنظمة على نحو مرتب ويتسم بالكفاءة، من أجل كفالة الالتزام بسياسات الإدارة، والمحافظة على أصول المنظمة وتوفير ضمانات مناسبة بشأن تحقيق أهدافها. وتتمثل إحدى وسائل إدارة المخاطر في تطبيق الضوابط الداخلية المناسبة.

٣٤ - ولا تتوافر دوماً في إطار القطاع العام، إمكانية الأخذ بخيار نقل المسؤولية عن مخاطر معينة، كأن يتم ذلك من خلال التعاقد أو الاستعانة بمصادر خارجية أو تأمين المشتريات، أو خيار تفادي المخاطر برمتها، من خلال الإحجام عن إتيان فعل محدد. إذ أن كيانات القطاع العام تخصص لها ولايات يتعذر تنفيذها على الآخرين. وهي ولايات يجب الوفاء بمتطلباتها، ولا مفر من أن تقبل منظمات القطاع العام المخاطر التي قد تمتنع كيانات أخرى عن قبولها، وأن تتحرى السبل الكفيلة بإدارتها على نحو أفضل. وتتميز الأمم المتحدة بالارتفاع الكبير لمستويات المخاطر التي تنطوي عليها ولايتها بحكم طبيعتها (تعرف بأنها مستويات المخاطر التي تسبق ممارسة أي نشاط لإدارة المخاطر)، كما أن المنظمة تصرف أمورها في إطار بيئة داخلية تتسم بوجود معدلات عالية من الضوابط، مما يجعل إدارة المخاطر بشكل استباقي ومنهجي عنصراً أساسياً في كفالة نجاح تحقيق أهدافها بشكل يتسم بالكفاءة والفعالية.

٣٥ - وتتم إدارة المخاطر حالياً على نطاق الأمانة العامة إلى حد ما، لكنها إدارة لا تتسم بالمنهجية أو الاتساق. وتشمل الضوابط الداخلية حالياً النظام المالي والقواعد المالية، والنظام الإداري للموظفين، وإطار الميزنة القائمة على النتائج، ودليل المشتريات، وما إلى ذلك؛ علاوة على الضوابط المضمنة في النظم الإدارية لتكنولوجيا المعلومات؛ لكنها ليست بالضرورة قابلة للتكيف مع العمليات العالمية للمنظمة وما فيها من مخاطر نسبية، ومع أهمية أهدافها. وتتبع بعض ممارسات إدارة المخاطر في إدارات ومجالات مختارة من الأمانة العامة^(١)، لكن كل واحدة منها أعدت لنفسها عمليات ومنهجيات تختلف عن غيرها وتطبق فيها معايير متباينة لإدارة المخاطر، وهي عمليات لا تتوافر لها الموارد الكافية ولا تتسق فيما بينها. وعليه فإن هذه الجهات لا تشترك في منهجية ثابتة لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها

(١) تشمل إدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة شؤون السلامة والأمن، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومكتب إدارة الموارد البشرية، والمحكمة الدولية ليوغوسلافيا السابقة.

والإبلاغ عنها، مما يحد من قدرة المنظمة على الاستفادة بشكل جماعي من جهودها الرامية إلى إدارة المخاطر.

٣٦ - ويتمثل أكبر تهديد للنجاح في الفشل في إدارة المخاطر. وهناك حاجة لإيجاد نهج جديد ينأى عن أساليب إدارة المخاطر والضوابط المتبعة في العديد من البيئات المعزولة لفرادى الإدارات أو الوظائف، من أجل كفالة اتساق إدارة المخاطر والرقابة عليها مع ولايات وأهداف الأمم المتحدة ومهامها وأنشطتها الأساسية على نطاق الأمانة العامة. ويتيح هذا إمكانية إدماج إدارة المخاطر بشكل منهجي في ممارسات صنع القرار وعمليات المنظمة. وستمكن الأمانة العامة، حال تطبيقها لنظام جديد لإدارة المخاطر على نطاق المؤسسة، من تحديد المخاطر التي تحتاج إلى معالجة (أي وضع وتنفيذ تدابير لتغيير طبيعة المخاطر أو إدارتها)، ليس على المستوى المحلي فحسب بل على الصعيد العالمي، ومن تحديد أفضل السبل لتخفيف حدتها.

٣٧ - ويمكن القول بأن الأمانة العامة تنفر حالياً من المخاطر، حيث أنها ترى في المخاطر شيئاً يجب تجنبه. ومن الممكن تطبيق تدابير الرقابة التقييدية بغرض تقليل إمكانية التعرض للمخاطر، لكنها قد تحد أيضاً من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح وإحراز النتائج بشكل يتسم بحسن التوقيت والكفاءة. ويشار إلى أن إدارة المخاطر مصممة كي تكون استباقية وتمكن من إيجاد سبل جديدة لإحراز نتائج محسنة. وبعبارة أخرى، ليس من الضروري أن تكون المخاطر ذات طبيعة سلبية، بل يمكن أن تشكل قوة دافعة لإيجاد فرص جديدة للنجاح قد لا تتوافر لولاها، إن هي أديرت بشكل يتسم بالمنهجية والحرص. وتشمل الفوائد المتوقعة الأخرى ما يلي:

(أ) **زيادة كفاءة استخدام الموارد** - من شأن الإدارة الفعالة للمخاطر أن تمهد سبيل تحديد المخاطر الرئيسية التي تهدد إحراز النتائج البرنامجية واستخدام الموارد. وعلى الأمانة العامة أن تقرر بشكل منتظم ما إذا كانت ضوابطها الإدارية الداخلية تتسم بالموثوقية وتفي باحتياجات تقليل مخاطر الإهدار إلى أدنى حد، ومنع الاحتيال، وتعظيم النتائج إلى أقصى حد؛

(ب) **تحسين إدارة البرامج والمشاريع** - تنطوي جميع البرامج والمشاريع على مخاطر لا تستوي كلها في الجسامة. ومن شأن تقييم المخاطر في مرحلتي دراسة الجدوى والشروع في التنفيذ، وعلى امتداد دورة حياة البرنامج أو المشروع، أن تساعد على صنع القرار الإداري في مجالات تحسين التوقعات والتخطيط وتعزيز أنشطة التنفيذ، وتوضيح

المسؤوليات من أجل إدارة المخاطر التي يتم تحديدها، والمساعدة على تقليل التكلفة من خلال زيادة كفاءة تخصيص الموارد؛

(ج) **القدرة على شحذ روح الابتكار** - يجب على الأمانة العامة أن تواكب التطورات في مجال استخدام أفضل الممارسات وأحدث تكنولوجيات المعلومات، وهو أمر يتطلب السعي وراءه تخفيف حدة النفور من المخاطر، والتحلي بعقلية تقدمية أفضل، وتبني ثقافة ذات توجه قائم على النتائج؛

(د) **تعزيز الرقابة** - يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال توفير دعم أفضل لعمليات صنع القرار في الهيئات الحكومية الدولية، وتيسير تخطيط عمليات المراجعة على أساس المخاطر وتصنيف نتائجها وتحديد أولوياتها بشكل نسبي (انظر المرفق الثاني).

إطار ومبادئ إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية

٣٨ - يقترح إيجاد إطار واحد متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية. ويتمشى هذا مع التفكير السائد الآن فيما يتعلق بإدماج إداري إدارة المخاطر والرقابة الداخلية الخاصين بالبيئة الداخلية والخارجية لأية منظمة معينة^(٢). وتتطلب إدارة المخاطر في المؤسسة وجود نهج منهجي وכלي، يستند إلى معايير دولية تعدها جهات خارجية^(٣)، من أجل تحديد المخاطر وتقديرها وتقييمها وتحديد أولوياتها وإدارتها ومراقبتها بشكل استباقي على نطاق الأمم المتحدة، بغية تحقيق أهداف المنظمة على نحو أفضل. وسيسترشد الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية بالمبادئ التالية:

- **العلاقة مع الهيئات الرئيسية والأعضاء والشركاء** - تتبع الأمانة العامة والأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة نهجا متسقا ومنهجيا لإدارة المخاطر في عمليات صنع القرار.
- **ما يتعين استعراضه** - تقوم الإدارة العليا والجمعية العامة، بالتشاور مع اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، بإجراء استعراض منتظم لفعالية برنامج إدارة المخاطر وتقييم إسهامه المستمر في تعزيز فعالية وكفاءة عمليات الأمم المتحدة، في ضوء الظروف التشغيلية المتغيرة.

(٢) "الضوابط الداخلية - استعراض التطورات الراهنة"، لجنة المحاسبين المحترفين في مجال الأعمال التجارية، اتحاد المحاسبين الدولي، آب/أغسطس ٢٠٠٦.

(٣) يجسد الإطار المقترح السمات والمبادئ المناسبة السائدة في المبادئ التوجيهية المتعلقة بمبادئ وتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.

- **ما يتعين تجسيده** - يعكس نهج التوعية بالمخاطر داخل الأمم المتحدة النهج المتبع للتوعية في الأجهزة الرئيسية للمنظمة، ويؤثر بشكل بناء على الممارسات اليومية لصنع القرار الإداري.

- **ما يتعين دعمه وتأكيد** - توفر إدارة المخاطر الدعم في تحديد عمليات وأدوات مناسبة لإدارة المخاطر الراهنة بصورة مناسبة، من خلال نظام متسق لتقييم المخاطر والاستجابة لها والإبلاغ عنها، بما في ذلك مؤشرات الإنذار المبكر بالمخاطر المقبلة.

٣٩ - ويتطلب النجاح في تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة وتطبيق إطار للرقابة الداخلية بشكل فعال داخل الأمانة العامة، تطبيق المبادئ التوجيهية التالية:

(أ) أن تتولى الإدارة على جميع المستويات في المنظمة المسؤولية عن المخاطر والرقابة، وأن تصبح الأنشطة المتعلقة بالمخاطر والرقابة من الممارسات المعمول بها لدى جميع الموظفين؛

(ب) أن تحدد المخاطر الجسيمة وتدار عبر نهج ومنهجية متكاملين ومنسقين وقابلين للاستدامة، يتم تطبيقهما بشكل منتظم. ويتعين وجود سياسة موحدة ومتسقة على صعيد المنظمة بأكملها، على أن تطبق على المستوى الفردي وفقاً لمستوى المخاطر؛

(ج) أن يكون النهج المتبع تجاه إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة شاملاً ومنضبطاً ومنهجياً، وأن يؤدي إلى التعجيل بعملية صنع القرار واستئثارها بدلاً من تعويقها. ويتعين إدماج إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية الرئيسية، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة التنفيذية والمالية، وقياس الأداء، والإدارة؛

(د) أن تكون المساءلة والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر والرقابة واضحة ومفهومة في كل خطوة من خطوات العملية وعلى نطاق جميع المستويات في المنظمة؛

(هـ) أن يستمر تطور إدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية، والعمليات ذات الصلة بهما، بشكل متواصل؛

(و) أن يجري بشكل مستقل تقدير وتقييم النتائج والنواتج والالتزام بالمعايير والشروط المدججة في عملية إدارة المخاطر والرقابة؛

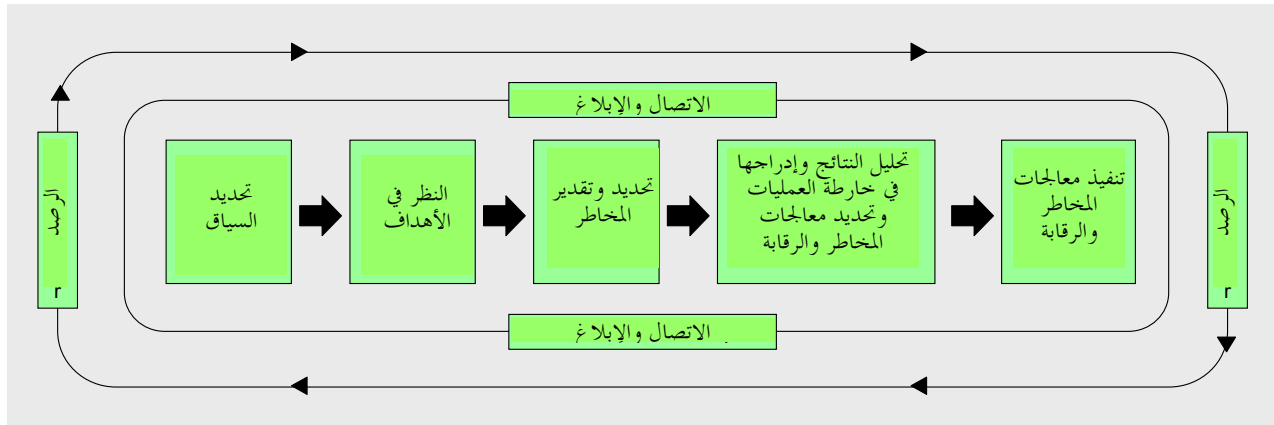
(ز) أن يجري الإبلاغ والاتصال بشأن تقدير المخاطر وأنشطة الرقابة والنتائج، بشكل دوري وبصورة تتسم بالشفافية، مع الجهات المختصة في الإدارة العليا ولجنة الإدارة والأمن العام، ومع الجمعية العامة، من خلال اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية

٤٠ - ستدعم أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية عمليات صنع القرار القائمة في الأمم المتحدة وتؤثر عليها، بشكل يتراوح بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات اليومية لصنع القرار على المستوى التشغيلي (انظر الشكل الثاني).

الشكل الثاني

عملية إدارة المخاطر والرقابة



٤١ - ويتعين على كل إدارة من الإدارات إعداد خطة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بها لتقدير المخاطر والرقابة، بشكل يعكس البيئة التي تعمل فيها، علاوة على وتيرة إعداد التقارير المطلوبة. وستشمل عملية إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية العناصر الرئيسية التالية:

- **تحديد سياق تقدير المخاطر** - من الضروري أن يتم تحديد السبب الداعي إلى القيام بتقدير المخاطر، وتحديد المجالات التي يغطيها التقدير. وتشمل هذه العملية إعداد فهرس وصفي ("عالم المخاطر"؛ انظر المرفق الثالث) للفئات والفئات الفرعية للمخاطر المقتصرة على الأمم المتحدة. وسيساعد هذا الموظفين والإدارة والدول الأعضاء على تحديد المخاطر، ومقارنتها على نطاق المنظمة. وسيجري إعداد معايير تصنيفية لقياس المخاطر على أساس تأثيرها واحتمال حدوثها (انظر المرفق الرابع). وستحدد مستويات "تقبل المخاطر"^(٤) و "تحمل المخاطر"^(٥) من خلال تقديم

(٤) يعني "تقبل المخاطر" بشكل عام، ونوع المخاطر التي يمكن أن تقبلها المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، ويتم تحديد مستواه على صعيد الكيان بالنسبة للمنظمة بأكملها.

(٥) يقصد بـ "تحمل المخاطر" المستوى الأقصى المحدد لقبول المخاطر على مستوى الإدارة أو المكتب أو اللجنة أو البعثة أو المحكمة، بغية بلوغ الأهداف في إطار المستوى المحدد لتقبل المخاطر.

مقترحات كجزء من عملية الميزنة، وإقرار الجمعية العامة لتلك المقترحات. وسيستند إلى تقييم المخاطر في تحديد المعايير الخاصة بالنظر في الطلبات المتعلقة بمرونة الميزنة و/أو الرقابة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه، وفقا للمناقشة الواردة في الفقرة ٤٥ أدناه.

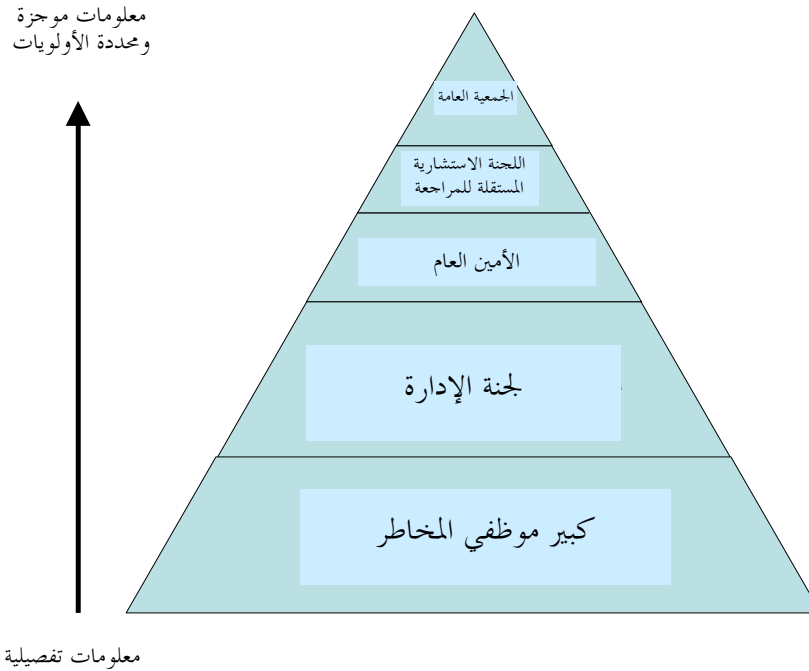
- **تصنيف المخاطر حسب صلتها بالأهداف** - يتعين أن تنسب المخاطر إلى ولايات وأهداف عمليات الأمانة العامة أو تصنف على أساسها؛ مع فهم وقياس وتحديد أولويات المخاطر التي ينطوي عليها كل هدف بطبيعته، بغية المساعدة في عملية تحديد الإجراءات المطلوبة لتخفيف حدتها.
- **تحديد المخاطر وتقديرها** - تشمل هذه العملية تحديد المخاطر التي ينطوي عليها العمل بطبيعته وتأثيرها واحتمال حدوثها، علاوة على المستوى الإداري وتدابير الرقابة المعمول بها، من خلال جمع المعلومات من الجهات المعنية المختصة والموظفين العاملين في الوحدة التنظيمية التي تقوم بتقدير المخاطر. وينبغي تعيين مسؤولين عن جميع المخاطر التي يتم تحديدها أثناء عملية التقدير، بحيث يمكن مساءلتهم عن تتبع تلك المخاطر وتطوراتها، واستكمال المعلومات التي تُقدم إلى الإدارة بشأن التغيرات الدورية التي تطرأ عليها، وإبلاغ الإدارة حينما يتطلب أي عنصر منها عناية فورية.
- **تحليل النتائج وإدراجها في خارطة العمليات وتحديد معالجات المخاطر والرقابة** - تُحدد أولويات المخاطر التي يتم التعرف عليها استنادا إلى تأثيرها واحتمال حدوثها وفعالية الضوابط القائمة. ويتم من ثم رسم خارطة لها بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها. ويتم أيضا إدراج المخاطر في خارطة المهام والعمليات والأنشطة الرئيسية التي تسهم في حدوثها، أو التي تتم من خلالها إدارتها ومراقبتها. وينبغي أن يتم عقب التقييم، تعيين أشخاص مناسبين تناط بهم مسؤولية المخاطر التي تحتاج إلى معالجة، بحيث يمكن مساءلتهم عن إدارتها.
- **توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها** - هناك حاجة لوصول المعلومات المستقاة من عمليات إدارة المخاطر ومراقبتها إلى مستويات متباينة داخل الأمم المتحدة (انظر الشكل الثالث). وبينما قد تعد تقارير تفصيلية، يتعين أن تنظر لجنة الإدارة وأن ينظر الأمين العام في مخطط موحد لأهم المخاطر (انظر المرفق الخامس)^(٦) وأن يحال هذا المخطط إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة ويقدم

(٦) تُعرف أيضا باسم "مخاطر المستوى الأول". ويمكن الاطلاع على كيفية رسم خارطة المخاطر من أجل النظر فيها، وعلى قائمة بمخاطر المستوى الأول التي تم تحديدها، في المرفق الخامس.

تقرير رسمي بشأنه إلى الجمعية العامة، من خلال اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. وينبغي أن يتكون هذا التقرير من مزيج من المخاطر التي يتم تقديرها، باعتبارها أشد المخاطر قياساً إلى العتبات المحددة للأمانة العامة بأسرها.

الشكل الثالث

الترتيب الهرمي لمتطلبات الإبلاغ عن المخاطر



- رصد المخاطر والضوابط - من الضروري أن يتم رصد المخاطر بشكل منتظم، نظراً إلى أن الأمانة العامة تعمل في بيئة دائمة التغير. وينبغي أن توفر عملية الرصد التأكيدات اللازمة بوجود ضوابط مناسبة فيما يتعلق بأنشطة المنظمة، وبشأن تفهم الإجراءات واتباعها، واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديد مجالات التحسين ومعالجتها. وينبغي إجراء مراجعات منتظمة للسياسات ومعايير الامتثال، واستعراض معايير الأداء بهدف تحديد فرص إدخال التحسينات.

تحديد مدى تقبل المنظمة للمخاطر ودرجة تحملها لها

٤٢ - من المهم تحديد مستويات المخاطر التي ستكون مقبولة بهدف الاضطلاع بأعمال المنظمة بفعالية. وسيوفر هذا الأمر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة لتحديد هل يتعين

الاستثمار فيما يناسب من تدابير الحد من المخاطر، مثل تعزيز الضوابط، أو تخفيفها، وهذا يشكل عاملاً من العوامل الهامة عندما تتوافر منظمة موارد محدودة.

٤٣ - يمكن إيجاد مثال بسيط لمفهوم تقبل المخاطر ودرجة تحملها في مجال الإغاثة الإنسانية في حالات الطوارئ، الذي يكون فيه ضروريا إيصال مواد أو معدات الطوارئ إلى المناطق المتضررة في مدة تتراوح ما بين ٤٨ و ٧٢ ساعة بعد وقوع حادث طارئ لتحقيق هدف إنقاذ الأرواح. وقد تكون درجة تحمل المخاطر التي حُددت هي ٤٨ ساعة (المستوى المقبول للمخاطر)، بينما قد يكون مدى تقبل المخاطر هو ٧٢ ساعة، لأنه في حالة تجاوز هذه النقطة قد لا تجدي المواد أو المعدات نفعا، وبالتالي سيكون هذا النشاط قد أخفق في تحقيق هدفه. وستكون معايير التصنيف المتعلقة بقياس المخاطر عند تحديد مدى تقبل المخاطر ودرجة تحملها معايير خاصة بالأهداف التي يدعمها النشاط، وهي إنقاذ الأرواح في هذا المثال.

٤٤ - وتكتسي درجة تحمل المنظمة للمخاطر أهمية أيضا من منظور مهام الرقابة. فأنشطة مراجعة الأداء والتفتيش ستأخذ في الاعتبار درجة تحمل المخاطر التي تحددها الجمعية العامة وتقييمات المخاطر التي تقوم بها الإدارة عند التخطيط لأعمالها، وتحليل النتائج وتحديد التوصيات المقدمة للإدارة وترتيبها حسب الأولوية. وتشير حاليا الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز الخاصة بمكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى مفهوم "التوصيات الحاسمة لمراجعة الحسابات"، وهو التدبير الذي ينبغي أن يقوم في المستقبل على أساس المخاطر النسبية. وسيكون لإدارة المخاطر والممارسات المتعلقة بالرقابة وما يتصل بذلك من قدرة للمنظمة على التحمل أثر على ما سيكرس من موارد لأنشطة مراجعة الأداء. ومن شأن عتبات درجة تحمل المخاطر أيضا مساعدة المديرين في تقييم توصيات مراجعة الأداء على نحو أفضل، إذ تتيح تقييم هذه التوصيات مقابل درجة تحمل المخاطر المحددة وفعالية تكاليف تقبلها.

٤٥ - وسيوفر أيضا إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية وسيلة لتحديد أين يلزم مراعاة المرونة في ضوابط الميزانية أو الضوابط التشغيلية بغية تحقيق الأهداف التنظيمية على أساس تقدير المخاطر. وتمشيا مع الطابع الدولي الفريد للمنظمة وولايتها، سيكون من الضروري لإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية أن ييسر الإبقاء على معايير الرقابة المناسبة على نحو فعال من حيث التكلفة مع إتاحة المرونة في نفس الوقت، في ظل الظروف المناسبة، في تلك المعايير من أجل الوفاء بالمتطلبات التشغيلية، مثلا في كارثة من الكوارث الإنسانية. وسيُسمح بتنفيذ تعديل محسوب يدخل على الضوابط أو غيرها من

أنشطة التخفيف من حدة المخاطر من خلال الامتثال للمبادئ التوجيهية والعتبات المحددة مسبقا التي ستملي ما يلزم لمرونة الرقابة من معايير ومستوى للسلطة والموافقة لتلبية المتطلبات التشغيلية. وستمكن هذه المعايير المحددة مسبقا الإدارة من تحسين توازن المخاطر مقابل الأداء عند النظر في أفضل سبل تحقيق أهداف المنظمة.

التصدي لمخاطر الغش من خلال تعزيز الأنشطة الوقائية

٤٦ - تشكل مخاطر الغش والفساد مجالا من المجالات المتخصصة للمخاطر التي تتطلب إدارة واعية ضمن الإطار الناتج المتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، ونظرا في إطار أنشطة تقييم المخاطر وتقديرها والتخفيف من حدتها. والمهام والعمليات والأنشطة المرتبطة بالعديد من المخاطر التي حددت داخل المنظمة معرضة بطبيعتها للغش. وعملا بطلبات الجمعية العامة^(٧)، حددت مجموعة من التدابير الفعالة، تستند إلى إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، لتحقيق المزيد من الفعالية في الوقاية من أعمال الغش والفساد التي يرتكبها الموظفون والأطراف الثالثة.

٤٧ - والوقاية خير من العلاج. فأنشطة الغش والفساد تتسبب في ضياع موارد قيمة، وتلقي أعباء على المهام الإدارية ومهام التحقيق، وتسيء إلى سمعة المنظمة وموظفيها المتفانين في العمل والذين يخدمونها بتزاهة. ونجاح أنشطة الوقاية من الغش والفساد سيساعد المنظمة في إشرافها على الموارد القليلة وحفظها، وسيدعم نزاهة المنظمة ويحمي سمعتها، وسيؤدي إلى تقليل الحالات التي تستلزم اتخاذ إجراءات إدارية وعقابية وإجراء تحقيق مع مرور الزمن.

٤٨ - وللتصدي لمخاطر الغش والفساد، وضعت الأمانة العامة خطة قصيرة الأجل وخطة متوسطة الأجل للوقاية من الغش والفساد، واستعرضها خبراء خارجيون لعرضها على الجمعية العامة. وستتترح الخطة نهجا كليا لوضع نظام محكم للوقاية من الغش والفساد، وتحدد كيفية عمل المهام الحالية والمقترحة مع بعضها بعضا بفعالية للوقاية من الغش.

أدوار المنظمة ومسؤوليتها ومسؤوليتها

٤٩ - يتعين أن تكون إدارة المخاطر وإدارة الرقابة أنشطة خاضعة لإشراف إدارة المنظمة. وسيضطلع الأمين العام بالمسؤولية عن إنشاء إطار داخلي متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة. ولمساعدة الأمين العام في هذا الصدد، سيطلب من كبير موظفي إدارة المخاطر أن

(٧) انظر قرارات الجمعية العامة ٥٨/٤، المرفق؛ و ٥٩/٢٦٤، الفقرة ٤ التي ووفق فيها على توصيات مجلس مراجعي الحسابات الوارد في الفقرة ٣٤٩ من تقريره A/59/5 (Vol. I)، الفصل الثاني؛ و ٦٠/٣٤، الفقرة ٦؛ و ٦٠/٢٥٤، الفقرة ١٣؛ و ٦٠/٢٦٦، الجزء الخامس، الفقرة ٣.

يوفر قدرة ودراية متخصصين تنمان عن خبرة لدعم الإدارة فيما تبذله من جهود لإدارة المخاطر والضوابط على نحو استباقي داخل الأمانة العامة.

٥٠ - وتشكل أيضا اتفاقات كبار المديرين مع الأمين العام، التي نوقشت آنفا في سياق إطار المساءلة، عنصرا هاما من عناصر الرقابة. وسيكون من الضروري مواصلة دراسة هل يتعين رفع مستوى الاتفاق الحالي بإدراج تقرير مصادقة من كل وكيل للأمين العام يؤكد مسؤوليته عن تهيئة بيئة رقابة داخلية محكمة والإبقاء عليها نتيجة لعملية تقييم المخاطر. وعلى أساس سنوي، يمكن أن يُطلب إلى كل وكيل من وكلاء الأمين العام أو من يشغل وظيفة معادلة لذلك أن يعد تقرير مصادقة يكون بمثابة أداة أخرى لتعزيز المساءلة وأن يقدمه إلى الأمين العام. وسيتصدر تقرير المصادقة على معالجة المخاطر التي تندرج ضمن نطاق الرقابة المعني، أي حيث يكون وكيل الأمين العام أيضا هو المسؤول عن معالجة المخاطر، وسيطلب الإدماج في هيكل الاتفاق القائم. وفي حالة متابعة هذا التقرير، فلن تنشأ عنه احتياجات إضافية في مجال مراجعة الأداء.

٥١ - وستضطلع الدول الأعضاء بدور مهم داخل إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، في ممارسة مسؤولياتها المتعلقة بالإدارة والرقابة. ويندرج بالضرورة ضمن الإطار المقترح لإدارة المخاطر في المؤسسة والضوابط الداخلية مفهوم مدى تقبل المنظمة للمخاطر، ودرجة تحملها المتعلقة بكل برنامج فرعي في الميزانية والإطار الذي يمكن أن تُمنح فيه مرونة في مجالي الميزانية والرقابة. وستضع هذه الجوانب، من خلال إدراجها ضمن الإطار الاستراتيجي وعروض الميزانية، لاستعراض الجمعية العامة وتأييدها.

٥٢ - وعلاوة على ذلك، ستقدم اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة المساعدة إلى الجمعية العامة في الاضطلاع بمسؤوليات الرقابة المنوطة بها عملا بقرار الجمعية العامة ٢٧٥/٦١، بما في ذلك أداء دور في إسداء المشورة إلى الجمعية العامة بشأن نوعية إجراءات إدارة المخاطر ومدى فعاليتها عموما، على حد سواء، وبشأن أوجه القصور في إطار الرقابة الداخلية للأمم المتحدة. وسيكون التنفيذ المقترح لإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية ضروريا لتيسير إنجاز تلك المهام، والاستجابة للأمانة العامة بناء على ذلك.

٥٣ - ووفقا لولاية شعبة المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، ستضطلع الشعبة بالمسؤولية عن إجراء استعراض مستقل لنتائج تقييمات المخاطر التي تقوم بها الإدارة، بتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر وما يرتبط بذلك من أوجه التعرض

للمخاطر، وكذلك بإدراج النتائج في خططها لمراجعة الأداء^(٨). وسيُقدم تقرير عن المخاطر إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية سنوياً، لدعم مواءمة خطة المراجعة الداخلية للأداء التي يضعها مع الصورة الموجزة للمخاطر التي تواجه الأمانة العامة. وعادة ما يُستخدم مستوى المخاطر، من حيث أثرها واحتمال وجودها، في تحديد درجة أهمية مجال معين لأغراض إدراجه في خطة للمراجعة الداخلية للأداء. وعند قيام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بهذا الأمر، من المتوقع ألا يُكرر جهود تقييم المخاطر التي تبذلها الإدارة، بل يستعرضها وينتقدتها ويستند إليها لأغراض التخطيط لمراجعة الأداء، ويتشاور مع الإدارة بشأن عملية تقييم المخاطر في التحديد النهائي لخطة مراجعة الأداء. وستقوم شعبة المراجعة الداخلية للأداء أيضاً بصورة دورية بتقييم جوانب عملية إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية للتصديق على أن عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها ورصدها والإبلاغ عنها تُتبع على النحو الصحيح وباستمرار على نطاق المنظمة (انظر أيضاً الفقرة ٣٩ (أ) من الوثيقة A/61/605).

٥٤ - ويضطلع مجلس مراجعي الحسابات بمراجعة حسابات الأمم المتحدة عملاً بالمادة السابعة من النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة. ومن المتوقع أن تمثل نواتج تقييم المخاطر مدخلات مفيدة في التقييم الذي يجريه المجلس لسير أعمال نظام الرقابة الداخلية للأمانة العامة (انظر البند ٧-٥).

متطلبات الإبلاغ

٥٥ - سيكون من الضروري للمنظمة أن تبلغ عن حالة إدارة المخاطر وتقييم الرقابة وأنشطة الرصد، وذلك كأساس لاتخاذ القرارات دعماً لتحقيق النتائج. وسيلزم توفير تدفق منظم ومنسق للمعلومات في اتجاه تصاعدي واتجاه تنازلي على حد سواء، على الصعيد

(٨) انظر المعايير الدولية المتعلقة بالممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للأداء لمعهد مراجعي الأداء الداخليين، ويذكر المعيار ٢١١٠ من معايير إدارة المخاطر ما يلي: "ينبغي أن تقدم أنشطة المراجعة الداخلية المساعدة إلى المنظمة بتحديد أوجه التعرض الجسيم للمخاطر وتقييمها وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة". ويشمل هذا المعيار معياري التنفيذ 2110 A1 و 2110 A2 اللذين يذكران كذلك ما يلي: "ينبغي أن تقوم أنشطة المراجعة الداخلية للأداء برصد وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمنظمة"، و "ينبغي أن تقوم أنشطة المراجعة الداخلية للأداء بتقييم أوجه التعرض للمخاطر المتصلة بإدارة المنظمة وعملياتها ونظمها المعلوماتية فيما يتعلق بما يلي:

- موثوقية المعلومات المالية والتنفيذية وتكاملها.
- فعالية العمليات وكفاءتها.
- حفظ الأصول".

الداخلي في الأمانة العامة وعلى الصعيد الخارجي إلى الجمعية العامة وأجهزتها الفرعية (بما في ذلك اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة).

٥٦ - ومن أهم جوانب عملية إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية أنها ستوفر الشفافية اللازمة في تحديد المخاطر وتقييمها والإبلاغ عنها وفي أنشطة واستراتيجيات التصدي للمخاطر. وسيجري الكشف عن المخاطر ذات الصلة بالموضوع على مستوى الإدارات والمكاتب واللجان والبعثات والمحاكم، وستحدد الشواغل المشتركة وستوضع الاستجابات المناسبة على كل من الصعيد المحلي وعلى نطاق الأمانة العامة حيثما سيكون هناك اشتراك في الأخطار والاستجابات لها وتنسيق شؤونها. وستتمكن المنظمة، من خلال تقارير عن المخاطر والرقابة تُقدم في حينها وتتسم بالشفافية والدقة، من النظر بشكل أعم إلى المخاطر وستوفر هذه التقارير معلومات أفضل وأكثر اتساقاً مما هو متاح حالياً لاتخاذ القرارات على جميع المستويات، بما في ذلك على مستوى الإدارة العليا والأمين العام، وربما على مستوى مجلس لتقييم المخاطر، والجمعية العامة.

٥٧ - وسيضطلع بالمسؤولية النهائية عن فعالية ودقة الإبلاغ عن المخاطر كل وكيل من وكلاء الأمين العام بالنسبة لمجالات مسؤوليتهم، وسيضطلع الأمين العام بالمسؤولية عن تقديم المعلومات والتقارير المتعلقة بالمخاطر إلى الجمعية العامة. وسيساعد كبير موظفي إدارة المخاطر في تقييم ونشر المعلومات المتصلة بالمخاطر وأنشطة الرقابة، وسيعد تقارير موحدة وما قد يلزم من معلومات أخرى لتعميمها على لجنة الإدارة والأمين العام والجمعية العامة.

٥٨ - وسيقوم كبير موظفي إدارة المخاطر، سنوياً أو أكثر من ذلك حسب ما ينشأ من مخاطر، بتزويد لجنة الإدارة والأمين العام بصورة موجزة موحدة عن المخاطر المحدقة بالأمانة العامة تعكس أجسام المخاطر، وذلك لإحالتها إلى الجمعية العامة عن طريق اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. وستجمع هذه الصورة الموجزة الموحدة عن المخاطر من التقييمات السنوية للمخاطر التي تقوم بها الإدارات والمكاتب واللجان والبعثات والمحاكم، باستخدام الأدوات والتكنولوجيات اللازمة لدعم العملية. وستتضمن معلومات عن المخاطر والرقابة جرى تحديد أولوياتها وتلخيصها تعكس ما يعتبر أجسام المخاطر المحدقة بالمنظمة على نطاق كل كيان. وستعمم أيضاً على اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومجلس مراجعي الحسابات، وفقاً للبروتوكولات المعمول بها، معلومات متصلة بالمخاطر عن المخاطر الجسيمة.

٥٩ - وينبغي اعتبار هذا النهج الجديد لإدارة المخاطر عنصراً مهماً من عناصر هيكل المسألة الشامل المقترح إلى جانب إطار للإدارة القائمة على النتائج يُنفذ تنفيذاً كاملاً. ويقدم

الفرع التالي خطة لتحقيق هدف المنظمة المتمثل في اتباع توجه قائم على تحقيق النتائج في جميع جوانب العمل وعلى جميع مستويات الموظفين.

خامسا - الإدارة القائمة على النتائج

٦٠ - تعد الإدارة القائمة على النتائج المكون الرئيسي الأخير لتحسين الإدارة والرقابة في المنظمة وفعالية الإدارة ومساءلتها. وكما يبين هذا الفرع، إذا نفذت الإدارة القائمة على النتائج بالشكل الصحيح ضمن هيكل مساءلة شامل، فإنها تشكل أساس قدر أكبر من الشفافية وزيادة فعالية صنع القرار في مجال الميزانية ومن ثم تحسين ممارسات العمل بين هيئات الإدارة والإدارة التنفيذية.

٦١ - وقامت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٥/٦١، بعد النظر في تقرير الأمين العام عن الاستعراض الشامل للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها والوكالات المتخصصة (A/60/883 و Add.1 و 2) والتقرير ذي الصلة للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (A/61/605)، بتأييد استنتاجات وتوصيات اللجنة الاستشارية وطلبت إلى الأمين العام، أن يقدم تقريراً عن الإدارة القائمة على النتائج. وأوصت اللجنة الاستشارية في الفقرة ٦ من تقريرها بالاستعانة بالخبرات الموجودة داخل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الفريق العامل المعني بالإدارة القائمة على النتائج التابع لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، تمسحاً مع أحكام الفقرة ٢ من قرار الجمعية العامة ٢٥٧/٦٠ بشأن تخطيط البرامج، الذي اعتمدت الجمعية العامة بموجبه توصيات لجنة البرامج والتنسيق الواردة في تقريرها الصادر عن دورتها الخامسة والأربعين (الفقرة ٢٤٨ أ) من الوثيقة A/60/16) بشأن الحاجة إلى مراعاة الإطار المعياري الذي اقترحه وحدة التفتيش المشتركة (A/59/607) و A/59/614 و Add.1 و A/59/631 و A/59/632).

٦٢ - وحددت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية "تعزيز النهج القائم على النتائج والمساءلة" لتتخذ الجمعية قراراً بشأنها في وقت مبكر، حيث ذكرت أن "التطبيق الفعال للإدارة القائمة على أساس النتائج يمكن التعجيل به من خلال الالتزام الصارم والقيادة القوية من جانب الإدارة العليا من أجل إدخال المزيد من التحسينات الضرورية في الهياكل والممارسات والأدوات الإدارية" (الفقرتان ١٠ و ١٤ من الوثيقة A/61/605).

٦٣ - واعتمدت الجمعية العامة، في قرارها ٢٣١/٥٥، الميزنة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة، بناءً على مقترحات الأمين العام وتوصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية التي قدمت في سياق الإصلاح. وطلبت الجمعية في ذلك القرار أن تنفذ التدابير

المعتمدة بطريقة تدريجية ومتنامية، مع التقيد التام بالنظامان الأساسي والإداري لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم ST/SGB/2000/8 وبالنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة ST/SGB/2000/7.

٦٤ - وقد جرى النظر بعناية في شواغل الدول الأعضاء وهيئات الرقابة فيما يتصل بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج تنفيذاً غير ملائم، ونشأ عن هذه الشواغل الإطار المقترح للإدارة القائمة على النتائج. ورغم أن اللوائح والقواعد والإجراءات والمبادئ التوجيهية معمول بها بغرض تنفيذ نهج قائم على النتائج من أجل إعداد صكوك التخطيط والميزنة، يوافق الأمين العام على أن الممارسة الفعلية لإدارة البرامج والموظفين القائمة على النتائج تتم بصورة غير ملائمة. ويُنظر إلى أنشطة التخطيط والميزنة والرصد والتقييم، بما في ذلك الإبلاغ عن تحقيق النتائج، على أنها مسألة امتثال أكثر من أنها أداة للإدارة بغرض فهم ما الذي ثبتت جدواه وسبب تلك الجدوى.

٦٥ - واستناداً إلى نتائج الاستعراض الشامل للإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة للأمم المتحدة، يقترح الأمين العام تنفيذ إطار جديد. ومن شأن هذا الإطار أن يكرس ممارسة الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة بأسرها على أساس أنها نهج إداري واسع النطاق يستخدم المعلومات المتعلقة بالنتائج المتوقعة لأغراض التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار في مجال الموارد البشرية والميزانية، وقياس الأداء والتعلم. وتنطوي الإدارة القائمة على النتائج على توليد وجمع البيانات والأدلة على نحو منتظم، ومن شأنها أن تتيح لمديري البرامج التركيز بشكل محدد على تحقيق النتائج حتى يتسنى إدخال تعديلات على تصميم الأنشطة وتنفيذها بغرض تحسين الأداء وتفسيره. كما ستتاح المعلومات للدول الأعضاء بفضل تحسين عملية تقديم التقارير.

٦٦ - واستجابة لطلبات الجمعية العامة في الآونة الأخيرة^(٩)، يضم هذا الفرع أيضاً مقترحات محددة مقدمة من الأمين العام بشأن تعزيز الرصد والتقييم وإدماج نتائج استعراض الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة. والغرض من ذلك كفالة فعالية دورة نشاط التخطيط والبرمجة والميزنة والرصد والتقييم واستعمال التقييم الذاتي على نحو أوسع وأكثر اتساقاً على مستوى البرامج والبرامج الفرعية.

٦٧ - ويقدم الشكل الرابع لمحة عامة عن الخطوات اللازمة ضمن الإطار لكفالة مساءلة جميع الأطراف المعنية عن التأثير والإسهام في تحقيق النتائج المتفق عليها. ويبين المرفق الخامس

(٩) القرارات ٢٥٤/٦٠ (الفقرة ٤) و ٢٥٧/٦٠ (الفقرتان ١٠ و ١٥) و ٢٦٠/٦٠ (الجزء رابعاً، الفقرة ٥) و ٢٣٥/٦١ (الفقرة ١٧) و ٢٢٤/٦٢ (الفقرة ١٢).

لهذا التقرير بوضوح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالأطراف. وتشمل الخطوات اللازمة ضمن الإطار ما يلي:

(أ) تصدر الدول الأعضاء (عن طريق الجمعية العامة ومجلس الأمن) التوجيهات وتحدد الأولويات والأهداف من أجل المنظمة؛

(ب) يترجم الأمين العام تلك التوجيهات والأولويات والأهداف إلى الإطار الاستراتيجي المقترح لفترة السنتين، الذي يتألف من جزء أول: موجز الخطة، وجزء ثان: الخطة البرنامجية لفترة السنتين؛

(ج) يضطلع مديرو البرامج بالتخطيط المقصود منه تحقيق النتائج، وذلك بالتصدي، ضمن نطاق صلاحياتهم، للمخاطر التي قد تحول دون تحقيق النواتج والنتائج (يرد مزيد من التحليل للطريقة التي تعالج بها المخاطر في فرع هذا التقرير المتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة)؛

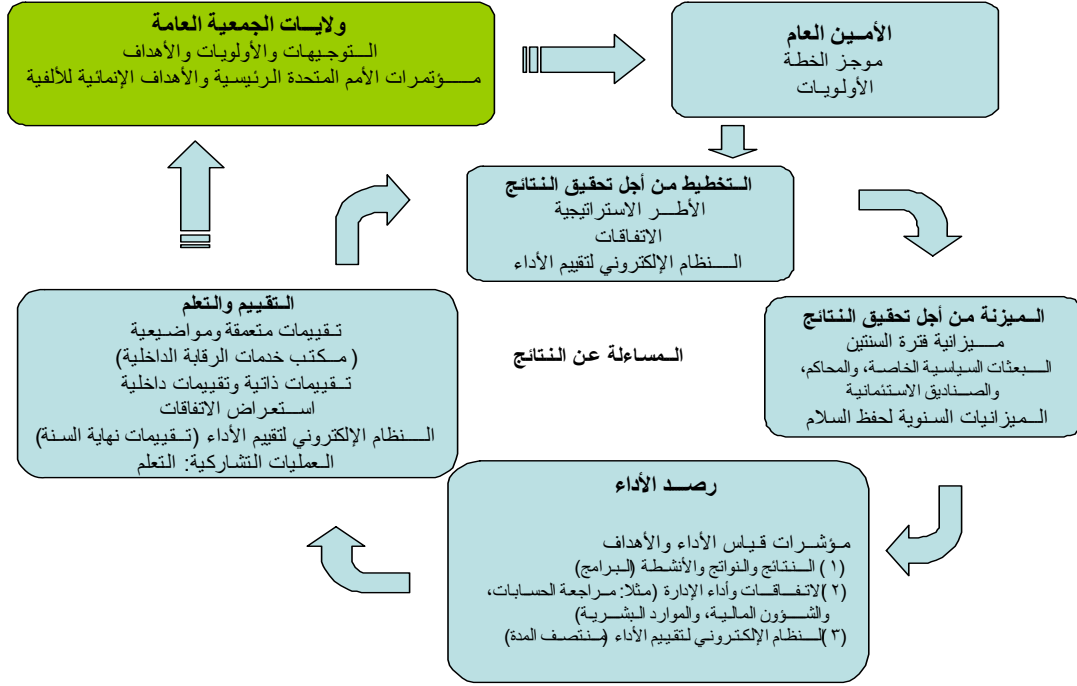
(د) يُضطلع بالميزنة من أجل تحقيق النتائج على أساس ما يُعرف جدواه، مع أخذ الموارد المتاحة في الحسبان؛

(هـ) يُرصد الأداء باستمرار ويُعدّل التنفيذ عند الاقتضاء؛

(و) يضطلع بإجراء التقييمات، والأهم من ذلك، استخدام المعلومات المستخلصة من التقييم بغرض إدخال تحسينات وبغرض التعلم الذي يقوم بدور رئيسي في تحقيق النتائج والإدلاء بتعليقات فيما يخص التخطيط والميزنة.

الشكل الرابع

لمحة عامة عن الخطوات



٦٨ - ويتوقف نجاح الإدارة القائمة على النتائج، بل استحداث أية سياسات وإجراءات وطرائق جديدة لتعزيز الإدارة الفعالة للبرامج والموظفين، على اتباع نهج جيد التنسيق، والتوجيه في مجال السياسات، والتدريب المستمر، والإرشاد والنهوض بالمهارات بشكل اعتيادي. ومن شأن الإطار المقترح أن يدعم هذا النهج.

استعراض الإدارة القائمة على النتائج

٦٩ - استجابة لقرار الجمعية العامة ٢٤٥/٦١، أجرت إدارة الشؤون الإدارية استعراضاً شاملاً للإدارة القائمة على النتائج. وضم الفريق، بقيادة إدارة الشؤون الإدارية، موظفين من إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة شؤون الإعلام، وإدارة عمليات حفظ السلام، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، وأمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. وقد جرى استجواب قرابة ٥٠ موظفاً ومديراً أقدم

لغرض الدراسة. وأجريت عمليات تبادل غير رسمية للآراء مع ممثلي المجموعات الإقليمية في اللجنة الخامسة. وعقدت في جنيف حلقة عمل مشتركة بين الوكالات مع أخصائيين في مجال الإدارة القائمة على النتائج من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتعاون مع أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. وقدم المستشارون المساعدة في الجوانب التقنية للدراسة فيما يتصل بجمع البيانات من أجل الدراسة الاستقصائية، وتيسير حلقة العمل، والبحث المتعلق بأفضل الممارسات الدولية.

٧٠ - وأبرز تحليل لنتائج الاستعراض المشاكل التالية لدى تطبيق التوجه نحو تحقيق النتائج في الأمانة العامة:

(أ) **النظام الحالي لإدارة النتائج** - لم تطبق معظم البرامج بعد الإدارة القائمة على النتائج ولا يزال الغرض منها غير واضح. ويستخدم عدد قليل من البرامج البيانات المتعلقة بالنتائج بغرض رصد الأداء أو التخطيط أو التقييم الذاتي. وليس هناك خطة استراتيجية تنظيمية تتناول أهداف الأمم المتحدة على الصعيدين العالمي والإقليمي. وفي حين يركز الجزء الأول من الإطار الاستراتيجي لفترة السنتين: موجز الخطة، على الأهداف والأولويات الطويلة الأجل بالنسبة للمنظمة، فإنه يكون غير متاح لدى إعداد الجزء الثاني: الخطة البرنامجية لفترة السنتين، حيث تُعرض الأهداف والإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز لكل برنامج من البرامج الفرعية على حدة. وليس هناك هيكل متسق لإنشاء الإدارة القائمة على النتائج وتشجيعها في الأمانة العامة للأمم المتحدة. فهناك عدد كبير جدا من نظم الإبلاغ التي لا تعد متكاملة بالشكل الكافي، وليس هناك القدر الكافي من الإشراف والتوجيه عموما. وتركز بعض الأطر المنطقية في الإطار الاستراتيجي على النواتج وليس النتائج: فاختيار المؤشرات المناسبة يتطلب مزيدا من التحسين؛

(ب) **استخدام البيانات من أجل تخطيط البرامج وميزنتها ورصدها** - إن توفير المعلومات عن النتائج ليس متواترا بالشكل الكافي الذي يسمح للدول الأعضاء بتحديد ما إذا كانت التغييرات الطارئة على توجه العمل أو الميزانيات لها ما يبررها. وليس من السهل على المستعملين النهائيين تقدير جودة البيانات وأهميتها: فلا يمتلك كل الموظفين الخبرة اللازمة لإنتاج أفضل البيانات ذات الصلة من أجل رصد الأداء. والعملية الراهنة ليست مرنة بما يليح احتياجات مختلف الإدارات وبما يراعي الظروف المتغيرة؛

(ج) **الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالإدارة** - يُفتقر حاليا إلى قيام معظم مستويات الإدارة باعتماد وتشجيع الإدارة القائمة على النتائج، ولا يرى معظم المديرين أن النظام الحالي لإدارة النتائج مفيد لهم. فالموظفون المستجوبون أعربوا جميعهم تقريبا عن

اعتراف بأن معظم المديرين في المستويات العليا لا يركزون على استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج بغية إدارة برامج عملهم وموظفيهم. وينظر إلى المعلومات المتعلقة بالنتائج على أنها شرط من شروط الإبلاغ وليست أداة للإدارة؛

(د) **الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها الدول الأعضاء** - تستند رغبة الدول الأعضاء في تنفيذ ممارسات الإدارة القائمة على النتائج بصورة أساسية إلى رغبتها في تحسين المساءلة. وكثيراً ما يتفاوت إدراكها للإدارة القائمة على النتائج، ولدورها ومسؤوليتها. وللمندوبين، كالموظفين، معدل تبدل مرتفع، ولهم الحق في تلقي المعلومات عن العناصر الرئيسية للإدارة القائمة على النتائج من أجل مداولااتهم.

(هـ) **التدريب والدعم والاتصال** - يتسم التدريب المتاح والدعم الفني اللازم لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج على نحو مستدام بعدم الكفاية: فالتدريب والدعم الجاري يلزم توفيرهما باستمرار. وهنالك انعدام في الثقة وتقاسم المعلومات بين الدول الأعضاء والأمانة العامة فيما يتعلق بدور كل منها في التخطيط والميزنة والإدارة والإشراف: إذ يلزم تحسين الاتصال.

٧١ - وقد أكدت استنتاجات الدراسة الاستقصائية من جديد على الشواغل التي تساور اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، ووحدة التفتيش المشتركة، ومجلس مراجعي الحسابات، والدول الأعضاء بشأن مسألة الإدارة القائمة على النتائج. وشملت الاقتراحات المتعلقة بإجراء التحسينات ما يلي:

(أ) وضع نظام متكامل وشامل للإدارة القائمة على النتائج وتعزيزها؛

(ب) إدماج المساءلة عن النتائج في إطار المساءلة؛

(ج) وضع نظام واحد متكامل للإبلاغ عن جميع عناصر دورة تخطيط البرامج والميزنة والرصد والتقييم؛

(د) توفير مبادئ توجيهية أوضح، والتدريب والدعم المستمرين؛

(هـ) إيجاد قدرة مكرسة للإدارة القائمة على النتائج من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج داخل الأمانة العامة، بما في ذلك الدعم المقدم لرصد وتقييم البرامج والأنشطة؛

(و) تعزيز ممارسة التقييم الذاتي في الإدارات والمكاتب؛

(ز) تحسين نوعية البيانات المتعلقة بالنتائج من أجل التخطيط والميزنة، وتعزيز رصد الأداء؛

(ح) تعزيز تقاسم المعلومات والاتصال بين الأمانة العامة والدول الأعضاء.

تعزيز الرصد والتقييم

٧٢ - استنادا إلى نتائج الاستعراض، واستجابة للطلبات المحددة التي قدمتها الجمعية العامة، يقترح الأمين العام تعزيز قدرات الرصد والتقييم في الأمانة العامة من خلال إطار الإدارة القائمة على النتائج. ويتجاوز الرصد والتقييم القائمان على النتائج التركيز بصورة تقليدية على أنشطة المدخلات والمخرجات المالية، ومساعدة صانعي القرارات في تحليل النتائج والآثار، واستخدام المعلومات من أجل التخطيط المستقبلي. وبغية الاتساق بالفعالية، يجب أن ينصب الرصد والتقييم على مدى تحقيق النشاط للنتيجة المتوخاة فضلا عن تحديد مدى أمثاله. وسوف يسمح إتاحة أدوات الرصد والتقييم الفعالة لمديري البرامج بتعزيز ثقافة تعلم وإدراك جدوى وكفاءة وفعالية العمل الذي يضطلعون به. وتزود الأدوات الفعالة الإدارة العليا والدول الأعضاء بمعلومات يمكن التحقق منها والاعتماد عليها من أجل التخطيط، وتيسر اتخاذ القرار بشأن البرامج والميزنة، وتعزز تركيز الإدارة على تحقيق النتائج والنواتج.

٧٣ - وبغية تيسير التوجه نحو النتائج في الأمانة العامة، سيعزز رصد الأداء والتقييم الذاتي، وفقا للتكليف الوارد في قواعد تخطيط البرامج وعلى النحو المبين إجمالاً أدناه.

رصد الأداء

٧٤ - وفقا لنتائج الاستعراض، اتسم رصد البرامج والأداء الإداري في الأمانة العامة بعدم الكفاية. وينبغي لرصد الأداء الاضطلاع بدور أقوى في تحديد التقدم المحرز نحو العمل على تحقيق النواتج. وتحمل الإدارة المسؤولية عن رصد الأداء الذي يغطي الأنشطة التالية: تتبع التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج؛ واستخدام منهجية التقييم في تحديد الأداء وتحقيق النتائج؛ وتحديد الاستخدام الكفؤ والفعال والمسؤول للموارد، بما في ذلك تحديد الأخطار والتخفيف من حدتها (كما نوقش أيضا في الفرع المتعلق بإدارة الأخطار في المؤسسة).

٧٥ - ويعد تقرير الأداء البرنامجي وسيلة مهمة لرصد الأداء، وإبلاغ الدول الأعضاء عن إنجاز النتائج والنواتج. وتعطى الأولوية لتحسين الفائدة التي تعود من تقرير الأداء البرنامجي على كل من مديري البرامج والدول الأعضاء عن طريق تحسين استخدام بيانات الأداء، ومعالجة القضية الملحة المتمثلة في الإبلاغ عن الأداء في الوقت المناسب. وسيدمج مديرو

البرامج الدروس المستفادة و "الآثار المترتبة على الخطط والميزانيات في المستقبل" من واقع تقييم الانجازات في إعداد الخطط والميزانيات الجديدة، وتقديم المعلومات عن الأداء السابق عند اتخاذ القرار بشأن البرامج والبرامج الفرعية في المستقبل.

٧٦ - ويضطلع مكتب خدمات الرقابة الداخلية، حالياً، بالمسؤولية عن تعزيز الإبلاغ الذي تقوم بهفرادى الإدارات بشأن رصد الأداء الخاص بأنشطتها مرة كل سنتين. وعملاً بقرار الجمعية العامة ٢٤٥/٦١، أحييت المسؤولية عن التقرير إلى إدارة الشؤون الإدارية. وفي حين وافقت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية على إحالة إعداد التقرير إلى إدارة الشؤون الإدارية، أشير في الميزانية البرنامجية المقترحة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (A/62/6 (Sect.29) و Corr.1) إلى أنه سيتم تناول الترتيبات التفصيلية لإعداد تقرير الأداء البرنامجي في سياق هذا التقرير. وترد في الإضافة الأولى لهذا التقرير التفاصيل الخاصة بإحالة تلك المهام، والموارد المتصلة بها، من مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى إدارة الشؤون الإدارية.

التقييم

٧٧ - أكدت الدراسة من جديد على النتائج السابقة للجنة الاستشارية وهيئات الرقابة بأن استخدام المعلومات المتعلقة بالتقييم لم يكن كافياً من جانب الأمانة العامة لتوجيه اتخاذ القرارات بشأن تخطيط البرامج. وهناك نوعان من التقييم بموجب قواعد التخطيط والبرامج، وهما التقييم المستقل الذي تجريه هيئات الرقابة، والتقييم الذاتي الذي تجريه الإدارة:

(أ) التقييمات المستقلة التي يجريها مكتب خدمات الرقابة الداخلية هي تقييمات مخصصة متعمقة على صعيد البرامج، وتقييمات مواضيعية شاملة على نطاق المنظمة تتم بناء على طلب الهيئات الحكومية الدولية أو بمبادرة من المكتب. وتقدم الاستنتاجات إلى الجمعية العامة من خلال لجنة البرنامج والتنسيق، ثم على الإدارة، عند إقرارها، لاتخاذ إجراءات. وتقع مهمة التقييم المركزي داخل المكتب بصورة مستقلة عن الإدارة. وللمكتب كامل السلطة التقديرية في تقديم تقاريره عن التقييم بصورة مباشرة للنظر فيها على المستوى المناسب من صناع القرار. وتجري وحدة التفتيش المشتركة تقييمات ترمي إلى تحسين الإدارة والأساليب، وتحقيق مزيد من التنسيق بين منظمات الأمم المتحدة؛

(ب) ويجري مديرو البرامج تقييمات ذاتية دورية، حسب تقديرهم، موجهة نحو الأهداف المحددة زمنياً والمهام المستمرة من أجل تقييم أهمية الأنشطة وجدواها وكفاءتها وفعاليتها، وإجراء تعديلات في مرحلي التخطيط والتنفيذ.

٧٨ - والتمقيم، في أي من الحالتين، عملية رسمية متخصصة تخضع لقواعد ومقاييس وإجراءات محددة، وتجري لتحديد الأهمية والفعالية، أو نواتج البرامج الفرعية، أو أثر البرامج. وتقتراح الإجراءات التالية لتعزيز التقييم الذاتي في الإدارات والمكاتب:

(أ) يلزم الإدارات والمكاتب التي ليست لديها بعد سياسات متبعة لإجراء التقييم الذاتي إصدار توجيه بشأن مفهوم التقييم ودوره واستخداماته، بما في ذلك الإطار المؤسسي وتحديد الأدوار الخاصة بالتقييمات ومسؤولياتها ونطاقها ومدى تواترها، وتفسير لكيفية عملها والتخطيط لها وإدارتها ووضع ميزانيتها؛

(ب) وتدرج في النظام الإلكتروني لتقييم أداء الموظفين المعنيين المسؤولية عن الإبلاغ عن متابعة التقييم على مستوى الإدارة، بما في ذلك بيان استخدام الدروس المستفادة والرد على التوصيات بشأن التقييم؛

(ج) ورؤساء الإدارات والمكاتب مسؤولون أمام الأمين العام، من خلال مجلس الأداء الإداري، عن استخدام معلومات الأداء والدروس المستفادة عموماً كما يتبين في اتفاقهم مع الأمين العام وفي تقرير الأداء البرنامجي؛

(د) وسيعهد إلى مهمة دعم الرصد والتقييم المقترحة بتعزيز الإدارات في تطوير التقييم الذاتي دعماً للإدارة القائمة على النتائج ووفقاً لدورة تخطيط البرامج والميزنة؛

(هـ) وتستكمل المقاييس والمبادئ التوجيهية والإجراءات المتاحة وتعزيزاً لتيسير عمل قدرات التقييم المكرسة في الإدارات والمكاتب دعماً للإدارة القائمة على النتائج؛

(و) وتقوم القدرات المقترحة للإدارة القائمة على النتائج بإعداد وحدات التدريب على الأدوار والمسؤوليات واستخدام الرصد والتقييم في إطار الدورة البرنامجية. وسيقدم أيضاً التدريب الفني على إجراء التقييم كي يتمكن الموظفون من الحصول على الشهادات.

٧٩ - وسيقدم الدعم إلى تلك الأنشطة من جانب القدرات المقترحة للإدارة القائمة على النتائج، والتي تتضمن وحدة دعم الرصد والتقييم. وستتحمل المسؤولية عن وضع المعايير والسياسات الخاصة بأنشطة الرصد والتقييم على أساس النتائج؛ وتقديم التوجيه؛ ومساعدة الإدارات والمكاتب في إعداد جدول زمني للتقييمات؛ وإعداد تقرير الأداء البرنامجي مرة كل سنتين؛ والقيام بالتدريب وتقاسم المعارف بشأن الرصد والتقييم. وسيكفل إحالة مهمة دعم الرصد والتقييم إلى إدارة الشؤون الإدارية من مكتب خدمات الرقابة الداخلية شعور الإدارة القوي بامتلاكها لتلك الأنشطة كي تصبح جزءاً من الإدارة المستمرة للأداء والتخطيط

وتدابير الرقابة. وسيواصل المكتب الاضطلاع بتقييمات متعمقة ومواضيعية، وتوفير ضمان النوعية للأمانة العامة عند قيامها بإعداد تقرير الأداء البرنامجي، وإجراء التقييم الذاتي.

٨٠ - ومن المهم بالنسبة للإدارات والمكاتب تخصيص المسؤولية عن الرصد والتقييم لموظفين محددين، والاضطلاع بالتخطيط القائم على المعلومات المستقاة من تلك الأنشطة، إذا ما كان للتوجه نحو النتائج أن يسود العمل على نطاق الأمانة العامة. وأعربت هيئات الرقابة، بما فيها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عن قلقها إزاء تدني مستوى الموارد في الميزانية المخصصة للرصد والتقييم في الأمانة العامة، وعدم كفايته بصورة واضحة في بعض الحالات. ووفقاً لدراسة أجراها المكتب، جرى تقييم نسبة تقل عن ٥٠ في المائة من جميع البرامج الفرعية في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وحدد المكتب ٢٥ برنامجاً خصصت نسبة تقل عن ١ في المائة للرصد والتقييم، و ٧ برامج خصصت ١,٠ في المائة أو أقل. وأوصى المكتب، على سبيل المثال، بقيام إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات وإدارة الشؤون السياسية وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وإدارة الشؤون الإدارية بإنشاء قدرات مكرسة للتقييم. ولا يمكن التهوين من أهمية توفير الموارد الكافية لأنشطة الرصد والتقييم من خلال عملية الميزنة التي تتم مرة كل سنتين.

حفظ السلام

٨١ - يستأثر عمل الأمانة العامة المتعلق بعمليات حفظ السلام بجزء كبير من موارد المنظمة. وسيعالج التنفيذ المنهجي والمتسق للإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر في المؤسسة شواغل الدول الأعضاء فيما يتعلق بالنتائج المحققة واحتمال التعرض للمخاطر وخصوصاً فيما يتصل بالإدارات الكبيرة مثل إدارة عمليات حفظ السلام التي تضطلع بعمليات معقدة للغاية. وفيما يتعلق بتطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، تواجه إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني تحديات معيّنة نظراً لما تتسم به عملياتهما من طابع دينامي ومعقد. ففي حين ستخضع عمليات السلام أيضاً لتطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، إلا أنه ينبغي بالتالي تحديد نهج معيّنة لذلك. وبناء على ذلك، ستقوم إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني بتقديم التوجيه والدعم إلى عمليات السلام، بالتشاور مع القدرة المركزية المقترحة في مجال الإدارة القائمة على النتائج بغية كفالة تعزيز تنسيق الإدارة القائمة على النتائج على نطاق الأمانة العامة.

٨٢ - وتقرّ الجمعية العامة الميزانيات السنوية لبعثات حفظ السلام وتنظر في التقارير السنوية لأداء البعثات التي تستند إلى مجموعة من الأدلة المقدمة من البعثات. وتعمل بعض بعثات حفظ السلام الراسخة في بيئات مستقرة، حيث لا يوجد مطلقاً ما يعيق تطبيق نهج

قائم على النتائج، في حين تعمل بعثات أخرى في ظل ظروف متغيرة باستمرار. فالظروف الميدانية التي غالباً ما تتسم بالصعوبة وخصوصاً فيما يتعلق بالبعثات الجديدة حيث يمكن أن ينطوي التخطيط والرصد على تحديات كبرى، قد تجعل مختلف جوانب الميزنة القائمة على النتائج صعبة التنفيذ.

٨٣ - ومن المهم ملاحظة أن عدداً من الإدارات في الأمانة العامة يعتمد على مجموعتين من الأطر المنطقية للميزنة القائمة على النتائج، وهما الميزانية العادية وحساب الدعم لعمليات حفظ السلام (وبعض الإدارات، بما فيها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، لديها مجموعة ثالثة للتبرعات من الموارد الخارجة عن الميزانية). بالإضافة إلى ذلك، تغطي الأطر فترات زمنية مختلفة. وتغطي الميزانية العادية فترة سنتين، في حين يغطي حساب الدعم فترة سنة واحدة تبدأ في ١ تموز/يوليه وتنتهي في ٣٠ حزيران/يونيه من السنة التالية، كما هي الحال أيضاً في ميزانيات حفظ السلام. وتشمل هذه الإدارات إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة شؤون الإعلام ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب الشؤون القانونية ومكتب أمين المظالم وإدارة السلامة والأمن وإدارة الشؤون الإدارية.

المساءلة عن النتائج

٨٤ - تتطلب الإدارة القائمة على النتائج من المديرين التعلم من الخبرة وتطبيق هذه المعارف المكتسبة على الإدارة اليومية، ولكن المديرين لا يستطيعون بالضرورة السيطرة على النتائج والنواتج المتوقعة. فإثبات الإدارة أنها تستخدم المعلومات المتصلة بالنتائج وتقديمها الدليل على كيفية تأثير البرامج وإسهامها في تحقيق النتائج سيشكلان جزءاً من نظام المساءلة في المنظمة. وسيعتبر المديرين مسؤولين عن تكييف الأنشطة والنواتج استناداً إلى رصد الأداء. وفي إطار تحديد المساءلة عن تحقيق النتائج في سياق المنظمة ذات التوجه القائم على النتائج، ثمة عدد من التحديات منها العوامل الخارجية مثل تأثير البرامج الأخرى، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد الوطني والمخاطر التشغيلية والمخاطر الأخرى التي قد تؤثر سلباً في قدرة البرنامج على تحقيق النتائج. وتهدف عملية إدارة المخاطر في المؤسسة إلى التصدي لتأثير المخاطر.

٨٥ - وبالإضافة إلى آليات المساءلة القائمة الوارد بيانها في الفرع الثالث من هذا التقرير، سيكون المديرين والموظفون مسؤولين أيضاً عن القيام برصد الأداء والتقييم الذاتي وعن تطبيق النتائج؛ وقياس النواتج المقررة؛ وإثبات إسهام البرنامج في الإنجازات المتوقعة؛ وإثبات ما جرى تعلمه على مدى فترة من الزمن والتغييرات التي أُجريت لتعزيز فعالية البرنامج.

إطار الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة للأمم المتحدة

المبادئ وخطة العمل

٨٦ - لقد تراكم قدر كبير من الخبرات والدروس المستفادة في مجال الإدارة القائمة على النتائج في الحكومات الوطنية وسياقات دولية متنوعة. ويقترح الأمين العام، إذ يأخذ في الحسبان أفضل ممارسات القطاع العام بالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستقصائية، أن تعتمد الأمانة العامة إطاراً للإدارة القائمة على النتائج يشمل خمسة مبادئ أساسية نابعة من الخبرة الجماعية في مجال الإدارة القائمة على النتائج، كما يقترح اتخاذ عدد من الإجراءات التي تتطلب قيادة والتزاماً فعليين من جانب الإدارة العليا. وتحتوي هذه المبادئ الخمسة على جوهر العناصر الرئيسية التي أظهر الاستعراض أنها ضرورية لإدارة منظمة ذات توجه قائم على النتائج. وجرى أيضاً في هذا المقترح أخذ التوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة وعن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في الحسبان. ويرد أدناه الإطار المقترح للإدارة القائمة على النتائج.

المبدأ ١: تعزيز القيادة العليا في مجال الإدارة القائمة على النتائج

تعدّ القيادة الفعالة أساسية للنجاح وتتطلب:

- قيادة والتزاماً مثبتين عملياً من جانب الإدارة العليا
- قدرة الإدارة العليا في مجال الإدارة القائمة على النتائج

الإجراءات:

- استخدام كبار المديرين للمعلومات المتعلقة بالنتائج الواردة في الاتفاقات والأطر الاستراتيجية في مجال الإدارة اليومية واتخاذ القرارات بشأن الأنشطة البرنامجية والموارد والموظفين.
- ستصبح الإدارة القائمة على النتائج جزءاً من برامج التوجيه والتدريب التي تُقدّم إلى أعضاء الإدارة العليا في مجال إدارة الأداء.

المبدأ ٢: بناء أطر للنتائج مملوكة على جميع المستويات

يجب على المنظمة أن تحدد النتائج الاستراتيجية العامة والحددة التي تهدف برامجها، على الصعيدين الجماعي والفردى، إلى تحقيقها وأن تحدد الطريقة الأمثل لتنظيم هياكلها بحيث تحقق هذه النتائج، وهي:

- إطار للنتائج الاستراتيجية يحدد أهداف المنظمة واستراتيجياتها والمخاطر الرئيسية التي تواجهها، بما يتواءم مع برامج المنظمة
- أطر للنتائج المتوخاة من البرامج تظهر الأهداف والاستراتيجيات والموارد المستخدمة والمخاطر التي تجري مواجهتها والمنطق الذي يركز عليه تصميم البرنامج
- توقعات لأداء البرامج تتسم بأنها واضحة ومحددة بدرجة معقولة
- استراتيجية لقياس النتائج الرئيسية، تشمل مجموعة سهلة الاستعمال من مؤشرات الأداء المتعلقة بالبرامج وتقييمات تكميلية
- ملكية المديرين والموظفين لأطر النتائج المهمة والمفيدة

الإجراءات:

- تحسين النظم القائمة في المنظمة، بما في ذلك إجراءات الميزنة القائمة على النتائج. والاتفاقات والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء وتقديم التقارير، من حيث التوقيت والعرض والفائدة، لكي تتواءم مع أطر النتائج المتفق عليها وتتكامل معها
- تحسين أطر النتائج على جميع المستويات، على سبيل المثال عن طريق استعراضات الأقران التي تشمل عدة قطاعات، بغية تعزيز التنفيذ والملكية
- تكييف المصطلحات عند الاقتضاء مع المصطلحات المستخدمة في إطار مؤسسات منظومة الأمم المتحدة
- تقديم إحاطات إعلامية في منتصف المدة إلى الدول الأعضاء بشأن مسائل الإدارة القائمة على النتائج

المبدأ ٣: قياس النتائج على نحو معقول وتطوير نظم معلومات سهلة الاستخدام متعلقة بالإدارة القائمة على النتائج

- تحتاج المنظمة إلى جمع وتحليل معلومات موثوق بها عن الأداء عن طريق ما يلي:
- قياس النتائج والتكاليف عن طريق استخدام الرصد والتقييم المستمرين، وتقييم النتائج الفعلية والتكاليف في ضوء توقعات الأداء
- تقييم إسهام البرامج وتأثيرها في تحقيق النتائج الملاحظة

- بناء نظم معلومات متعلقة بالإدارة القائمة على النتائج تتسم بأنها فعالة من حيث التكلفة وسهلة الاستخدام ومناسبة

الإجراءات:

- إجراء استعراض شامل لجميع مقاييس الأداء في الأطر الاستراتيجية والاتفاقات لتحسين الصلات بين الأهداف والإنجازات المتوقعة، بما في ذلك اختيار المؤشرات (على سبيل المثال، إنشاء مصرف للمؤشرات، والتركيز على الأداء والنوعية، وتحسين أساليب جمع البيانات)
- تقييم إسهام وتأثير الوحدات التنظيمية في النواتج
- تطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعارف دعماً للإدارة القائمة على النتائج، ويشمل ذلك وضع خطة للإدارة القائمة على النتائج في إطار نظام تخطيط الموارد في المؤسسة

المبدأ ٤: استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج في مجال التعلم والإدارة ووضع التقارير والمساءلة؛ تعزيز ودعم ثقافة تحقيق النتائج

يعد إدراك الفوائد الآتية من الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز ثقافة مؤاتية تقوم على تحقيق النتائج في المنظمة أمراً هاماً ويتطلب:

- استخدام معلومات الأداء في توجيه وتحسين أداء البرامج والميزانيات
- تحديد واستخدام أفضل الممارسات لتعزيز الأداء
- تقديم تقارير أداء موثوق بها على الصعيدين الداخلي والخارجي، تعكس تطور الأداء على نحو متسق
- طلب المعلومات المتعلقة بالنتائج على نحو مستنير
- وضع نظم وحوافز وإجراءات وممارسات داعمة على مستوى المنظمة
- وضع نظام مساءلة ذو توجه قائم على النتائج
- توافر القدرة على التعلم والتكيف
- توافر القدرة على قياس النتائج والقدرة في مجال الإدارة القائمة على النتائج
- تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للإدارة القائمة على النتائج

الإجراءات:

- استخدام النتائج المتعلقة بالمعلومات بشكل رسمي وغير رسمي للتخطيط والميزنة
- تعزيز التقارير عن الميزنة القائمة على النتائج/الإدارة القائمة على النتائج في ما يتعلق بتقديمها وتوقيتها
- تعزيز استخدام المعلومات المستخلصة من التقييم عموماً، بما في ذلك التقييم المتعمق والتقييم الذاتي والدروس المستفادة
- بناء المعارف التقييمية ونظم التعلم لتعزيز تنفيذ قواعد تخطيط البرامج ودورة التخطيط لحفظ السلام
- تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية ذات التوجه القائم على النتائج، بوسائل منها بناء كفاءة في مجال التوجه القائم على النتائج ووضع خطة لتقديم الحوافز؛ وتقديم التدريب الشامل المستمر في مجال الإدارة القائمة على النتائج
- اعتبار المديرين مسؤولين عن إثبات استخدامهم للمعلومات المتعلقة بالنتائج وتعلمهم من الدروس المستفادة
- زيادة تحديد أدوار ومسؤوليات مديري البرامج والهيئات الحكومية الدولية وهيئات الرقابة فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك جميع جوانب تخطيط البرامج والميزنة والرصد والتقييم
- إنشاء قدرة دعم مركزية في مجال الإدارة القائمة على النتائج، تشمل وحدة دعم للرصد والتقييم
- رصد موارد مخصصة وإنشاء وظائف مخصصة للرصد والتقييم في الإدارات والمكاتب

المبدأ ٥: بناء نظام قابل للتكيف فيما يتصل بالإدارة القائمة على النتائج عن طريق الاستعراض والاستكمال المنتظمين

يعد تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج عملية تعلم متواصلة ويشمل القيام على نحو منتظم باستعراض واستكمال جميع جوانب نظام الإدارة القائمة على النتائج، أي الأطر والمؤشرات والتوقعات واستراتيجيات القياس والنظم والاستخدام، من حيث استمرار صلاحيتها وفائدتها وتكلفتها

الإجراءات:

- استعراض جميع جوانب إطار الإدارة القائمة على النتائج مرتين سنوياً في بداية دورات الميزانية
- تقديم تقارير دورية إلى الجمعية العامة عن تنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج وعن المسائل التي تتطلب موافقة الدول الأعضاء

القدرة في مجال الإدارة القائمة على النتائج

٨٧ - لكي يصبح توجه المنظمة قائماً على النتائج بالكامل، يجب ممارسة الإدارة القائمة على النتائج بطريقة متماسكة ومنسقة. وعلى الرغم من وجود العديد من السياسات والإجراءات والتدابير التي تساعد على الانتقال نحو منظمة ذات توجه قائم على النتائج، إلا أن تقديم التوجيه والتدريب كان يتم، حتى الآن، بطريقة مجزأة، ولا يوجد حالياً آلية فعالة ومركزية ومخصصة لكفالة التطبيق الكامل للإدارة القائمة على النتائج. ويعتمد نجاح الإدارة القائمة على النتائج على توافر المعرفة والخبرة الكافيتين في صفوف الإدارة العليا ومديري البرامج والموظفين عموماً لكفالة استدامة هذا الإطار. ويتمثل الهدف المنشود في تشجيع مشاركة كبار المديرين في جعل توجهات المنظمة تقوم على النتائج عن طريق تنفيذ الإطار الجديد.

٨٨ - ولذلك سيجري، على سبيل الأولوية، وضع استراتيجية للتدريب تهدف إلى إدماج ما يتصل بالإدارة القائمة على النتائج من مسائل ونهج ومفاهيم ضمن جميع أنواع التدريب الإداري المقدم متى أمكن بغية بناء ثقافة تقوم على تحقيق النتائج والحفاظ عليها. وسيقدم التدريب الأساسي في مجال الإدارة القائمة على النتائج لجميع الموظفين في إطار الجهود المبذولة لتعزيز ودعم ثقافة تقوم على تحقيق النتائج.

٨٩ - وبغية تنفيذ الإطار المقترح للإدارة القائمة على النتائج وتقديم التوجيه والدعم العاملين، يُقترح بالتالي إنشاء قسم للإدارة القائمة على النتائج ضمن إدارة الشؤون الإدارية. وترد في الإضافة لهذا التقرير تفاصيل الاحتياجات المطلوبة من الموارد. وسيضطلع قسم الإدارة القائمة على النتائج أيضاً بمهام الرصد، بما في ذلك مسؤولية وضع تقارير الأداء البرنامجي كل سنتين، ومسؤولية التقييم الذاتي التي ستنقل إليها، مع الموارد ذات الصلة، من مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الجمعية العامة أبلغت

في إطار الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩، أنه سيجري التعامل مع هذا النقل للوظائف والموارد ذات الصلة بوصفه جزءاً من استعراض الإدارة القائمة على النتائج (انظر الفقرات ٧١-٧٩ أعلاه). وستشمل المهام الأخرى المنوطة بقسم الإدارة القائمة على النتائج ما يلي:

(أ) تقديم الدعم العام في مجال إنشاء وتعزيز ثقافة تقوم على تحقيق النتائج في الأمانة العامة، بما في ذلك في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، عن طريق القيام، على سبيل المثال، بإنشاء مجموعة من المنسقين في مجال ممارسة الإدارة القائمة على النتائج على نطاق الأمانة العامة وتقديم الدعم في مجال التخطيط الاستراتيجي ذي التوجه القائم على النتائج والميزنة والرصد والتقييم؛

(ب) تقديم الدعم العام في مجال إعداد إطار استراتيجي كل سنتين، بالتعاون مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، وفقاً للولايات التشريعية ذات الصلة، على النحو الذي أقرته الجمعية العامة، وتقديم المساعدة في مجال رصد نتائج البرنامج التي حققها كبار المديرين عن طريق اتفاقهم؛

(ج) وضع و/أو استكمال السياسات والإجراءات المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج (المعايير، والمنهجية، والمبادئ التوجيهية، والتنسيق، والقيام عند الاقتضاء بتنقيح قواعد ونطاق التقارير المقدمة إلى الدول الأعضاء وتوقيت تقديمها)؛

(د) تقديم الدعم والخدمات، بانتظام إلى الإدارات والمكاتب في مجال تطبيق المفاهيم القائمة على النتائج، وترشيد نظم المعلومات ذات الصلة، واستعراض الأطر المنطقية والاتصالات؛

(هـ) تقديم التدريب والخدمات الاستشارية. ستوضع وحدات تدريب نموذجية في مجال الإدارة القائمة على النتائج بحيث تلبي الحاجة إلى تعزيز المهارات في مجال الرصد والتدريب. وستستند هذه الوحدات إلى برامج التدريب الموجودة فعلاً والتي وضعها مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ومكتب خدمات الرقابة الداخلية وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وستدمج مع هذه البرامج لتصبح جزءاً من برنامج التدريب الموحد المقدم إلى جميع الموظفين والمديرين؛

(و) وضع منهاج مفيد للإدارة القائمة على النتائج في إطار إدارة المخاطر في المؤسسة يشمل إدارة المعارف، والحفاظ على هذه الخطة؛

(ز) تقديم الدعم، عند الاقتضاء، للقدرة في مجال إدارة المخاطر وإطار المساءلة.

٩٠ - ومن المعتزم جني فوائد مختلفة، لم تتحقق بعد في إطار النظام الحالي، من التنفيذ الفعال للإطار المقترح للإدارة القائمة على النتائج. وبالنسبة إلى الدول الأعضاء، ستشمل الفوائد الرئيسية الحصول على المعلومات في مواعيد أحسن توقيتاً، على سبيل المثال في إحاطات منتصف المدة، وكذلك الحصول، في مواعيد أحسن توقيتاً، على تقارير الأداء المتعلقة بالنتائج التي حققتها المنظمة وجمع الأدلة التي يمكن التحقق منها عن هذه النتائج. وسيسهّل هذا على الدول الأعضاء عملية اتخاذ القرار بشأن المسائل المتصلة بالبرامج والميزانية استناداً إلى نتائج ممارسات الرصد والتقييم والتقارير المقدمة عن المخاطر التي تعوق تحقيق النتائج. وستسهل على الدول الأعضاء أيضاً عملية اتخاذ القرار بشأن مدى استمرار جدوى وكفاءة وفعالية البرامج والبرامج الفرعية. وسيعزز الاستخدام الفعال للإدارة القائمة على النتائج مساءلة مديري البرامج عن استخدام الأدلة والبيانات لاتخاذ القرارات الإدارية اليومية كما سيسلط الضوء على إسهامهم في النتائج المحققة.

٩١ - وتشمل الفوائد بالنسبة إلى الإدارة والموظفين في إطار الإدارة القائمة على النتائج استخدام أدوات جديدة ونظم أكثر فائدة أو تعديل النظم القائمة بالإضافة إلى تبسيط متطلبات التخطيط ووضع التقارير. مما يتيح للمديرين التركيز على تحقيق النتائج والحد من الوقت المنفق في تنفيذ عمليات وإجراءات معقدة. ولن تكون قدرة الدعم المقترحة في مجال الإدارة القائمة على النتائج أبداً طبقة إضافية في عملية الإدارة، بل إنها ستترسخ مهام الدعم التي كانت في السابق، وفي أفضل الأحوال، تفتقر إلى الموارد الكافية كما كانت موزعة على أقسام مختلفة، مثل مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ومكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. وتهدف القدرة في مجال الإدارة القائمة على النتائج إلى تمكين مديري البرامج وتزويدهم بأدوات المعلومات الفعالة ونظم الدعم لرصد وتحليل المؤشرات والنتائج. وسيقدم التدريب والتوجيه في مجال الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك في مجال تخطيط البرامج وإعداد ميزانياتها ورصدها وتقييمها، أيضاً إلى مديري البرامج والموظفين عموماً على نحو مستمر. وسيكون لدى مديري البرامج أساس أرسخ وتفهم أفضل، يقومون على معلومات وأدلة يمكن الوثوق بها، بشأن أفضل الطرق لتحقيق النتائج المتوخاة، ومعرفة الأساليب التي نجحت، والأساليب التي لم تنجح، والأمور التي يجب تحسينها، وسيصبحون قادرين على أن يقدموا إلى الأمين العام والدول الأعضاء الدليل على إسهام برنامجهم في تحقيق النتائج المتفق عليها، مما يمكن الدول الأعضاء بالتالي من تقييم أداء المنظمة عموماً.

سادسا - الاستنتاجات

٩٢ - بالنظر إلى أن المنظمة تدعى على نحو متزايد إلى الاضطلاع بأنشطة أكثر أهمية وتعقيدا، وإلى أن دورها أخذ في التوسع على الدوام، فإن الشواغل المتعلقة بأوجه الضعف في المساءلة والشفافية وتحقيق النتائج لا تزال قائمة وتقتضي إدخال تغييرات معينة. وعليه، آن الأوان لكي تقوم المنظمة بتدبر أمر هذه الشواغل وبإدخال التغييرات اللازمة من خلال تحديث ممارساتها الإدارية، وذلك في سياق تخطيط برامجها وإدارة المخاطر والموارد على نحو استراتيجي متزايد بهدف تحقيق نتائج ملموسة. إلا أن القيام بذلك سيستلزم تحولا كبيرا في الثقافة الإدارية بحيث ينتقل بها من التركيز على الامتثال إلى التركيز على النتائج. ويتعين أن يبدأ هذا التحول في قمة المنظمة فيتدرج من التخطيط الاستراتيجي الرفيع المستوى إلى تخطيط الموارد البشرية وتخطيط الميزانية. ويتعين أن يشمل ذلك أيضا اضطلاع الإدارات والمكاتب كافة بمهام الرصد المنهجي والاستباقي والتقييم الذاتي، وموافاة الإدارة العليا والدول الأعضاء بتقارير منتظمة عن النتائج التي يسفر عنها ذلك.

هيكل المساءلة

٩٣ - يلبي هيكل المسائل الشامل والمتكامل المقترح متطلبات التغيير ويستجيب للشواغل التي يعرب عنها موظفو الأمانة العامة والدول الأعضاء. وفي هذا الصدد، جرى استحداث أدوات إدارية، وما زال ذلك مستمرا، كي تساعد في آليات تقييم المخاطر ورصد أداء الموظفين والبرامج وتقييم الأنشطة، من أجل استخلاص الدروس، وإرساء ثقافة الاعتماد بتحقيق النتائج.

٩٤ - وهذا الهيكل الذي يركز على ركائز الأداء والزهارة والامتثال، سيجسد التزام الأمانة العامة بتحقيق النتائج مع التقيد بأنظمتها وقواعدها ومعاييرها الأخلاقية.

٩٥ - ويضاف إلى ذلك، يخطط الأمين العام لإنشاء فريق عامل يتبع مجلس الأداء الإداري، يتولى مسؤولية رصد عمل كبار المديرين بصورة منتظمة وتقديم التوجيه النشط لهم من أجل تحقيق النتائج المنتظرة.

٩٦ - وسيتولى هذا الفريق العامل، الذي سيطلق عليه اسم الفريق العامل المعني بالمساءلة عن النتائج، والذي سيضم ثلاثة إلى أربعة أعضاء يختارون من إدارات/مكاتب الأمانة العامة، المسؤولية عن الرصد المنتظم للتقدم المحرز في تحقيق النتائج، وتحديد التحديات المتعلقة بالمنظمة أو التحديات السياسية وغيرها من التحديات التي تعترض سبيل النجاح، وعن القيام حسب

الاقتضاء بإثارة المسائل التي تستدعي اتخاذ تدابير على مستوى رفيع، وذلك في المجالات الرئيسية التالية:

- الاستخدام المناسب لتفويض السلطة
 - الأداء البرنامجي والمالي
 - تنفيذ توصيات هيئات الرقابة
 - الاستفادة من المعلومات المستخلصة من التقييم في إدخال التحسينات والتعلم
 - إدارة الأداء
 - النتائج المستقاة من توصيات هيئات إقامة العدل
- ٩٧ - وسيقوم الفريق العامل برصد كل من هذه المجالات الرئيسية لتحديد أوجه التقدم أو الوقوف على المشاكل وبتقديم تقرير عن النتائج التي يخلص إليها إلى مجلس الأداء الإداري، مشفوعاً بتوصياته بشأن التدابير الملموسة التي يتعين اتخاذها في إطار الاجتماعات التي يعقدها المجلس كل ثلاثة أشهر، أو عند الاقتضاء.

إدارة المخاطر في المؤسسة

٩٨ - فيما يتصل بمناقشة إدارة المخاطر في المؤسسة، من المقترح مواصلة عملية المشاورات للحصول على تعليقات وتعقيبات الأطراف المتعددة التي ستشارك في تطبيق إطار لإدارة المخاطر في المؤسسة وللرقابة الداخلية وتعهده، وذلك قبل إنجاز تصميمه واقتراح إقامة الهيكل الأساسي المناسب لإتاحة تطبيقه بكفاءة. وسيشارك في عملية التشاور هذه العديد من أصحاب الشأن، بمن فيهم الدول الأعضاء، وكبار المديرين، واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة، واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومجلس مراجعي الحسابات، وسيؤدون جميعاً أدوراً متكاملة ورئيسية لإنجاح الإطار الذي يسفر عنه هذا الجهد.

٩٩ - وبغية دعم هذه العملية التشاورية والبدء في إذكاء الوعي على نطاق المنظمة بأهمية إدارة المخاطر بصورة رسمية، يقترح الأمين العام البدء بمشروع نموذجي لوضع المعايير والمبادئ التوجيهية المتعلقة بإدارة المخاطر وإبلاغها إلى الموظفين على كافة المستويات، وإدراج هذه المفاهيم في المجالات التي تنطوي على أكثر المخاطر حسامة.

الإدارة القائمة على النتائج

١٠٠ - بغية الاستفادة من العمليات القائمة في مجال الميزنة على أساس النتائج والانتقال إلى ثقافة إدارية تقوم على النتائج وتكون راسخة تماما، يقترح الأمين العام تشكيل قدرات مخصصة يتولى أصحابها مسؤولية تقديم المشورة والدعم للإدارات ورصد عملها لكفالة اتباع نهج الإدارة القائمة على النتائج بصورة كاملة من البداية إلى النهاية، أي ابتداء بمرحلة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة حتى الانتهاء بإفادة الدول الأعضاء بالنتائج من خلال تقرير محسن عن الأداء البرنامجي.

١٠١ - وستجرى المشاورات مع وحدة التخطيط الاستراتيجي في المكتب التنفيذي للأمين العام من أجل تحديد المراحل الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى التي وضعتها الدول الأعضاء. وسيجري العمل مع الإدارات لكفالة إدراج الأولويات في الأطر المنطقية وغيرها من وثائق التخطيط الميزانية. وسيكفل مجلس الأداء الإداري إدراج هذه الأولويات في الاتفاقات السنوية مع كبار المديرين. وسيتمثل أحد الجوانب الهامة لعملية التخطيط هذه في الدور الاستشاري الذي سيضطلع به أصحاب القدرات المخصصة في مساعدة الإدارات على صياغة أهداف وتدابير للأداء تكون طموحة لكن واقعية وقابلة للقياس وذات توجه قائم على النتائج بدلا من المدخلات/المخرجات وتجسد أولويات المنظمة في كل من مستويات نشاطها ولكل فترة زمنية معينة.

١٠٢ - وتتطلب الإدارة القائمة على النتائج أن يضطلع المديرون برصد وتقييم برامجهم وتقديمهم بصورة منتظمة ومنهجية، من أجل اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لزيادة احتمالات تحقيق الأهداف المحددة لهم. ولن تضم مسؤوليات أصحاب القدرات المخصصة رصد البرامج أو تقييمها بصورة مباشرة، بل ستمثل في تقديم الدعم في مجال الرصد والتقييم، ووضع المعايير والسياسات، والتدريب وتبادل المعارف، ومساعدة الإدارات والمكاتب في إعداد الجداول الزمنية للتقييم.

١٠٣ - ولا يمكن تحقيق هذه التحولات الكبيرة في الثقافة الإدارية بصورة مجزأة أو غير مترابطة. كما إن النهج المتبع حاليا في وظائف التخطيط الاستراتيجي وتقييم المخاطر والميزنة والرصد والتقييم والإبلاغ، التي يضطلع بها لبعض الوقت وفي حالات مخصصة موظفون مكلفون بمهام رئيسية أخرى، لا يوفر الزخم اللازم لكفالة التحول إلى ثقافة الإدارة القائمة على النتائج. وعليه، وضعت أربع توصيات مفصلة في الفرع التالي أدناه للنظر فيها.

سابعاً - التوصيات

١٠٤ - قد ترغب الجمعية العامة في أن:

- (أ) تحيط علماً بالتقرير الحالي وتقر هيكل المساءلة الشامل المقترح، الذي يقوم على ثلاثة عناصر للمساءلة المؤسسية والشخصية هي: الأداء والامتثال والشفافية؛
- (ب) تقر مفهوم الإطار المتكامل لإدارة المخاطر في المؤسسة وللرقابة الداخلية، الذي يؤخذ فيه بنهج منظم وكلي من أجل القيام على نحو استباقي بتحديد المخاطر وتقدير مداها وتقييمها وتحديد أولوياتها وإدارتها ومراقبتها على نطاق المنظمة، بغية تعزيز احتمالات تحقيق الأهداف، وتقر مشروعاً نموذجياً للبدء في وضع معايير ومبادئ توجيهية من أجل تطبيقها على مستوى الأمانة العامة في مجال إدارة المخاطر؛
- (ج) تقر إطار الإدارة القائمة على النتائج، بما فيه مبادئ الخمسة لتعزيز عمل الأمانة العامة على نحو يزداد فيه التركيز على النتائج، من خلال إضفاء الطابع التكاملي على دورة التخطيط الاستراتيجي والميزنة والرصد والتقييم وتعزيزها؛
- (د) تقر مقترح تشكيل قدرات مخصصة يتولى أصحابها مسؤولية إسداء المشورة وتقديم الدعم إلى الإدارات ورصد عملها لكفالة التطبيق الكامل لمفهوم الإدارة القائمة على النتائج، وجمع وتقديم المعلومات ذات الأهمية الحاسمة عن الأداء، التي يستند إليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمساءلة، وكذلك تنفيذ الإصلاحات المعتمدة وتوصيات هيئات الرقابة.

المرفق الأول

موجز لنتائج الدراسة الاستقصائية بشأن المساءلة

الموضوع	الموضوع الفرعي	السؤال	موافق بقوة	موافق	حيادي/بلا رأي	غير موافق	غير موافق بقوة	لا أعرف/لا أستطيع الإجابة	التصنيف
مواضيع المهمة	وضوح الأدوار	أدرك مهمة وحدتي التنظيمية الحالية وغايتها	%٤٥	%٤٥	%٥	%٣	%١	%١	●
		أدرك دوري والمسؤوليات الملقاة على عاتقي	%٤٧	%٤٣	%٥	%٣	%٢	صفر %	●
		أدرك أثر عملي على برامج الأمم المتحدة وعملياتها	%٤٠	%٤٤	%٩	%٤	%٢	%١	●
		أدرك دور ومسؤوليات رئيسي رؤسائي وزملائي	%٢٩	%٤٩	%١٠	%٧	%٥	صفر %	●
	الفعالية الذاتية	أشعر بأنني فعال في عملي	%٣٨	%٤٣	%٩	%٧	%٣	صفر %	●
		أشعر بأن اقتراحاتي حول التغيير أو التحسين تأخذ على محمل الجد	%١٠	%٢٨	%٢٤	%٢٢	%١٤	%٢	●
القدرات والأدوات	التدريب	أشعر أن لدي فرصا للحصول على تدريب مناسب داخل منظومة الأمم المتحدة	%١٠	%٣٤	%٢٢	%٢١	%١٢	%١	●
		حصلت على تدريب مناسب للدعم في وظيفتي الحالية	%١١	%٣٨	%٢١	%٢١	%٩	%١	●
		هناك صلة بين فرص التدريب الحالية المتاحة لي وأهدافي الوظيفية التي أرغب في تحقيقها	%٨	%٢٩	%٢٨	%٢٢	%١١	%٣	●

* الرجاء ملاحظة أن هذه البيانات ترد بمقياس مقلوب.

المصدر: الدراسة الاستقصائية لإطار المساءلة.

قوة ● موافق بقوة + موافق حوالي < ٥٠٪
 مفتاح الرموز ⇕ موافق + حيادي + غير موافق < ٦٠٪
 ضعف ● غير موافق + غير موافق بقوة حوالي > ٥٠٪

الموضوع	الموضوع الفرعي	السؤال	موافق بقوة	موافق	حيادي/بلا رأي	غير موافق	غير موافق بقوة	لا أعرف/ لا أستطيع الإجابة	التصنيف
القدرات والأدوات (تابع)	المساءلة	أشعر أنني قد أسأل عن شيء خارج نطاق سيطرتي*	٪١٤	٪٣٤	٪٢٣	٪٢١	٪٥	٪٢	●
		أعتقد أن لدى رئيسي (رؤسائي) الأدوات والمعلومات المناسبة لاتخاذ قرارات صائبة	٪٩	٪٣٢	٪٢٣	٪٢١	٪١٣	٪٢	●
		أشعر أنني قد أعتبر مسؤولاً عن أمر لست معداً لتنفيذه*	٪١٢	٪٢٩	٪٢٩	٪٢٣	٪٦	٪٢	●
	الموارد	أملك موارد مالية كافية للقيام بعمل	٪٨	٪٣٧	٪٢٢	٪٢١	٪٩	٪٣	●
		أملك موارد بشرية كافية للقيام بعمل	٪٨	٪٣٣	٪١٩	٪٢٦	٪١١	٪٢	●
التقدير		أعتقد أنني ألقى تقديرًا مناسباً على أدائي	٪١٠	٪٣٦	٪١٥	٪٢٣	٪١٥	٪١	●
		أعتقد أنني ألقى تقديرًا مناسباً على اقتراحي لأفكار جديدة أو لاتخاذ منحي جديد	٪٧	٪٣٠	٪٢٣	٪٢٥	٪١٤	٪٢	●
الحافز والأداء	القيادة	أعتقد أن الإدارة قادرة على تقديم مساعدة فعالة لأي موظف يقلل أداؤه عن المطلوب بهدف تحسين أدائه أو مساهمته	٪٦	٪١٧	٪٢٠	٪٣٣	٪٢٣	٪١	●
		أثق بقدرته رئيسي (رؤسائي) على تقييم أدائي بتراحة	٪١٢	٪٤٠	٪١٩	٪١٥	٪١٢	٪١	●
		أعتقد أن رئيسي (رؤسائي) يأخذ (يأخذون) نظام تقييم الأداء على محمل الجد	٪٨	٪٢٤	٪٢٣	٪٢١	٪٢٠	٪٤	●

قوة ● موافق بقوة + موافق حوالي < ٪٥٠
 محايد ○ موافق + حيادي + غير موافق < ٪٦٠
 ضعف ● غير موافق + غير موافق بقوة حوالي > ٪٥٠

مفتاح الرموز

* الرجاء ملاحظة أن هذه البيانات ترد بمقياس مقلوب.

المصدر: الدراسة الاستقصائية لإطار المساءلة.

الموضوع	الموضوع الفرعي	السؤال	موافق بقوة	موافق	حيادي/بلا رأي	غير موافق	غير موافق بقوة	لا أعرف/ لا أستطيع الإجابة	التصنيف
الحافز	الحافز	إجمالاً، أشعر بوجود الحافز للعمل بجد في وظيفتي	٪٢١	٪٤٢	٪١٣	٪١٦	٪٧	صفر ٪	
		أعتقد أن الموظفين المجتهدين يكافأون بصورة مناسبة (من خلال التقدير مثلاً أو فرص الترقية)	٪٣	٪١٠	٪١٧	٪٣٦	٪٣٢	٪٢	
	النظام الإلكتروني لتقييم الأداء	أعتقد أن الوفاء بالمتطلبات الإدارية يعتبر أهم من الوفاء بأهداف البرامج أو الأهداف التشغيلية*	٪١٨	٪٣٥	٪٢٧	٪١٤	٪٣	٪٤	
		أعتقد أن النظام الإلكتروني لتقييم الأداء يمثل إطاراً مناسباً لتوثيق أداء الموظفين	٪٥	٪٢٤	٪١٩	٪٢٦	٪٢٣	٪٤	
		إجمالاً، أعتقد أن نظام تقييم الأداء يستخدم بصورة مناسبة لتقييم وتوثيق الأداء	٪٣	٪١٥	٪١٩	٪٣١	٪٢٨	٪٤	
		أعتقد أن أداء الموظفين يوثق بصورة مناسبة في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء	٪٤	٪١٦	٪٢٣	٪٣٠	٪٢٤	٪٥	
فرص التقدم الوظيفي	فرص التقدم الوظيفي	أعتقد أن أفضل المرشحين يختارون عموماً في عملية الترقية	٪٢	٪٩	٪٢٠	٪٣٢	٪٣٣	٪٤	
		أعتقد أن عملية اختيار المرشحين للمناصب الإدارية العليا (الأمناء العامون المساعدون والرتب الأعلى) منصفة	٪١	٪٧	٪٣٥	٪١٧	٪٢١	٪١٨	

* الرجاء ملاحظة أن هذه البيانات ترد بمقياس مقلوب.

المصدر: الدراسة الاستقصائية لإطار المساءلة.

قوة  موافق بقوة + موافق حوالي < ٪٥٠
 مفتاح الرموز  موافق + حيادي + غير موافق < ٪٦٠
 ضعف  غير موافق + غير موافق بقوة حوالي > ٪٥٠

الموضوع	الموضوع الفرعي	السؤال	موافق بقوة	موافق	حيادي/بلا رأي	غير موافق	غير موافق بقوة	لا أعرف/ لا أستطيع الإجابة	التصنيف
الاستعداد للتغيير	قيادة التغيير	أعتقد أن التغيير في الأمم المتحدة ضروري لتمكينها من الوفاء بمهمتها	%٥٣	%٣٧	%٧	%٢	%١	%١	●
		أعتقد أن وتيرة التغيير في الأمم المتحدة بطيئة عموماً*	%٤٤	%٣٨	%١١	%٤	%١	%٢	●
		بصفة عامة، أثق في قدرة قيادة الأمم المتحدة وإدارتها على اتخاذ القرارات الصائبة بشأن التغيير	%٥	%٢٣	%٣٠	%٢٦	%١٤	%٣	●
		أثق بأن رئيسي (رؤسائي) سيتخذ (سيتخذون) القرارات الصائبة	%٧	%٣٢	%٢٧	%٢٠	%١٢	%٢	●
		أعتقد أن إبلاغي بدواعي التغيير مناسب	%٣	%٢٥	%٢٨	%٢٩	%١٣	%٢	●
		أعتقد أن قيادة الأمم المتحدة وإدارتها حادة في إجراء التغيير	%٥	%٢٦	%٣٢	%٢٣	%١١	%٤	●
	الاستعداد الفردي للتغيير	عموماً، أ دعم التغيير، حتى ولو أدى ذلك إلى تغيير طريقي في العمل أو طريقة تقييم عملي	%٣٥	%٥٣	%٩	%٢	%١	%١	●
		أعتقد أن زملائي في العمل يدعمون التغيير بصفة عامة	%٧	%٣٧	%٢٩	%١٧	%٤	%٦	●
		عموماً، أرى في التغيير فرصة سانحة	%٣٠	%٤٩	%١٠	%٣	%١	%١	●

* الرجاء ملاحظة أن هذه البيانات ترد بمقياس مقلوب.

المصدر: الدراسة الاستقصائية لإطار المساءلة.

قوة ● موافق بقوة + موافق حوالي < %٥٠
 محايد ○ موافق + حيادي + غير موافق < %٦٠
 ضعف ● غير موافق + غير موافق بقوة حوالي > %٥٠

مفتاح الرموز

المرفق الثاني

تطبيق المخاطر على تخطيط المراجعة

مرتفع	المستوى الأول - المخاطر الرئيسية يعتبر هذا النوع من المخاطر من الأنواع الأهم والعناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة. مستوى الخطر: مرتفع احتمال الوقوع: مرتفع معالجة الخطر: رصد وتحسين متواصل نوع النشاط الرقابي: وقائي واستكشافي نسبة التركيز في المراجعة الداخلية: مرتفع، أعلى نسبة مثنوية من خطة المراجعة	المستوى الثاني - المخاطر الثانوية يصعب التنبؤ بهذا النوع من المخاطر ويمكن أن تأتي بنتائج كارثية إذا وقعت. مستوى الخطر: مرتفع احتمال الوقوع: منخفض معالجة الخطر: رصد مستوى الخطر وعمليات الرقابة عليه. نوع النشاط الرقابي: استكشافي نسبة التركيز في المراجعة الداخلية: متوسط إلى مرتفع، ثاني أعلى نسبة مثنوية من خطة المراجعة
منخفض	المستوى الثاني - المخاطر الثانوية هي مخاطر متكررة الحدوث ومنتظمة نسبياً. وتهدف عمليات رصد هذا النوع إلى ضمان مواصلة إدارتها بصورة مناسبة مستوى الخطر: منخفض إلى متوسط احتمال الوقوع: متوسط إلى مرتفع معالجة الخطر: رصد مستوى الخطر نوع النشاط الرقابي: وقائي نسبة التركيز في المراجعة الداخلية: منخفض، أقل نسبة مثنوية من خطة المراجعة	المستوى الثالث - المخاطر الأدنى لا يتكرر حدوث هذا النوع من المخاطر وهي ليست مخاطر حادة. وإمكانية التنبؤ بها أقل عموماً، ولكن حدوثها ليس كثيراً أو محتملاً مستوى الخطر: منخفض احتمال الوقوع: منخفض معالجة الخطر: قبول الخطر. نوع النشاط الرقابي: وقائي واستكشافي بحدود دنيا نسبة التركيز في المراجعة الداخلية: منخفض، فقط في الحدود الضرورية
	منخفض	مرتفع

الاحتمال

يوضح الجدول أعلاه كيفية بيان المخاطر في خطة المراجعة باستخدام المخاطر المتأصلة والآثار المحددة في إطار عملية تقييم المخاطر.

ويُلاحظ أن الإنجازات المتوقعة بالنسبة لشعبة المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية تشير إلى المخاطر. وعلاوة على ذلك، يقيس مؤشر الإنجاز مدى قبول الإدارة لـ "التوصيات الحاسمة الأهمية المتعلقة بمراجعة الحسابات (١٠)".

ويقدم تعريف "حاسمة الأهمية"، الذي حددته الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٥٦، معايير ثابتة (مثلاً تحقيق مبلغ ٢٥ ٠٠٠ دولار كعتبة من الوفورات والمبالغ المستردة وما إلى ذلك) ومعايير ذاتية (مثلاً إجراء تحسينات قابلة للقياس على العملية) من أجل تحديد العناصر الحاسمة الأهمية. وقد دعت الجمعية العامة المكتب أيضاً إلى مواصلة صقل المعايير. فتعريف "حاسمة الأهمية" في إطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية يجب أن يتحول إلى تدابير نسبية تطبق مستويات تقبل وتحمل المخاطر التي وافقت الجمعية عليها، بحيث تعكس بصورة أفضل الترتيب النسبي المناسب لأولويات المخاطر حسبما يمكن تحديدها من جهود تقييم مخاطر الإدارة.

(١٠) A/60/6 (Sect.29) الجدول ٢٩-٧، البنود (ب) و (ج).

المرفق الثالث

فهرس فئات المخاطر أو "حيز المخاطر"

١ - الاستراتيجية

١-١ التخطيط وتخصيص الموارد

- ١-١-١ الرؤية والولاية
- ٢-١-١ التخطيط الاستراتيجي
- ٣-١-١ الميزنة
- ٤-١-١ تخصيص اعتمادات الميزانية
- ٥-١-١ استراتيجية وتخطيط الموارد البشرية
- ٦-١-١ تنفيذ التخطيط والتكامل
- ٧-١-١ التزامن التنظيمي
- ٨-١-١ تداخل الولايات
- ٩-١-١ الاستعانة بمصادر خارجية

٢-١ الأجهزة الرئيسية والأعضاء والشركاء الرئيسيون

- ١-٢-١ الجمعية العامة والدول الأعضاء
- ٢-٢-١ الشركاء والجهات المنتسبة والوكالات والجهات المانحة
- ٣-٢-١ العلاقات التنظيمية

٣-١ العوامل الداخلية والخارجية

- ١-٣-١ المناخ السياسي - الخارجي
- ٢-٣-١ المناخ السياسي - الداخلي
- ٣-٣-١ العوامل الاقتصادية - أسعار السلع الأساسية
- ٤-٣-١ أحداث فريدة (أي الأوبئة، والانتخابات، والأزمات البيئية)
- ٥-٣-١ التحول التنظيمي

الإدارة	٢ -
الإدارة	١-٢
طابع الإدارة العليا	١-١-٢
الأمانة العامة والمجالس واللجان	٢-١-٢
بيئة الرقابة	٣-١-٢
اتخاذ القرار - الجمعية العامة، مجلس الأمن واللجان	٤-١-٢
الميكمل التنظيمي	٥-١-٢
قياس الأداء	٦-١-٢
إدارة الأداء	٧-١-٢
العمليات المشتركة بين الوكالات وعقد الشراكات	٨-١-٢
الشفافية	٩-١-٢
القيادة والإدارة	١٠-١-٢
المساءلة	١١-١-٢
التفويض	١٢-١-٢
السلوكيات الأخلاقية	٢-٢
الأخلاقيات	١-٢-٢
الغش والأعمال غير القانونية	٢-٢-٢
تضارب المصالح	٣-٢-٢
السلوك المهني والسرية	٤-٢-٢
الاتصالات والعلاقات العامة	٣-٢
علاقات وسائط الإعلام وشؤون الإعلام	١-٣-٢
الاتصالات في الأزمات	٢-٣-٢
الاتصال بالموظفين	٣-٣-٢

٤-٣-٢ البث الإذاعي والتلفزيوني

٥-٣-٢ الاتصالات التكنولوجية

٤-٢ السمعة

١-٤-٢ رأي الجمهور ودعمه وسمعة المنظمة

٢-٤-٢ تخطيط وإدارة الأزمات والطوارئ

٣ - العمليات

١-٣ إدارة البرامج

١-١-٣ الدعوة

٢-١-٣ أنشطة الاتصال

٣-١-٣ التنمية الاقتصادية والاجتماعية

٤-١-٣ إدارة المؤتمرات

٥-١-٣ أنشطة البحث والتحليل والمشورة

٦-١-٣ وضع السياسات

٧-١-٣ أنشطة التعاون والاتصال المشتركة بين الوكالات

٢-٣ أنشطة البعثات

١-٢-٣ السلم والأمن الدوليان

٢-٢-٣ الدعم الانتخابي

٣-٢-٣ سيادة القانون

٤-٢-٣ الاستجابة لحالات الكوارث والمساعدة الإنسانية

٥-٢-٣ تخطيط البعثات

٦-٢-٣ بدء البعثات

٧-٢-٣ تصفية البعثات

٨-٢-٣ اللوجستيات

العمليات الجوية والبرية والبحرية	٩-٢-٣
الهندسة	١٠-٢-٣
الاتصالات	١١-٢-٣
تعيين الموظفين في البعثات	١٢-٢-٣
توسيع مهام البعثات	١٣-٢-٣

٣-٣ المحاكم الدولية

التحقيقات والمقاضاة	١-٣-٣
المحاكمات والاستئناف	٢-٣-٣
حماية الشهود	٣-٣-٣
استراتيجية الإنجاز	٤-٣-٣
القدرة والأنشطة المتبقية	٥-٣-٣

٤-٣ خدمات الدعم

التمويل	١-٤-٣
الترجمة التحريرية والشفوية	٢-٤-٣
المشتريات	٣-٤-٣
إدارة شؤون الموردين	٤-٤-٣
إدارة الأصول والمخزون	٥-٤-٣
إدارة المرافق والعقارات	٦-٤-٣
المخطط العام لتجديد مباني المقر	٧-٤-٣
استمرارية العمل	٨-٤-٣
الأنشطة التجارية	٩-٤-٣
المساعدة القانونية	١٠-٤-٣
إدارة المحاكم والدعم القانوني	١١-٤-٣

١٢-٤-٣ إدارة وحدة الاحتجاز

٥-٣ الموارد البشرية

- ١-٥-٣ تخصيص الموارد وتوافرها
- ٢-٥-٣ تعيين الموظفين والتعاقد معهم والاحتفاظ بهم
- ٣-٥-٣ تخطيط تعاقب الموظفين والترقيات
- ٤-٥-٣ السلوك والانضباط
- ٥-٥-٣ تنمية القدرات والأداء
- ٦-٥-٣ التعويضات والمزايا
- ٧-٥-٣ الخدمات الطبية
- ٨-٥-٣ السلامة والأمن
- ٩-٥-٣ التدريب
- ١٠-٥-٣ التنقل

٦-٣ الملكية الفكرية

- ١-٦-٣ إدارة المعارف
- ٢-٦-٣ إدارة المعلومات والوثائق

٧-٣ موارد المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

- ١-٧-٣ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات النظم
- ٢-٧-٣ أمن تكنولوجيا المعلومات وإمكانية الاستخدام
- ٣-٧-٣ توافر تكنولوجيا المعلومات واستمراريتها
- ٤-٧-٣ سلامة تكنولوجيا المعلومات
- ٥-٧-٣ الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ونظمها

٤ - الامتثال

١-٤ الجوانب القانونية

١-١-٤	العقد
٢-١-٤	الملكية الفكرية
٣-١-٤	مكافحة الفساد
٤-١-٤	القانون الدولي
٥-١-٤	الخصوصية

٢-٤ الجوانب التنظيمية

١-٢-٤	السياسات والقرارات الداخلية
٢-٢-٤	علاقات العمل في الأمم المتحدة
٣-٢-٤	أنظمة البلد المضيف

٥ - الشؤون المالية

١-٥ التمويل والاستثمارات

١-١-٥	المساهمات المالية
٢-١-٥	التمويل من موارد خارجة عن الميزانية
٣-١-٥	الصناديق الاستثمارية - المقبوضات النقدية
٤-١-٥	إدارة الصناديق الاستثمارية
٥-١-٥	إدارة صندوق المانحين والإبلاغ
٦-١-٥	إدارة النقدية
٧-١-٥	الاستثمارات
٨-١-٥	الأسواق المالية
٩-١-٥	التأمين

٥-٢ المحاسبة والإبلاغ

١-٢-٥	إدارة الشؤون المالية والإبلاغ
٢-٢-٥	المحاسبة العامة
٣-٢-٥	الضوابط المالية
٤-٢-٥	إدارة الخصوم والمصروفات
٥-٢-٥	استرداد ضرائب الموظفين

المرفق الرابع

معايير تصنيف المخاطر

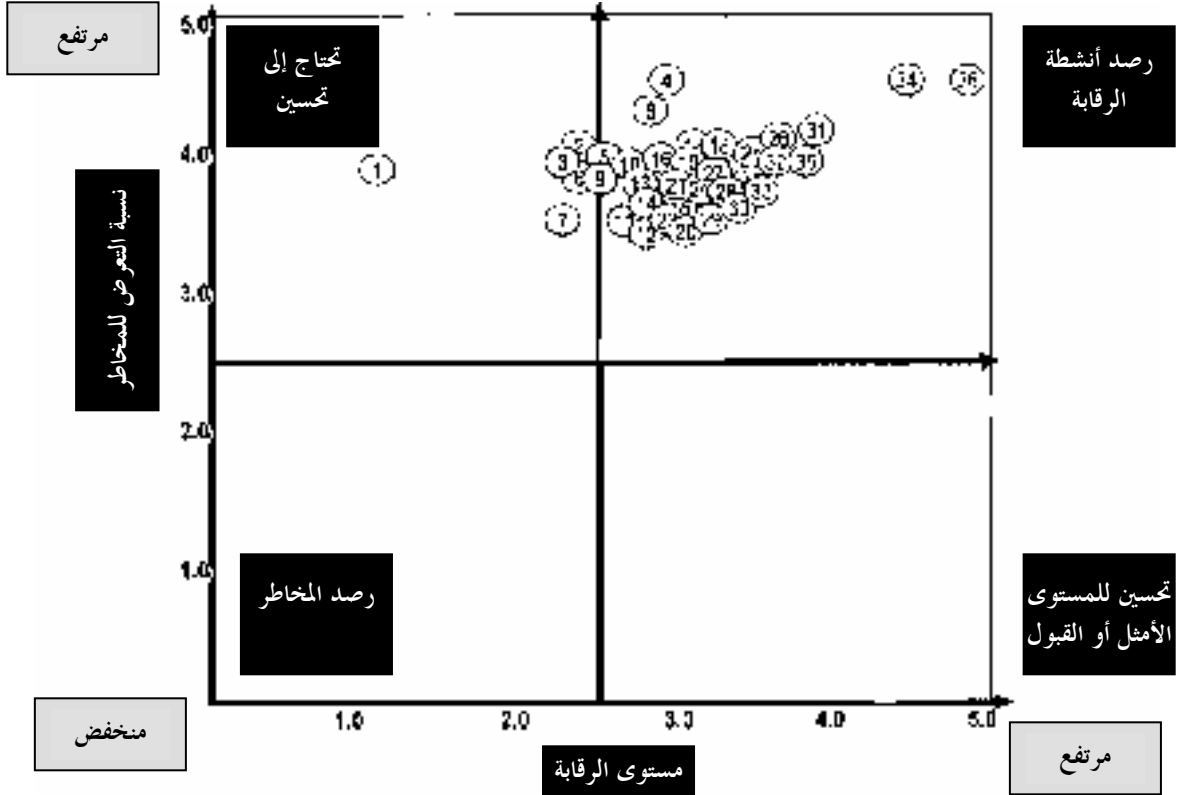
الدرجة	التصنيف	توصيف الأثر					التعافي
		السلامة والأمن	المدة	نطاقه في المنظمة والعمليات	الأثر على السمعة	الأثر على العمليات	الأثر المالي (مقياس نسبة إلى الميزانية)
٥	حاسم الأهمية	فقدان أرواح (الموظفين، والشركاء، وعامة السكان)	أثر يمتد إلى المدى المتعافي منه	على نطاق المنظمة. عدم القدرة على مواصلة عمليات إنجاز الأعمال العادية على نطاق المنظمة	تقارير في وسائل الإعلام الدولية الأساسية لأكثر من أسبوع	عدم القدرة على إنجاز المهمات أو لأكثر من شهر	> ٥ في المائة و/أو > ٥٠٠ مليون دولار
٤	جسيم	فقدان أرواح بسبب حوادث/أنشطة غير عادية	يمكن التعافي منه على المدى الطويل (أي ٢٤ - ٣٦ شهرا)	اثنان أو أكثر من الإدارات/المكاتب أو المواقع: توقف كبير متواصل لعمليات إنجاز الأعمال داخل اثنتين أو أكثر من الإدارات/المكاتب أو المواقع	تعليقات في وسائل الإعلام/المنتديات الدولية	تعطل العمليات لأكثر من أسبوع	٣-٥ في المائة و/أو ٣٠٠ - ٥٠٠ مليون دولار
٣	عال	إصابات في صفوف موظفي الأمم المتحدة وشركائها وعامة السكان	يمكن التعافي منه على المدى القصير (أي ١٢ - ٢٤ شهرا)	واحدة أو أكثر من الإدارات/المكاتب أو المواقع؛ أثر معتدل داخل واحدة أو أكثر من الإدارات/المكاتب أو المواقع	عدة تعليقات خارجية داخل بلد واحد	تعطل العمليات لأقل من أسبوع واحد	< ٣-٢ في المائة و/أو ٢٠٠ - ٣٠٠ مليون دولار
٢	معتدل	فقدان الهياكل الأساسية، والمعدات وغيرها من الأصول	مؤقت (أي لأقل من ١٢ شهرا)	إدارة/مكتب أو موقع أو أكثر؛ أثر محدود داخل إدارة/مكتب أو موقع واحد	تعليقات خارجية منعزلة داخل بلد واحد	تعطل العمليات معتدل	< ٢-١ في المائة و/أو ١٠٠ - ٢٠٠ مليون دولار
١	منخفض	إلحاق أضرار بالهياكل الأساسية، أو المعدات أو غيرها من الأصول	لا ينطبق أو أثر محدود				< ١ في المائة و/أو < ١٠٠ مليون دولار

الاحتمال				فعالية الإدارة/الرقابة		
الدرجة	التصنيف	الوصف	الدرجة	التصنيف	الوصف	
٥	متوقع	الضوابط مصممة بشكل ملائم وتعمل على النحو المقصود منها؛ وأنشطة الإدارة فعالة في إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها	٥	فعالة	الضوابط مصممة بشكل ملائم وتعمل على النحو المقصود منها؛ وأنشطة الإدارة فعالة في إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها	
٤	محمّل جدّا	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة مصممة بشكل ملائم وتعمل بفعالية إلى حد ما، مع تحديد بعض فرص التحسين	٤	تحتاج إلى تحسين محدود	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة مصممة بشكل ملائم وتعمل بفعالية إلى حد ما، مع تحديد بعض فرص التحسين	
٣	محمّل	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة، مع تحديد فرص هامة للتحسين	٣	تحتاج إلى تحسين كبير	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة، مع تحديد فرص هامة للتحسين	
٢	غير محتمل	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة محدودة، ويظل مستوى عال من المخاطر قائماً؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة قائمة لكنها غير فعالة إلى حد ما في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة	٢	غير فعالة	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة محدودة، ويظل مستوى عال من المخاطر قائماً؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة قائمة لكنها غير فعالة إلى حد ما في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة	
١	طفيف	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة أو بها أوجه قصور كبرى ولا تعمل على النحو المطلوب؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة غير فعالة تماماً، بالصيغة التي صممت بها، في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة	١	غير فعالة تماماً	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة أو بها أوجه قصور كبرى ولا تعمل على النحو المطلوب؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة غير فعالة تماماً، بالصيغة التي صممت بها، في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة	

الدرجة	التصنيف	الوصف	الدرجة	التصنيف	الوصف
٥	متوقع	الضوابط مصممة بشكل ملائم وتعمل على النحو المقصود منها؛ وأنشطة الإدارة فعالة في إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها	٥	فعالة	الضوابط مصممة بشكل ملائم وتعمل على النحو المقصود منها؛ وأنشطة الإدارة فعالة في إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها
٤	محمّل جدّا	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة مصممة بشكل ملائم وتعمل بفعالية إلى حد ما، مع تحديد بعض فرص التحسين	٤	تحتاج إلى تحسين محدود	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة مصممة بشكل ملائم وتعمل بفعالية إلى حد ما، مع تحديد بعض فرص التحسين
٣	محمّل	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة، مع تحديد فرص هامة للتحسين	٣	تحتاج إلى تحسين كبير	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة، مع تحديد فرص هامة للتحسين
٢	غير محتمل	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة محدودة، ويظل مستوى عال من المخاطر قائماً؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة قائمة لكنها غير فعالة إلى حد ما في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة	٢	غير فعالة	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة محدودة، ويظل مستوى عال من المخاطر قائماً؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة قائمة لكنها غير فعالة إلى حد ما في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة
١	طفيف	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة أو بها أوجه قصور كبرى ولا تعمل على النحو المطلوب؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة غير فعالة تماماً، بالصيغة التي صممت بها، في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة	١	غير فعالة تماماً	الضوابط و/أو أنشطة الإدارة موجودة أو بها أوجه قصور كبرى ولا تعمل على النحو المطلوب؛ والضوابط و/أو أنشطة الإدارة غير فعالة تماماً، بالصيغة التي صممت بها، في التخفيف من حدة المخاطر أو النهوض بالكفاءة

المرفق الخامس

مصفوفة المخاطر وفعالية الرقابة (خريطة الشدة) - مخاطر المستوى ١



تحدد "خريطة الشدة" أعلاه أهم المخاطر (أي مخاطر المستوى الأول) التي تتعرض لها الأمانة العامة للأمم المتحدة والتي تم تحديدها خلال عملية تقييم المخاطر على مستوى الكيان أجريت أثناء استعراض إدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية. وتظهر الخريطة فئات المخاطر المشابهة لتلك التي قد يتضمنها التقرير السنوي المقترح تقديمه إلى الجمعية العامة بشأن المخاطر الجسيمة.

وتوفر خريطة الشدة تمثيلاً تخطيطياً لأنشطة التخفيف من حدة المخاطر اللازمة لمواجهة المخاطر المحددة. وبالنسبة إلى مخاطر المستوى الأول المذكورة أعلاه، تعتبر المخاطر المدرجة في المربع المعنون "رصد أنشطة الرقابة" من المخاطر الجسيمة التي يرى أن طريقة إدارتها مناسبة، ولذلك فهي تتطلب تنفيذ أنشطة رصد للتأكد من فعالية عمليات الرقابة الحالية عليها. أما المخاطر التي تقع في المربع "تحتاج إلى تحسين"، فقد تتطلب تنفيذ المزيد من أنشطة التخفيف من حدة المخاطر بغية تقليل المخاطر المتبقية على المنظمة. وهذا ما يجب أن

يقوم به المسؤول عن المخاطر عن طريق إجراء تحليل للأسباب الجذرية للمخاطر وفهمها بصورة أفضل ومن ثم تحديد سبل التقليل من إمكانية التعرض لها. ولكن بسبب طبيعة ولايات المنظمة يحتمل وجود مخاطر متأصلة لا يمكن التخفيف من حدتها عن طريق المعالجة البديلة للمخاطر، وقد يقع هذا النوع من المخاطر دائماً في فئة المخاطر التي تتطلب تحسين الأنشطة المرتبطة بعملية التخفيف من حدة المخاطر.

وترد أدناه فئات المخاطر المدرجة في المستوى ١ من خريطة الشدة أعلاه المستقاة من الفهرس الوصفي للمخاطر التي تواجه المنظمة أو جرى تحديدها في ”حيز المخاطر“^(١١):

- ١ - طابع الإدارة العليا (١-١-٢)
- ٢ - المساءلة (١١-١-٢)
- ٣ - اتخاذ القرار - الجمعية العامة، ومجلس الأمن واللجان (٤-١-٢)
- ٤ - البث الإذاعي والتلفزيوني (٤-٣-٢)
- ٥ - استراتيجية وتخطيط الموارد البشرية (٥-١-١)
- ٦ - العمليات المشتركة بين الوكالات وعقد الشراكات (٨-١-٢)
- ٧ - إدارة الأداء (٧-١-٢)
- ٨ - بدء البعثات (٦-٢-٣)
- ٩ - الصناديق الاستثمارية - المقبوضات النقدية (٣-١-٥)
- ١٠ - الشفافية (٩-١-٢)
- ١١ - القيادة والإدارة (١٠-١-٢)
- ١٢ - تخطيط وإدارة الأزمات والطوارئ (٢-٤-٢)
- ١٣ - تعيين الموظفين والتعاقد معهم والاحتفاظ بهم (٢-٥-٣)
- ١٤ - استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات النظم (١-٧-٣)
- ١٥ - أمن تكنولوجيا المعلومات وإمكانية الاستخدام (٢-٧-٣)
- ١٦ - التأمين (٩-١-٥)

(١١) انظر المرفق الثالث.

- ١٧ - استراتيجية الإنجاز (٤-٣-٣)
- ١٨ - السلامة والأمن (٨-٥-٣)
- ١٩ - تداخل الولايات (٨-١-١)
- ٢٠ - التمويل (١-٤-٣)
- ٢١ - التزامن التنظيمي (٧-١-١)
- ٢٢ - المشتريات (٣-٤-٣)
- ٢٣ - السلم والأمن الدوليان (١-٢-٣)
- ٢٤ - تخطيط البعثات (٥-٢-٣)
- ٢٥ - القانون الدولي (٤-١-٤)
- ٢٦ - وضع السياسات (٦-١-٣)
- ٢٧ - الترجمة التحريرية والشفوية (٢-٤-٣)
- ٢٨ - علاقات وسائط الإعلام وشؤون الإعلام (١-٣-٢)
- ٢٩ - الجمعية العامة والدول الأعضاء (١-٢-١)
- ٣٠ - الرؤية والولاية (١-١-١)
- ٣١ - إدارة وحدة الاحتجاز (١٢-٤-٣)
- ٣٢ - أنظمة البلد المضيف (٣-٢-٤)
- ٣٣ - الأخلاقيات (١-٢-٢)
- ٣٤ - العمليات الجوية والبرية والبحرية (٩-٢-٣)
- ٣٥ - السياسات الداخلية والقرارات (١-٢-٤)
- ٣٦ - حماية الشهود (٣-٣-٣)

المرفق السادس

أدوار ومسؤوليات الإدارة القائمة على النتائج

المهام	الإدارة	الجمعية العامة	مكتب خدمات الرقابة الداخلية
تخطيط البرامج الإطار الاستراتيجي الجزء الأول: موجز الخطة الجزء الثاني: الخطة البرنامجية لفترة سنتين (الاستراتيجية، والأهداف، والإنجازات المتوقعة، ومؤشرات الإنجاز)	استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج في التخطيط الاستراتيجي للبرامج: • الجزء الأول: اقتراح الأولويات (موجز الخطة) • الجزء الثاني: اقتراح الاستراتيجية (الأطر الاستراتيجية) • الاتفاقات: الأهداف السنوية الداخلية	تقديم التوجيه لعمل المنظمة: تحديد الأهداف والغايات الموافقة على الأطر الاستراتيجية المقترحة	رصد مدى الاستفادة من توصيات/دروس التقييم في التخطيط توفير تغطية رقابية منتظمة
إعداد الميزانية الميزانية البرنامجية لفترة سنتين البعثات السياسية الخاصة، والمحاكم، وعمليات حفظ السلام	تحديد الأهداف من أجل قياس الأداء والاستفادة من النتائج والدروس في إثراء مقترح الميزانية	النظر في ميزانية فترة السنتين والموافقة عليها (اللجنة الخامسة)	عمليات مراجعة منتظمة
الرصد تقارير الأداء البرنامجي التي تقدم كل سنتين	رصد الأداء: قياس الأداء (تحقيق النتائج؛ والجهود المبذولة لتحسين الكفاءة والفعالية؛ وتنفيذ ملاحظات وتوصيات المراجعة)	رصد مدى تحقيق أهداف المنظمة ونتائجها (لجنة البرنامج والتنسيق)	رصد تنفيذ نظام الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة: إجراء عمليات تفتيش/مراجعة دورية لنظام الإدارة القائمة على النتائج ضمان النوعية: رصد الأداء
التقييم	التقييم الذاتي (تقديري)	الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات اللجنة الخامسة/لجنة البرنامج والتنسيق/الهيئات الحكومية الدولية أو هيئات الخبراء المعنية مباشرة بكل برنامج	تقييم مستقل ومتعمق وموضوعي ضمان النوعية: منهجية التقييم الذاتي
تقديم التقارير	تقديم تقارير الأداء (تقارير الأداء البرنامجي)	النظر في التقارير الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالنتائج في اتخاذ القرار	تقارير التقييم ضمان النوعية: تقارير التفتيش/المراجعة

المهام	الإدارة	الجمعية العامة	مكتب خدمات الرقابة الداخلية
إطار المساءلة المساءلة عن النتائج	أدلة على الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالنتائج في تخطيط البرامج وتنفيذها (استجابة الإدارة والدروس المستفادة)؛ التصديق على النتائج المنجزة (الاتفاقات، النظام الإلكتروني لتقييم الأداء)	رصد إطار الإدارة القائمة على النتائج	توصيات المراجعة ذات الصلة