

Distr.: General  
18 December 2014  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون  
البند ١٣١ من جدول الأعمال  
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

التقرير المرحلي الرابع عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة، على نحو ما طلبت في قرارها ٢٦٤/٦٨، تقريراً عن التقدم المحرز صوب تنفيذ إطار المساءلة. ويُقدم هذا التقرير لإطلاع الدول الأعضاء على التدابير التي يتخذها الأمين العام وتلك التي يعتزم اتخاذها لتعزيز المساءلة استجابةً لما ورد في القرار المذكور، بما في ذلك بيان مفصل لعمليات التقييم الأول للمخاطر الذي أجري على نطاق الأمانة العامة والنتائج التي تمخض عنها وللتقدم المحرز في مجال تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج.



الرجاء إعادة استعمال الورق

150115 140115 14-67497 (A)



## أولا - مقدمة

- ١ - يُقدّم هذا التقرير استجابةً لقرار الجمعية العامة ٢٦٤/٦٨، وفيه طلبت الجمعية إلى الأمين العام أن يوافيها في الجزء الأول من دورتها التاسعة والستين المستأنفة بتقرير عن تنفيذ القرار المذكور.
- ٢ - ويقدم التقرير معلوماتٍ مستكملة عن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية (بما في ذلك نتائج التقييم الأول للمخاطر المنفذ على نطاق الأمانة العامة) والإدارة القائمة على النتائج. ويصف التقدم الذي أحرز منذ صدور التقرير السنوي السابق عن المسألة (A/68/697) في عدد من المجالات التي تهم الدول الأعضاء، بما في ذلك المسألة الشخصية، والمسألة في البعثات الميدانية، والصلة بين نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمسألة، إضافة إلى المشتريات والأخلاقيات.

## ثانيا - إطار الإدارة المؤسسية للمخاطر والرقابة الداخلية

- ٣ - الإدارة المؤسسية للمخاطر أداة إدارية حديثة تيسر مناقشة المسائل الاستراتيجية التي هي في صميم الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة، وتوطد الحوكمة السليمة والمسألة المعززة. وهي تساعد على توضيح الأهداف وما يتصل بها من مخاطر على المستويات المختلفة في المنظمة، وتسهل إجراء حوار مفتوح يتسم بالشفافية عن المسائل الاستراتيجية سواء أكان ذلك الحوار داخل المنظمة أو مع الجهات صاحبة المصلحة والدول الأعضاء.

## ألف - تقييم المخاطر المؤسسية على نطاق الأمانة العامة

## ١ - العملية

- ٤ - في القرار ٢٦٤/٦٨، لاحظت الجمعية العامة التقدم الذي أحرزه الأمين العام صوب تنفيذ الإدارة المؤسسية للمخاطر وطلبت إليه أن يدرج نتائج تقييم المخاطر المزمع إجراؤه على نطاق الأمانة العامة في التقرير المرحلي التالي المعد عن المسألة.
- ٥ - وقد أُجري أول تقييم للمخاطر المؤسسية يتم على نطاق الأمانة العامة برعاية لجنة الشؤون الإدارية وكان الهدف منه هو تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمة واستجابة الإدارة لها، وترتيبها حسب الأولوية.
- ٦ - وحدّد التقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها أنشطة الأمانة العامة، وذلك من خلال النظر في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على نحو ما وردت في الإطار الاستراتيجي لفترة

السنتين واستعراض الوثائق ذات الصلة وإجراء تحليلٍ لتقييمات المخاطر التي أُجريت في السابق وبحث مسائل تشمل قطاعات عدة انبثقت عن التوصيات الصادرة عن الهيئات الرقابية.

٧ - وعُرض على لجنة الشؤون الإدارية في منتصف عام ٢٠١٣ نمطٌ أولي للمخاطر. وأُجريت بعد ذلك مقابلات ونُظمت حلقات عمل مع جميع رؤساء الإدارات والمكاتب وأفرقة الإدارة العليا بما على نطاق المنظمة بأسرها، بما في ذلك المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية الاقتصادية والاجتماعية، بغية استكمال سجل المخاطر وتضمينه المخاطر الناشئة وترتيب النتائج الأولية من حيث الأولوية، وبذلك اعتُمدت إزاء المسألة رؤيةٌ كلية من القمة إلى القاعدة.

٨ - وعُقدت مشاورات إضافية في الربع الأول من عام ٢٠١٤ لمواصلة ترتيب مجالات المخاطر السابق تحديدها من حيث الأولوية.

## ٢ - سجل المخاطر

٩ - يشمل سجلُ المخاطر تعاريف للمخاطر، وتحليلاً كاملاً للعوامل الرئيسية المسببة لها، وتوصيفاً للضوابط التي وضعتها الإدارة، وخطوطاً عريضة للاستراتيجيات الممكن اتباعها للتصدي لتلك المخاطر. وأُعطي لكل خطر من المخاطر درجة تقييمية تعكس احتمال وقوع الخطر والأثر المترتب عليه (التعرض للخطر). وبعد تقييم مدى فعالية الضوابط المعمول بها للتخفيف من المخاطر، أُتخذت المخاطر المتبقية نقطة انطلاق لتحديد الاستجابة التصحيحية الملائمة.

١٠ - وصُنفت المخاطر في مستويات مختلفة استناداً إلى التقييم النوعي لمدى التعرض لها وفعالية الرقابة المتصلة بها إضافة إلى العوامل المسببة لها التي تم جمعها خلال عملية تقييم المخاطر. وتعرض لوحة المخاطر (انظر الشكل أدناه) بيانا بعدد ٢٣ خطراً محمداً، صُنفت ٩ منها على أنها "مخاطر عالية للغاية" (منها ٦ اعتُبرت "مخاطر حرجة" تستلزم اهتماماً فورياً من جانب الإدارة العليا)، وصُنفت ١٠ مخاطر أخرى على أنها "مخاطر عالية" و ٤ على أنها "مخاطر متوسطة".

## لوحة المخاطر

المخاطر الاستراتيجية	مخاطر الحوكمة	المخاطر التشغيلية	المخاطر التشغيلية (تابع)	المخاطر المالية
التخطيط وتخصيص الموارد	الحوكمة	إدارة البرامج	السلامة والأمن	التمويل والاستثمارات
الرؤية والولاية	بيئة الرقابة وإدارة المخاطر	البحث والتحليل وتقديم المشورة	السلامة والأمن	التمويل من خارج الميزانية والإدارة
التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد الميزانية	الهيكل والتناسق التنظيميان	أنشطة البعثة	الملكية الفكرية	المحاسبة والإبلاغ
استراتيجية الموارد البشرية وإدارتها والمساءلة بشأنها	الشراكة والتنسيق	ولايات حفظ السلام/البعثات السياسية الخاصة	إدارة المعارف والمعلومات	الإبلاغ المالي والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
العوامل الداخلية والخارجية	القيادة والإدارة	تخطيط البعثات	موارد المعلومات	
المناخ السياسي - عامل خارجي	العلاقات بين الموظفين والإدارة	خدمات الدعم	استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبنيتها وأمنها	الامتثال
التحول التنظيمي	السلوك الأخلاقي وحسن السمعة	إدارة المشتريات والعقود والعلاقات مع الموردين		المسائل التنظيمية
	الأخلاقيات	استمرارية الأعمال		السياسات والقرارات الداخلية
	انطباع العامة عن دور المنظمة وسمعتها			

ملاحظة: التظليل باللون الأسود يشير إلى مخاطر عالية للغاية؛ وباللون الرمادي القاتم إلى مخاطر عالية؛ وباللون الرمادي الفاتح إلى مخاطر متوسطة.

١١ - وقد صدّقت لجنة الشؤون الإدارية (المعقودة بهيئة موسّعة بصفة استثنائية لتشمل كل كبار المديرين في المنظمة على مستوى رؤساء الإدارات والمكاتب) على سجل المخاطر وتوصلت إلى فهم مشترك للمخاطر ومدى جسامتها، فحدّدت من بينها ما يتطلب اتخاذ إجراءات فورية وعيّنت المديرين (المعنيين بالخطر المؤسسي) المسؤولين عن وضع الخطط لمعالجة المخاطر والتصدي لها. وستوضح هذه الخطط بالتفصيل إجراءات معالجة المخاطر التي تزمع الإدارة اتخاذها للتخفيف من حدتها، علاوة على الجداول الزمنية للتنفيذ.

١٢ - وبعد مناقشة لاحقة أُجريت في اجتماع عُقد بين اللجنة المشتركة للسياسة العامة ولجنة الشؤون الإدارية في ٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، اعتمد الأمين العام رسمياً سجل المخاطر الأولي بوصفه الأداة التي تقدم موجزا للمخاطر الاستراتيجية الأهم التي تتعرض لها المنظمة، والاستراتيجيات المنفذة من أجل التصدي للمخاطر ذات الصلة، وهيكل الحوكمة الذي ينظم العملية. وسيجري، على النحو المبين في الفرع ألف - ٤ أدناه، تنقيح سجل المخاطر الأولي هذا من خلال العمل الذي تقوم به الأفرقة العاملة المعنية بمعالجة المخاطر.

١٣ - وبيئة المخاطر المبينة أعلاه لا تمثل كافة المخاطر التي قد تواجهها الأمانة العامة، ويصح هذا الأمر أيضا بالنسبة إلى "المخاطر العالية المستوى". لكن المخاطر المذكورة هي تلك التي أجمع كبار المديرين على أن لها أولوية عليا. ولذلك ستركز الأمانة العامة اهتمامها على هذه المخاطر في الوقت الحالي، فهي ترى أن من المهم التركيز على عدد محدود من مجالات الخطر التي يعتبرها العموم ذات "أولوية عالية" ويمكن تحقيق نتائج ملموسة بشأنها في الأجل المتوسط.

١٤ - ومن المهم أيضا الإشارة إلى أن تنفيذ وترسيخ إدارة المخاطر المؤسسية عملية يستمر تنفيذها على صعيد الأمم المتحدة بأسرها. ومن المؤكد أن الأمانة العامة ستواجه تحديات جديدة وأن استراتيجيات التخفيف من المخاطر ستوضع، وسوف تنشأ بالتزامن مع ذلك مخاطر جديدة فيعيد ترتيب المخاطر التي سبق إدراجها في قائمة الأولويات بحيث ترتفع مرتبة بعضها وتندنى مرتبة البعض الآخر.

### ٣ - مجالات الخطر الحرجة

١٥ - تتعرض عمليات الأمم المتحدة في العديد من المناطق لمخاطر عالية بطبيعتها. وبينما تقيّم المنظمات الأخرى المشاريع المحتملة وتقرر بناءً على تقييم للمخاطر إمكانية التدخل من عدمه، يتعين على الأمم المتحدة أن تقبل جميع الولايات التي تكلفها بها الدول

الأعضاء. وكثيراً ما ينطوي العديد من الولايات على عمليات نشر وأنشطة تُنفذ في ظروف صعبة أو خطيرة ولا يتوافر لها الوقت الكافي للتخطيط ولا القدر الوافي من المعلومات.

١٦ - وبذلك يصبح نمط المخاطر المنطبق على الأمانة العامة عالياً وفريداً من نوعه، مما يستلزم مراعاة هذا السياق العام في عملية ترتيب المخاطر حسب الأولوية وتحديد العتبات المرتبطة بها التي تتم في نهاية المطاف. ويعرض سجل المخاطر بياناً موجزاً بالجهات المعنية بالمخاطر المؤسسية والعوامل الرئيسية المسببة للمخاطر التي يوفر جميعها الأساس لوضع خطط عمل مفصلة لمعالجة المخاطر الأشد حرجاً التي يتمخض عنها التقييم. ويشمل سجل المخاطر الأولي ما يلي.

#### الخطر ١: الهيكل والتناسق التنظيميان

المسؤول المعني بالخطر المؤسسي: نائب الأمين العام

١٧ - يتمثل الخطر ١ في احتمال ألا يكون الهيكل العام للمنظمة قادراً على توفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية. وقد يكون عدم وضوح الهيكل التنظيمي للإدارات والمكاتب المختلفة والمسؤوليات والأهداف التنظيمية المنوطة بها سبباً يؤدي إلى تضارب الأنشطة أو زيادتها عن الحاجة، ويُحتمل أن يفضي في نهاية المطاف إلى فقدان ثقة الجمهور والدول الأعضاء.

١٨ - وينبع الخطر من إمكانية "انعزال" الهيكل التنظيمي والعقلية التنظيمية بسبب طبيعة المنظمة. وقد تتنافس الإدارات والمكاتب فيما بينها على التمويل والموارد، ويسعى كلٌّ منها إلى تحقيق أهدافه منفرداً بدلاً من تنفيذ أنشطته التي تساهم بأكبر قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وقد تكون آليات العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة غير كافية، مما يزيد من صعوبة تنفيذ الأنشطة الشاملة لقطاعات عدة.

#### الخطر ٢: التحول التنظيمي

المسؤول المعني بالخطر المؤسسي: وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية

١٩ - يتمثل الخطر ٢ في احتمال ألا تكون المنظمة قادرةً على الاستجابة لاحتياجات البيئة المتغيرة. وقد تكون الثقافة المحافظة العازفة عن المحازفة عائقاً يحدّ من قدرة المنظمة على التصرف بمرونة والاستجابة للتغيير.

٢٠ - ويعكس الخطر، في جزء منه، احتمال "السأم من التغيير" داخل المنظمة بسبب تعدد المشاريع التحويلية المتزامنة (مثل نظام أوموجا، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام،

والإصلاح في مجال الموارد البشرية، وسياسة تنقل الموظفين، وما إلى ذلك) وربما تتسم ثقافة المنظمة بالعزوف الشديد عن المخازفة، فقد يخشى كبار المديرين والموظفون من جميع المستويات تحمل المسؤولية وصنع القرارات. وعلى غرار ما يحدث في سائر منظمات القطاع العام، قد يكون هناك اتجاه لمقاومة التغيير أو قد يقتضي الحفاظ على المصالح المكتسبة الإبقاء على الوضع الراهن. ومن المحتمل نتيجة لذلك أن يُتبع الكثير من الممارسات القديمة دون الاهتمام بمراجعتها من منظور نقدي للتحقق من سلامته، وألا تكون الأدوات التي تيسر تغيير الثقافة ملائمةً تماماً.

### الخطر ٣: التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد الميزانية

المسؤول المعني بالخطر المؤسسي: رئيس مكتب الأمين العام، المكتب التنفيذي للأمين العام ٢١ - يُعرف الخطر ٣ بأنه امتلاك قدرة محدودة على تحديد البدائل وتقييمها والاختيار من بينها من أجل تقديم التوجيه وتخصيص الموارد بما يكفل التنفيذ الفعال لمهام وولاية وأهداف الأمانة العامة وشبتي الإدارات، مما يؤثر سلباً على الوضوح في سياق صنع القرار. وقد لا يتسنى تلبية كل احتياجات الميزانية، مما يؤثر على قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها وأهدافها وخططها واستراتيجياتها بشكل فعال.

٢٢ - وربما ينعكس هذا الخطر على البرامج فتوضع دون اعتماد رؤية أشمل للمنظمة ككل وفي ظل فهم مشترك غير مكتمل لأهداف المنظمة الأطول أجلاً. وبما أن الإطار الاستراتيجي يُعد قبل تنفيذ البرامج بثلاث سنوات، قد تفتقر الخطط الاستراتيجية إلى المرونة اللازمة للتصدي بفعالية للحقائق الجديدة أو الاحتياجات الناشئة. وفي بيئة يحكمها ضيق الموارد وتفتقر إلى استعراض منتظم للولايات القائمة والآثار المترتبة على أي ثغرات في التمويل، قد يؤدي تكليف المنظمة بولايات إضافية إلى إرهاقها بما لا تطيقه.

### الخطر ٤: السلامة والأمن

المسؤول المعني بالخطر المؤسسي: وكيل الأمين العام لشؤون السلامة والأمن

٢٣ - يتمثل الخطر ٤ في احتمال أن يتعذر في بعض الظروف تأمين بيئة العمل وحماية وتعزيز ورصد السلامة الشخصية للموظفين والمتطوعين وغيرهم في مرافق الأمم المتحدة أو دعماً للأمم المتحدة والأنشطة ذات الصلة. وقد تؤدي قواعد الأمن المقيدة بشكل مغالى فيه إلى الحد من أنشطة الأمم المتحدة في الميدان ويُحتمل أن يتأثر بها العمل الإنساني.

٢٤ - وربما يؤثر هذا الخطر على صحة وسلامة وأمن الموظفين والعمليات، وكلها عوامل تتهددها طبيعة البيئة السياسية والمادية التي تعمل فيها الأمم المتحدة، إذ إن قدرة السلطات المحلية على التصدي على النحو اللازم للحوادث الأمنية قد تكون قدرة محدودة. وقد تؤدي الجهود الرامية إلى إدارة المخاطر الأمنية أيضا إلى زيادة المخاطر البرنامجية، بما في ذلك الاتصال المحدود بالمستفيدين، مما يؤثر على فعالية العمليات ومصادقية المنظمة. وقد لا تولى العناية الكافية للأثر المترتب على مشاكل الصحة والسلامة المهنيين.

الخطر ٥: التمويل من خارج الميزانية والإدارة

المسؤول المعني بالخطر المؤسسي: المراقب المالي

٢٥ - يتمثل الخطر ٥ في احتمال تأثر قدرة بعض الإدارات على تحقيق أهدافها من جراء العجز عن الحصول على تمويل من خارج الميزانية. وقد يؤدي الاعتماد على التمويل الوارد من غير الميزانية إلى الإضرار باستقلالية الأمم المتحدة أو قد يبدو أنه يؤثر فيها سلبا، فلربما اعتُقد أن المشاريع التي تحصل على تمويل مخصص لها تحديداً تحظى بأولوية أعلى. وينبغي تعزيز نظم المراقبة الداخلية لكفالة الإدارة الفعالة للصناديق الاستثنائية.

٢٦ - وقد ينبع هذا الخطر من تغيير أولويات الجهات المانحة أو تحويلها الموارد إلى جهات فاعلة أخرى، مما يؤدي إلى اهتزاز محتمل لاستقرار العمليات التي تقوم بها الأمانة العامة ويؤثر على قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي. ويُحتمل أيضا أن يؤدي غياب التمويل الذي يمكن التنبؤ به إلى تصور أن المنظمة تتأثر بذلك فتركز على أولويات البلدان المانحة وليس الدول الأعضاء عموما، مما يخل بأولويات البرامج. وقد لا يمتلك مديرو الصناديق الاستثنائية إلا آليات محدودة تكفل على نحو فعال حُسن إدارة الأموال من جانب الوكالات المنفذة، وقد تتعرض المنظمة لما يضر بسمعتها بسبب مواطن الضعف المحتملة في عمليات وضع الضوابط المنظمة لاستخدام التمويل وتأثيره وفي المساعي الرامية إلى التخفيف من المخاطر الائتمانية على النحو الملائم.

الخطر ٦: استراتيجية الموارد البشرية وإدارتها والمساءلة بشأنها

المسؤول المعني بالخطر المؤسسي: الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية

٢٧ - يرتبط الخطر ٦ بالاحتياج إلى استراتيجية كلية لإدارة الموارد البشرية تتسم بالوضوح وتدعم مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمتها واحتياجات موظفيها، فيُعرف بأنه القصور في تطوير وتعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم بشكل كاف بحيث يمكن تقديم

آراء وتوجيهات فعالة فيما يتعلق بالأداء؛ وعدم تعزيز المساءلة بشكل كاف أو محاسبة الأطراف أو العناصر المسؤولة بأي شكل آخر عن أفعال قامت بها أو امتنعت عن فعلها.

٢٨ - وقد لا توفر السياسات والإجراءات القائمة الدعم الفعال بحيث يمكن تعيين موظفين مؤهلين ومتحمسين وإرساء ثقافة تقوم على النتائج والأداء، مما يعوق وضع استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية وآليات فعالة لتخطيط المستقبل الوظيفي. وربما تكون حوافز حسن الأداء وفرص الترقى محدودة للغاية. وفيما يتعلق بالمساءلة، قد لا تتوافر دوماً معالم واضحة لنظام فعال يربط الأداء بآليات الإبلاغ ويوفر الشفافية للمديرين والموظفين، وللدول الأعضاء وأصحاب المصلحة أيضاً. وبناء على ذلك، قد تكون القدرة على مجازاة الموظفين والمديرين لعدم تحقيقهم الأهداف المتوخاة قدرةً محدودة.

#### ٤ - هيكل الحوكمة

٢٩ - إن إقامة هيكل للحوكمة على أسس سليمة أمرٌ ضروري لإطلاق مثل هذه المبادرة التحويلية الواسعة النطاق وترسيخها. كما أنه يكتسي أهمية بالغة بالنسبة لكفاءة نظم الرصد والإبلاغ وفعالية هياكل صنع القرار وعمليات الرقابة والمساءلة عموماً.

٣٠ - ومع مراعاة هذه المبادئ والأخذ بالدروس المستفادة من تنفيذ المشاريع الكبيرة الحجم التي تتوخى تحويل أساليب تسيير الأعمال<sup>(١)</sup>، حددت الأمانة العامة هيكلًا فعالاً للحوكمة لغرض إدارة المخاطر في المؤسسة، وهو هيكل يتألف من أربعة عناصر رئيسية.

#### لجنة الشؤون الإدارية

٣١ - لجنة الشؤون الإدارية هي لجنة إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى الأمانة العامة، وبصفتها هذه تقوم اللجنة بما يلي كل ثلاثة أشهر:

- (أ) استعراض مدى ملاءمة الاستراتيجيات المعدة خصيصاً للتصدي للمخاطر؛
- (ب) رصد فعالية إدارة المخاطر المؤسسية وإطار الرقابة الداخلية عموماً؛
- (ج) توفير الإرشاد ذي الصلة والتوجيه العام للعملية.

(١) نظام التخطيط المركزي للموارد (أوموجا)، والمخطط العام لتحديد مبادي المقر، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

### المسؤولون المعنيون بالمخاطر المؤسسية

٣٢ - المسؤولون المعنيون بالمخاطر المؤسسية هم موظفون على مستوى وكلاء الأمين العام أو الأمناء العاميين المساعدين تُعهد إليهم مسؤولية التأكد من أن المخاطر التي تقع في إطار مسؤوليتهم قد حُددت تحديداً مناسباً وأن استراتيجيات التخفيف من المخاطر توضع موضع التنفيذ وتُعرض على لجنة الشؤون الإدارية. وبغية أداء هذه المهام، فإنهم يقومون بما يلي:

(أ) ترؤس المناقشات التي تجريها الأفرقة العاملة المعنية بمعالجة المخاطر وإدارة دفتها؛

(ب) تقييم فعالية الضوابط القائمة؛

(ج) ترجمة استراتيجيات التخفيف من المخاطر إلى خطط تفصيلية لمعالجة المخاطر والتصدي لها تحدد خطط العمل اللازمة للتنفيذ والأطراف المسؤولة عن ذلك والجداول الزمنية ذات الصلة؛

(د) توجيه انتباه لجنة الشؤون الإدارية إلى أي مسائل جديدة قد تنشأ خلال العملية؛

(هـ) تقديم تقارير دورية إلى لجنة الشؤون الإدارية عن تنفيذ الاستجابة للمخاطر.

### الأفرقة العاملة المعنية بمعالجة المخاطر

٣٣ - تتألف الأفرقة العاملة من موظفين يعملون في إدارات ومكاتب شتى تمثل مختلف المجالات الوظيفية في الأمانة العامة. وهم "خبراء متخصصون" يسهمون بمعارفهم التخصصية في مناقشة الأفرقة. وتؤدي الأفرقة العاملة المهام التالية:

(أ) دعم العمل الذي يقوم به المسؤولون المعنيون بالمخاطر المؤسسية؛

(ب) استعراض المسببات الرئيسية والضوابط المقترحة وأساليب التصدي للمخاطر؛

(ج) الإسهام بنشاط في تحديد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر والتصدي لها؛

(د) توجيه نظر المسؤولين المعنيين بالمخاطر المؤسسية إلى أي مسائل جديدة يمكن أن تنشأ أثناء العملية.

وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية في مكتب وكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الإدارية

٣٤ - تتمثل وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية فيما يلي:

(أ) دعم الأفرقة العاملة بتزويدها بما يلزمها من منهجيات ومن أدوات تكون متسقة في هذا الصدد؛

(ب) تنسيق اجتماعات الأفرقة العاملة والمشاركة في المناقشات التي تجريها؛ وتقديم المساعدة في صياغة نتائج هذه المداولات في شكل منهجية متسقة لإدارة المخاطر المؤسسية (تنفذ هذه المهام بالاشتراك مع المسؤولين المعنيين بالمخاطر المؤسسية)؛

(ج) حصر أوجه التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر في تقرير موحد لتقديمه إلى لجنة الشؤون الإدارية.

٣٥ - وفي إطار هيكل الحوكمة، هذا أنيط بنائب الأمين العام دوراً هاماً جداً فيما يتعلق بالتنسيق. فقد كان من اللازم تنسيق أنشطة الأفرقة العاملة عن كثب حيث تبين أن هناك ترابطاً وثيقاً بين المخاطر الرئيسية الحرجة التي تم تحديدها. وسيساعد ذلك على تفادي أي تداخل وكفالة التعرف على أوجه التآزر الممكنة واستغلالها، إذ إن الإجراءات التي تُتخذ خصيصاً للتخفيف من خطر بعينه ربما يكون لها أيضاً أثر إيجابي على مجالات أخرى. وبالتالي فإن نائب الأمين العام، بالإضافة إلى المسؤوليات المنوطة به بصفته مسؤولاً معنياً بالخطر المؤسسي في مجال "الهيكل والتناسق التنظيميين"، سيعقد أيضاً اجتماعات دورية مع المسؤولين المعنيين بالمخاطر المؤسسية لكفالة إقامة الحوار المناسب وحسن التنسيق بين مختلف الأفرقة العاملة المعنية بمعالجة المخاطر.

٣٦ - وتقع مسؤولية إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وتنفيذ خطط مناسبة لمعالجة المخاطر وفقاً للمبادئ المحددة. بموجب هذا الإطار على عاتق رئيس كل إدارة أو مكتب وجميع الموظفين، وفقاً للأدوار والمهام المنوطة بكل منهم.

٣٧ - وأخيراً، فإن تنفيذ نظام متسق ومتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية يشكل عنصراً بالغ الأهمية في إطار المساءلة الذي وضعه الأمين العام. وسيساعد على ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر في الأعمال اليومية للأمانة العامة وعلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة. وتحقيقاً لهذه الغاية، سوف تيسر لجنة الشؤون الإدارية المشاركة والقيادة المستمرة من جانب كبار المديرين لكي يتم أيضاً تحقيق أوجه التآزر والتكامل مع سائر الأجزاء الجوهرية من خطة التحول.

## ٥ - ملاحظات الهيئات الرقابية

٣٨ - أشارت الهيئات الرقابية في مناسبات عدة إلى التقدم الكبير الذي أحرز في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. فعلى سبيل المثال، ذكر مجلس مراجعي الحسابات مؤخراً ما يلي: ”يقر المجلس بأن الإدارة توجد في خضم برنامج تحوّل وتحديث تنظيمي كبير... ولكن هناك دلائل على أن بعض فوائد ذلك أصبحت في متناول اليد. والمجلس مسروراً على وجه الخصوص من التطورات الإيجابية للغاية المتعلقة بإدارة المخاطر في المؤسسة، والتي لو أثبتت أو استوعبت، فإنها ستفتح آفاقاً جديدة لتركيز استراتيجي أكبر بكثير على القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة؛ ومن ثم ستمكّن من إحداث تغيير كبير في الطريقة التي تُضبط بها الأنشطة وتنفذ“ (انظر الوثيقة A/69/5 (Vol. I)، الفصل الثاني، الموجز).

٣٩ - ولاحظ المجلس أيضاً أن ”أكبر المخاطر التي حددتها الإدارة العليا متطابقة تماماً مع القضايا التي أبلغ عنها المجلس، سواء في هذا التقرير أو في التقارير السابقة“ (المرجع نفسه)، وخُصص إلى أن ”هذه خطوة هائلة للأمام وتمثل أكثر التطورات إيجابية بشأن الإدارة المركزية للمخاطر التي شهدتها المجلس داخل الأمم المتحدة“ (المرجع نفسه، الفقرة ١٨).

٤٠ - ورحبت اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة في تقريرها للفترة ٢٠١٣/٢٠١٤/٢٠١٤ ”بالتقدم الذي أحرزته الإدارة“، وأوصت ”بأن تواصل لجنة الشؤون الإدارية، التي تضطلع كذلك بدور لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، المشاركة في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة بما يكفل أن تصبح إدارة المخاطر في المؤسسة أداة إدارية مهمة تُستخدم لتوجيه المنظمة“ (A/69/304، الفقرة ٣٠). واختتمت اللجنة تعليقها بالإشادة ”بلجنة إدارة المخاطر في المؤسسة وبالإدارة لتفانيهما وللتقدم الذي أحرزته في كسر حالة التوقّع السائدة، وجعل إدارة المخاطر في المؤسسة أداة إدارية متكاملة وحاسمة في المنظمة“ (المرجع نفسه، الفقرة ٣٤).

## ٦ - حالة خطة العمل الخاصة بالمساءلة من حيث صلتها بإدارة المخاطر المؤسسية

٤١ - يمكن إيجاز حالة خطة العمل من حيث صلتها بإدارة المخاطر المؤسسية على النحو التالي:

• إنجاز تقييم المخاطر المؤسسية المنفذ على نطاق الأمانة العامة

الكيان المسؤول: مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية

تاريخ التنفيذ: آذار/مارس ٢٠١٤

الحالة: أُبجز التقييم الأولي - لدى الانتهاء من وضع التقييم في صيغته النهائية، سوف يستكمل التقييم رسمياً كل سنتين

- تصديق لجنة الشؤون الإدارية على الاستنتاجات المنبثقة عن التقييم  
الكيان المسؤول: لجنة الشؤون الإدارية (بعد انتهاء مكتب وكيل الأمين العام من التقييم)

تاريخ التنفيذ: أقرت الاستنتاجات الأولية في نيسان/أبريل ٢٠١٤

الحالة: أُبجز

- تعيين المسؤولين المعنيين بالمخاطر وتحديد الخطط الشاملة لمعالجة المخاطر والتصدي لها

الكيان المسؤول: لجنة الشؤون الإدارية/المسؤولون المعنيون بالمخاطر المؤسسية

تاريخ التنفيذ: نفذ المرحلة الأولى استناداً إلى التقييم الأولي بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٤، ثم يستمر التنفيذ بعد ذلك

الحالة: أُبجز/جار تنفيذه

- الرصد وتقديم التقارير إلى لجنة الشؤون الإدارية واللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة فيما يتعلق بتنفيذ خطط معالجة المخاطر والتصدي لها والنمط العام للمخاطر التي تواجهها المنظمة

الكيان المسؤول: مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية

تاريخ التنفيذ: متواصل

الحالة: جار تنفيذه

- برنامج الاتصال المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية: (أ) نشر دورة التعلم الإلكتروني في نظام "إنسيرا"؛ (ب) التخطيط لإجراء مزيد من الدورات التدريبية وحلقات العمل على أساس الحضور الشخصي؛ (ج) الاستمرار في تطوير صفحات إدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية على موقع iSeek؛ (د) شبكة الممارسين المعنيين بإدارة المخاطر المؤسسية

الكيان المسؤول: مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية

تاريخ التنفيذ: متواصل

الحالة: جارٍ تنفيذه

٤٢ - وبالإضافة إلى هذه الجهود المبذولة على مستوى المنظمة، تتخذ مختلف الإدارات والمكاتب في إطار أنشطتها خطواتٍ ملموسة صوب تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بشكل تفصيلي. وبدعم من وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، أعد العديد من المكاتب بالفعل سجلات المخاطر الخاصة به، بما في ذلك مكتب الأمم المتحدة في فيينا/مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، في حين تنشط كيانات أخرى، من قبيل موئل الأمم المتحدة، في العمل على تحقيق هذه الغاية.

٤٣ - وفيما يتعلق ببعثات حفظ السلام وما يتصل بها من وظائف الدعم في المقر، يجري العمل حالياً على تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية باستخدام منهجية مشتركة على نطاق الأمانة العامة. والقصد من ذلك هو إجراء العملية كاملة في بعثات مختارة على نحو يتيح تكرارها في بعثات أخرى.

### ثالثاً - الإدارة القائمة على النتائج

٤٤ - أوصى الأمين العام، في الفقرة ٢٢ من تقريره المرحلي الثالث عن نظام المساءلة (A/68/697)، باتخاذ الإجراءات التالية لتعجيل بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة:

- (أ) تنفيذ حملة رفيعة المستوى للدعوة والاتصال للتأكيد على الحاجة إلى زيادة التركيز في المنظمة على تحقيق نتائج؛
- (ب) تأكيد مجلس الأداء الإداري على أهمية التقييم المشترك للأداء المؤسسي وأداء فرادى كبار المديرين؛
- (ج) تنفيذ دورات تدريبية في مختلف المجالات ذات الصلة بالإدارة القائمة على النتائج؛
- (د) وضع مبادئ توجيهية ومواد تدريبية في مجال الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك أدوات التعلم الإلكتروني.

- ٤٥ - وذكر الأمين العام أن هذه التوصيات ستنفذ باتباع نهج تدريجي وحدد الإطار الزمني اللازم لتنفيذها وهو فترتي سنتين متتاليتين هما ٢٠١٤-٢٠١٥ و ٢٠١٦-٢٠١٧.
- ٤٦ - وفيما يلي معلومات مستكملة عن حالة الإجراءات المتخذة منذ صدور التقرير المرحلي الثالث عن نظام المساءلة.

## ألف - الدورات التدريبية

- ١ - إعداد الميزانية (الأطر المنطقية والمسائل الأخرى ذات الصلة)
- ٤٧ - وقّر مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات التدريب المخصص لمديري البرامج بشأن إعداد الأطر المنطقية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ للإدارات والمكاتب الخاضعة لإشرافهم. وفي المجموع، عُقدت ٢٥ جلسة عمل للعدد نفسه من الإدارات والمكاتب بين شباط/فبراير ونيسان/أبريل ٢٠١٤. وأفضت هذه الجلسات إلى إجراء عدد من التعديلات الملحوظة، بما في ذلك بيانات موضوعية أكثر تركيزاً على ما يجنيه المستعمل النهائي من فوائد، وزيادة في إيضاح الفوائد للمستعملين النهائيين، وتحسين لدقة المؤشرات وقابليتها للقياس.

## ٢ - رصد البرامج وتقديم التقارير عنها

- ٤٨ - نظّم مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية تسع دورات تدريبية عن رصد البرامج وتقديم التقارير عنها في الفترة من آب/أغسطس إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ في فيينا وجنيف ونيويورك لموظفين من ٢٥ إدارة ومكتباً. وتم تعزيز البرنامج التدريبي بمواد تدريبية محدثة وتمارين معدة حسب الطلب ليزود ١٦٠ من الموظفين المشاركين بلمحة عامة عن عملية الميزنة القائمة على النتائج وتوجيهات عملية عن كيفية تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الإنجازات المتوقعة باستخدام مؤشرات الإنجاز ومقاييس الأداء.

## باء - أنشطة التقييم الذاتي

- ٤٩ - شددت شتى تقارير الهيئات الرقابية على الافتقار إلى الموارد اللازمة لتنفيذ إطار تقييم قوي على نطاق الأمانة العامة<sup>(٢)</sup>. وبغية تجاوز هذا العجز، يقوم مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية بتنفيذ مشروع تجريبي من أجل تعزيز قدرات التقييم الذاتي في نطاق إدارة الشؤون الإدارية، وإذا ما نجح هذا المشروع فسوف تعمم نتائجه على بقية أقسام الأمانة

(٢) انظر الفقرة ١٩ من الوثيقة A/60/73، والفقرة ٤٣ من الوثيقة A/64/63، والفقرة ١٢ من الوثيقة A/68/70 (تقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية). وبالإضافة إلى ذلك، أشير في الوثيقة A/68/70 إلى أن ست إدارات ومكاتب فقط في الأمانة العامة بما وحدات مخصصة حصراً للتقييم الذاتي.

العامّة. ويستخدم المشروع التجريبي موظفين ممن ترتبط وظائفهم ارتباطاً وثيقاً بالرصد والتقييم داخل إدارة الشؤون الإدارية أو ممن أعربوا عن رغبتهم في تعلم كيفية إجراء تقييمات ذاتية. وتحقيقاً لهذه الغاية، نظم المكتب دورة تدريبية في نيويورك مدتها يومان عن إجراء التقييمات وعقدتها في ١٦ و ١٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤. وحضر الدورة ٢٣ مشاركاً من إدارة الشؤون الإدارية، وكذلك موظفون من إدارات أخرى اعتُبرت قدرات التقييم الذاتي بها ضعيفة في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية A/68/70.

٥٠ - وعند انتهاء التدريب، تم تشكيل ثلاثة أفرقة تقييم من موظفي إدارة الشؤون الإدارية الذين تلقوا التدريب، لإجراء تقييمات محددة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ بشأن المسائل التي لها آثار على نطاق الإدارة (وربما على نطاق الأمانة العامة). وسوف تتمكن أنشطة التقييم الذاتي هذه الإدارة من تقييم أداؤها من حيث إجراء التقييمات، وسوف تتيح لها تحديد الممارسات الجيدة ومجالات التحسين، وتجعلها نموذجاً للكيانات الأخرى التي لا تملك إلا موارد محدودة وتفتقر إلى قدرات مخصصة للتقييم.

جيم - تأكيد مجلس الأداء الإداري على أهمية التقييم المشترك للأداء المؤسسي وأداء فرادى كبار المديرين

٥١ - من أجل تقييم الأداء الفردي والأداء المؤسسي في الوقت نفسه، يعقد مجلس الأداء الإداري اجتماعاً سنوياً مخصصاً لاستعراض أداء كبار المديرين في ضوء الأهداف المحددة في اتفاقاتهم السنوية واستعراض أداء المنظمة في ضوء المؤشرات المحددة في الميزانية البرنامجية. ويتم تقييم أداء المنظمة من خلال تقرير الأداء البرنامجي الذي يصدر كل سنتين، ومنذ عام ٢٠١٢، من خلال التقرير المؤقت عن الأداء البرنامجي أيضاً. ويجري المجلس هذا الاستعراض المشترك باعتباره وسيلة لتعزيز الموازنة بين المساءلة الفردية والمساءلة المؤسسية على أعلى المستويات.

٥٢ - ثم إن زيادة الربط بين المساءلة المؤسسية والمساءلة الشخصية سيعزز مع إدخال عنصر جديد في تقييمات اتفاقات كبار المديرين في عام ٢٠١٥، التي ستشمل للمرة الأولى استعراضاً يقوم به المكتب التنفيذي للأمين العام لذلك الجزء من التقييم الذي جرت العادة على أن يستكملة كبار المديرين بأنفسهم. ويستند هذا الجزء إلى القسم الوارد في الاتفاق الذي يجسد الأهداف التي ينفرد بتحقيقها كل من كبار المديرين. وسينظر المكتب التنفيذي للأمين العام أيضاً، في إطار تقييمه ذلك، في الأقسام ذات الصلة من تقرير الأداء البرنامجي التي تبين إنجازاتهم قياساً بالأهداف المؤسسية للمنظمة.

## دال - آفاق المستقبل

٥٣ - سوف يشكل تخطيط البرامج ورصدها والإبلاغ عنها، وما يتصل بذلك من تدريب، جزءاً من نموذج صياغة الميزانية في إطار نظام أوموجا الموسع ٢، الذي يتوقع تصميمه وبنائه ونشره بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٧.

## رابعاً - المساءلة الشخصية

### ألف - إدارة الأداء وتطويره

٥٤ - عملاً بطلب الجمعية العامة في قرارها ٢٥٢/٦٨، قدم الأمين العام إلى الجمعية في الآونة الأخيرة مقترحاً بإدخال تنقيحات على نظام إدارة الأداء أورده في تقريره عن إدارة الأداء (A/69/190/Add.2 و Corr.1). ويهدف المقترح إلى تعزيز المساءلة وتبسيط السياسات وعملية التقييم وتحسين ثقافة الإدارة في المنظمة ومعالجة قصور الأداء بمزيد من الفعالية. ورهنا بموافقة الجمعية العامة، من المتوقع أن تنفذ الإصلاحات والسياسة الجديدة اعتباراً من ١ نيسان/أبريل ٢٠١٥.

٥٥ - ولزيادة الوعي بأهمية إدارة الأداء وتشجيع الإدارة العليا على إيلاء مزيد من الاهتمام له، أُدرج مؤشرٌ متعلق بإنجاز تقييمات الأداء في نهاية الدورة في اتفاقات كبار المديرين في عام ٢٠١٤، مما كان له أثر إيجابي على معدلات الإنجاز. وفي ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، بلغ معدل إنجاز تقييمات الأداء ٧٠ في المائة بالنسبة لجميع كيانات الأمانة العامة فيما يتعلق بدورة الأداء المنتهية في آذار/مارس ٢٠١٣. وعقب إدراج المؤشر المذكور في الاتفاقات في عام ٢٠١٤، بلغ معدل الإنجاز في ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ ما نسبته ٨٦ في المائة لجميع كيانات الأمانة العامة فيما يتعلق بدورة الأداء المنتهية في آذار/مارس ٢٠١٤.

### باء - حالة خطة العمل الخاصة بالمساءلة من حيث صلتها بإدارة الأداء

٥٦ - يمكن تلخيص حالة خطة العمل من حيث صلتها بإدارة الأداء على النحو التالي:

- تنقيح السياسات والأداة الإلكترونية للأداء بغرض تبسيط العمليات وتوضيحها

الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية

تاريخ التنفيذ: يتواصل طوال عام ٢٠١٥

معلومات مستكملة: بعد موافقة الجمعية العامة، من المتوقع تنفيذ السياسات المنقحة اعتباراً من ١ نيسان/أبريل ٢٠١٥ مع إدخال العمل بأداة إلكترونية منقحة للأداء

- إعداد برامج للتدريب والتوجيه عن طريق الإنترنت بشأن إدارة الأداء لفائدة المديرين والموظفين عموماً من أجل زيادة إمكانية الاستفادة من برامج التعلّم هذه

الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية

تاريخ التنفيذ: يتواصل طوال عام ٢٠١٥

معلومات مستكملة: يجري العمل على إعداد أدوات للتعليم وتوجيهات عن طريق الإنترنت. وستتاح في عام ٢٠١٥ أدوات ذات أولوية لجميع الموظفين والمديرين والعاملين في مجال الموارد البشرية

- تحسين قدرات الإبلاغ (سجل أداء إدارة الموارد البشرية). مما يكفل قدرة أكبر على رصد الامتثال

الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية

تاريخ التنفيذ: متواصل

معلومات مستكملة: جار إدخال تحسينات مستمرة. ويجري وضع تحسينات إضافية على الأداة الإلكترونية للأداء من شأنها أن تدعم قدرات إبلاغ أفضل

- إصدار توجيهات تتعلق بطرق المكافأة والتقدير

الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية

تاريخ التنفيذ: ٢٠١٥

معلومات مستكملة: ستصدر في إطار التوجيهات والأدوات الجديدة لدعم السياسات المنقحة في عام ٢٠١٥

- إصدار توجيهات تفصيلية عن تقييم الموظفين ومعالجة التقصير في الأداء

الكيان المسؤول: مكتب إدارة الموارد البشرية

تاريخ التنفيذ: الربع الأول من عام ٢٠١٤

معلومات مستكملة: ستصدر في إطار التوجيهات والأدوات الجديدة لدعم  
السياسات المنقحة في عام ٢٠١٥

## جيم - اتفاقات كبار المديرين

٥٧ - يواصل الأمين العام تعزيز اتفاقات كبار المديرين لكفالة أن تكون أداة هادفة وقوية للمساءلة، على النحو المطلوب في الفقرة ١٨ من قرار الجمعية العامة ٦٨/٢٦٤. ومن الأمثلة الحديثة على استمرار مساعي التعزيز هذه إجراء مجلس الأداء الإداري استعراضه نصف السنوي للاتفاقات المذكورة في عام ٢٠١٤ من أجل تحديد مواطن الضعف التي تتطلب اهتمام كبار المديرين قبل نهاية العام. وقد أجري هذا الاستعراض نصف السنوي للمرة الأولى لاتفاقات عام ٢٠١٤، وتم إبلاغ النتائج المنبثقة عنه إلى كبار المديرين للمساعدة في تحسين الأداء في وقت أبكر من نهاية دورة الأداء. ومن الأمثلة الأخرى القرار الذي اتخذته المجلس بإشراك المكتب التنفيذي للأمين العام بشكل أكثر استباقية في صياغة اتفاقات عام ٢٠١٥ واستعراض الأداء في نهاية الدورة (انظر الفقرة ٥٢ أعلاه).

٥٨ - ولم يُدخل المجلس إلا تعديلات طفيفة على نموذج الاتفاق نفسه لعام ٢٠١٥، إذ إنه كان قد بسط النموذج إلى حد كبير لدورة عام ٢٠١٤. وفي الفقرة ١٧ من القرار ٦٨/٢٦٤، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام "النظر في إمكانية أن يدرج في اتفاقات كبار المديرين مؤشرا إداريا موحدًا جديدًا يتعلق بإصدار الوثائق الرسمية للهيئات الحكومية الدولية ولجان الجمعية العامة، وأن يقدم تقريرًا بهذا الشأن في سياق تقريره المرحلي القادم عن المساءلة". وفي الاجتماع الذي عقده مجلس الأداء الإداري في أيار/مايو ٢٠١٤، نظر المجلس في هذا الطلب، وأشار إلى أنه قرر، في إطار الجهود الرامية إلى جعل اتفاقات كبار المديرين أكثر استراتيجية وبساطة، عدم إدراج مؤشر التاريخ المحدد لتقديم الوثائق في اتفاقات عام ٢٠١٣ أو عام ٢٠١٤. واستجابة لشواغل الجمعية العامة، أوصى المجلس بأن تكون المسألة بندا دائما في جدول أعمال لجنة الشؤون الإدارية. وبناء على ذلك، أصبحت لجنة الشؤون الإدارية ترصد تقديم الوثائق في أوانها إلى الجمعية العامة بغية ضمان تحسين امتثال الإدارات/المكاتب المقدّمة للوثائق للمواعيد المحددة، وإدخال تحسينات على الحدود القصوى لعدد الكلمات ونوعية مسودّات الوثائق. ولتيسير عملها، تتلقى اللجنة بانتظام من وكيل الأمين العام لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات معلومات مستكملة عن حالة وثائق الهيئات التداولية. ومن المتوخى أن يؤدي هذا التعزيز للرقابة إلى تحسين قدرة الإدارة

العليا على تحديد التحديات المتعلقة بإصدار الوثائق الرسمية والتصدي لها على نحو مستمر ومنهجي.

٥٩ - ويواصل المجلس أيضا معالجة المسائل النظامية التي تمنع كبار المديرين من تحقيق الأهداف الواردة في الاتفاقات. وكان التركيز الأساسي لهذه الجهود في عام ٢٠١٤ منصبا على الإطار الزمني لاستقدام الموظفين، وهو مجال يكاد يكون أداء الاتفاق فيه ضعيفا بشكل موحد. وبناء على طلب المجلس، أجرى مكتب إدارة الموارد البشرية استعراضا متعمقا لعملية استقدام الموظفين لتحديد أسباب ضعف أداء الإدارات والمكاتب فيما يتعلق بأطرها الزمنية. ووجد المكتب أن أكثر مراحل الاستقدام اختناقا هي مرحلة تقييم المديرين المكلفين بالتعيين للمرشحين والتوصية بتعيين أحدهم، إذ يتعين على هؤلاء المديرين إجراء استعراض يدوي لعدد متزايد على الدوام من مقدمي الطلبات. وللتصدي لهذه التحديات، اقترح المكتب أن تستخدم المنظمة على سبيل التجربة طرائق معروفة ومعتمدة علميا لاختبارات الاختيار وأن تكملها بأحدث التكنولوجيات، وقد وافقت لجنة الشؤون الإدارية على الاقتراح الذي سيقص الأثر الزمني لاستقدام الموظفين ويكون في الوقت نفسه بمثابة مؤشر جيد للأداء في المستقبل.

دال - حالة خطة العمل الخاصة بالمساءلة من حيث صلتها باتفاقات كبار المديرين

٦٠ - في إطار خطة العمل، يجب أن يجري مجلس الأداء الإداري استعراضا نصف سنوي لأداء كبار المديرين في ضوء الأهداف المنصوص عليها في اتفقاتهم. وقد أجرى المجلس الاستعراض نصف السنوي الأول لاتفاقات كبار المديرين في عام ٢٠١٤، وقدم تعقيبات إلى كبار المديرين.

هاء - أدوات المساءلة الجديدة المتعلقة بإدارة الأداء

٦١ - اعتبارا من عام ٢٠١٥، سيوقع الأمين العام على اتفاق معدّل مع ممثل الأمين العام المعني باستثمار أصول الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. وبالنظر إلى جدة هذا المنصب وتخصّصه، فإن تفاصيل مضمون الاتفاق المعدّل ما زالت قيد الإعداد.

٦٢ - وسوف يجري بالمثل توسيع نطاق عملية تقييم الأداء في نهاية السنة تلبية للحاجة إلى تحسين عملية المساءلة وبحيث تشمل بعض كيانات الأمم المتحدة الأخرى التي يخضع رؤساؤها التنفيذيون لسلطة الأمين العام، مثل معاهد البحث والتدريب.

## خامسا - تعزيز المساءلة في البعثات الميدانية<sup>(٣)</sup>

٦٣ - تعكف إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني منذ تموز/يوليه ٢٠١٤ على تنفيذ آلية تشمل إطارا للمساءلة وسجلا لها وتقدم عددا من المؤشرات لقياس أداء البعثات الميدانية في تنفيذ المهام ذات الصلة بسلوك الموظفين والانضباط، وتقدم أيضا معلومات جديدة وأكثر تفصيلا عن تلك المؤشرات. ويورد إطار المساءلة بالتفصيل منهجية تقييم المساءلة بالنسبة للبعثات الميدانية وكبار مديريها، إضافة إلى الدعم ذي الصلة من جانب الموظفين المعنيين بالسلوك والانضباط، وذلك من خلال سلسلة من المؤشرات والتوقعات المقترنة بما فيما يتعلق بأداء الأنشطة المتصلة بالوقاية والإنفاذ والإجراءات التصحيحية. ويحدد الإطار أيضا طبيعة قياسات أداء هذه الأنشطة وكذلك وتيرة تلك القياسات (فصلية أو سنوية).

٦٤ - وقد وضعت السياسة العامة للإدارتين بشأن المساءلة عن سلوك الموظفين والانضباط في البعثات الميدانية في صيغتها النهائية، وستعرض على فريق الإدارة العليا في كانون الثاني/يناير ٢٠١٥ بغرض اعتمادها. وتورد هذه السياسة الجديدة تفاصيل الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بكفالة تنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة للتصدي لسوء السلوك في البعثات الميدانية، وبخاصة الاستغلال والانتهاك الجنسيان، من خلال الوقاية والإنفاذ والإجراءات التصحيحية<sup>(٤)</sup>.

٦٥ - وتعزز الإدارتان المساءلة ميدانياً بطرق أخرى كذلك. فلا يزال مديرو ورؤساء دعم البعثات مطالبين، بوصفهم المسؤولين عن الإدارة الائتمانية في عمليات حفظ السلام، بتقديم خطابات تمثيل في نهاية كل فترة مالية، ولا تزال إدارة الدعم الميداني تشرف على ممارسة تفويض سلطة الشراء الموكلة للبعثات الميدانية وتدعمها، ولا سيما من خلال استعراض التقارير الشهرية والفصلية لمشتريات البعثات الميدانية، واستعراض الضوابط الداخلية في البعثات خلال التقييمات الميدانية، واستعراض نتائج مراجعة الحسابات ومتابعة تنفيذ توصيات مراجعي الحسابات المتصلة بأنشطة المشتريات الميدانية.

(٣) انظر تقرير الأمين العام عن تمويل عمليات حفظ السلام (A/68/731) للاطلاع على مزيد من المعلومات عن آخر الجهود التي يبذلها الأمين العام لتعزيز المساءلة على جميع المستويات في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام.

(٤) انظر تقرير الأمين العام (A/68/756) للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن الإجراءات المتخذة لتنفيذ المبادرات في إطار برنامج العمل المعزز المتعلق بالاستغلال والانتهاك الجنسيين.

٦٦ - وأخيراً، تم تعيين منسقين معينين بإدارة المخاطر في البعثات. ومن المقرر عقد أنشطة تدريبية في فترة الميزانية ٢٠١٤/٢٠١٥ لتزويد منسقي إدارة المخاطر بالمهارات اللازمة لإجراء تقييمات المخاطر في البعثات. ومن المقرر على سبيل التجربة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية في كانون الثاني/يناير ٢٠١٥. وسيجري تبادل الدروس المستفادة من المشروع مع البعثات الأخرى.

حالة خطة العمل الخاصة بالمساءلة من حيث صلتها بالبعثات الميدانية

٦٧ - يمكن إنجاز حالة خطة العمل من حيث صلتها بالبعثات الميدانية على النحو التالي:

- وضع الصيغة النهائية لسياسة بشأن المساءلة عن سلوك الموظفين والانضباط في البعثات الميدانية ولآلية إطار المساءلة وسجلها المرتبطة بتلك السياسة

الكيان المسؤول: إدارة الدعم الميداني

تاريخ التنفيذ: ٢٠١٤

معلومات مستكملة: أُطلق إطار المساءلة وآلية سجل الأداء في تموز/يوليه ٢٠١٤. ووضعت الصيغة النهائية للسياسة المتعلقة بالمساءلة عن سلوك الموظفين والانضباط في البعثات الميدانية، وستُعرض بغرض اعتمادها على فريق الإدارة العليا في كانون الثاني/يناير ٢٠١٥.

- استعراض خطابات التمثيل

الكيان المسؤول: إدارة الدعم الميداني

تاريخ التنفيذ: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

معلومات مستكملة: أشارت جميع خطابات التمثيل التي وردت من بعثات حفظ السلام ومركز الخدمات العالمي إلى أن رؤساء الإدارة الائتمانية أداروا الموارد الموضوعية تحت رعايتهم إدارة تمثل للأُنظمة والقواعد السارية في الأمم المتحدة

- إدخال ممارسات إدارة المخاطر في مجالات "تجريبية"

الكيان المسؤول: إدارة الدعم الميداني

تاريخ التنفيذ: استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، الربع الأول من عام ٢٠١٤؛ الدائرة الاستشارية للقانون الجنائي والشؤون القضائية، والوحدة المعنية

بسلوك الموظفين والانضباط، والاستغلال والانتهاك الجنسيين، الربع الثاني من عام ٢٠١٤

معلومات مستكملة: أنجز تقييم المخاطر الذي أجري لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وأبلغت الدول الأعضاء بنتائجه في التقرير المرحلي السنوي الرابع عن تنفيذ الاستراتيجية (A/68/637). ومنذ ذلك الحين، أُدمج نهجُ إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي لهذه الاستراتيجية وتنفيذها، ويجري تحديث سجل المخاطر على أساس منتظم. وبالإضافة إلى ذلك، أُدخلت ممارسات إدارة المخاطر في مجالات مواضيعية مثل منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين وأنشطة الدائرة الاستشارية للقانون الجنائي والشؤون القضائية.

## سادسا - المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوموجا ألف - أثر نظام أوموجا على المساءلة

٦٨ - أكد الأمين العام أن فوائد نظام أوموجا - بما في ذلك تلك المتعلقة بزيادة المساءلة - لن تتحقق تلقائيا. بل إن تحقيقها سيكون تدريجيا وسيعتمد بشكل متزايد على العلاقة المتغيرة فيما بين المنظومة، وعمليات تسيير الأعمال، واعتماد طرق جديدة للعمل في الأمانة العامة. وبالنظر كذلك إلى أن الفوائد النوعية موزعة بين نظام أوموجا المؤسس وتوسعته، فإن معظمها لن يتضح حتى تُنفذ توسعة نظام أوموجا بالكامل.

٦٩ - ومع أن من السابق لأوانه الآن اعتماد أي استنتاجات فيما يتعلق بتحقيق فوائد معينة، يبدو أن بعض الاتجاهات الإيجابية بدأت تظهر في المجالات التالية.

### ١ - انتهاج أساليب إدارة أكثر تكاملا

٧٠ - في مجال المشتريات، بدأ العمل بقائمة مركزية للسلع والخدمات، وهو ما يتيح إدارة السلع والخدمات في جميع مراحل دورة سلسلة الإمداد والإبلاغ عنها بطريقة أكثر بساطة وكفاءة وشفافية.

٧١ - وفي مجال التمويل، وُضع مخططٌ شامل ومركزي للحسابات يدعم بقدر أكبر احتياجات الأعمال التي تقوم بها المنظمة ويسمح بإجراء تحليل أكثر اتساقا وشمولا للبرامج. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت المنظمة لأول مرة في تاريخها تستمد البيانات من مصدر وحيد للبيانات المرجعية باستخدام هذا المخطط المشترك للحسابات.

- ٢ - زيادة فعالية الإدارة عن طريق توفير المزيد من المعلومات ذات الجودة الأعلى
- ٧٢ - بعد نشر نظام أوموجا المؤسس في عمليات حفظ السلام، جرى تنقية ما يزيد على ٧٥ ٠٠٠ سجل من سجلات البائعين وخُفض عددها إلى نحو ٧ ٠٠٠ سجل تم تحميلها في قاعدة بيانات موردي الأمم المتحدة في السوق العالمية ومطابقتها مع نظام أوموجا.
- ٧٣ - ويتيح نظام أوموجا بشكل متزايد تقديم صورة أكثر شفافية لحافظة عقارات الأمانة العامة وتعزيز القدرة على تسجيل الأصول وإدارتها على نحو شامل. وهو ما ينطبق على بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي على سبيل المثال، حيث أشارت النتائج الأولية لمراجعة للحسابات أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية مؤخرا إلى عدد من الممارسات الجيدة في هذا المجال.

- ٣ - تسلسل أكثر كفاءة لسير العمل وخطوط أوضح للمساءلة
- ٧٤ - مع إنجاز عمليات النشر الأولى لنظام أوموجا المؤسس والتوسعة ١ لهذا النظام في الميدان، أصبح من الواضح أن المنظمة كانت تتبع في السابق عددا كبيرا من مسارات وأنماط العمل المتباينة التي تؤدي نفس المعاملات. وقد استحدثت نظام أوموجا نماذج تشغيلية موحدة على نطاق المنظمة، مما أسفر عما يلي: (أ) إجراء مراجعة شاملة لسلطات وأدوار ومسؤوليات كل من البعثات الميدانية ومراكز الخدمات؛ (ب) تسوية المشاكل وأوجه التنازع بين الوظائف المختلفة، مثل تلك المتعلقة بتفويض السلطة بين المشتريات واللوجستيات.

- باء - تأثر المساءلة بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
- ٧٥ - عرض الأمين العام، في تقريره المرحلي الثالث عن نظام المساءلة (A/68/697)، فوائد تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام فيما يتعلق بتعزيز المساءلة. وقد أثبتت الخبرة المكتسبة حتى الآن نتيجة المضي قدما في تطبيق المعايير المحاسبية المذكورة، أي بعد إعداد أول مجموعة من البيانات المالية لعمليات حفظ السلام امتثالا لها، إمكانية مساهمة تلك المعايير في تعزيز المساءلة وتحسين إدارة الأمم المتحدة بشكل عام.

- ٧٦ - وجدير بالذكر مجددا أن إدخال العمل بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وبالحاسبة على أساس الاستحقاق التي تستند إليها هو، في حد ذاته، التزام بتعزيز المساءلة لأنه يؤدي بدرجة كبيرة إلى زيادة الشفافية التي تُعد عنصرا جوهريا تقوم عليه المساءلة. ويستند تعزيز الشفافية إلى توافر المزيد من المعلومات المفصلة والشاملة عن المركز المالي للمنظمة وعن

أدائها المالي وتدققها النقدية وكذلك عن استخدام المنظمة لمواردها، وهي المعلومات التي أصبحت الآن متاحة لجميع الجهات المعنية الداخلية والخارجية.

٧٧ - وفي سياق إعداد أول بيانات مالية لعمليات حفظ السلام حتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤ امتثالا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ظهرت دلائل هذا التحسن في الشفافية من خلال عرض المنظمة للمرة الأولى رصيدها من الممتلكات والمنشآت والمعدات البالغ ١,٤ بليون دولار، ورصيد مخزونها البالغ ٠,٤ بليون دولار، إضافة إلى التزاماتها المقيمة اكتواريا والمتعلقة باستحقاقات الموظفين ومبلغها ١,٤ بليون دولار، ومخصصات النفقات النقدية المحتمل أن تتكبدها في المستقبل وقيمتها ٠,٥ بليون دولار. وثمة مظهر آخر من مظاهر الشفافية تجدر الإشارة إليه ألا وهو أن هذه المعلومات، بحكم امتثالها للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، جرى عرضها وفقا لأفضل الممارسات المعترف بها دوليا في المحاسبة والإبلاغ من جانب كيانات القطاع العام.

٧٨ - وإلى جانب الشفافية، من شأن المحاسبة التي يتم الامتثال فيها للمعايير المحاسبية الدولية المذكورة تحقيق قدرة أكبر على متابعة القرارات الإدارية وأثرها على المعاملات، والتي تشكل حجر الأساس لجمع المعلومات الواردة في البيانات المالية. وستتيح هذه القدرة على المتابعة، بدورها، تحسين المساءلة عن استخدام المعلومات الجديدة التي تنتج عن تطبيق هذه المعايير المحاسبية الدولية، لأنها تمكن من تحديد المسؤولية عن المعاملات المحاسبية وبالتالي عن جوانب محددة من أداء المنظمة ومركزها.

٧٩ - ومتى أمكن تحديد المسؤولية، تصبح الإدارة والهيئات الرقابية قادرة على استعراض الأسباب الكامنة وراء تلك المعاملات وما نتج عنها من مبالغ. ومن شأن النتائج المترتبة على هذا الاستعراض أن تسمح بالتوصل إلى استنتاجات بشأن ما إذا كانت تلك المبالغ أو المعاملات تم تسجيلها وإدراجها بصورة صحيحة وما إذا كانت قرارات الإدارة أدت إلى أن تحقق المنظمة نتائج أفضل بشكل عام.

٨٠ - وكان إعداد البيانات المالية بالاستعانة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أحدث الأمثلة على إمكانية مساهمة تلك المعايير في سد الثغرات وتعزيز المساءلة. فقد أسفر الاهتمام الزائد بالمسائل المتعلقة بالتسويات التي تتطلبها المعايير المحاسبية المذكورة إلى زيادة الوعي لدى المديرين في هذا المجال، كما أفضى إلى إعادة توزيع الموارد في البعثات الميدانية وإدخال تحسينات تقنية ضرورية على نظام أوموجا وتكثيف التدريب العملي في البعثات الميدانية. وبذلك أدى الانضباط المطلوب بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى تسليط

الضوء على الثغرات المحتملة وسمح بسد تلك الثغرات، حتى قبل أن تنشأ مشاكل كبرى تتعلق بالمساءلة.

٨١ - ومع التقدم في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وانتقال المنظمة إلى مرحلة "التعايش مع تلك المعايير المحاسبية الدولية"، سيصبح الامتثال للمعايير الجديدة وما ينجم عنها من تغييرات في العمليات والإجراءات أمرا روتينيا، وسوف تتعلم المنظمة بأكملها تدريجيا كيفية الاستفادة من المعلومات الجديدة لأغراض صنع القرار وإدخال تغييرات توجيهية إيجابية في المنظمة على الصعيد التنظيمي وعلى مستوى إدارتها ومكاتبها وبعثاتها. وستكون الدول الأعضاء، في سياق مهام الحوكمة التي تقوم بها، شريكا هاما أيضا في هذه الجهود وستجني ثمارها.

## سابعاً - الأخلاقيات والمساءلة<sup>(٥)</sup>

### ألف - الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة المنظمة في مجال الأخلاقيات

٨٢ - انتهى مكتب الأخلاقيات من إجراء استعراض مستقل لسياسة حماية المبلغين من الانتقام المعمول بها حالياً. ويستعرض المكتب التنفيذي للأمين العام في الوقت الراهن التوصيات المتعلقة بإدخال تغييرات على هذه السياسة، وذلك بالتشاور مع الإدارات والمكاتب ذات الصلة. وقد أنجز مكتب الأخلاقيات أيضاً استعراضه الداخلي لبرنامج إقرارات الذمة المالية والسياسات ذات الصلة، وشرع في إجراء المناقشات والمشاورات غير الرسمية.

٨٣ - وكان مكتب الأخلاقيات قد أطلق، في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، حوارات القيادة في مسعى لضمان مشاركة جميع الموظفين في عمليات سنوية للتوعية بالأخلاقيات. واستمرت هذه الحوارات خلال عام ٢٠١٤ ودارت حول موضوع جديد هو: الاحترام والتسامح في مكان العمل. وجاءت التعقيبات الأولية من المديرين والموظفين على هذه البرامج إيجابية للغاية.

٨٤ - ويستمر مدير مكتب الأخلاقيات في تقديم إحاطات توجيهية سرية في مجال الأخلاقيات للأمناء العاميين المساعدين ووكلاء الأمين العام المحدد والمعينين حديثاً، ليستفيد منها أغلب المديرين التنفيذيين في غضون ١٢ شهراً من تعيينهم. وامتدت هذه الخدمة أيضاً لتشمل الخبراء الموفدين في بعثات.

(٥) انظر الوثيقة A/69/332 لمزيد من التفاصيل عن أنشطة مكتب الأخلاقيات والنتائج التي حققها.

٨٥ - وأجرى مدير مكتب الأخلاقيات أيضا تقييمات أخلاقية سرية لسلوك وكلاء الأمين العام الموقعين على اتفاقات كبار المديرين كقادة. وتم الاسترشاد بنتائج هذه التقييمات التي طلبت فيها آراء المرؤوسين في رؤسائهم لوضع النموذج المقترح لسلوك القيادة الأخلاقية المعد من أجل كبار القادة. وقد أدرجت الخبرات المكتسبة من هذه التجربة في مبادرة طلب الآراء الاستقصائية من مصادر تقييم متعددة التي يُقترح إجراؤها بشأن الأمناء العاميين المساعدين ووكلاء الأمين العام، وهي المبادرة التي يرعاها مكتب إدارة الموارد البشرية.

٨٦ - وفي عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٤، أجرى المكتب على أساس بحثي تقييمًا للمخاطر الأخلاقية والمخاطر المتصلة بالسمعة في مجموعة مختارة من بعثات الأمم المتحدة لحفظ السلام، وذلك استجابة لطلب كل من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ووكيل الأمين العام للدعم الميداني. وحدد هذا التقييم احتمالات وقوع مخاطر تتعلق بالأخلاقيات وجسامة تأثيرها المحتمل على قدرة الأمم المتحدة على الاضطلاع بولايتها في مجال حفظ السلام. وتستخدم بعثات حفظ السلام نتائج هذه الدراسة الاستقصائية لمعالجة الانطباعات السائدة بشأنها وقياس التحسينات التي تطرأ على ثقافة المنظمة بمرور الوقت.

#### باء - حالة خطة العمل الخاصة بالمساءلة من حيث صلتها بالسلوك الأخلاقي

٨٧ - في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، أطلق مكتب الأخلاقيات على شبكة الإنترنت برنامجا تدريبيا تمهيديا عن الأخلاق بعد أن أعيد تصميمه، والبرنامج المذكور برنامج إلزامي لجميع موظفي الأمم المتحدة ويمكن الوصول إليه إما عن طريق نظام "إنسبيرا" أو من خلال البوابة العامة لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة.

٨٨ - وفي أيار/مايو ٢٠١٤، أُنجز استعراض شامل للإطار التنظيمي لنشرة الأمين العام عن حماية المبلغين من الانتقام (ST/SGB/2005/21)، وقُدمت التوصيات والتعديلات المقترحة إلى المكتب التنفيذي للأمين العام.

٨٩ - وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، أُنجز استعراض شامل للإطار التنظيمي لنشرة الأمين العام عن إقرارات الذمة المالية وبيان المصالح (ST/SGB/2006/6)، ولاتزال مناقشات غير رسمية تجري في هذا الصدد مع إدارة الشؤون الإدارية ومكتب الشؤون القانونية.

٩٠ - وطُرح في تموز/يوليه ٢٠١٤ نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية لفائدة كبار المديرين، وأعقبته مشاورات لا تزال جارية مع إدارة الشؤون الإدارية.

## سبل المضي قدماً

٩١ - ستكون المجموعة الثالثة من حوارات القيادة جاهزة للتوزيع في الربع الرابع من عام ٢٠١٥.

٩٢ - وفي الربع الثاني من عام ٢٠١٥، سيقدم مكتب الأخلاقيات الدعم لإدارة الدعم الميداني في وضع خطط عمل وإجراء متابعة لغرض التقييم والقياس فيما يتعلق بالثقافة الأخلاقية للمنظمة والمخاطر الأخلاقية.

## ثامننا - تعزيز المساءلة في مجال المشتريات

## ألف - تدريب الموظفين وتأهيلهم مهنياً

٩٣ - وفقاً للتوصيات النابعة من التقييم الشامل للاحتياجات في مجال التدريب، اعتمدت الأمانة العامة في عام ٢٠٠٩ خارطة طريق للتدريب تتألف من ثلاثة مستويات. وقد أُطلقت المرحلة الأولى من البرنامج في عام ٢٠١٠، مع بدء عمل مجمع التدريب الإلكتروني في مجال المشتريات الذي يوفر التدريب ويجري الامتحانات ويمنح الشهادات فيما يتصل بالدورات التدريبية الأربعة التالية: الأخلاقيات والتزاهة في مجال المشتريات؛ ومبدأ أفضل قيمة مقابل الثمن؛ والمبادئ الأساسية لعمليات الشراء؛ ولحمة عامة عن دليل المشتريات. وأصبح اجتياز هذه الدورات بنجاح إلزامياً ليس فقط لموظفي المشتريات وإنما للموظفين ذوي المسؤوليات الائتمانية أيضاً، وذلك قبل اختيارهم أو تكليفهم بسلطة الشراء.

٩٤ - وحتى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، تجاوز عدد المسجلين في مجمع التدريب الإلكتروني في مجال المشتريات ٥٠٠٠ موظف، وصدر ما مجموعه ٣٢٣ ٤ شهادة لموظفين من الأمانة العامة وغيرها من كيانات منظومة الأمم المتحدة. وفيما يتعلق بالمرحلة الأولى، بلغ معدل امتثال الموظفين المطلوب منهم اجتياز هذه الدورات ٩٣ في المائة.

٩٥ - وأطلقت المرحلة الثانية من التدريب بدورات متقدمة لمقدمي طلبات الشراء وموظفي المشتريات ومديري العقود في مجالات شتى من بينها التخطيط للشراء؛ والمسائل التعاقدية في المشتريات؛ وإدارة العقود.

٩٦ - ونُفذت كذلك المرحلة الثالثة بإنشاء أكاديمية متخصصة للتدريب تتيح للموظفين تلقي تدريب إلكتروني متقدم يفضي إلى منحهم شهادات مهنية من مؤسسة معتمدة دولياً للتدريب في مجال المشتريات.

٩٧ - وفيما يتعلق بهذه المرحلة، جاءت النتائج على النحو التالي: حصل ثمانية موظفين من شعبة المشتريات وخمسة موظفين من البعثات الميدانية في الفترة من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٤ على دبلومات في أساسيات المشتريات والإمداد من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد. وهناك ما مجموعه ٤٩ موظفا لا يزالون مسجلين حاليا في برنامج المعهد نفسه. ويدرس ثمانية من هؤلاء للحصول على الدبلوم العالي في المشتريات والإمداد، ويعمل خمسة منهم في شعبة المشتريات أما الثلاثة الباقون فهم من البعثات الميدانية. ويدرس واحد وأربعون موظفا للحصول على دبلوم المشتريات والإمداد، ويعمل ١٣ من هؤلاء في شعبة المشتريات أما الباقون وعددهم ٢٨ موظفا فهم من البعثات الميدانية.

#### باء - الأخلاقيات والتزاهة والثقافة الإدارية

٩٨ - مطلوب من العاملين في مجال الشراء، ضمن جملة ضوابط أخرى معمول بها، اجتياز تدريب إلزامي في مجال الأخلاقيات والتزاهة وأن يظلوا خاضعين لقيود معينة بعد انتهاء الخدمة تناظرها قيود مماثلة تُفرض على الموردين بموجب مدونة قواعد سلوك الموردين. وتتعاون شعبة المشتريات تعاوناً وثيقاً مع مكتب الأخلاقيات بشأن المسائل السياسية ذات الصلة واستعراضات قوائم البائعين والأنشطة التدريبية من أجل الحفاظ على هيكل قوي للرقابة الداخلية على مشتريات المنظمة، ويظل الامتثال لبرنامج إقرارات الذمة المالية إلزامياً للعاملين في مجال الشراء.

٩٩ - وأخيراً، وفيما يتعلق بالدورة التدريبية الإلزامية المتعلقة بالأخلاقيات والمقدمة على شبكة الإنترنت، بلغ معدل امتثال الموظفين المطلوب منهم اجتياز الدورة ٩٥ في المائة.

#### جيم - زيارات للمساعدة في شؤون المشتريات

١٠٠ - أجري في الفترة من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠١٤ عدد ٥٩ زيارة لبعثات حفظ السلام من أجل المساعدة في شؤون المشتريات، وكان الهدف من هذه الزيارات استعراض أنشطة الشراء وتقديم تقارير عن الأداء وتحديد مواطن الضعف ومجالات المخاطر واقتراح تدابير لتعزيز وظيفة الشراء.

#### تاسعا - توصية إلى الجمعية العامة

١٠١ - يُرجى من الجمعية العامة أن تحيط علماً بالتقدم الذي أحرزته الأمانة العامة في تعزيز نظام المساءلة الخاص بها، على النحو المبين في هذا التقرير.