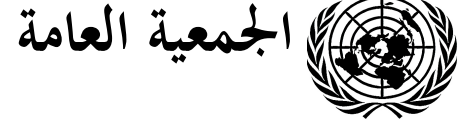


Distr.: General  
21 December 2016  
Arabic  
Original: English



الدورة الحادية والسبعون  
البند ١٣٣ من جدول أعمال  
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

## التقرير المرحلي السادس عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة تقرير الأمين العام

موجز

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقريراً عن التقدم المحرز صوب تنفيذ نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة، على نحو ما طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٥/٧٠. ويسلط التقرير الضوء على عدة عناصر حيوية تعززت على مدى السنة الماضية في المجالات المتصلة بالضوابط الداخلية، بما في ذلك: التقدم المحرز في تنفيذ إطار الإدارة المركزية للمخاطر؛ ووضع الصيغة النهائية لإطار الأمانة العامة للأمم المتحدة لمكافحة الغش والفساد؛ والتقدم المحرز في تنفيذ بيان متعلق بالرقابة الداخلية وفي الضوابط الداخلية المتبعة في عملية الشراء، وفي المساءلة في البعثات الميدانية؛ والتحسينات المتصلة بالأخلاقيات والنزاهة وفي تقييم أداء موظفي الأمانة العامة. ويصف التقرير أيضاً كيف أن المشاريع الرئيسية المؤدية إلى للتحويل التي نفذت في السنوات الأخيرة تواصل زيادة إبراز المعلومات البالغة الأهمية في مجال خدمات الدعم المشتركة وكيف يمكن لذلك أن يشجع على تحسن الإدارة وزيادة قوة المساءلة.



الرجاء إعادة استعمال الورق

090117 060117 16-22682 (A)



## أولا - مقدمة

١ - يتضمن التقرير المرحلي الحالي بشأن المساءلة معلومات عن الأعمال التي اضطلعت بها الأمانة العامة خلال السنة الماضية لتعزيز المجالات المتصلة بنظامها للرقابة الداخلية، فضلا عن بعض الإجراءات الإضافية في هذا الصدد التي يلزم اتخاذها في المستقبل. ويهدف نظام الرقابة الداخلية للأمم المتحدة إلى توفير ضمان معقول فيما يتعلق بالاستخدام المناسب للموارد وحماية الأصول وتقديم تقارير مالية موثوقة والامتثال للأنظمة والقواعد والسياسات ذات الصلة. ويوضح التقرير أيضا كيف أن بعض التغييرات التي أدخلتها المبادرات الرئيسية المؤدية إلى التحول، مثل زيادة شفافية المعاملات المالية للمنظمة، تشجع على زيادة المساءلة وتحسين الإدارة.

٢ - وقد نفذت الأمانة العامة بنجاح، في السنوات الأخيرة، مبادرات رئيسية مؤدية إلى التغيير/التحول في طرق تسيير الأعمال، مثل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، واستراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، ونظام التنقل الموجه، ونظام أوموجا، والمخطط العام لتجديد مباني المقر. ومع أن هذه المبادرات قد أتاحت الفرصة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية في مجالات عمل شتى ولتحسين تقديم الخدمات، فإنها أحدثت أيضا تغييرات عديدة في طرق عمل المنظمة.

٣ - فعلى سبيل المثال، تمثل إدارة مسارات العمل من بدايتها إلى نهايتها أحد أهم التغييرات الناجمة عن بدء العمل بنظام أوموجا. فهذه الطريقة في تسيير العمل تقتضي من المنظمة اعتماد رؤية أفقية متعددة المهام لعملياتها الإدارية، من أجل التحقيق التام لأهدافها المتمثلة في تحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتقليص وقت الإعداد، وزيادة الشفافية، وتحسين نوعية الخدمات. وهي طريقة جديدة للعمل تتسم بزيادة التخصص. وتتيح فرصة كبيرة للاتساق في تفسير وتطبيق جميع الأنظمة والقواعد والسياسات والمبادئ المتصلة بإدارة الموارد، مما يزيد من خبرة الموظفين في تجهيز المعاملات ويحد من عدد الأخطاء.

٤ - وقد أدركت الأمانة العامة، لدى إعطائها الأولوية للتعميم التام لنظام أوموجا وتبنيته في عام ٢٠١٦، الروابط القائمة بين المشاريع الجارية المؤدية إلى للتحول وهيكل المساءلة في المنظمة، فضلا عن نظامها للرقابة الداخلية.

٥ - وكما ذكر أعلاه، يهدف نظام الرقابة الداخلية للأمم المتحدة إلى توفير ضمان معقول فيما يتعلق بالاستخدام المناسب للموارد وحماية الأصول وتقديم تقارير مالية موثوقة والامتثال للأنظمة والقواعد والسياسات ذات الصلة. وستؤدي الضوابط، متى أحسن

تصميمها وحسن أداؤها، إلى تقليل احتمال حدوث أخطاء جوهريّة أو مخالفات أو استمرار عدم اكتشاف تلك الأخطاء والمخالفات.

٦ - ومن المفهوم على نطاق واسع في الأمانة العامة أنه، بعد فترة مكثفة من التحديث والتغيير، لا تزال هناك مجموعة من المهام التي يلزم إنجازها من حيث إدارة التغيير، وكفالة المساءلة، وتعزيز نظام الرقابة الداخلية، وهي مهام سيشكل إنجازها تحدياً. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الأمانة العامة ما زالت تستفيد من الملاحظات والتوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة، لا سيما فيما يتعلق بجميع ما تم وما يجري إنجازها من المشاريع المؤدية إلى التحول.

## ثانياً - المساءلة وتعزيز الضوابط الداخلية: عملية مستمرة

٧ - لما كانت أهداف الأمم المتحدة ومعاييرها وعملياتها تتطور على مر الزمن، يظل تعزيز نظامها للمساءلة وإطار الرقابة الداخلية عملية مستمرة ليس لها خط نهاية محدد سلفاً ولا مسار محدد تسلكه. ومع ذلك، فقد أحرز تقدم كبير في السنوات الأخيرة صوب تلك الغاية، وتوجد في هذا المنعطف ثلاثة معالم هامة لهذا التقدم تجدر الإشارة إليها.

(أ) **تعريف المساءلة:** في الدورة الرابعة والستين للجمعية العامة، قدم الأمين العام تقريره المعنون "نحو نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة" (A/64/640). وأدت مقترحات الأمين العام المقدمة في ذلك التقرير إلى اعتماد الدول الأعضاء تعريفاً للمساءلة في الأمانة العامة. وشمل التعريف العناصر الرئيسية لنظام المساءلة في الأمانة العامة، وحدد قرار الجمعية العامة مساراً واضحاً لتعزيز كل عنصر من هذه العناصر. وتقوم الأمانة العامة منذ ذلك الحين بالإبلاغ عمّا أحرز من تقدم نحو تحقيق تلك الغاية من خلال تقاريرها السنوية عن المساءلة؛

(ب) **إطار السياسة العامة للإدارة المركزية للمخاطر:** وافقت لجنة الإدارة في أيار/مايو ٢٠١١ على إطار للسياسة العامة لتنفيذ نظام الإدارة المركزية للمخاطر في الأمانة العامة وتم تقديمه إلى الجمعية العامة من خلال تقرير الأمين العام عن التقدم المحرز نحو إنشاء نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/66/692)، الصادر في عام ٢٠١٢. ورحبت الجمعية العامة، في قرارها ٦٦/٢٥٧، "بالتقدم الذي أحرزه الأمين العام في إنشاء إطار للإدارة المركزية للمخاطر". وتم بعد ذلك، إنشاء منهجية للإدارة المركزية للمخاطر وهيكل للإدارة أتاحاً تنفيذ تقييم للمخاطر على نطاق الأمانة العامة. ووُضعت خطط عمل

للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها من خلال التقييم ويجري حاليا تنفيذها،  
على النحو الموضح في الفقرات الواردة أدناه؛

### (ج) إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة لمكافحة الغش والفساد:

من العناصر الحيوية لأي نظام للمساءلة وجود إطار لمكافحة الغش ومكافحة الفساد، وهو إطار ظل غائبا حتى وقت قريب. وقد صدر إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة لمكافحة الغش والفساد في أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ لتعزيز التزام المنظمة ببناء ثقافة مناهضة للغش وبالحفاظ على المعايير الأخلاقية العالية. ويوفر الإطار التوجيه للموظفين بشأن السبل السليمة للتصرف حيال حالات الغش الافتراضي ومعالجتها، ويشكل وسيلة ردع لأولئك الذين يغريهم سنوح الفرصة لهم لارتكاب غش أو أعمال فساد.

## ثالثا - التقدم المحرز في تعزيز الضوابط الداخلية

٨ - تركز الإدارة المركزية للمخاطر على المخاطر التي تواجهها المنظمة وتقع في صميم جهود الأمانة العامة لتحديد المجالات الرئيسية التي تتطلب تعزيز الضوابط الداخلية. وتتضمن الإدارة المركزية للمخاطر نظام الرقابة الداخلية بكافة عناصره؛ ولا تحل محله. وتوفر للمنظمة القدرة على الانتقال تدريجيا نحو الإدارة المتحسبة للمخاطر، متى بدأ العمل بنظم مناسبة للرقابة الداخلية.

٩ - وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، اتخذت إجراءات لتعزيز المساءلة في سبعة مجالات رئيسية للإدارة، على النحو المبين في الشكل التالي: (أ) الإدارة المركزية للمخاطر؛ (ب) إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة لمكافحة الغش والفساد؛ (ج) البيان المتعلق بالرقابة الداخلية؛ (د) الضوابط الداخلية في عملية الشراء؛ (هـ) المساءلة والبعثات الميدانية؛ (و) المعايير الأخلاقية؛ (ز) أداء الموظفين. ويرد وصف موجز للتقدم المحرز في كل مجال من هذه المجالات في الفقرات الواردة أدناه.

## المجالات الإدارية الرئيسية السبعة



## ألف - الإدارة المركزية للمخاطر

١٠ - حددت لجنة الإدارة ستة مخاطر (مواطن خطر) حرجة على نطاق المنظمة في عام ٢٠١٥ تحتاج إلى إعطائها الأولوية من حيث وضع خطط التعامل مع المخاطر ذات الصلة وهي: (أ) هيكل المنظمة والتناسق داخلها؛ (ب) التحول التنظيمي؛ (ج) التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد الميزانية؛ (د) السلامة والأمن؛ (هـ) التمويل من خارج الميزانية وإدارته؛ (و) استراتيجية الموارد البشرية وإدارتها والمساءلة بشأنها. وقد عرضت هذه المخاطر على الدول الأعضاء في سياق تقرير الأمين العام المرحلي الرابع عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/69/676)؛ ووُضعت بعد ذلك خطط عمل وأسند تنفيذها إلى من جرى تكليفهم من مسؤولي المخاطر المركزيين. ويرد أدناه تفصيل للتقدم الذي أحرزته المنظمة في تخفيف هذه المخاطر خلال الفترة المشمولة بالتقرير.

## موطن الخطر ١: هيكل المنظمة والتناسق داخليا (المسؤول المركزي عن موطن الخطر: نائب الأمين العام)

١١ - استمر استخدام الفرص التي تتيحها الاستعراضات الثلاثة للسلام والأمن (عمليات السلام؛ وبناء السلام؛ والمرأة والسلام والأمن)، ومؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني واعتماد خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ والخطط الرئيسية الأخرى (إطار سينداي للحد من مخاطر الكوارث للفترة ٢٠١٥-٢٠٣٠، وخطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية واتفاق باريس)، وذلك لتوعية الدول الأعضاء بالمجالات التي ربما لا يكون فيها هيكل الأمانة العامة متنسقا مع أهدافها. والمناقشات جارية حاليا بشأن جعل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية تفي بالغرض، فضلا عن تحديد أوجه التآزر، بما في ذلك الاستعراض القادم للوكالات والصناديق والبرامج ووضع استراتيجية لمنع التضارب.

١٢ - واتخذت بعض الإجراءات للحد من "عقلية الجزر المنعزلة" الناجمة عن طريقة تشكيل هيكل الأمانة العامة وتحسين التنسيق، وذلك من قبيل صقل نماذج اتفاقات كبار المديرين في بعثات حفظ السلام للفترة ٢٠١٦/٢٠١٧ كي تعكس على نحو أفضل المسؤوليات المتعددة الموكلة إلى رؤساء المكاتب.

## موطن الخطر ٢: التحول التنظيمي (المسؤول المركزي عن موطن الخطر: وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية)

١٣ - فيما يتعلق بوضع نموذج تشغيلي للمنظمة يقوم على وجود رؤية وغاية مستهدفة، تم تقديم إطار لنموذج لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى الجمعية العامة في دورتها السبعين (انظر A/70/323). كما قدم مقترح مصقول ومفصل للأمين العام في هذا الشأن إلى الجمعية العامة للنظر فيه في دورتها الحادية والسبعين (انظر A/71/417). ويجري أيضا وفق الجدول الزمني الموضوع المضي قدما بخطة تحقيق الفوائد لكل من نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. واستنادا إلى تجربة المنظمة والدروس المستفادة، يجري أيضا إعداد مبادئ توجيهية عامة لأي مشروع جديد من المشاريع المؤدية إلى التحول.

١٤ - وبالإضافة إلى ذلك، واعترافا بالترابط بين المبادرات الجارية المؤدية إلى التحول، يجري بانتظام تحديث لوحة المتابعة المشتركة المفصلة التي تشمل جميع المبادرات، وذلك لضمان التكامل بين المبادرات ومواءمة المعالم الرئيسية للتقدم وإدراك أوجه التآزر.

### موطن الخطر ٣: التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد الميزانية (المسؤول المركزي عن موطن الخطر: رئيس ديوان الأمين العام)

١٥ - استند إعداد الخطة البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، المقدمة إلى لجنة البرنامج والتنسيق، إلى عملية مكثفة من المشاورات الداخلية داخل الأمانة العامة. وتعكس الخطة البرنامجية المنقحة زيادة التركيز على النتائج والآثار. وقد حدث للمرة الأولى أن قامت لجنة الإدارة بالنظر في مخطط الميزانية المقترحة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ قبل تقديمه إلى الجمعية العامة. وتم إطلاق عملية إعداد ميزانية حساب الدعم خلال اجتماع ترأسه رئيس ديوان الأمين العام مع رؤساء جميع المكاتب المعنية. وجرت خلال هذه الاجتماعات مناقشة توجيهات بشأن الأولويات الاستراتيجية أصدرتها إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني. ويرد في الفرع الرابع أدناه وصف للتقدم المحرز في توفير المزيد من المعلومات المالية للإدارة من أجل اتخاذ القرارات.

١٦ - ويرتبط إحراز مزيد من التقدم في هذا المجال بتنفيذ التوسعة ٢ لنظام أوموجا، التي تغطي دورة تخطيط البرامج وميزنتها ورصدها والإبلاغ عنها في الأمانة العامة. ويعتزم تنفيذ التعميم الأول للتوسعة ٢ في آب/أغسطس - أيلول/سبتمبر ٢٠١٨ وسيغطي ميزانيات حفظ السلام للفترة ٢٠١٩/٢٠٢٠ والميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، وأنشطة التبرعات التي ستبدأ في أواخر عام ٢٠١٨ أو أوائل ٢٠١٩.

### موطن الخطر ٤: السلامة والأمن (المسؤول المركزي عن موطن الخطر: وكيل الأمين العام لشؤون السلامة والأمن)

١٧ - تم إنجاز الاستعراض الاستراتيجي لإدارة شؤون السلامة والأمن في عام ٢٠١٥، ويجري حالياً تنفيذ التوصيات ذات الصلة. كما يجري الجمع بين موارد الأمن في الأمانة العامة إلى جانب تحسين الاتصال بالميدان وتوفير توجيهات سياسية واضحة بشأن إدارة الموارد البشرية والمالية. وأحرز تقدم في تنفيذ الأولويات الاستراتيجية للشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية، مثل إحداث تكامل أكبر بين إدارة الأمن وإنجاز البرامج، والدعم المقدم إلى متخذي القرارات الأمنية بشأن إدارة الأزمات. كما أحرز تقدم في إضفاء الطابع المؤسسي على مفهوم الأهمية الحيوية للبرنامج باعتباره سياسة على نطاق المنظومة.

١٨ - وجرى الانتهاء من وضع مشروع سياسة للسلامة والصحة المهيتين فيما يتعلق بواجب الرعاية ويجري العمل في سبيل إنشاء هيكل إداري لشؤون السلامة والصحة المهيتين للأمانة العامة.

#### موطن الخطر ٥: التمويل من خارج الميزانية وإدارته (المسؤول المركزي عن موطن الخطر: المراقب المالي)

١٩ - تم إصدار مبادئ توجيهية أولية لإعداد الاتفاقات المعقودة مع الجهات المانحة والشركاء المنفذين، بما في ذلك تلك المتعلقة بالشروط التقييدية (مثل حصانات الأمم المتحدة وامتيازاتها، ومبدأ المراجعة الوحيدة للحسابات، والمشتريات والتوظيف). ووُضعت أيضا مجموعة من الشروط الدنيا المطلوبة لكل اتفاق، بما في ذلك تلك المتصلة بتقارير الجهات المانحة، وتقديم التقارير السنوية، والتقييمات، وشروط دفع المساهمات. ويجري حاليا، بالتشاور مع مديري البرامج ومكتب الشؤون القانونية، وضع توجيهات عمومية بشأن الإجراءات الموحدة لاختيار الشركاء المنفذين، توضح الفروق بين عملية اختيار الشركاء المنفذين وعملية الشراء وبين شراكات التنفيذ والمنح. ويقوم المكتب حاليا باستعراض سياسات منقحة لإنشاء وإدارة الصناديق الاستثمارية والتعليمات الإدارية ذات الصلة.

#### موطن الخطر ٦: استراتيجية الموارد البشرية وإدارتها والمساءلة بشأنها (المسؤول المركزي عن موطن الخطر: الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية)

٢٠ - قدّم تقرير الأمين العام المعنون "استعراض عام لإصلاح إدارة الموارد البشرية: السعي إلى إيجاد قوة عاملة عالمية ديناميكية ومتحمسة وقادرة على التكيف من أجل الأمم المتحدة" (A/71/323) الذي يتضمن مقترحات لوضع استراتيجية متكاملة للموارد البشرية، لكي تنظر فيه الجمعية العامة في دورتها الحادية والسبعين. ورهناً بموافقة الجمعية العامة، ستُقدّم استراتيجية مفصلة للموارد البشرية في دورتها الثالثة والسبعين.

٢١ - ومن المتوقع أن تُجرى دراسة استقصائية عالمية للموظفين في نيسان/أبريل ٢٠١٧ بغية تقييم رضا الموظفين والوقوف على شواغلهم ووضع مقياس يسمح بقياس التقدم المحرز مستقبلا في هذا الشأن. وعلى أساس نتائج الدراسة الاستقصائية، ستوضع أهداف رفيعة المستوى ورؤية تنظيمية للأمانة العامة مدعومة باستراتيجية شاملة للموارد البشرية.

٢٢ - وللإطلاع على المعلومات المتعلقة بخطط العمل التي تستهدف التخفيف من هذه المخاطر، انظر المرفق الأول.

## سبل المضيّ قدماً

٢٣ - في حين ينبغي مواصلة العمل على مواجهة المخاطر الحرجة وفقاً للخطة المتعددة السنوات المتفق عليها، يجب أن يظل سجل المخاطر وثيقة حية تتضمن توصيف المخاطر المتغير في المنظمة لكي يكون أداة فعالة في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية. وبصورة خاصة، ينبغي أن يرصد السجل رسمياً الأولويات الناشئة من خلال إجراء تقييمات رسمية دورية.

٢٤ - وسيبدأ تحديث التقييم المركزي للمخاطر على نطاق الأمانة العامة في عام ٢٠١٧. ومن شأن ذلك أن يتيح فرصة لإجراء المزيد من المناقشات المخصصة مع الأمين العام الجديد وفريق الإدارة العليا الجديد ووضع سجل للمخاطر يعكس أحدث التطورات.

٢٥ - ومن أجل دعم تنفيذ الإدارة المركزية للمخاطر على مستوى الإدارات والمكاتب، قامت الأمانة العامة مؤخراً بوضع دليل عملي للإدارة المركزية للمخاطر لفائدة المديرين. ويتضمن الدليل أدوات ونماذج تبين السبل التي تتيح للإدارات والمكاتب تنفيذ إطار فعال للإدارة المركزية للمخاطر يقوم على أساس سياسة ومنهجية موحدين. وقد وزّع وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية الدليل رسمياً على جميع رؤساء الإدارات وهو متاح أيضاً على موقع iSeek. ومن الضروري وجود إطار ونهج متسقين على نطاق المنظمة بما يضمن قابلية مقارنة النتائج على نطاق الأمانة العامة وقابلية تجميعها لتبلغ بها لجنة الإدارة وهيئات الإدارة، حسب الاقتضاء. ويرد تفصيل للتقدم المحرز فيما يتعلق بتنفيذ الإدارة المركزية للمخاطر في بعثات حفظ السلام في الفقرات ٤٢ إلى ٤٦ أدناه.

٢٦ - وما زال تنفيذ الإدارة المركزية للمخاطر يتم بالاستعانة ببرنامج اتصال شامل، يتضمن دورة تعلم إلكتروني متاحة لجميع الموظفين في نظام إنسبيرا (نظام إدارة الموظفين)، وكذلك عبر كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، ابتداء من عام ٢٠١٦. وعند إعداد هذا التقرير، كان أكثر من ٢ ٠٠٠ موظف قد سجلوا أنفسهم في الدورة التدريبية. ويشمل برنامج الاتصال أيضاً عروضاً رسمية وغير رسمية، ودورات تدريبية وحلقات عمل في مختلف الإدارات والمكاتب؛ وصفحات الإدارة المركزية للمخاطر والرقابة الداخلية على موقع iSeek؛ وشبكة من الممارسين المعنيين بالإدارة المركزية للمخاطر في تطبيق Unite Connections، تضم أكثر من ٢٠٠ ممارس يمثلون تقريباً جميع المجالات والكيانات على نطاق منظومة الأمم المتحدة وعدة مؤسسات دولية أخرى.

## باء - إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة لمكافحة الغش والفساد

٢٧ - صدر إطار لمكافحة الغش والفساد في الأمانة العامة للأمم المتحدة في ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦. ويتضمن الإطار تعريفاً للغش والفساد كما ينطبقان على الأمانة العامة، إلى جانب أمثلة محددة على الحالات الأكثر تواتراً في المنظمة. ويصف الإطار أيضاً التوقعات والمسؤوليات فيما يتعلق بمنع الغش والفساد لكل جهة من الجهات الفاعلة المعنية، من الأمين العام فما دونه؛ والتدابير المتخذة لمنع الغش في الأمانة العامة؛ والمبادئ التوجيهية التي تسترشد بها الأطراف الثالثة في الترتيبات التعاقدية مع الأمانة العامة، بما في ذلك البائعون والموردون والشركاء المنفذون. وإضافة إلى ذلك، يكرر الإطار بوضوح نهج المنظمة بعدم التسامح إطلاقاً مع أعمال الغش التي يرتكبها موظفو الأمانة العامة.

٢٨ - والإطار هو حجر الزاوية في حملة على نطاق المؤسسة يجري الاضطلاع بها بالتنسيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب الأخلاقيات. وهو يتضمن الأنشطة التالية:

(أ) حوار القيادة الرابع الذي أطلقه المكتب التنفيذي للأمين العام ومكتب الأخلاقيات، بشأن موضوع "التوعية بالغش ومنعه: ما هو الدور المناسب لي في هذا المسعى؟". والمشاركة في هذا الحوار إلزامية لجميع الموظفين بجميع رتبهم، وقد صُمِّم ليتناول القضايا الرئيسية المدرجة في الإطار؛

(ب) برنامج للتعليم الإلكتروني بشأن الجهود المبذولة لمكافحة الغش، بعنوان "منع الغش والفساد في الأمم المتحدة" وضعه مكتب الأخلاقيات بالتنسيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب إدارة الموارد البشرية. وستُتاح هذه الدورة لجميع الموظفين اعتباراً من الربع الأول من عام ٢٠١٧؛

(ج) نشر قصص على موقع iSeek وإصدار كراسيات عن مكافحة الغش. فمن خلال قصة نشرت على موقع iSeek في ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦، كرّرت إدارة الشؤون الإدارية التأكيد على أن مكافحة الغش والفساد هي مسؤولية أساسية للإدارة والموظفين بجميع رتبهم، وطلبت من جميع الموظفين الاطلاع على محتويات الإطار. وبالإضافة إلى ذلك، وُزّع كرّاس عن مكافحة الغش يشدّد على نهج عدم التسامح إطلاقاً، وعلى مسؤولية الأمم المتحدة في حماية المبلّغ عن الغش من الكشف عن هويته، والالتزام بالإبلاغ عن أعمال الغش المفترضة، ويذكر مكان الإبلاغ عن هذه القضايا والإجراءات التأديبية التي تتخذها الأمانة العامة ضد الموظفين المتورطين في حالات الغش.

٢٩ - وبالإضافة إلى ذلك، أبلغ الأمين العام جميع الموظفين في الأمانة العامة في ٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦ بصدور الإطار والغرض منه وطلب منهم بذل كل جهد ممكن لتشجيع على الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في الأمم المتحدة.

### سبل المضي قدماً

٣٠ - امتثالاً لأحكام قرار الجمعية العامة ٢٥٥/٧٠، أنشأت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى فرقة عمل هدفها الرئيسي العمل من أجل وضع تعريف وحيد متفق عليه على نطاق منظومة الأمم المتحدة لما يشكل غشاً وغشاً مشتبهاً فيه أو مفترضاً. وتتألف فرقة العمل من أعضاء من منظومة الأمم المتحدة بأسرها ويشارك في رئاستها مدير شعبة الحسابات في مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات التابع لإدارة الشؤون الإدارية في الأمانة العامة والمراقب المالي ومدير شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وستعمل من أجل التوصل إلى فهم مشترك بهدف وضع ترتيبات للشراكة مع الشركاء المنفذين. وقد بدأت فرقة العمل اجتماعاتها في أيلول/سبتمبر ٢٠١٦.

٣١ - وعلى النحو الذي أشار إليه مجلس مراجعي الحسابات في تقريره عن الأمم المتحدة (A/71/5 (Vol. I))، لا ينبثق الإطار القانوني القائم للعمل مع الشركاء المنفذين في الأمانة العامة من النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة. فالأمانة العامة ترى أن هذه العلاقات هي شراكات فنية وتعاونية في المقام الأول. ولدى دخول الأمم المتحدة في تلك الشراكات، يجوز لها نقل موارد مالية إلى هذه الكيانات عندما يخدم مصلحتها على أفضل وجه الاستفادة من قدرات هذه الكيانات على تنفيذ الأنشطة التي تدعم أو تكمل الأنشطة الصادر بها تكليف. فليست هذه العلاقات علاقات بين طالب وجهة توريد يحكمها النظام المالي والقواعد المالية ودليل المشتريات؛ ولا علاقات بين مانح وجهة متلقية للمنح تحصل فيها الجهة المتلقية للمنح على الموارد على أنها معونة أو مساعدة لتنفيذ نواتج برنامجية تتسق مع ولاية المنظمة.

٣٢ - وبغية مواجهة هذا التحدي، ستعدّل الأمانة قواعدها المالية لتشمل هذا النوع من الأنشطة. وينبغي لها بعد ذلك أن تحدّد الإطار الذي سيحكم هذه العلاقات. وسيتم ذلك من خلال إصدار تعليمات إدارية تحدد، على الأقل، تعريف الأمانة العامة "للشريك المنفذ"؛ ومساراً لاختيار الشركاء المنفذين يكفل الشفافية والإنصاف ويشتمل على ترتيبات رقابة مناسبة وآليات لبذل العناية الواجبة في عملية الاختيار؛ والشروط الأساسية التي ينبغي أن تتضمنها الاتفاقات مع الشريك المنفذ؛ ومبادئ الأمم المتحدة التي ينبغي للشركاء المنفذين التقيد بها (مثل حماية الطفل والضمانات البيئية).

٣٣ - وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأمانة العامة هي في مراحل التخطيط الأولى لإجراء تقييم رفيع المستوى لمخاطر الغش على نطاق الأمانة العامة من القمة إلى القاعدة، تنسّق الجهة المسؤولة عن الإدارة المركزية للمخاطر بالتعاون مع خبير خارجي. وسيستند هذا التقييم، الذي من المقرر إنجازه بحلول منتصف عام ٢٠١٧، إلى أساليب الإدارة المركزية للمخاطر المصممة خصيصاً لتناسب احتياجات المنظّمة والمتوائمة مع إطار المنظمة العام للإدارة المركزية للمخاطر. ولضمان أن تشارك جميع المجالات الوظيفية في الأمم المتحدة مشاركة كاملة، أنشأت الأمانة العامة لجنة استشارية يشارك في رئاستها ممثلو مكتب وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ومكتب المراقب المالي.

٣٤ - سيسهم إنجاز تقييم المخاطر المرتبط بمكافحة الغش في عملية توفير الضمانات التي يستند إليها البيان المتعلق بالرقابة الداخلية (انظر الفقرات ٣٥ إلى ٣٩ أدناه)، وهو بذلك يغطي أحد المبادئ الأساسية التي يستند إليها أي إطار فعال للرقابة الداخلية. وسيتناول أيضاً تنفيذ بعض التوصيات التي أصدرتها هيئات الرقابة عن هذا الموضوع، بما في ذلك استعراض وترشيد المجموعة القائمة من السياسات والتوجيهات المتعلقة بالغش وغيره من صور سوء السلوك؛ وإنشاء آلية مركزية لتلقي شكاوى الموظفين وحالات الغش المشتبه فيها وتسجيلها؛ ووضع نهج استراتيجي متكامل للتصدي للغش.

## جيم - البيان المتعلق بالرقابة الداخلية

٣٥ - على النحو المبين في التقرير المرحلي التاسع للأمين العام عن اعتماد الأمم المتحدة المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (A/71/226)، تسعى المنظمة إلى إصدار بيان عن الرقابة الداخلية استناداً إلى عملية لتوفير الضمانات على نطاق المنظمة.

٣٦ - وبينما يستمر العمل في إعداد النواتج المطلوبة وتحديد العمليات المقبلة لتوفير الضمانات على النطاق العالمي، أنشئت كخطوة أولى وحدة للضمانات والرصد في شعبة الحسابات التابعة لمكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، باعتبار ذلك جزءاً لا يتجزأ من هذه الجهود المعززة. وهذه الوحدة مسؤولة عن الاضطلاع بأنشطة تهدف إلى توفير ضمانات معقولة بشأن مدى موثوقية البيانات المتدفقة إلى البيانات المالية والسجلات المالية. وترصد بانتظام المعاملات الواردة في نظام أوموجا، وتحلل احتمال الخطأ، وتكتشف المخالفات وتكفل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من جانب القائمين على المعاملات أو الجهات المعنية الأخرى، حسب الاقتضاء.

٣٧ - ويجري كذلك استعراض دوري للأدوار المسندة في نظام أوموجا، مما يسفر عن صدور توصيات لتعزيز الفصل بين الواجبات وتفويضات السلطة وقواعد سير العمل في النظام. ومن شأن تحسّن تدفق العمليات أن يكفل امتثال إسناد الأدوار التي تتطلب سلطة مفوّضة امتثالا صارما لأنظمة المنظّمة وقواعدها وتوافقه مع الإجراءات المناسبة.

٣٨ - وبالإضافة إلى ذلك، ستدعم الإجراءات التالية إدارة الإطار: تقديم التوجيه إلى المديرين بشأن استخدام قوائم التقييم الذاتي المرجعية المقررة وتصحيح أية أوجه قصور في الرقابة الداخلية قد تظهر لاحقاً، وإعداد لوحات رصد لتقييم أداء الإدارات والمكاتب والبعثات المستفيدة.

٣٩ - وبالإضافة إلى ذلك، وابتغاءً لتعزيز المساءلة وتتبع سلامة البيانات ودعم الامتثال لمؤشرات الأداء ذات الصلة، يجري إصدار لوحات تتبّع لفرادى الإدارات والمكاتب والبعثات تبيّن حالة معاملاتها من حيث قيمتها النقدية وعدد العمليات (بما في ذلك الأخطاء) بالقياس إلى عدد المعاملات الإجمالي خلال سنة واحدة.

## دال - الضوابط الداخلية في عملية الشراء

٤٠ - أطلقت شعبة المشتريات مشروع المناقصة الإلكترونية التجريبي في عام ٢٠١٤ من أجل تعزيز الضوابط الداخلية في عملية تقديم العطاءات. وتواصل الشعبة تحقيق الفوائد المرجوة من نظام المناقصة الإلكترونية وهي تشمل إرسال وثائق العطاءات للبايعين المدعويين عبر حساباتهم في بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات؛ ونقل الأسئلة والأجوبة والإقرارات المتعلقة بالعطاءات على نحو كفاء ومأمون؛ وإدماج عملية تقديم العروض من جانب الموردّين في بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات وفتح العروض المقدمة من الموردّين إلكترونياً.

٤١ - وتمثل استعراضات التقييم الذاتي وتقييم الأداء المضطلع بها سنوياً في المقر وفي البعثات وسيلة أخرى لتعزيز الضوابط الداخلية. ففي سياقها، يُطلّع الرؤساء الإداريون والتنفيذيون على تقارير تتضمن توصيات ترمي إلى تعزيز الالتزام بالنظام المالي والقواعد المالية ودليل المشتريات والتعليمات الإدارية الأخرى وأفضل الممارسات المعترف بها دولياً في مجال المشتريات. ومنذ عام ٢٠٠٧، أُنجز ما مجموعه ٧١ استعراض لتقييم الأداء في بعثات حفظ السلام، بالإضافة إلى استعراضات التقييم الذاتي السنوية التي تُجرى في المقر. ومن خلال تعزيز إطار الرقابة الداخلية على أنشطة الشراء، تخفّف المنظمة من مخاطر وآثار عدم الكفاءة والانتهاكات الأخلاقية وغيرها من المخالفات.

## هـ - المساءلة والضوابط الداخلية في بعثات حفظ السلام

### ١ - خطابات الإقرار

٤٢ - لا زال مديرو ورؤساء دعم البعثات، بوصفهم المؤتمنين الأوائل على عمليات حفظ السلام، يطالبون بتقديم خطابات إقرار تفيد بأنهم مارسوا على النحو الواجب تفويض السلطة الممنوح لهم بما يمثل لأنظمة المنظمة وقواعدها ومنشوراتها الإدارية. وتشير جميع خطابات الإقرار التي وردت من عمليات حفظ السلام إلى أن هؤلاء المؤتمنين الأوائل أداروا الموارد الخاضعة لرعايتهم على نحو يمثل للنظامين الأساسي والإداري الساريين في الأمم المتحدة.

### ٢ - السلوك والانضباط

٤٣ - تواصل بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة بذل جهودها الرامية إلى منع ومواجهة جميع أشكال سوء السلوك التي يرتكبها الموظفون التابعون لها، ولا سيما الاستغلال والانتهاك الجنسيين. ولا تزال هذه المسألة تحظى بالأولوية. وتواصل بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة تطبيق برنامج العمل، الذي ورد بدايةً في تقرير الأمين العام لعام ٢٠١٥ بشأن التدابير الخاصة للحماية من الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي (A/69/779). ووردت في التقرير اللاحق للأمين العام بشأن هذه المسألة (A/70/729) تدابير إضافية ومجموعة من المبادرات المتخذة في هذا الإطار والرامية إلى تعزيز المنع والإنفاذ ومساعدة الضحايا. ويهدف عدد من هذه المبادرات إلى تعزيز المساءلة على مستوى الأفراد ومستوى الإدارة/القيادة والتوجيه. وستقدم المستجندات كاملةً في سياق التقرير المقبل للأمين العام عن التدابير الخاصة للحماية من الاستغلال الجنسي والانتهاك الجنسي الذي سيصدر في الجزء المستأنف الثاني من الدورة الحادية والسبعين.

٤٤ - وتواصل إدارة الدعم الميداني رصد تنفيذ السياسة المتعلقة بالمساءلة عن السلوك والانضباط في البعثات الميدانية، التي اعتمدها إدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني في آب/أغسطس ٢٠١٥. وترسم هذه السياسة الهيكل المعتمد لضمان المساءلة المتعلقة بسلوك وانضباط جميع الموظفين العاملين في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. وتُستكمل هذه السياسة بإطار للمساءلة يعرض بالتفصيل منهجية تقييم مساءلة البعثات الميدانية وكبار مديريها، وما يقترن بها من دعم يقدمه الموظفون المعنيون بالسلوك والانضباط، وذلك من خلال سلسلة من المؤشرات والتوقعات المقترنة بها فيما يتعلق بأداء الأنشطة المتصلة بالمنع والإنفاذ والإجراءات التصحيحية.

٤٥ - وفي بداية عام ٢٠١٦، استُحدثت نماذج إلكترونية للتقارير الفصلية والسنوية التي تقدمها بعثات حفظ السلام على النحو المطلوب بموجب السياسة المعتمدة وإطار المساءلة. وتشمل تلك النماذج أسئلة مبسطة وأكثر تحديداً، مما يسمح بجمع بيانات أكثر دقة عن المؤشرات ذات الصلة، وعندما تُحلّل هذه البيانات يمكن تقديم تعقيبات إلى بعثات حفظ السلام بشأن المسائل المثيرة للقلق وأفضل الممارسات المحددة فيما يتعلق بالمؤشرات.

٤٦ - وأدت العمليات السنوية لضمان الجودة والتحديث المنتظم لحالة القضايا المفتوحة وإعادة النظر في الأسباب المحتملة للتأخير أو التقاعس إلى انخفاض ملحوظ في عدد الحالات المبلغ عنها المتعلقة بسوء السلوك التي تنتظر اتخاذ الإجراءات المناسبة. وفي شباط/فبراير ٢٠١٦، جرى تفعيل وصلة الربط التقني بين نظام تتبع سوء السلوك الذي تتعده إدارة الدعم الميداني والنظام الذي تستخدمه إدارة عمليات حفظ السلام لنشر أفراد الوحدات العسكرية ووحدات الشرطة، من أجل السماح بالتحقق من سوء السلوك السابق في ضوء المعلومات المسجلة في النظام. ويجري في الوقت الراهن التحري عن أفراد الوحدات العسكرية ووحدات الشرطة، ويخضع جميع الأفراد المنتشرين في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة حالياً لنفس عملية التحري التي ترمي إلى كفالة ألا يلتحق بالأمم المتحدة مجدداً الأفراد الذين ثبت أنهم ارتكبوا سوء سلوك في السابق.

### ٣ - الإدارة المركزية للمخاطر في بعثات حفظ السلام

٤٧ - خلال السنة الماضية، أنجزت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني المرحلة الأولى من تنفيذ الإدارة المركزية للمخاطر. وخلال هذه المرحلة، أطلقت ثلاث بعثات لحفظ السلام (قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا وبعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو) ومركز الخدمات العالمي للأمم المتحدة خططاً لمعالجة المخاطر من أجل التصدي للمخاطر المحددة في سجلات المخاطر. وتأخرت عملية التنفيذ في مكتب الأمم المتحدة لتقديم الدعم في الصومال بسبب إدخال تغيير على الولاية عملاً بقرار مجلس الأمن ٢٢٤٥ (٢٠١٥)، وهو ما استلزم إجراء تقييم إضافي لأخذ الولاية المنقحة في الحسبان. وأقامت الإدارتان أيضاً حلقة العمل السنوية لمنسقي إدارة المخاطر في البعثات في مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، أوغندا، في نيسان/أبريل ٢٠١٦. وحضر حلقة العمل ٢٩ مشاركاً من عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة ومركز الخدمات العالمي ومركز الخدمات الإقليمي.

٤٨ - وخلال عام ٢٠١٧، ستواصل إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني التنفيذ التدريجي للإدارة المركزية للمخاطر، مع التركيز على البعثات التي تعمل في بيئات

تواجه مخاطر عالية، لا سيما في مرحلة بدء التشغيل والمرحلة الانتقالية. واتخذت الإدارتان تدابير لتعزيز قدرات إدارة المخاطر في البعثات، بما في ذلك إعداد اختصاصات موظفي إدارة المخاطر وموظفي مراقبة الامتثال واللجنة المعنية بالإدارة المركزية للمخاطر في البعثات؛ ووضع قوائم للمرشحين لمناصب موظفي إدارة المخاطر وموظفي مراقبة الامتثال؛ وإسداء المشورة إلى عمليات حفظ السلام من أجل تقييم قدرتها على إدارة المخاطر وتقديم اقتراح للاحتياجات من الموارد للفترة المالية ٢٠١٧/٢٠١٨.

## واو - تحسين المعايير الأخلاقية

٤٩ - خلال الفترة المشمولة بالتقرير، تلقى مكتب الأخلاقيات أكثر من ١١٠٠ طلب خدمات، منها ٦٢٢ طلباً للحصول على مشورة سرية في مجال الأخلاقيات، وهو أعلى عدد من الطلبات يُسجل على الإطلاق. والمنحى المتزايد لعدد الطلبات التي يقدمها الموظفون للحصول على المشورة بشأن المعايير الأخلاقية للمنظمة يدلّ على التزامهم بالأخلاقيات والتزاهة. وواصل المكتب أيضاً تقديم المشورة بناءً على الطلب بشأن بذل العناية الواجبة، وخطر الإضرار بالسمعة، وأفضل الممارسات في برامج مكافحة الفساد في مجال المشتريات. ويقدم المكتب بانتظام المساعدة في وضع وتنفيذ تدابير لتحسين عمليات الاستعراض التي تتم قبل التعيين في المناصب العليا من زاوية منع تضارب المصالح. ويواصل مدير المكتب تقديم إحاطات تمهيدية سرية في مجال الأخلاقيات للمسؤولين المعيّنين حديثاً في رتبتي الأمين العام المساعد ووكيل الأمين العام.

٥٠ - وفي عملية استعراض إقرارات الذمة المالية السرية لعام ٢٠١٥، حدد المستعرضون الخارجيون ١٩٤ حالة من التضارب المحتمل في المصالح وقدموا المشورة بشأنها. واستند الاستعراض إلى الإقرارات المقدمة من ٤٤٠ ٥ موظفاً من الوكالات المشاركة، بمعدل امتثال إجمالي نسبته ٩٩,٩ في المائة. وشارك ١١١ مسؤولاً كبيراً من أصل ١٥٢ (٧٣ في المائة) في عملية تقديم إقرارات ذمة مالية علنية لعام ٢٠١٥، بالمقارنة مع ١٠٣ من أصل ١٥١ مسؤولاً كبيراً (٦٨ في المائة) في عام ٢٠١٤، وذلك إضافةً إلى وفائهم بمتطلبات تقديم إقرارات ذمة مالية سرية.

٥١ - وفيما يتعلق بالشروط المفروضة بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي اعتمدت في الآونة الأخيرة، قدم مكتب الأخلاقيات دعماً كبيراً في وضع منهجية لفحص تضارب مصالح موظفي الإدارة الرئيسيين في الأمانة العامة فيما يتعلق بمعاملات الأطراف المعنية. وأنجز المكتب عمليات التحقق المتعلقة بهؤلاء المسؤولين خلال دورتي استعراض.

وأهى المكتب كذلك استعراضات أولية لـ ٢٣ ادعاءً بالتعرض للانتقام فيما يتعلق بأنشطة مشمولة بالحماية وتبينت له مقبولة التحقيق في ستة منها.

## زاي - تحسين أداء الموظفين

٥٢ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٥/٧٠، إلى الأمين العام تنفيذ تدابير محددة لتعزيز نظام المساءلة فيما يتعلق بأداء الموظفين، مشددةً على أداء كبار المديرين.

## ١ - اتفاقات كبار المديرين

٥٣ - توضح اتفاقات كبار المديرين بالتفصيل - على نحو واضح وشفاف ودقيق - المجالات الرئيسية المتعلقة بالمسؤولية المنوطة بالقيادة العليا في الأمانة العامة، سواء من حيث المسؤوليات البرنامجية الفريدة لكل من كبار المديرين والواجبات الإدارية الموحدة التي تقع على عاتقهم جميعاً. وتتعلق المسؤوليات الواردة في الاتفاقات بالإدارة على جميع المستويات، وفي نهاية المطاف، بالموظفين، وهي تظهر في خطط عملهم السنوية. وعلى الرغم من أنه يمكن أن يغير الأمين العام المقبل نموذج الاتفاقات المعتمد في عام ٢٠١٦، فقد شمل المجالات التالية المتعلقة بالمسؤولية:

(أ) تحقيق النتائج المتوقعة لبلوغ الأهداف البرنامجية الفريدة الواردة في الميزانيات البرنامجية لفترة السنتين، وإذا كان مناسباً، حساب الدعم وميزانيات حفظ السلام؛

(ب) تقديم ثلاث إلى خمس نتائج ذات أولوية عالية تخص كل مدير من كبار المديرين وتساعد على تنفيذ برنامج أو تحقيق أهداف طويلة الأجل؛

(ج) تنفيذ المنجزات السنوية المتوخاة بموجب برنامج إصلاح الإدارة المتعدد السنوات، والتي كانت تندرج ضمن الفئات التالية في عام ٢٠١٦:

١' نشر/إدماج/تثبيت نظام أو موحداً؛

٢' إعداد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي؛

٣' الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام واستدامتها؛

٤' الامتثال لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك الحوكمة والسياسات والعمليات الخاصة بها؛

٥' الشروط المتعلقة بإطلاق التنقل؛

## ٦' إدارة المخاطر؛

- (د) إدارة الموارد المالية؛
- (هـ) إدارة الموارد البشرية؛
- (و) تنفيذ توصيات هيئات الرقابة؛
- (ز) إصدار الوثائق الرسمية في الوقت المناسب؛
- (ح) الامتثال للنظامين الأساسي والإداري؛
- (ط) الامتثال للمعايير الأخلاقية.

## اتفاق كبار المديرين فيما يخص رؤساء البعثات

٥٤ - استجابةً لتوصية الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام، قامت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني بإدخال تحسينات على نموذج اتفاق كبار المديرين فيما يخص رؤساء البعثات لعام ٢٠١٦ لكي يتضمن بحمل مسؤولياتهم. وتشمل التحسينات ما يلي: (أ) هدف جديد متعلق بتعميم مراعاة المنظور الجنساني، على نحو ما طلبه مجلس الأمن في قراره ٢٢٤٢ (٢٠١٥)؛ (ب) إدخال صياغة أقوى فيما يتعلق بالسلوك والانضباط تعكس اعتماد إطار المساءلة عن السلوك والانضباط ومتطلبات الإبلاغ ذات الصلة؛ (ج) التزام جديد في مجال البيئة يعكس شرط إدماج وتعميم اعتبارات التخطيط البيئي في عمليات البعثات.

## تقييمات الاتفاق

٥٥ - من خلال عملية التقييم السنوي للاتفاق، تبين لمجلس الأداء الإداري أن الامتثال للمواعيد الزمنية للتوظيف هو أحد مكامن الضعف البنيوية لدى كبار المديرين، ولذلك طلب من مكتب إدارة الموارد البشرية استعراض عملية التوظيف لتحديد الاختناقات. واستنتج المكتب أن الفرز اليدوي وأعداد المتقدمين المرتفع في كثير من الأحيان هما مشكلتان كبيرتان تواجهان المديرين المكلفين بالتعيين.

٥٦ - ونتيجة لهذا الاستنتاج، وكما هو مبين في تقرير الأمين العام بشأن الاستعراض العام لإصلاح إدارة الموارد البشرية (A/71/323)، نفذ الأمين العام مشروعاً تجريبياً للتقييم يدار مركزياً بهدف تقليص الإطار الزمني لاستقدام الموظفين، ولا سيما الوقت الذي يستغرقه المديرون المكلفون بالتوظيف للتوصية بالمرشحين. وعلى النحو المبين في الفقرة ٣٩ من

التقرير، استلزم المشروع إجراء اختبار اختيار أولي من دون مراقبة عبر شبكة الإنترنت للمرشحين المؤهلين للتقدم لوظائف شاغرة معينة ضمن شبكة التنظيم والإدارة. وفي إطار المشروع، فإن المرشحين الذين اجتازوا عملية الفرز التي تتم عبر نظام إنسيرا على أساس شروط الأهلية وُجّهت إليهم الدعوة إلى إجراء اختبار للاختيار الأولي. وقام المديرون المكلفون بالتعيين بفحص مدى ملاءمة المرشحين الذين اجتازوا اختبار الاختيار الأولي. ومن خلال ذلك النهج، انخفض عدد المتقدمين الذين كان يتعين على المديرين استعراضهم إلى ٥٠ في المائة قبل إعداد القوائم الأولى وقوائم التصفية، وتقلص بهامش كبير الوقت الذي تستغرقه عملية التوصية بالمرشحين. وإضافةً إلى ذلك، وكما ورد في الفقرة ٤١ من التقرير، يعتمزم الأمين العام توسيع نطاق استخدام اختبارات الاختيار الأولي عبر الإنترنت، لأن استخدامها أثبت أنه نافع للغاية في الوظائف الشاغرة التي تجتذب أعداداً كبيرة من المتقدمين. ويُطبّق نهج التقييم هذا حالياً على الوظائف الشاغرة المعلن عنها في النظام الجديد لاختيار الموظفين والتنقل الموجه بموجب الأمر الإداري [ST/AI/2016/1](#).

٥٧ - وحددت عملية التقييم السنوية للاتفاقات جانباً آخر من جوانب الضعف البنيوية يتعلق بتمثيل المرأة، وتحديدًا في الرتب العليا. ولمعالجة هذه المسألة، فإن الاستراتيجية الجديدة لتحقيق المساواة والتكافؤ بين الجنسين بحلول عام ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحقيق تمثيل للجنسين بنسبة ٥٠/٥٠ في الفئة الفنية والفئات العليا بحلول عام ٢٠٣٠ تقتضي اعتماد منهجية جديدة لتحديد الأهداف المنشود تحقيقها على صعيد التكافؤ بين الجنسين في اتفاقات كبار المديرين. وفي حين أنه عملاً بالمنهجية الحالية تستند الأهداف السنوية المكثفة إلى أداء كل إدارة أو مكتب في الدورة السابقة، ستحدد المنهجية الجديدة أهدافاً سنوية تؤدي بوضوح إلى تحقيق التكافؤ بنسبة ٥٠/٥٠. وسيقدّم مكتب إدارة الموارد البشرية على نحو استباقي بيانات إلى الإدارات والمكاتب تبين فرصاً للتحسين، على سبيل المثال بتحديد حالات التقاعد المتوقعة.

## ٢ إدارة أداء الموظفين بجميع رتبهم

٥٨ - على النحو المفصل في الفقرات من ٧٧ إلى ٩٥ من تقرير الأمين العام الصادر مؤخراً بشأن الاستعراض العام لإصلاح إدارة الموارد البشرية ([A/71/323](#))، يُقترح اتباع نهج من مرحلتين لإصلاح إدارة الأداء. ففي ذلك النهج، تُعزّز أولاً مصداقية وموثوقية تقييمات الأداء، وبعد ذلك يصبح الأداء معياراً صريحاً يتقرر على أساسه التقدم الوظيفي للموظفين والمديرين. وفي المرحلة الأولى، التي يتوقع تنفيذها بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٩، يقترح الأمين العام التركيز على ثلاثة مجالات لتحسين دقة تقييمات الأداء ومصداقيتها: (أ) تحسين قدرة

المديرين على إدارة الأداء؛ (ب) توفير المزيد من الخبرات والدعم في مجال الموارد البشرية؛ (ج) زيادة الموضوعية والشفافية والاتساق في نظام إدارة الأداء (انظر A/71/323، الفقرة ٨٥).

٥٩ - وستبدأ المرحلة الثانية من إصلاحات الأداء في عام ٢٠١٩، وهي تشمل تنقيح السياسات المتعلقة بإدارة الأداء واختيار الموظفين وما يتصل بذلك من مجالات ليصبح الأداء صراحة معياراً رئيسياً للتنسيب الأفقي ضمن إطار التنقل الموجه وترقية الموظفين وأي حوافز للأداء توصي بها الجمعية العامة (انظر A/71/323، الفقرة ٩٥).

٦٠ - ودعماً لهذه الجهود، أتيحت بيانات إدارة الأداء لجميع الإدارات والمكاتب والبعثات من خلال نشر تقرير تجريبي في نهاية الدورة، بالاستعانة بلوحة متابعة جديدة لإدارة الأداء أطلقت في بوابة "عين على الموارد البشرية" (HR Insight) في عام ٢٠١٥. وتقرير نهاية الدورة هو آلية يمكن أن يرى من خلالها المديرين والموظفون الاتجاهات العامة في الأمانة العامة من حيث معدلات الإنجاز وتوزيع درجات التقييم. ويسلط التقرير الضوء على اتجاهات التقييم وأنماطه، حسب الرتبة والكيان. والهدف من هذه الشفافية هو تمكين فرادى المديرين والموظفين، وأفرقة الإدارة العليا، واتحادات الموظفين وغيرها، من الحصول على بيانات حقيقية وتشجيع إجراء مزيد من المناقشات الموضوعية بشأن طريقة إعطاء درجات التقييم. وستساعد بيانات مقارنة من جميع أنحاء الأمانة العامة على إثراء مناقشات كبار المديرين وتوفير التوجيهات المتعلقة بالحاجة إلى تغيير درجات التقييم في إداراتهم.

٦١ - وتركز جهود إضافية على تعزيز دور الإدارة العليا في سياق بدء تنفيذ نموذج القيادة التنظيمية، الذي يحدد توقعات واضحة للمديرين فيما يتعلق بطريقة إدارة موظفيهم، حسب الأدوار التي يضطلعون بها في المنظمة. ولن يخضع المديرون للمساءلة عن استكمال وثيقة الأداء الإلكتروني فحسب، بل أيضاً عن إدارة موظفيهم إدارة حقة. ويكفل الأمين العام أيضاً أن تُقدّم إحاطة إلى جميع الوافدين من أمناء عامين مساعدين ووكلاء للأمين العام بشأن أهمية المساءلة المتعلقة بالإدارة الفعالة للأداء في إداراتهم/مكاتبهم/بعثاتهم والامتنال للآجال المحددة.

٦٢ - ودعماً لتنفيذ نظام إدارة وتطوير الأداء، واصل الأمين العام تنفيذ نسخة محددة الأهداف بشكل أدق وأكثر سلاسة لبرنامج التعلم الإلزامي لأساليب إدارة الأداء وتطويره للمديرين والمشرفين (انظر ST/SGB/2011/5). ومنذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٥، وهو تاريخ إطلاق البرنامج المنقح، تم تدريب أكثر من ٣٠٠٠ من الموظفين، ٥٧ منهم مديرون و ١٨ منهم من الأمناء العاميين المساعدين ووكلاء الأمين العام. وهذا البرنامج يعزز أفضل الممارسات في مجال إدارة الأداء وتطويره، ويشدّد على الربط بين خطط العمل الفردية وولايات المنظمة، علاوة على الحاجة إلى المعالجة الفعالة لحالات التقصير في الأداء. وينتمي

البرنامج إلى مجموعة من برامج تطوير الإشراف والإدارة تهدف، في جملة ما تهدف، إلى زيادة المساءلة على مستوى المديرين. ولتعزيز الاستفادة بمثل هذه البرامج وكفالة التعلم المستمر، تم إطلاق نسخة تعليم إلكترونية للموظفين عامة في عام ٢٠١٦.

### ٣ - اتخاذ إجراءات تصحيحية

٦٣ - في إطار التفتيش الداخلي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، واصلت وحدة التقييم الإداري إجراء تقييم محايد وموضوعي للقرارات الإدارية ابتغاء تحديد ما إذا كانت تلك القرارات قد اتخذت وفقاً للأنظمة والقواعد المرعية أم لا، وقدمت توصيات بخصوص سبل الانتصاف أو بخصوص بدء تدابير المساءلة، عند الاقتضاء.

٦٤ - وقدمت وحدة التقييم الإداري أيضاً المشورة والتوجيه بشأن الأنظمة والقواعد والسوابق القضائية ذات الصلة، بوسائل منها إفاد بعثات للتوعية، ومنها التداول عن بعد صوتياً أو بالفيديو، والمشاركة في التدريب الذي يوفره مكتب إدارة الموارد البشرية على إدارة الأداء، ونشر أدلة للدروس المستفادة. وفي عام ٢٠١٦، نشرت الوحدة المجلدين ٤ (إدارة الأداء وتطويره) و ٥ (إدارة التغيير التنظيمي) (خفض عدد الموظفين، وإعادة الهيكلة، وتقليص عدد الوظائف، وإلغاء الوظائف) من أدلتها المتعلقة بالدروس المستفادة.

٦٥ - وفي ما يتعلق بالتدابير التأديبية التي نظر فيها مكتب إدارة الموارد البشرية، فقد اتخذ المكتب في الفترة الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٥ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٦، ما مجموعه ٦٧ إجراءً تأديبياً بحق ٦٧ موظفاً في ٦٣ حالة. وكانت أكبر ثلاث فئات من هذه الحالات تتعلق بالغش أو بتقديم بيانات كاذبة (٢٠ حالة، أو نسبة ٣٠ في المائة)، والسرقة أو الاختلاس (١٣ حالة، أو نسبة ١٩ في المائة) والاعتداء أو السلوك المسيء (١٠ حالات، أو نسبة ١٥ في المائة).

٦٦ - ومن بين الموظفين الـ ٢٠ المتورطين في حالات الغش أو تقديم بيانات كاذبة، فصل ١٦ موظفاً أو أنهيت خدمتهم في المنظمة، على حين فرضت بحق ٤ موظفين تدابير تأديبية أخرى (بما في ذلك خفض الرتبة والحرمان من درجة (درجات)، والغرامة والتوبيخ الرسمي). ومن بين الموظفين الـ ١٥ المتورطين في السرقة أو الاختلاس، فصل ١٤ موظفاً أو أنهيت خدمتهم في المنظمة وتعرض موظف واحد لتدابير تأديبية أخرى. ومن بين الموظفين الـ ١١ المتهمين بالاعتداء أو السلوك المسيء، فصل ١٠ موظفين أو أنهيت خدمتهم في المنظمة، في حين تعرض موظف واحد لتدابير تأديبية أخرى.

٦٧ - وللإطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر المرفق الثاني.

## رابعاً - زيادة المعلومات المالية المتاحة لإدارة خدمات الدعم المشتركة

### ألف - الميزانية والشؤون المالية

٦٨ - أدت التوسعة ١ لنظام أوموجا إلى تحقيق تحسينات هامة في توافر المعلومات من أجل تحسين عملية صنع القرار. وهي توفر معلومات آنية عن استهلاك الميزانية وتوافر الأموال في جميع الكيانات ومن جميع مصادر التمويل، ونتيجة لذلك، بات لدى المنظمة رؤية أفضل لإنفاقها. وستشمل التوسعة ٢ لنظام أوموجا المرتقبة دورة تخطيط البرامج والميزنة ورصد تنفيذ البرامج والإبلاغ عنها.

٦٩ - وفيما يتصل بالموارد الخارجة عن الميزانية، فإن نظام أوموجا يمثل مستودعاً مركزياً لجميع الاتفاقات المتعلقة بالمساهمات، ويتيح شفافية التدفقات الحالية والمقبلة. وقد عزز نظام أوموجا الامتثال لشروط الاتفاقات المعقودة مع الجهات المانحة، وحسّن تتبع أداء الشركاء المنفذين، وأتاح إضافة الفائدة إلى المنح بصورة آلية، ووفر القدرة على تحسين إدارة البرامج والمشاريع. وأتاح نظام أوموجا أيضاً تحسين تتبع الشركاء المنفذين؛ وغداً بمقدور الأمانة العامة الآن التحكم في الاتفاقات المبرمة مع شركائها المنفذين، مما يساعد في رصد أداؤهم وتسوية المعاملات المالية.

٧٠ - وأُتيح أيضاً في نظام أوموجا تقارير مستمدة من تحليل بيانات سير العمل، وذلك لمساعدة الإدارات والمكاتب في رصد نفقاتها وتخطيط عملها لفترة مالية محددة. وتغطي تلك التقارير، على سبيل المثال، أداء الميزانية والشواغر من خلال الاستفادة من المعلومات والبيانات المستقاة من نظام أوموجا ونظام إنسبيرا لإعطاء صورة عن الحالة المالية لباب معين من أبواب الميزانية. ويسمح توافر تقارير "الالتزامات" في النظام الحالي للكيانات برصد الالتزامات المفتوحة والمغلقة (الارتباطات) خلال فترة مالية ما لكفالة أن يتم بالنسبة للأموال المتعهد بتقديمها استخدام تلك الأموال خلال الفترة ذاتها.

٧١ - وقد بدأ في آب/أغسطس ٢٠١٦ بالنسبة لعمليات حفظ السلام تشغيل الوحدة البرمجية البيانات المالية، التي تمثل العمود الفقري للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وصُممت الوحدة البرمجية لأتمتة إعداد البيانات المالية باستخدام نظام أوموجا، وللاستعاضة عن العملية المرهقة التي تمر عبر عدة نظم وجداول بيانات ووثائق "Word" متعددة، وللحد من إمكانية وقوع أخطاء. وستُطبق الوحدة البرمجية على جميع العمليات الأخرى في كانون الثاني/يناير ٢٠١٧.

## باء - الموارد البشرية

٧٢ - أدى نظام أوموجا إلى ظهور المعلومات بشكل آني في ما يتعلق ببيانات الموظفين على الصعيد العالمي. وهو يمثل الآن مصدرا موحدا مهما للمعلومات التشغيلية فيما يخص الموارد البشرية. ولتلبية الاحتياجات المتنامية من الموارد البشرية، يتواصل تعزيز نظام "عين على الموارد البشرية" (HR Insight)، الذي يزود الدول الأعضاء منذ بدء العمل به في عام ٢٠١١ بمعلومات ديمغرافية عن الموظفين (بما في ذلك معلومات عن النطاقات المستصوبة، وقائمة بأسماء الموظفين حسب الجنسية، والتكوين حسب نوع الجنس).

٧٣ - ويُستخدم نظام "عين على الموارد البشرية" أيضا في الإبلاغ عن الكيفية التي تؤدي بها المنظمة مهامها في ما يتعلق بالمؤشرات الإدارية الاستراتيجية الخمسة المدرجة في سجل أداء إدارة الموارد البشرية. وقد صُمم إطار المساءلة والرصد هذا لمساعدة المديرين على تحقيق الأهداف الخاصة بهم في مجال إدارة الموارد البشرية في ما يخص عدة مؤشرات تشمل المؤشرات الاستراتيجية الخمسة وتتصل بالمساواة بين الجنسين، والتمثيل الجغرافي، ومعدلات الشغور، والجدول الزمني للتوظيف، والامتثال في إدارة الأداء. ويتضمن نظام "عين على الموارد البشرية" أيضا عددا من التقارير التشغيلية لوحدة عمل معينة، مثل شعبة الموظفين الميدانيين بإدارة الدعم الميداني، وبشأن التعلم الإلكتروني وإدارة الأداء.

٧٤ - وإضافة إلى ذلك، تواصل الأمانة العامة ما دأبت عليه من إتاحة معظم اتفاقات كبار المديرين وما يقابلها من التقييمات على موقع iSeek.

## جيم - خدمات الدعم المركزية

### ١ - الوحدة البرمجية المتعلقة بإدارة العقارات في نظام أوموجا

٧٥ - زود تنفيذ الوحدة البرمجية المتعلقة بإدارة العقارات الأمانة العامة برؤية دقيقة وشاملة لما في حوزتها من أصول عقارية مملوكة للمنظمة أو مستأجرة/مؤجرة من قبلها أو متبرع بحق الانتفاع بها، وذلك في جميع مراكز العمل والبعثات الميدانية. ويكفل توافر البيانات العقارية المركزية، إلى جانب زيادة شفافية المعاملات الآنية وزيادة إمكانية الاطلاع عليها، تحسين الإدارة وتحسين عملية صنع القرار في مجال العقارات. ومن الواضح الآن أن المحافظة العقارية للمنظمة يديرها ٦٥ كيانا لها وجود في ١٥٠ بلدا، وتتألف من ٤٧ ٠٠٠ من الإنشاءات المعمارية، منها نحو ٨٠٠ ٥ مبنى و ١ ٨٩٠ موقعا. وتقتضي إدارة هذه البيانات في الوحدة البرمجية الخاصة بإدارة العقارات في نظام أوموجا استخدام

مصطلحات ومقاييس وشروط تعاقدية موحدة، تحقق قدرا أكبر من التجانس في العمليات الإدارية ذات الصلة، وتقرّب المنظمة من بلوغ هدف ”توحيد أداء الأمم المتحدة“.

٧٦ - وإضافة إلى ذلك، يجري الاضطلاع بإدارة عقود الإيجار بطريقة موحدة في جميع المواقع، وأصبحت جميع معاملات استرداد التكاليف ظاهرة تماما للعيان. فعلى سبيل المثال، يبين تقرير واحد يتم توليده عن طريق نظام أوموجا أن الأمم المتحدة قد أدّرت، في عام ٢٠١٦، أكثر من ١ ٢٠٠ من عقود الإيجار السارية المفعول، بما في ذلك ٣١١ عقدا من عقود التأجير، التي تكون الأمم المتحدة بموجبها هي المالك، وهي تحقق إيرادات إيجار سنوية متوقعة بمبلغ ٧٧٠ ٨٧٩ ٣٠ دولارا.

٧٧ - وتستوفي الوحدة البرمجية الخاصة بإدارة العقارات في نظام أوموجا أيضا متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام فيما يتعلق بالكشف والرسمة والاستهلاك والتصرف في الأصول. ويتم ذلك عن طريق تتبع جميع أصول الأمم المتحدة باستخدام قاعدة بيانات مركزية وإدارة مسار متصل من بدايته إلى نهايته يبدأ بطلب العروض ثم المناقصة وينتهي بالتصرف في الأصول في نهاية عمرها النافع.

## ٢ - إدارة السفر

٧٨ - يتيح استخدام نظام عالمي متكامل تحليل المعلومات والتكاليف المتعلقة بالسفر في الوقت الحقيقي. ويمكن النظام المستعملين ومديري شؤون السفر من تقييم الأداء على نحو أفضل عن طريق مؤشرات أداء رئيسية موحدة، والاطلاع على أسعار تذاكر السفر جوا، ومسارات السفر، وعلى متوسط تكاليف التذكرة الواحدة، والطرق الرئيسية، وتكاليف المعاملة الواحدة. ويمكن للمستخدمين رصد الشراء المسبق لتذاكر السفر، والحصول على معلومات عن الأسعار العالمية لتذاكر الطيران، واتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية من حيث التكلفة، والحد من التأخر في تجهيز طلبات السفر. وأدججت أنظمة السفر وقواعده وسياساته في النظام العالمي من أجل دعم الامتثال.

## ٣ - المشتريات

٧٩ - أناح نظام أوموجا تنفيذ نموذج تشغيلي عالمي للمشتريات في الأمانة العامة. فمن خلال إدارة البيانات الرئيسية، تضم الآن قاعدة بيانات موحدة ٣١ ٠٠٠ جهة توريد فريدة لجميع كيانات الأمانة العامة. ووجود قاعدة بيانات عالمية للموردين التجاريين، بالاقتران مع التدوين الدقيق لأنواع السلع والخدمات التي تشتريها المنظمة، يعزز الشفافية في عمليات الشراء. ويحسن أيضا فرص التفاوض على شروط أنسب للمنظمة. وقد قامت

شعبة المشتريات بمواءمة وثائق التعاقدات (أوامر الشراء ووثائق طلب العروض) في نموذج واحد يُستخدم في جميع المواقع، وأنشأت نظاماً عالمياً يعالج فيه سير العمل بصرف النظر عن المواقع والوحدات التنظيمية.

٨٠ - ويمكن أن تسفر عملية ربط الشراء بالدفع المستحقة مع بدء العمل بنظام أوموجا عن الحصول على تخفيضات من البائعين، من مثل خصومات السداد العاجل المقترنة بقدرة أكبر على رصد التحقق من السلع والخدمات، والتصديق على الفواتير وحالة المدفوعات، وذلك في الحالات التي تكون فيها المنظمة قد تفاوضت على هذه الشروط مع البائعين. بيد أن تحقيق هذه الفوائد سيتوقف على بذل العناية لدى الاستلام والمعاينة، والتصديق، وتجهيز الفواتير، وصرف المدفوعات من قبل الموظفين المسؤولين عن تلك العمليات. ويمكن كذلك منع ازدواجية المشتريات بتحسين إدارة العقود عن طريق الجمع بين حوالي ٣ ٢٠٠ من النظم والعقود المحلية.

#### ٤ - التكنولوجيا وإدارة البيانات

٨١ - من التغييرات الهامة التي أدخلها نظام أوموجا تغيير يتعلق بوقف استخدام عدة نظم قديمة. فإلى جانب الوفورات التي تحققت في المعدات والبرمجيات الحاسوبية وما يتصل بها من موارد بشرية، يتيسر حالياً بفعل ما أعقب ذلك من تبسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات وبيئة الدعم ذات الصلة تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومع بدء استخدام قدرات إضافية لتحليل بيانات سير العمل، يُتوقع جلب مزيد من الفوائد من تحسين تجميع البيانات ومن خفض عدد قواعد بيانات الإبلاغ.

#### ٥ - مبادئ توجيهية عالمية لإدارة مشاريع التشييد

٨٢ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٦٢/٦٩، إلى الأمين العام كفالة أن تعمم، على مراكز العمل، الخبرات وأفضل الممارسات المستفادة من الاستعراض الاستراتيجي للمرافق. واستجابة لتلك الولاية، ولكفالة اتباع نهج متسق في جميع مشاريع التشييد في الأمانة العامة، فقد وضعت إدارة الشؤون الإدارية مبادئ توجيهية عالمية لإدارة مشاريع التشييد. وتبرز تلك المبادئ التوجيهية أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف الفاعلة في المراحل المتتالية لعملية التشييد، مع التركيز على آليات مراقبة المشاريع، ولا سيما في مجال إدارة المخاطر وإنشاء واستخدام صناديق الطوارئ المخصصة للمشاريع، من ضمن مسائل أخرى.

## خامسا - التوصيات المقدّمة إلى الجمعية العامة

- ٨٣ - يُرجى من الجمعية العامة أن تحيط علما بالتقدّم الذي أحرزته الأمانة العامة في تعزيز نظام المساءلة الخاص بها، على النحو المبين في هذا التقرير.
- ٨٤ - يُرجى أيضا من الجمعية العامة أن تنظر في تغيير تواتر هذه التقارير المرحلية من تقارير مرحلية سنوية إلى تقارير تُرفع كل سنتين من أجل إتاحة مزيد من الوقت للأمانة العامة لتنفيذ التدابير التي تبلغ عنها.

## المرفق الأول

## خطط معالجة المخاطر والتصدي لها

| المخاطر                                         | خطة العمل                                                                                                                    |                                                                                            |                                                                                            |                                                                          |                                                                                    |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ - هيكل المنظمة والتناسق داخلها                | ١ - استغلال الفرص الرئيسية من أجل توعية الدول الأعضاء بالمواضع التي لا يدعم الهيكل فيها الأهداف                              | ٢ - تعزيز الضوابط الداخلية القائمة من أجل تحسين التنسيق وتوضيح المهام وتعزيز آليات التنسيق | ٣ - زيادة الاستفادة من عملية التخطيط الاستراتيجي لمواءمة أنشطة الإدارات مع أولويات المنظمة | ٤ - تحديد خطة عمل موحدة تشمل جميع المبادرات المؤدية إلى التحول           | ٥ - وضع خطة للقوة العاملة تراعي أثر جميع المبادرات المؤدية إلى التحول على الموظفين |
| ٢ - التحول التنظيمي                             | ١ - إعداد رؤية واضحة ونموذج تشغيلي موجه لتحقيق أهداف محددة للأمانة العامة                                                    | ٢ - تحديد الاستراتيجية وخطة المشروع على مستوى الإدارة                                      | ٣ - إعداد خطط تحقيق الفوائد والرصد السليم لها                                              | ٤ - تحديد خطة عمل موحدة تشمل جميع المبادرات المؤدية إلى التحول           | ٥ - وضع خطة للقوة العاملة تراعي أثر جميع المبادرات المؤدية إلى التحول على الموظفين |
| ٣ - التخطيط الاستراتيجي                         | ١ - تقديم مقترحات إلى الجمعية العامة بشأن السبل التي يمكن من خلالها أن يلي إطار التخطيط الاستراتيجي احتياجات المنظمة بفعالية | ٢ - تعزيز عمليات وضع الميزانية                                                             | ٣ - كفالة التطبيق المتسق لإجراءات تقديم الميزانية البرنامجية                               | ٤ - التعجيل بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج والإدارة المركزية للمخاطر | ٥ - زيادة إتاحة المعلومات الإدارية اللازمة لعملية صنع القرار                       |
| ٤ - السلامة والأمن                              | ١ - إجراء استعراض استراتيجي لإدارة شؤون السلامة والأمن ونظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن                                      | ٢ - فحص الأولويات الاستراتيجية للشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية         | ٣ - تحديد أهم المسائل المتعلقة بواجب الرعاية                                               | ٤ - وضع وإدارة إطار للسلامة والصحة المهنيين                              | ٥ - تعزيز عملية صنع القرارات المتعلقة بالأهمية الحيوية للبرامج                     |
| ٥ - التمويل من خارج الميزانية وإدارته           | ١ - دعم توحيد اتفاقات الجهات المانحة                                                                                         | ٢ - صياغة توجيهات عمومية بشأن اختيار الشركاء المنفذين ورصد أنشطتهم                         | ٣ - تحديث آليات الرقابة الداخلية التي تنظم إدارة الصناديق الاستثمارية                      | ٤ - وضع وإدارة إطار للسلامة والصحة المهنيين                              | ٥ - تعزيز عملية صنع القرارات المتعلقة بالأهمية الحيوية للبرامج                     |
| ٦ - استراتيجية الموارد البشرية والمساءلة بشأنها | ١ - تشجيع تقاسم جميع كيانات المنظمة لمهمة ورؤية ومجموعة قيم وثقافة واحدة                                                     | ٢ - وضع استراتيجية كلية محددة جيداً لإدارة الموارد البشرية                                 | ٣ - تحديد أهم المسائل المتعلقة بواجب الرعاية                                               | ٤ - وضع وإدارة إطار للسلامة والصحة المهنيين                              | ٥ - تعزيز عملية صنع القرارات المتعلقة بالأهمية الحيوية للبرامج                     |

## المرفق الثاني

حالات سوء السلوك والإجراءات التأديبية ذات الصلة (من ١ تموز/  
يوليه ٢٠١٥ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٦)

| نوع الإجراءات التأديبية المتخذة |                        |                                                                                     |              |       | نوع سوء السلوك                          |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-----------------------------------------|
| العدد الإجمالي للموظفين         | العدد الإجمالي للحوادث | تدابير تأديبية أخرى، منها خفض الرتبة/الحرمان من درجة (درجات)/الغرامة/التوبيخ الرسمي | إنهاء الخدمة | الفصل |                                         |
| ١                               | ١                      | ١                                                                                   |              |       | ١ إساءة استعمال السلطة والتحرش والتمييز |
| ٣                               | ٣                      |                                                                                     | ١            | ٢     | ٢ الاستغلال والانتهاك الجنسيان          |
| ١١                              | ١٠                     | ١                                                                                   | ٩            | ١     | ٣ الاعتداء والسلوك المسيء               |
| ٢٠                              | ٢٠                     | ٤                                                                                   | ١٤           | ٢     | ٤ الغش أو تقديم بيانات كاذبة            |
| ١٥                              | ١٣                     | ١                                                                                   | ٨            | ٦     | ٥ السرقة أو الاختلاس                    |
| ٥                               | ٥                      | ٤                                                                                   | ١            |       | ٦ إساءة استخدام أصول الأمم المتحدة      |
| ٤                               | ٤                      | ٣                                                                                   | ١            |       | ٧ أنشطة خارجية غير مأذون بها            |
| ٢                               | ٢                      | ١                                                                                   |              | ١     | ٨ انتهاك القوانين المحلية               |
| ١                               | ١                      | ١                                                                                   |              |       | ٩ عدم الوفاء بالتزامات خاصة             |
| ٥                               | ٤                      | ٣                                                                                   | ٢            |       | ١٠ أنواع أخرى                           |
| ٦٧                              | ٦٣                     | ١٩                                                                                  | ٣٦           | ١٢    | المجموع                                 |