

Distr.: General
17 February 2017
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة السابعة والخمسون

الدورة التنظيمية، ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠١٧

الدورة الموضوعية، ٣٠-٥ حزيران/يونيه ٢٠١٧

البند ٣ (ب) من جدول الأعمال المؤقت**

المسائل البرنامجية: التقييم

تقييم المكتب التنفيذي للأمين العام

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

يُضطلع المكتب التنفيذي للأمين العام، بوصفه ديوانه الخاص، بدور حاسم في دعم مهام الأمين العام الفنية والإدارية وتوجيهه التنفيذي للمنظمة. فالمنظور الفريد المتعدد الركائز الذي يتمتع به المكتب التنفيذي، وصلاحياته التي ليس لها مثيل داخل المنظمة على الدعوة لعقد الاجتماعات، تتيح للأمين العام الاستجابة بسرعة وفعالية للتطورات، والمبادرة باتخاذ إجراءات بشأن طائفة واسعة من المسائل التي تشمل مجالات السلم والأمن الدوليين والتنمية وحقوق الإنسان والمساعدة الإنسانية.

وقد قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بفحص كفاءة المكتب التنفيذي وفعاليته وجدوى أنشطته، في دعم الدور القيادي الذي يضطلع به الأمين العام، ومن خلاله منظومة الأمم المتحدة والدول الأعضاء. واستُخدمت أساليب متنوعة للتقييم، من بينها إجراء

* أعيد إصدارها لأسباب فنية في ٢٢ آذار/مارس ٢٠١٧.

** E/AC.51/2017/1.



مقابلات واستقصاءات مع موظفي المكتب التنفيذي وأصحاب المصلحة الرئيسيين، والقيام باستعراض مستفيض للوثائق والبيانات والمراقبة المباشرة.

وفي الفترة قيد الاستعراض، كان الدعم المباشر الذي قدمه المكتب التنفيذي إلى الأمين العام فعالاً بوجه عام وشمل تجهيز المراسلات وجدولة مواعيد الرحلات وبرمجتها وإعداد المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة واستعراضها، وكتابة الخطب والرسائل. وأدى هذا الدعم إلى تمكين الأمين العام من الرد بسرعة على طلبات جدول الاجتماعات، وأن يظل على اطلاع جيد، ومن حضور الاجتماعات وقد أعد لها بعناية، ومن إصدار البيانات الصحفية بسرعة. بيد أن هناك بعض النقائص المرتبطة بالكفاءة تتعلق بالتقصير في تحديد أولويات جدول مواعيد الأمين العام، وكذلك وضع ترتيبات سفر مرهقة ومضطربة، ولا سيما نظام "قائد الرحلة".

وبالإضافة إلى ذلك، كان لعبء العمل المكثف اللازم لاستجابة المكتب تأثير سلبي على الوقت المتاح للتفكير والتخطيط بشكل انتقادي، ولم تكن القدرات المكرسة لتخطيط السياسات الشاملة في الأجلين المتوسط والطويل كافية. وعلى الرغم من ظهور بعض القدرات على التخطيط في الأجل الطويل في بعض أقسام المكتب، فقد كان التخطيط الرفيع المستوى والشامل للقطاعات في الأجل الطويل يمثل ثغرة رئيسية - وهو تقييم يشترك فيه موظفو المكتب التنفيذي في الرأي مع أصحاب المصلحة أيضاً.

وقدم المكتب التنفيذي الدعم إلى الأمين العام على نحو جيد فيما يتعلق باتخاذ القرارات، على الرغم من تغير طابع هذا الدعم حتى يتطابق مع انخفاض الاعتماد على العمليات الجماعية الرسمية لاتخاذ القرارات. فالقرارات أصبحت تُتخذ بشكل متزايد في اجتماعات مخصصة على نطاق أضيق، مما أتاح التصدي للأزمات بسرعة أكبر، ولكن كان لها أيضاً أثر سلبي على التشاور والمشاركة. وكان تغير طابع اجتماعات الإدارة العليا في السنوات الأخيرة، التي عُقد ثلثاها بغرض تبادل المعلومات في المقام الأول، مما يوضح هذا التحول.

وأدت تحولات مسؤوليات نائبة الأمين العام ورئيسة ديوان الأمين العام والتداخل بينها إلى مخاطر فيما يتعلق بأداء المكتب التنفيذي. وأدى التحول في الأدوار في عام ٢٠١٢ إلى إدماج الركائز الفنية ضمن صلاحيات نائبة الأمين العام. بيد أن هذا التحول أدى إلى بعض التداخل في الوظائف السياسية مع الأمين العام ورئيسة ديوانه التي تشكل جهة الاتصال بالنسبة للدول الأعضاء. كما أدى هذا الأمر إلى بعض الثغرات في التحكيم بين الإدارات - وهو دور يتلاءم بصورة أكثر مع وظيفة نائبة الأمين العام ذات الرتبة الأعلى.

وقد أدى وضع مبادرات الأمين العام الخاصة في المكتب التنفيذي إلى حفز العمل بشأن الأولويات الرئيسية، كالتصدي لتغير المناخ واعتماد أهداف التنمية المستدامة.

بيد أن هذه الترتيبات أدت أيضا إلى شواغل إزاء الازدواجية بين المكتب وسائر أجزاء منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما في القطاعات الإنمائية.

وأخيرا، استفاد المكتب التنفيذي من الموظفين ذوي الكفاءات العالية والذين يتسمون بالجدية في العمل ويفهمون أولويات الأمين العام جيدا ويخدمونه بولاء، ولكنهم يواجهون صعوبات فيما يتعلق بتبادل المعلومات والتعاون المتعدد الركائز داخل المكتب. وأدى توسيع حجم المكتب وانعدام فرص العمل على نطاق شامل لعدة وحدات إلى توليد شعور في صفوف بعض الموظفين بأن المكتب "منغلق" على نفسه.

وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية استنتاجاته الأولية إلى الفريق الانتقالي للأمين العام الذي كان قد اتخذ تدابير لمعالجة بعض المسائل المحددة في هذا التقرير. وتشمل هذه التدابير ما يلي:

- تشكيل لجنة تنفيذية لاتخاذ القرارات على مستوى الوظائف العليا
- إنشاء وظيفتين جديدتين من الوظائف العليا: الأمين العام المساعد لشؤون التنسيق الاستراتيجي وكبير المستشارين المعني بالسياسات العامة
- إعادة مهام نائبة الأمين العام إلى المهام المنصوص عليها في قرار الجمعية العامة ١٢/٥٢ بء

وفي ضوء هذه الإجراءات وغيرها من الإجراءات التي اتخذها الأمين العام الحالي والتي تتناول الاستنتاجات الرئيسية لهذا التقييم، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية لا يقدم حاليا أي توصيات إضافية.

المحتويات

الصفحة

أولا -	المقدمة والهدف	٥
ثانيا -	معلومات أساسية	٦
ثالثا -	المنهجية	١١
رابعا -	نتائج التقييم	١٢
ألف -	كان الدعم المباشر الذي يقدمه المكتب التنفيذي إلى الأمين العام فعالا بوجه عام، مع أنه اقترن ببعض تكاليف الكفاءة المتعلقة بالسفر وجدولة المواعيد	١٢
باء -	على الرغم من توفر بعض القدرات في المجالات المتخصصة، إلا أن القدرات المكرّسة لتخطيط السياسات في الأجلين المتوسط والطويل والشامل لعدة قطاعات لم تكن كافية	١٧
جيم -	أدى دعم عملية اتخاذ القرارات الذي يوفره المكتب التنفيذي إلى تمكين الأمين العام من الاستجابة للأزمات، إلا أنه تزامن مع حدوث تراجع في الآليات الجماعية والرسمية لاتخاذ القرارات	٢٠
دال -	التحولات والتدخلات بين مسؤوليات نائب الأمين العام ورئيس مكتب الأمين العام أدت إلى مخاطر على حسن سير المكتب التنفيذي	٢٤
هاء -	ساعد إلحاق المبادرات الخاصة للأمين العام باختصاصات المكتب التنفيذي على حفز العمل على الأولويات الرئيسية، لكنه أدى أيضا إلى شواغل إزاء إمكانية الازدواجية فيما بين المكتب التنفيذي وسائر أجزاء منظومة الأمم المتحدة	٢٦
واو -	استفاد المكتب التنفيذي من الموظفين المحدثين وذوي الكفاءات العالية ولكنه واجه تحديات في تبادل المعلومات والتعاون المتعدد الركائز داخل المكتب	٢٨
خامسا -	النتائج	٣٠
المرفق -	التعليقات الرسمية التي قدمها المكتب التنفيذي للأمين العام	٣٢

أولا - المقدمة والهدف

١ - اختارت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية المكتب التنفيذي للأمين العام كي تجري تقييمًا له بالاستناد إلى تقييم المخاطر الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتحديد أولويات تقييم برامج الأمانة العامة. واختارت لجنة البرنامج والتنسيق تقييم برامج المكتب التنفيذي لتنظر فيها في دورتها السابعة والخمسين التي ستعقد في حزيران/يونيه ٢٠١٧ (A/70/16)، الفقرة ١٠٨)، وهو تقييم أقرته الجمعية العامة في قرارها ٨/٧٠.

٢ - ويرد بيان الإطار المرجعي العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في قرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بء، و ٢٤٤/٥٤، و ٢٧٢/٥٩، وكذلك في نشرة الأمين العام ST/SGB/273، التي تمنح مكتب خدمات الرقابة الداخلية سلطة الشروع في أي إجراء يراه ضرورياً للنهوض بمسؤولياته وتنفيذ ذلك الإجراء والإبلاغ عنه. ويرد الإطار المرجعي العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم^(١).

٣ - وفي هذا السياق، يتمثل هدف التقييم بوجه عام في تقدير كفاءة المكتب التنفيذي وفعاليته، وحدوى أنشطته، في دعم الدور القيادي الذي يضطلع به الأمين العام، ومن خلاله منظومة الأمم المتحدة والدول الأعضاء. وقد انبثق هذا الموضوع من مرحلة تحديد النطاق التي ورد وصفها في الورقة الاستهلاكية عن التقييم^(٢). وقد أُجري التقييم وفقاً لقواعد ومعايير التقييم التي يتبعها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم.

٤ - وبسبب توقيت هذا التقرير، قدمت صيغة أولية لنتائج التقييم إلى الفريق الانتقالي للأمين العام المعين في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦. ثم اتخذت الإدارة الجديدة منذ ذلك الحين تدابير لمعالجة بعض المسائل الواردة في هذا التقرير.

ثانيا - معلومات أساسية

الولاية

٥ - أنشئ المكتب التنفيذي للأمين العام في عام ١٩٤٦ بغرض "توفير الخدمات الإدارية الضرورية لمساعدة الأمين العام في علاقاته مع الدول الأعضاء، ولمساعدته على تنسيق أنشطة

(١) انظر: ST/SGB/2016/68، الصفحة ١٦، البند ٧-١: (أ) تحديد مدى وجاهة وكفاءة وفعالية وأثر أنشطة المنظمة بالنسبة لأهدافها تحديداً منهجياً وموضوعياً قدر الإمكان؛ (ب) تمكين الأمانة العامة والدول الأعضاء من الاشتراك في دراسات منهجية بغية زيادة فعالية البرامج الرئيسية للمنظمة عن طريق تغيير محتواها، وإعادة النظر في أهدافها، عند الضرورة.

(٢) IED-16-007، الورقة الاستهلاكية المشتركة بين شعبة التفتيش والتقييم ومكتب خدمات الرقابة الداخلية: تقييم برامج المكتب التنفيذي للأمين العام، ١٧ حزيران/يونيه ٢٠١٦.

إدارات الأمانة العامة التي تؤثر على هذه العمليات^(٣). وكُلف المكتب بمساعدة الأمين العام على القيام بالدورين العاملين التاليين^(٤):

• **دور كبير الموظفين الإداريين^(٥)** - يساعد المكتب التنفيذي في المهام التالية: التخطيط

الاستراتيجي؛ ووضع السياسات العامة؛ وممارسة التوجيه التنفيذي والتنسيق والإشراف فيما يتعلق بعمل المنظمة؛ وجدولة المواعيد؛ والسفر؛ والموارد البشرية؛ والشؤون المالية؛ والإدارة العامة.

• **الدور الفني^(٦)** - يقدم المكتب التنفيذي المساعدة المتصلة بعلاقات الأمين العام

مع الأجهزة الرئيسية للمنظمة، بما في ذلك المساعدة على الاضطلاع بالمهام الواسعة النطاق التي تُسند إلى الأمين العام؛ وتواصله واتصالاته مع الحكومات ووفود الدول الأعضاء والصحافة والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والجمهور؛ وإعداد التقارير والإحاطات الإعلامية والخطب والبيانات ذات الصلة.

٦ - وبالنظر إلى العلاقة بين المكتب التنفيذي ودور الأمين العام، تؤثر الطريقة التي يختار صاحب المنصب أن ينتهجها في الاضطلاع بدوره إلى حد كبير في طريقة تنفيذ المكتب التنفيذي للمهام الخاصة به في دعم الأمين العام.

٧ - فالمتعامل الرئيسي مع المكتب التنفيذي هو الأمين العام. وتشمل الجهات الرئيسية الأخرى صاحبة المصلحة التي يتواصل معها المكتب التنفيذي ما يلي: الدول الأعضاء؛ والوفود؛ وإدارات الأمانة العامة وصناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها؛ وعمليات السلام والأفرقة القطرية في الميدان؛ ووسائل الإعلام؛ والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني؛ وعامة الجمهور.

٨ - ويقدم المكتب التنفيذي، بوصفه ديوان الأمين العام، دعماً حيوياً للأمين العام ولأهدافه الاستراتيجية، وتوجيهه التنفيذي للمنظمة. ويتمتع المكتب التنفيذي بمنظور فريد ذي ركائز متعددة وقدرة تنظيمية داخل المنظمة. وهذه أمور أساسية لتحقيق تآزر مؤسسات المنظمة من أجل إنتاج تحليلات متسقة شاملة للقطاعات، وتحديد الخيارات السياسية الشاملة، وتحفيز العمل المنسق. ويضطلع المكتب التنفيذي بدور رئيسي في تمكين الأمين العام

(٣) التقرير الأول لفريق الخبراء الاستشاري المعني بالمسائل الإدارية المتعلقة بالموظفين والميزانية المقدم إلى الأمين العام للأمم المتحدة، خطة التنظيم المؤقت للأمانة (١٩٤٦).

(٤) انظر: A/70/6 (Sect.1) و ST/SGB/1998/18.

(٥) المادة ٩٧ من ميثاق الأمم المتحدة وتقرير اللجنة التحضيرية للأمم المتحدة (١٩٤٥-١٩٤٦)، سان فرانسيسكو ولندن.

(٦) في مجال اختصاصه، عملاً بالمواد ١٢، و ٢٠، و ٩٨، و ٩٩ من ميثاق الأمم المتحدة وتقرير اللجنة التحضيرية للأمم المتحدة، بما في ذلك طلبات الأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة.

من التحوط للأزمات والاستجابة بسرعة وفعالية للتطورات، والمبادرة باتخاذ إجراءات بشأن طائفة واسعة من المسائل التي تشمل مجالات السلم والأمن الدوليين والتنمية وحقوق الإنسان والمساعدة الإنسانية.

الهيكلة والقيادة

٩ - وفقاً للوثيقة ST/SGB/1998/18، يرأس المكتب التنفيذي رئيس ديوان برتبة وكيل أمين عام. وفي عام ١٩٩٨، أنشأت الجمعية العامة أيضاً منصب نائب الأمين العام كجزء لا يتجزأ من مكتب الأمين العام^(٧).

١٠ - وقد تباين التسلسل الإداري بين نائب الأمين العام ورئيس الديوان على مر الزمن. ففي حين كان رئيس الديوان يقدم تقاريره رسمياً في الفترة بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣ إلى الأمين العام عن طريق نائب الأمين العام، فقد أصبحا منذ عام ٢٠٠٣ يقدمان تقاريرهما مباشرة إلى الأمين العام^(٨).

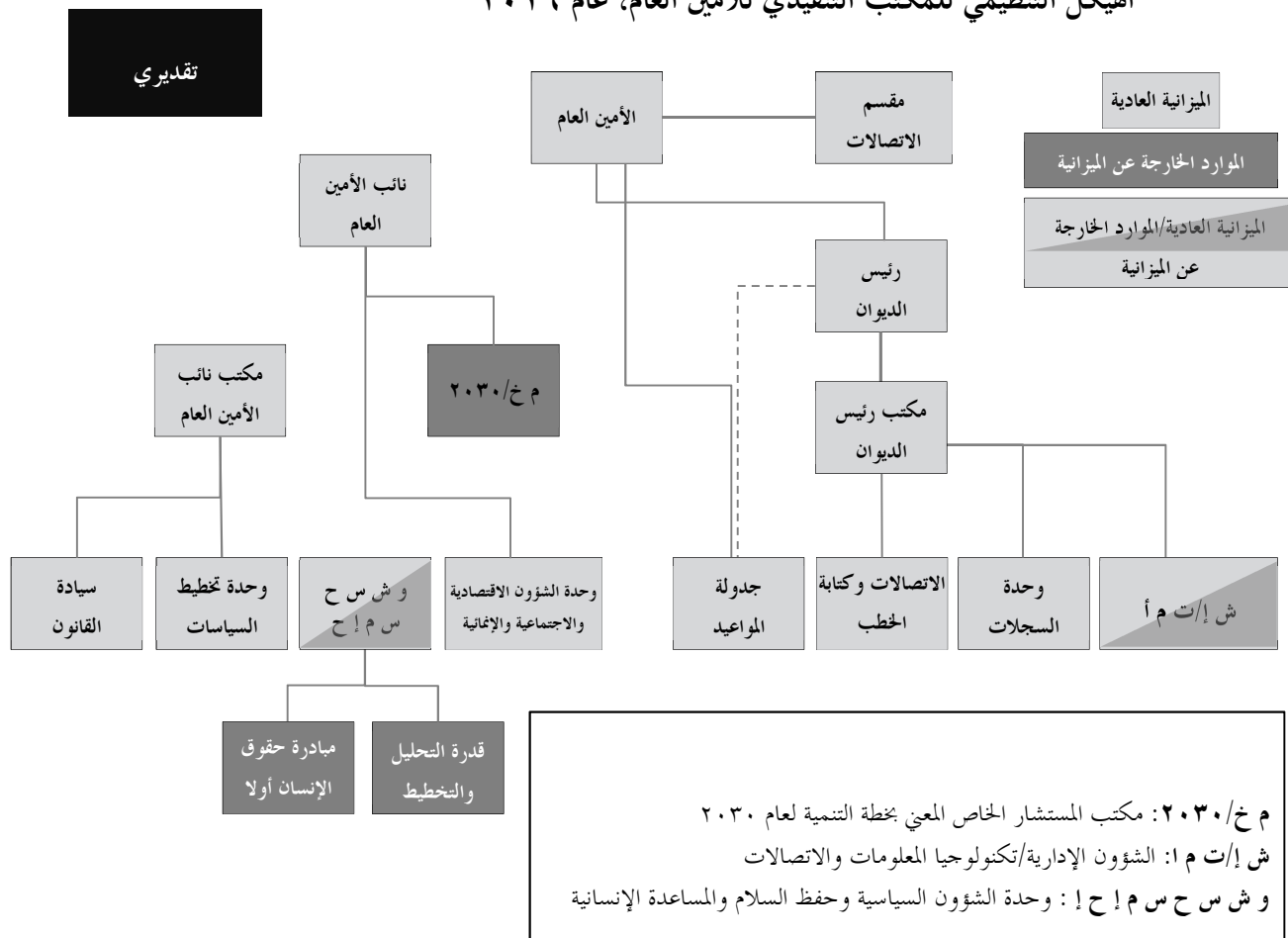
١١ - ويبين الشكل الأول الهيكل التنظيمي التقديري للمكتب التنفيذي، بما في ذلك وحدات التسلسل الإداري الممولة من الميزانية العادية وكذلك الوحدات والمبادرات الرئيسية التي تندمج في الهيكل الأساسي والتي تمول من الموارد الخارجة عن الميزانية.

(٧) انظر قرار الجمعية العامة ١٢/٥٢ بء.

(٨) تحليل الهياكل التنظيمية للمكتب التنفيذي للأمين العام مستمد من الوثائق التالية: A/54/6 (sect. 1) و A/56/6 (sect. 1) و A/58/6 (sect. 1) و A/60/6 (sect. 1) و A/62/6 (sect. 1) و A/64/6 (sect. 1) و A/66/6 (sect. 1) و A/68/6 (sect. 1) و A/70/6 (sect. 1).

الشكل الأول

الهيكل التنظيمي للمكتب التنفيذي للأمين العام، عام ٢٠١٦



المصدر: بيانات المكتب التنفيذي، والمقابلات والتحليلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

١٢ - وقد تغيرت التركيبة الداخلية للمكتب التنفيذي على مر الزمن. فقد أنشئت وحدات الميزانية العادية، ثم ألغيت ونقلت ثم أعيد تحديد أغراضها، بموافقة الجمعية العامة، وبناء على طلب الأمين العام. وكان المكتب التنفيذي في بعض الأحيان يضم أيضا عناصر إضافية من خارج هيكل الميزانية العادية للمكتب التنفيذي شكّلت لدعم المبادرات الخاصة التي اتخذها الأمين العام؛ وترد تلك العناصر الجارية في عام ٢٠١٦، في الشكل الثاني^(٩). وشملت تلك العناصر في الآونة الأخيرة، على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

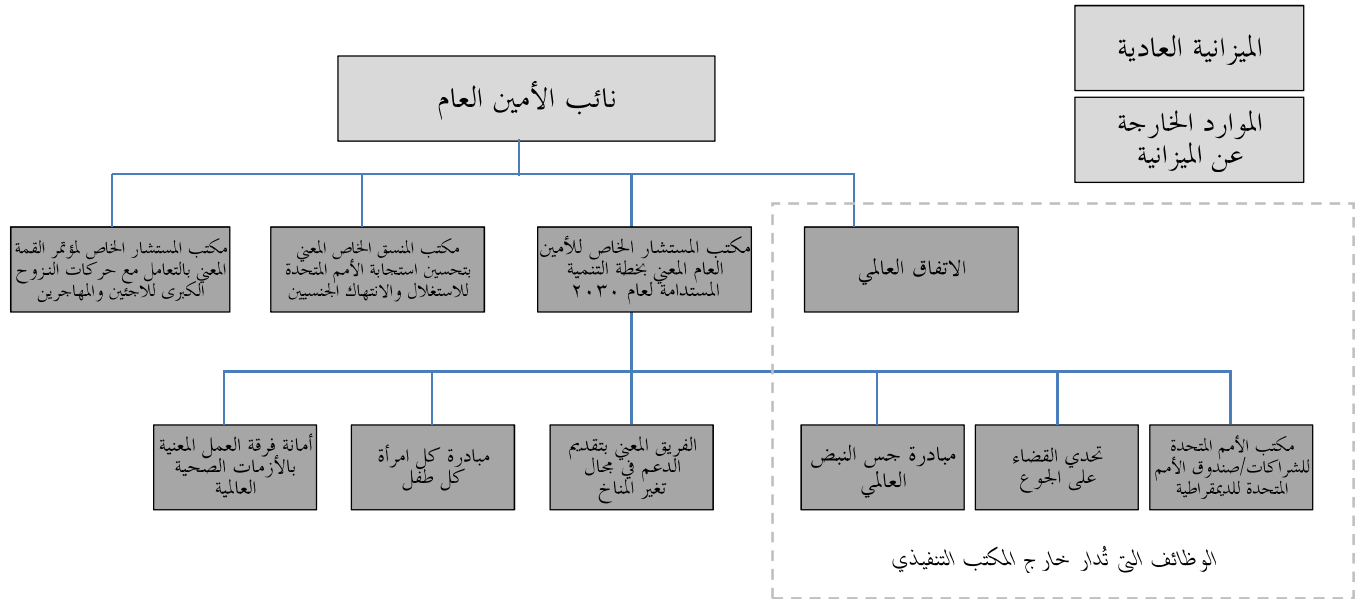
- **المستشارة الخاصة لمؤتمر القمة المعني بالتعامل مع التحركات الكبيرة للاجئين والمهاجرين (٢٠١٦)؛**

(٩) هذه التعيينات المحددة زمنيا ليست ضمن هيكل الميزانية العادية، لكنها تعمل من داخل المكتب التنفيذي.

- المنسق الخاص المعني بتحسين استجابة الأمم المتحدة للاستغلال والانتهاك الجنسين (الفترة من عام ٢٠١٥ إلى اليوم)؛
- المستشار الخاص للأمين العام المعني بخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ (الفترة من عام ٢٠١٦ إلى اليوم)^(١٠)؛
- فريق إدارة التغيير (٢٠١١-٢٠١٢)؛
- فريق الشراكة (٢٠١٢-٢٠١٥).

الشكل الثاني

الهيكل التنظيمي للمكتب التنفيذي: المستشارون الخاصون والمبادرات في عام ٢٠١٦



المصدر: بيانات المكتب التنفيذي للأمين العام، والمقابلات والتحليلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

١٣ - كما يعتبر كل من المتحدث الرسمي، الذي يعمل ضمن إدارة شؤون الإعلام، ورئيس المراسم (التابع لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات)، ونوابهما مسؤولين مباشرة تجاه رئيس ديوان الأمين العام، بالإضافة إلى رؤساء إدارتهم. ويقدم رؤساء جميع إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها التقارير إلى الأمين العام عن طريق رئيس ديوان الأمين العام أو نائبة الأمين العام.

(١٠) يدير المستشار الخاص للأمين العام المعني بخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ أيضاً المبادرات التالية: "كل امرأة، كل طفل"، و "تحدي القضاء على الجوع"، و "جس النبض العالمي" (SG/A/1616*-). واتخذت "مبادرات خاصة" أخرى داخل المكتب التنفيذي للأمين العام، ولكنها ألغيت منذ ذلك الحين، أو نُقلت إلى هياكل لمكاتب قائمة بذاتها أو كيانات الأمم المتحدة الأخرى.

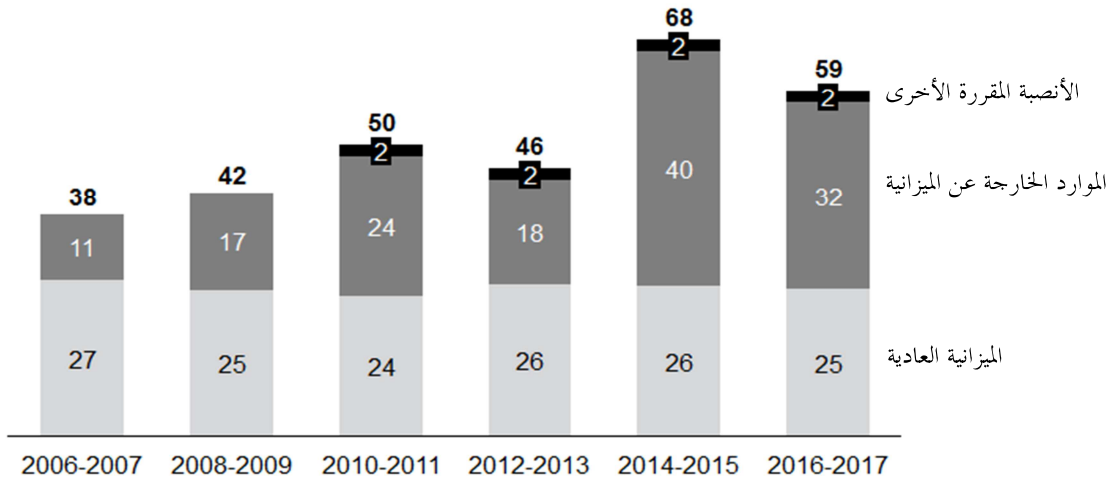
الموارد

١٤ - يعرض الشكل الثالث الاعتمادات المخصصة للمكتب التنفيذي حسب مصدر التمويل. وقد ازدادت اعتمادات المكتب التنفيذي في الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٧، بمعدل متوسطه ٩ في المائة لكل فترة سنتين. ويعزى ذلك حصراً إلى الزيادات في التمويل من خارج الميزانية التي بلغت ذروتها في الفترة الواقعة بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥ وتسجيلها نسبة ٥٩ في المائة من إجمالي مبلغ الميزانية.

الشكل الثالث

المكتب التنفيذي: اعتمادات الفترة ٢٠١٧-٢٠٠٦

(ملايين دولارات الولايات المتحدة)

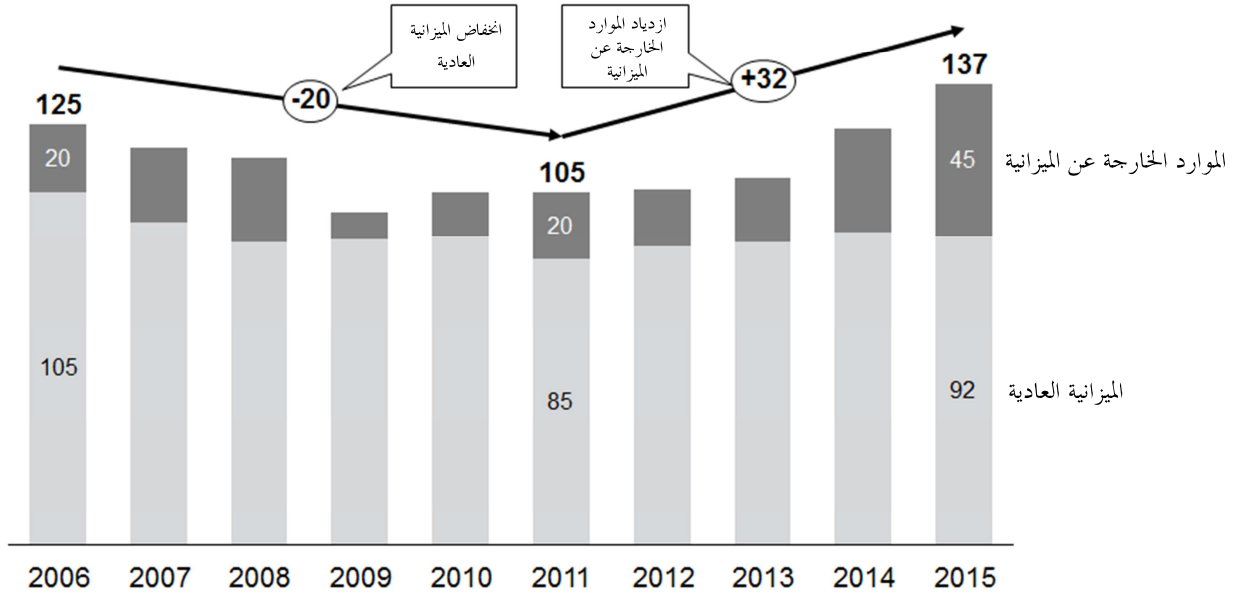


المصدر: المكتب التنفيذي: الميزانيات البرنامجية المقترحة.

١٥ - ويبين الشكل الرابع وظائف المكتب التنفيذي. مرور الزمن. ومع أن مجموع الوظائف قد انخفض من ١٢٥ وظيفة في عام ٢٠٠٦ إلى ١٠٥ وظائف في عام ٢٠١١، فقد ازداد عددها في السنوات الخمس الأخيرة إلى ١٣٧ وظيفة بحلول عام ٢٠١٥. وكانت هذه الزيادة مدفوعة بالوظائف الممولة من خارج الميزانية والمرتبطة إلى حد كبير بمبادرات خاصة؛ وعلى النقيض من ذلك، فقد انخفضت الوظائف الممولة من الميزانية العادية من ١٠٥ وظائف إلى ٩٢ وظيفة خلال تلك الفترة.

الشكل الرابع

الوظائف التي يديرها المكتب التنفيذي، ٢٠٠٦-٢٠١٥*



* تشمل الوظائف المعارة. ولا تشمل الوظائف الشاغرة وتلك التي تدار من خارج المكتب التنفيذي (مبادرة حس النض العالمي، والاتفاق العالمي، وتحدي القضاء على الجوع، ومكتب الأمم المتحدة للشركات/صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية).

المصدر: تقارير المكتب التنفيذي عن شغل الوظائف، وبيانات المكتب التنفيذي، وتحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

ثالثا - المنهجية

١٦ - تستند جميع نتائج التقييم إلى التدقيق المتقاطع لمصادر متعددة للبيانات. وقد استُخدمت في التقييم المجموعة التالية المكونة من الأساليب النوعية والكمية لجمع البيانات:

- **المقابلات:** أجريت مقابلات شبه منظمة مع ٤١ موظفاً من موظفي المكتب التنفيذي الحاليين والسابقين، وممثلي ١٢ شريكاً من شركاء منظومة الأمم المتحدة الرئيسيين و ٦ من الدول الأعضاء
- **الاستقصاءات:** استقصاء عبر الإنترنت أعد لجميع الموظفين الحاليين للمكتب التنفيذي^(١١)، ولرؤساء كيانات الأمم المتحدة وموظفيها الرئيسيين^(١٢)، والممثلين الدائمين لجميع الدول الأعضاء^(١٣)

(١١) أُرسِل استقصاء الموظفين إلى جميع موظفي المكتب التنفيذي للأمين العام البالغ عددهم ١٢٧ موظفاً في آب/أغسطس ٢٠١٦. وأجاب عليه ٨٦ موظفاً، أي بمعدل استجابة يبلغ ٦٨ في المائة. وباستثناء موظفي المبادرة الخاصة، بلغ معدل الاستجابة ٧٥ في المائة.

(١٢) أُرسِل استقصاء موظفي منظومة الأمم المتحدة إلى عينة غير عشوائية تتألف من ٢٣٥ موظفاً في ٣١ كياناً. وأجاب عليه ٨٥ موظفاً، أي بمعدل استجابة يبلغ ٣٦ في المائة.

(١٣) نظراً لتدني معدل رد الممثلين الدائمين للدول الأعضاء على الاستقصاء، لم يستخدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بيانات الاستقصاء المذكور.

- **استعراض الوثائق والمؤلفات:** تحليل منظم لحتوى عينة مختارة من الوثائق الرئيسية، بما في ذلك المواد المتاحة عن السياق والهيكل التنظيمي والفعالية؛ والاستعراضات السابقة للمكتب التنفيذي؛ ووثائق الاجتماعات الرئيسية ومحاضرها وقراراتها؛ وتاريخ المكتب التنفيذي؛ والجدول الزمني لمواعيد القيادات العليا؛ والمواد التوجيهية الداخلية
 - **تحليل البيانات الثانوية:** تحليل بيانات عبء العمل والعمل الإضافي، وإحصاءات وسائل الإعلام؛ ومراسلات المكتب التنفيذي وبيانات جدولة المواعيد، وبيانات الميزانية ومؤشرات المخاطر العالمية
 - **المراقبة المباشرة:** قضاء أسبوعين داخل مكاتب المكتب التنفيذي للقيام بأعمال تشمل المراقبة المباشرة لما يزيد عن ٢٠ اجتماعاً داخلياً وخارجياً
 - **تحليل سجلات مراسلات المكتب التنفيذي،** بما في ذلك الحجم وتحديد الوجهة حسب الوحدة
 - **وضع المعايير:** استعراض ومقارنة الهياكل والإجراءات في ثلاثة مكاتب تنفيذية مماثلة
- ١٧ - وركز التقييم على الإدارة السابقة التي انتهت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦. وكثيراً ما يعتمد عمل المكتب التنفيذي على مدخلات ترد من الإدارات التابعة له؛ ولكن نطاق التقييم اقتصر على تقييم المكتب التنفيذي وحده.
- ١٨ - وطوال مرحلة التقييم، تشاور مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع فريق خبراء استشاري يتألف من ثلاثة باحثين من الأمم المتحدة وموظفين سابقين من موظفي المكتب التنفيذي. كما تشاور مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع المكتب التنفيذي أثناء إعداد التقييم وأعرب عن امتنانه لتعاونه ومساعدته. ويعرب مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقديره البالغ للصراحة التي تحلى بها المكتب التنفيذي في تبادل المعلومات، ولترحيبه بموظفي مكتب خدمات الرقابة الداخلية في مكاتب المكتب التنفيذي للأمين لعام واجتماعاته. ويرد في المرفق ألف رد المكتب التنفيذي على مشروع التقرير.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - كان الدعم المباشر الذي يقدمه المكتب التنفيذي إلى الأمين العام فعالاً بوجه عام، مع أنه اقترن ببعض تكاليف الكفاءة المتعلقة بالسفر وجدولة المواعيد

١٩ - كان المكتب التنفيذي أثناء تنفيذ ولايته، فعالاً للغاية في أداء مهامه المتعلقة بتقديم الخدمات والدعم بشكل مباشر إلى الأمين العام. وقد أشار الأمين العام شخصياً إلى أن إنشاء المكتب وتقديم الدعم المباشر له كان يسير سيراً حسناً، وأن نسبة ٦٩ في المائة من موظفي المكتب التنفيذي الحالي الذين أحررت معهم مقابلات يعتبرون أيضاً أن المكتب يفي عموماً

بولايته على أتم وجه؛ وجميعهم يعتقدون بأن المكتب فعال للغاية في تقديم الخدمات المباشرة للأمين العام. أما باقي الجيبيين، فقد أدلوا بتقييم أكثر تبايناً.

٢٠ - وتشير التحليلات الأكثر تفصيلاً إلى أن المكتب التنفيذي كان فعالاً في تأدية جميع مهامه الأساسية لتقديم الخدمات المباشرة، التي تتألف في المقام الأول مما يلي:

- معالجة المراسلات
- تحديد مواعيد الرحلات والتخطيط لها
- إعداد واستعراض المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة
- كتابة الخطابات والرسائل

٢١ - وقام المكتب التنفيذي عموماً بتمكين الأمين العام من الاستجابة فوراً لطلبات تحديد المواعيد، والبقاء على اطلاع كامل، وحضور الاجتماعات مع التحضير لها بشكل جيد، وإصدار البيانات الصحفية بسرعة.

معالجة المراسلات

٢٢ - تتعلق إحدى المهام الرئيسية لتقديم الخدمات التي يضطلع بها المكتب التنفيذي بمعالجة مراسلات الأمين العام، وقد كان أداء المكتب التنفيذي جيداً في هذا الصدد. ففي عام ٢٠١٥ مثلاً، كانت جميع المراسلات الواردة تسجل يومياً، وكان يتم توجيه انتباه الأمين العام للبنود الهامة من خلال قوائم مفصلة منتظمة. وكان يُعهد بالبنود التي تتطلب اتخاذ إجراء لمن يتولاها يوم تسلم المراسلات. وأظهر تحليل لبيانات التتبع لعام ٢٠١٥ أن ٥٠ في المائة من البنود التي عُهد بها قد أُشير إلى أنها أُنجزت في غضون أسبوع وأن نسبة ٨٠ في المائة منها قد أُنجز في غضون شهر.

٢٣ - وبناءً على الاتصالات العامة التي أجراها موظفو منظومة الأمم المتحدة الذين شملهم الاستقصاء مع المكتب التنفيذي، قام هؤلاء الموظفون بالإجماع تقريباً بتقييم استجابة المكتب بأنها إيجابية (قيمت نسبة ٤٣ في المائة منهم المكتب التنفيذي بأنه متجاوب للغاية، ونسبة ٥٥ في المائة بأنه متجاوب إلى حد ما). كما أفادت الدول الأعضاء التي أُجريت معها مقابلات بأن المكتب التنفيذي متجاوب للغاية. غير أن بروتوكول وحدة السجلات المركزية لتوجيه المراسلات وإسناد أمر متابعتها قد استُكمل لآخر مرة في عام ٢٠١٢، وتم منذ ذلك الحين، تشكيل وحدات جديدة متعددة داخل المكتب التنفيذي، مما أثار بعض الالتباس بشأن الوحدات التي ينبغي تكليفها بمعالجة المراسلات. كما أشار بعض موظفي المكتب التنفيذي الذين أُجريت معهم مقابلات إلى وجود عدد مفرط من المستويات التي تمر عبرها عمليات استعراض الرسائل الصادرة عن الأمين العام.

تحديد مواعيد الرحلات والتخطيط لها

٢٤ - كان المكتب التنفيذي فعالاً كذلك في المساعدة على إعداد وتنفيذ التزامات الأمين العام. وبالتعاون الوثيق مع الإدارات المعنية وبقيّة أعضاء المكتب التنفيذي، تولى مكتب جدولة مواعيد الأمين العام تنسيق مواعيد الأمين العام، التي بلغ متوسطها ٣ ٤٠٠ موعداً في السنة في الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٥. كما ساعد المكتب في تخطيط وتنظيم ما يزيد عن ٥٠ رحلة في السنة وإعداد برامجها بالتفصيل، وتلبية احتياجات الأمين العام المتعلقة بالدعم الفني والمتعلق بمراسم الاحتفالات. وفي استقصاء لموظفي المكتب التنفيذي، قيمت نسبة ثمانية وخمسين في المائة منهم فعالية عمليات الجدولة بأنها جيدة أو ممتازة، بالمقارنة مع نسبة ١٠ في المائة منهم التي قيمتها بأنها ضعيفة أو ضعيفة جداً^(١٤).

إعداد واستعراض المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة

٢٥ - كان المكتب التنفيذي ناجحاً بوجه عام في إعداد المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة. ومن أجل مساعدة الأمين العام في التحضير لمواعيده، استعرض المكتب التنفيذي ما يقدر بـ ٣ ٣٠٠ مذكرة إعلامية ونقطة مناقشة في عام ٢٠١٦. وكان المكتب التنفيذي عادة، يعهد إلى الإدارات بإعداد المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة خلال يوم واحد، ويمنحها بضعة أيام لتقديم المشاريع. وبعد ذلك يقوم ما متوسطه أربعة من موظفي المكتب التنفيذي باستعراض المشاريع للمساعدة على مواءمة الرسائل وتعديل أسلوبها والحد من الأخطاء الواردة فيها.

٢٦ - ونتيجة لزيادة الإشعارات المسبقة والتوجيهات المقدمة إلى الإدارات في السنوات الأخيرة، تحسنت جودة المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة. فقد قام ما يزيد عن نصف موظفي منظومة الأمم المتحدة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية (٥٤ في المائة) بتصنيف العملية بأنها جيدة أو ممتازة بوجه عام (مقابل تصنيف ٥ في المائة منهم بأنها ضعيفة أو ضعيفة جداً)^(١٥). كما قيم معظم موظفي المكتب التنفيذي فعالية عملية إعداد المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة (٦٢ في المائة) وكفاءتها (٦٨ في المائة) بأنها جيدة أو ممتازة (مقابل ٨ في المائة منهم قالوا إنها ضعيفة أو ضعيفة جداً)^(١٦). غير أن بعض الموظفين أشاروا في المقابلات إلى إمكانية زيادة تحسين العملية عبر تبسيط استعراض عملية إعداد المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة في المكتب التنفيذي، ولا سيما المواد المتصلة بالقضايا الإنمائية، التي قيل أنها تدقق وسطياً من جانب سبعة موظفين مختلفين من المكتب التنفيذي.

(١٤) صنف نسبة ٣٢ في المائة من الموظفين عمليات الجدولة بأنها "مقبولة".

(١٥) صنف نسبة ٥٠ في المائة من موظفي منظومة الأمم المتحدة العملية بأنها "مقبولة".

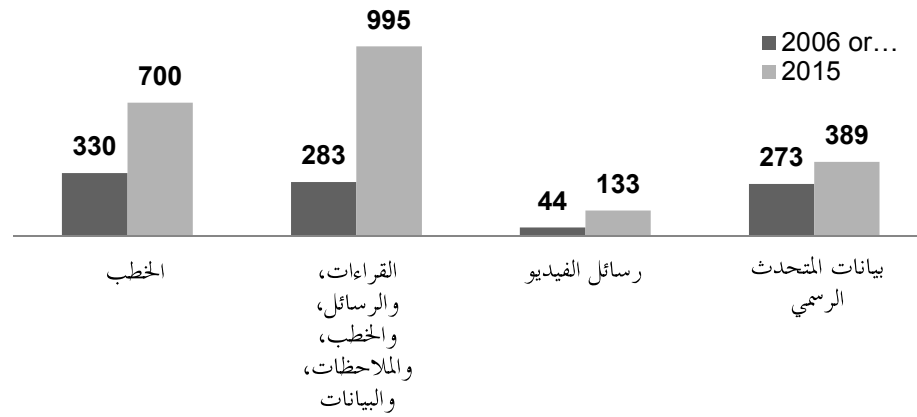
(١٦) صنف نسبة ٣١ في المائة من الموظفين مدى فعالية عملية إعداد المذكرات الإعلامية ونقاط المناقشة بأنها "مقبولة"، وصنف نسبة ٢٤ في المائة منهم مدى كفاءة العملية بأنها "مقبولة".

كتابة الخطب والرسائل

٢٧ - عمل المكتب التنفيذي أيضاً بشكل فعال على صياغة واستعراض الحجم المتزايد لنواتج الاتصالات، التي زادت بأكثر من الضعف بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٥. وأشارت الزيادة إلى تحسن القدرة على الاستجابة والتصرف بسرعة لمواجهة الأحداث التي تؤثر على المنظمة.

الشكل الخامس

نواتج الاتصالات التي قام بها الأمين العام في الفترة ٢٠٠٦-٢٠١٥



المصدر: بيانات المكتب التنفيذي وإدارة شؤون الإعلام.

٢٨ - وكان المكتب التنفيذي قادراً على تلبية هذه الاحتياجات المتزايدة من خلال زيادة عدد موظفي وحدة كتابة الخطب والرسائل بالمكتب التنفيذي في الفترة الممتدة من ٢٠٠٧/٢٠٠٦ إلى ٢٠١٦/٢٠١٧ بنسبة ٥٠ في المائة. غير أن بعض الموظفين الرئيسيين الذين أجريت معهم مقابلات أفادوا بأن اتباع نهج أكثر انتقائية واستراتيجية إزاء الاتصالات، بما في ذلك تحسين الربط بين عمليتي الجدولة والتخطيط، كان سيزيد من تحسين فعالية الاتصالات المدعومة من المكتب التنفيذي. وعلى وجه الخصوص، كان من الممكن أن تؤدي زيادة المهلة الزمنية إلى تحقيق نواتج من شأنها أن تتيح المجال لاتباع نهج أكثر استباقية إزاء تحديد الرسائل الرئيسية للأمين العام عن القضايا ذات الأولوية.

بعض أوجه القصور في عمليات المكتب التنفيذي لتقديم الخدمات

٢٩ - مع أن تقديم الخدمات للأمين العام كان فعالاً بوجه عام، فقد كان هناك أوجه قصور في بعض عمليات المكتب التنفيذي، ولا سيما فيما يتعلق بتعطيل عمليات السفر وعدم استدامتها. وقد كان الأمين العام يسافر سنوياً لمدة تتراوح من ١١٤ إلى ١٦٢ يوماً في الفترة الواقعة من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠١٦، ونظراً لعدم وجود وحدة مخصصة لتنسيق الرحلات، فإن مكتب جدولة مواعيد الأمين العام هو الذي يشرف على تنسيق ترتيبات السفر.

ومن أجل إسناد بعض أعباء هذا العمل الهامة إلى غير موظفي مكتب جدولة مواعيد الأمين العام، لجأ المكتب التنفيذي إلى نظام تناوب "قائد الرحلة"، الذي يتطلب عادة من موظفي المكاتب الفنية قضاء فترة تتراوح من ٣ إلى ٤ أسابيع في وضع خطة مفصلة عن الرحلة تشمل الأعمال الموضوعية المتعلقة ببرنامج الرحلة بالإضافة إلى المهام اللوجستية ومهام المراسم الاحتفالية. وأفاد العديد من موظفي المكتب الذين أجريت معهم مقابلات بأن هذه المسؤوليات الإضافية يمكن أحياناً أن ترقى إلى مستوى وظائف بدوام كامل، ويعزى ذلك جزئياً إلى حجم التفاصيل التي يقتضيها التخطيط. وقد أعرب الموظفون على نطاق واسع عن عدم ارتياحهم لهذا النظام، مع الإشارة إلى أنه يؤدي إلى الاستفادة من خبرات الموظف الفنية بطريقة لا تتسم بالكفاءة وإحداث ثغرات هامة في وحدة "البيت".

٣٠ - وتم تحميل قدرة المكتب التنفيذي على إسداء المشورة بشأن الاستخدام الأمثل لوقت الأمين العام ما فوق طاقتها، مما أسفر عن تحديد الأولويات على نطاق ضيق. وكان الجدول الزمني للأمين العام يوضع عادة لدورات يومية، ويتضمن عملية سنوية واحدة لتخطيط الرحلات، وإسداء مشورة محدودة متوسطة الأجل أو شاملة لعدة قطاعات بشأن الالتزامات التي ينبغي أن تولى الأولوية. وبالإضافة إلى ذلك، كان مدير مكتب جدولة مواعيد الأمين العام في السنوات الأخيرة أيضاً يتصرف باعتباره المساعد الخاص للأمين العام، ويقوم بتنسيق المراسم الاحتفالية لمعظم الرحلات^(١٧). وقد مكّن تجميع الأدوار من وضع جدول زمني يتسم بالكفاءة، ولكنه جعل مكتب جدولة المواعيد يتحمل فوق طاقته في مواجهة التحديات المتمثلة في كل من الاستجابة لطلبات الجدولة والمساعدة على تنفيذ جدول زمني حافل بالرحلات والمناسبات.

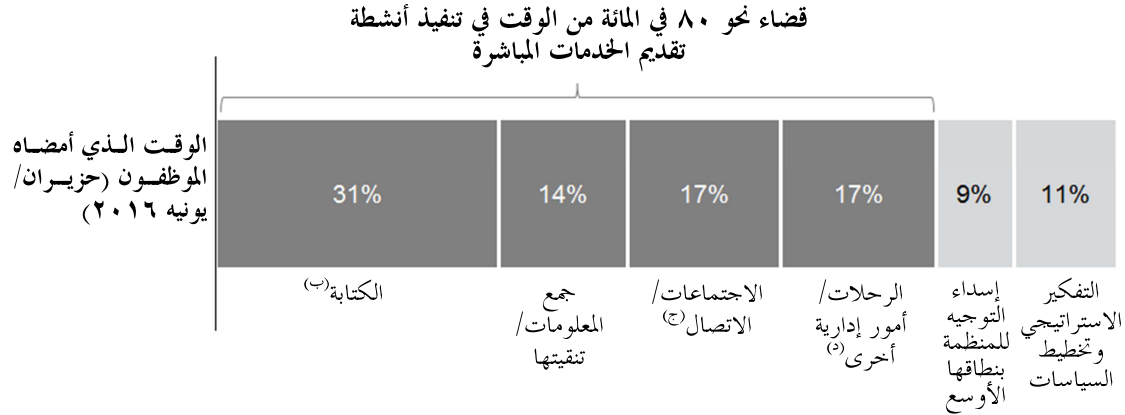
٣١ - وقد أثرت المدة الزمنية اللازمة لتقديم الخدمات المباشرة للأمين العام على مهام أخرى في المكتب التنفيذي. فعلى سبيل المثال، أشار الأمين العام نفسه إلى أنه لم يكن لديه الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي؛ وأن أحد مؤشرات هذا القصور يتمثل في أن نسبة ٦ في المائة فقط من جدول الزمني تخصص عادةً باعتبارها "فترة خاصة/محجوزة". ووفقاً لما يبينه الشكل السادس أدناه، فإن تركيز المكتب التنفيذي على إعداد وتنفيذ الالتزامات الخارجية المتزايدة للأمين العام قد تجلّى أيضاً في إفادة الموظفين من الفئة الفنية وكبار الموظفين العاملين في المكتب التنفيذي الذين شملهم الاستطلاع بأنهم يقضون نحو ٨٠ في المائة من وقتهم في تقديم خدمات مباشرة إلى الأمين العام، مقابل ٩ في المائة في إسداء التوجيه إلى المنظمة بأسرها.

(١٧) باستثناء الاجتماعات المتعددة الأطراف الرفيعة المستوى، التي تتولى وحدة المراسم والاتصال التابعة لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات تنسيق مراسمها الاحتفالية، فإن دور الوحدة يستكمل من خلال اعتماد الوفود المشاركة.

الشكل السادس

يركز المكتب التنفيذي في المقام الأول على تقديم خدمات مباشرة إلى الأمين العام

الاستفادة من وقت موظفي المكتب التنفيذي للأمين العام، حزيران/يونيه ٢٠١٦
تقديرات فترات عمل الموظفين^(١) (من الفئة الفنية، والمديرون، والأمناء العامون المساعدون، أو الفئات العليا)



- (أ) تستند التقديرات إلى عينة زمنية من الدراسة الاستقصائية (نون = ٤٠) تتكون من ٤٩ موظفاً أساسياً من الفئة الفنية والفئات العليا يعملون في المكتب التنفيذي للأمين العام.
- (ب) يتعلق باجتماعات الأمين العام/نائب الأمين العام/رئيس ديوان الأمين العام وغيرها.
- (ج) مع محاورين داخليين/خارجيين.
- (د) يشمل تخطيط رحلات الأمين العام/نائب الأمين العام/رئيس ديوان الأمين العام، والإدارة الداخلية (تنظيم المواعيد، وتنظيم الملفات، والموارد البشرية، والميزانية، والمشتريات، وما إلى ذلك)، وأمور أخرى.

المصدر: بيانات موظفي المكتب التنفيذي، دراسة استقصائية أعدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية لموظفي المكتب التنفيذي في عام ٢٠١٦.

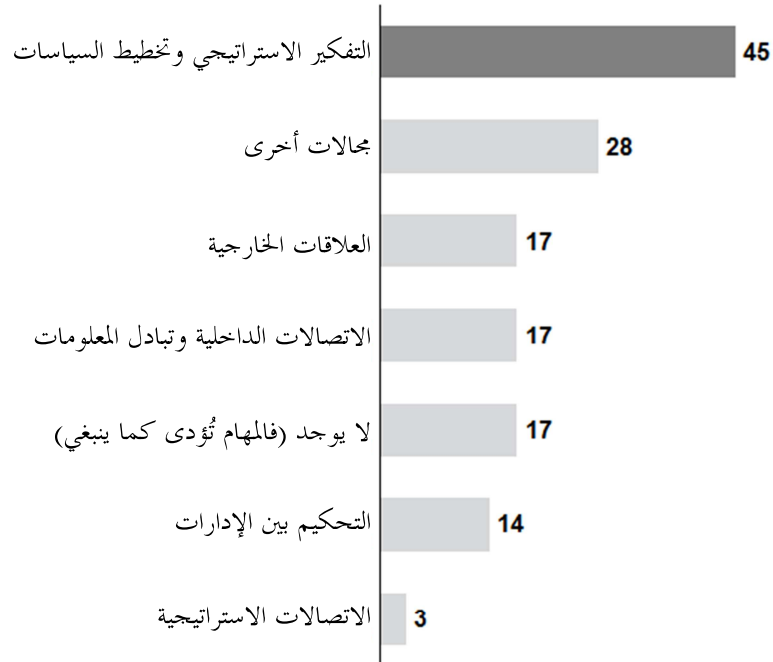
باء - على الرغم من توفر بعض القدرات في المجالات المتخصصة، إلا أن القدرات المكرّسة لتخطيط السياسات في الأجلين المتوسط والطويل والشامل لعدة قطاعات لم تكن كافية

٣٢ - كما يتضح من حجم العمل المشار إليه أعلاه، عمل المكتب التنفيذي دون كلل، من أجل تلبية احتياجات الأمين العام والمنظمة في الوقت المناسب. بيد أن عبء العمل المكثف اللازم لتلك الاستجابة، لم يترك له وقتاً كافياً للتفكير النقدي والتخطيط. ويتطلب المنظور الفريد المتعدد الركائز الذي يتمتع به المكتب التنفيذي في إسداء المشورة للأمين العام ولقيادة المنظومة من أجل التصدي للتحديات العالمية المترابطة، القيام باستكشاف الآفاق وتخطيط السياسات على نحو يشمل عدة قطاعات، في الأجلين المتوسط والطويل، غير أن أياً من ذلك لم يكن متوفراً على نحو كاف في المكتب.

٣٣ - وكما يتّضح من الشكل السابع، كان التفكير الاستراتيجي وتخطيط السياسات بمثابة الثغرة الفنية التي ذكرها موظفو المكتب التنفيذي الذين تم مقابلتهم ضعف ما أشاروا إلى غيرها من الثغرات. كما كان عدد الموظفين الذين وصفوا المكتب بأنه تفاعلي في الغالب ضعف من وصفوه بأنه استباقي. وقد أفاد موظفو المكتب التنفيذي من الفئة الفنية والفئات العليا بأنهم يقضون ١١ في المائة فقط من وقتهم في التفكير الاستراتيجي وتخطيط السياسات - وهو ما يخلّ بقدرة المكتب على الوفاء بولايته المتعلقة بالتوجيه والتنسيق التنفيذي وقدرته على دعم الأمين العام في اقتراح خيارات معدة إعدادا جيدا لكي تبت الدول الأعضاء فيها.

الشكل السابع الثغرات الوظيفية^(أ) في المكتب التنفيذي

النسبة المئوية من المجيبين (من موظفي المكتب التنفيذي، العدد = ٢٩)



(أ) "هل هناك عمل لا يقوم به المكتب التنفيذي مع أنه ينبغي له القيام به؟"

المصدر: المقابلات والتحليلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٣٤ - وقد تراجعت قدرات التخطيط الكلية في الأجل الطويل التي يتمتع بها المكتب التنفيذي بمرور الوقت. وقد أنشئت في المكتب، خلال الفترة الممتدة من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠١٢، وحدة صغيرة للتخطيط الاستراتيجي من أجل استكشاف الآفاق العالمية وإبلاغ الأمين العام عن التحديات والفرص المتوقعة. وعلى الرغم من أن هذه الوحدة لم تكن تؤدي تلك المهام دائما وبشكل كامل، إلا أن موظفي المكتب التنفيذي الرئيسيين

الحاليين منهم والسابقين، أشاروا إلى أنها كانت تحقق نجاحاً أكبر حين كانت تحت إشراف أمين عام مساعد يتمتع بمؤهلات فائقة وتحظى بإمكانية الوصول المباشر والمنتظم إلى الأمين العام، وكانت لها روابط قوية مع الوحدات ذات الصلة في المكتب التنفيذي، ولا سيما وحدتي الاتصالات وجدولة المواعيد. وفي عام ٢٠١٢، وفي أعقاب إعادة انتداب الأمين العام المساعد، تحولت وحدة التخطيط الاستراتيجي إلى وحدة لتخطيط السياسات يقودها مدير وتبعية لسلطة نائبة الأمين العام. وأفاد موظفو وحدة تخطيط السياسات بأنهم يفتقرون إلى السلطة اللازمة وإلى إمكانية الوصول إلى كبار المسؤولين للوفاء بمهامهم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي وتخطيط السياسات بصورة تتسم بالفعالية على النحو المتوخى.

٣٥ - بيد أن التفكير الاستراتيجي في الأجل القصير بالإضافة إلى العمل مع الأمانة العامة وغيرها من كيانات منظومة الأمم المتحدة فيما يتعلق بالمسائل الاستراتيجية كان يحدث باستمرار في جميع أجزاء المكتب التنفيذي. وكانت هناك أيضاً بعض القدرة - وإن كانت مجزأة - على تخطيط السياسات في الأجل الطويل على مستوى الوحدات في المكتب التنفيذي. وكانت تلك القدرة تشمل الاستعراضات الفصلية الإقليمية، التي أنشئت من خلال مبادرة "حقوق الإنسان أولاً" للتعامل مع الأزمات ذات الأبعاد الإقليمية؛ ومع قدرة التحليل والتخطيط في وحدة الشؤون السياسية التي تركز على عمليات السلام؛ ومع المستشارين الخاصين للأمين العام؛ ومختلف المبادرات الخاصة وأفرقة العمل.

٣٦ - وكانت الاستعراضات الفصلية الإقليمية المتعلقة بكل منطقة تُعقد بوجه خاص، من أجل تبادل التحليلات وتقييم الإنذار المبكر والاتفاق على التدابير الوقائية والعلاجية^(١٨)؛ وقد تولى مركز الأمم المتحدة للعمليات وإدارة الأزمات تقديم الخدمات لهذه الأنشطة. وأكد استعراض الوثائق والمراقبة المباشرة لاجتماعات الاستعراضات الفصلية الإقليمية أن هذه الاستعراضات تسد ثغرة في استكشاف الآفاق الشامل لعدة قطاعات على المستوى العملي، بينما أبرزت دراسة استقصائية داخلية أجريت بعد السنة الأولى من وجود الاستعراضات الفصلية الإقليمية أن معظم المشاركين فيها يرون أنها تحسّن آلية الإنذار المبكر والتصرف في المنظومة، وإن كان هناك مجالاً للتحسين في ما يتعلق بمتابعة القرارات^(١٩). ولا تشمل الاستعراضات الفصلية الإقليمية أيضاً، بتكوينها الحالي، الأزمات الإقليمية. وقد واصل مركز الأمم المتحدة للعمليات وإدارة الأزمات، الذي كان في السابق بمثابة غرفة العمليات لإدارة عمليات حفظ السلام، تركيزه على التوعية بأوضاع السلم والأمن السائدة بدلاً من استكشاف الآفاق، وأفاد المركز بأنه يتلقى من المكتب التنفيذي توجيهها لا يكاد يُذكر بشأن أولويات التحليل، على الرغم من أنه يتبع مباشرة لسلطة المكتب التنفيذي منذ عام ٢٠١٣.

(١٨) المذكرة المفاهيمية للاستعراضات الفصلية الإقليمية، ٢٠١٥.

(١٩) موجز الدراسة الاستقصائية عن الاستعراضات الفصلية الإقليمية، ٢٠١٤.

٣٧ - وقد أنشئت قدرة التحليل والتخطيط في وحدة الشؤون السياسية بالمكتب التنفيذي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، في أعقاب الاستنتاجات التي توصل إليها الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام فيما يتعلق بالثغرات الحرجة في قدرات التخطيط في المكتب التنفيذي. وقام الأمين العام، في مذكرة تناول فيها إنشاء خلية التخطيط، بتحديد مجالات التحليل والتخطيط ذات الأولوية، بما في ذلك دعم التقدم السياسي والاستجابة بسرعة للأوضاع المتدهورة واستكمال المراحل الانتقالية بنجاح والتصدي للتحديات الجديدة. وكُلفت الخلية بدعم التحليل المشترك والتقييمات المتكاملة والتخطيط بالإضافة إلى إصدار أوامر توجيهية تتعلق بالتخطيط في المجالات المتصلة بالسلم والأمن. وقد سُدَّت إلى حد كبير ثغرة التخطيط التي كان المكتب التنفيذي يعاني منها في هذا المجال.

٣٨ - كما قام الموظفون بتحديد المبادرات الخاصة التي ترد مناقشتها في النتيجة "هـ" أدناه، بأنها المجالات التي تم فيها تفكير استراتيجي في الأجل الطويل بشأن قضايا التنمية. وقد أبلغ الموظفون الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية في مكاتب المستشارين الخاصين أو المبادرات الخاصة عن نسب مغوية أعلى من المتوسط بالنسبة للوقت الذي أمضوه في التفكير الاستراتيجي وتخطيط السياسات وعن أن المواضيع التي تتعامل معها هذه الوحدات، مثل تغير المناخ والتنمية، هي في جوهرها مسائل طويلة الأجل.

٣٩ - وبالنظر إلى أن القدرات المتوفرة في بقية منظومة الأمم المتحدة تركز على الولايات القطاعية وولايات الإدارات، بدلا من استجابة المنظومة بطريقة شاملة، فقد أدى عدم وحدة المكتب التنفيذي تقوم بتجميع التحليلات من جميع أنحاء المنظومة إلى الافتقار إلى التفكير الاستراتيجي وتخطيط السياسات في جميع القطاعات، في الأجلين المتوسط والطويل وعلى الصعيد العالمي، بهدف تحديد القضايا الناشئة أو الأزمات المحتملة. كما أنه لم يكن هناك متابعة منهجية لما وصفه الأمين العام بـ "الأزمات المحمّدة" أي تلك التي فقدت مكانها بين عناوين الأخبار الرئيسية مع بقائها باللغة الأهمية من زاوية منع نشوب النزاعات. وأخيرا، فإن بعض ممثلي الدول الأعضاء وبعض موظفي المكتب التنفيذي الذين أُجريت معهم مقابلات أشاروا إلى عدم وجود قراءات وموجزات مركبة منهجية عن العمليات الحكومية الدولية التي يمكن للمكتب أن يتولى الصدارة في صياغة الردود عليها.

جيم - أدى دعم عملية اتخاذ القرارات الذي يوفره المكتب التنفيذي إلى تمكين الأمين العام من الاستجابة للأزمات، إلا أنه تزامن مع حدوث تراجع في الآليات الجماعية والرسمية لاتخاذ القرارات

٤٠ - في مجال الوفاء بولايته في التوجيه التنفيذي والإدارة، قام المكتب التنفيذي بدور حاسم في دعم قرارات الأمين العام المتعلقة بالتحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة. وقد تمكن من القيام بذلك من خلال استخدام صلاحياته المتنوعة الركائز في الدعوة إلى عقد

الاجتماعات، لتنظيم طائفة من آليات اتخاذ القرارات وإسداء المشورة لها، ومنها: لجنة السياسات وفريق العمل الرفيع المستوى ولجنة الإدارة والأفرقة التوجيهية التي شُكلت لمعالجة أزمات محددة والاجتماعات المخصصة الأصغر حجماً مع مسؤولين رئيسيين.

٤١ - وكان المكتب التنفيذي يؤدي مهام الأمانة، في ما يتعلق بالقرارات غير الإدارية، لاثنتين من الآليات الرسمية هما: لجنة السياسات وفريق العمل الرفيع المستوى. وحتى وقت قريب، كانت لجنة السياسات تمثل الأداة الرئيسية لاتخاذ القرارات الجماعية في المسائل الفنية في المكتب التنفيذي. وقد أنشئت اللجنة في عام ٢٠٠٥، برئاسة الأمين العام، وكان يديرها في بادئ الأمر الأمين العام المساعد لوحدة التخطيط الاستراتيجي. وقد مكنت هذه التشكيلة من اتخاذ القرارات المتعلقة بكل من المواضيع الإقليمية والمواضيعية في ديوان الأمين العام بقيادة مسؤولين رفيعي المستوى، ووصفها الموظفون السابقون وال الحاليون المعنيون بأنها فعالة في جمع آراء المنظومة وتيسير المناقشات، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة بالإضافة إلى تقديم التوجيه في مجال السياسات إلى المنظومة. وقد سلط أحد الموظفين السابقين الرئيسيين الضوء على دورها في تيسير المناقشات بين أصحاب المصلحة المتعددين وفي عملية أكثر استنارة واستراتيجية من ذي قبل لاتخاذ القرارات.

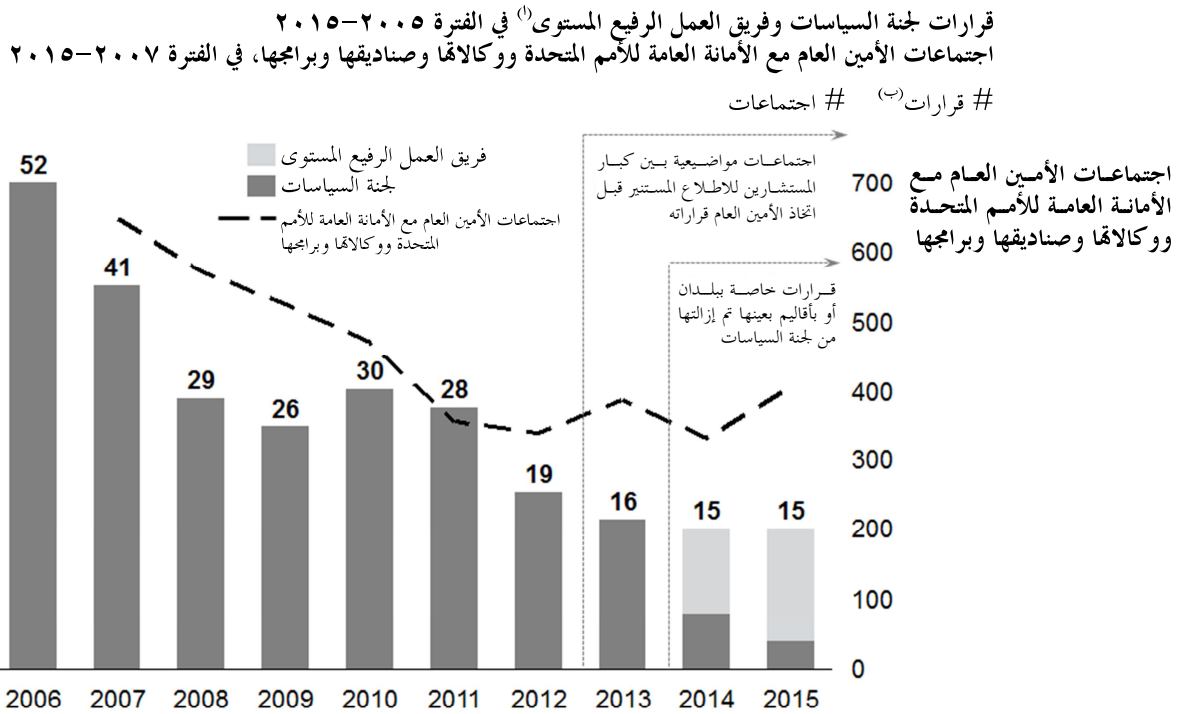
٤٢ - وكما يتبين من الشكل الثامن أدناه، تقلص عدد قرارات لجنة السياسات بشكل عام منذ عام ٢٠٠٦ لأسباب عديدة. أولاً، أصبحت اجتماعات اللجنة تُعتبر بمثابة "تصديق شكلي"، يؤدي فيها التركيز المفرط على توافق الآراء إلى اعتماد توصيات محددة سلفاً وإلى قدر أقل من المناقشة. ثانياً، أدت عمليات التحضير المكثفة، التي كانت تستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع وتُقدّم خلالها ورقات مساهمة طولها ١٦ صفحة، إلى تأثير سلبي في احترام التوقيت. وأخيراً، تحولت أمانة لجنة السياسات من رتبة أمين عام مساعد إلى مدير. وفي عام ٢٠١٤ أصدر الأمين العام رسالة يقر فيها بالانطباعات التي مفادها أن عملية التحضير الطويلة للجنة السياسات ليست هي الأمثل لمواجهة التحديات "الحساسة زمنياً وذات الطابع الطارئ"، التي تواجه المنظمة وقام بإزالة معظم القرارات الخاصة ببلدان أو بأقاليم بعينها من اختصاصات لجنة السياسات.

٤٣ - وفي عام ٢٠١٤ أيضاً، تم تشكيل فريق العمل الرفيع المستوى، برئاسة نائب الأمين العام، الذي سد الفراغ الناجم عن تقلص عدد قرارات لجنة السياسات. وضم الفريق رؤساء الإدارات والوكالات الرئيسية بهدف مناقشة الحالات الخاصة ببلدان بعينها وتبني نهجاً متعددة الركائز إزاء منع تحديات حقوق الإنسان ومعالجتها. وكان التحضير لأعمال الفريق ينطوي على عملية أقصر تستغرق أسبوعين وتُقدّم خلالها ورقات مساهمة من صفحتين، مما يفسح المجال بصورة أكبر لإجراء مناقشة تفاعلية أثناء الاجتماعات. وقام العديد من موظفي المكتب التنفيذي الذين أجريت معهم مقابلات بوصف فريق العمل الرفيع المستوى بأنه فعال، وقد أكدت المراقبة المباشرة لاجتماعاته أسلوبها الذي يحاكي أساليب

بجالس الوزراء وطابعها العملي المنحى. ومع أن الفريق يَسرّ عملية اتخاذ القرارات الجماعية ذات الصلة ببلدان أو بأقاليم بعينها، إلا أنه تم تحديد ثلاثة عوامل تنتقص من فعاليتها: إذ لا يترأسه الأمين العام، ولا تتوفر لديه نشرة الأمين العام، وتعتبر إجراءات المتابعة الخاصة به غير كافية.

الشكل الثامن

تقلص عدد قرارات لجنة السياسات في السنوات العشر الماضية



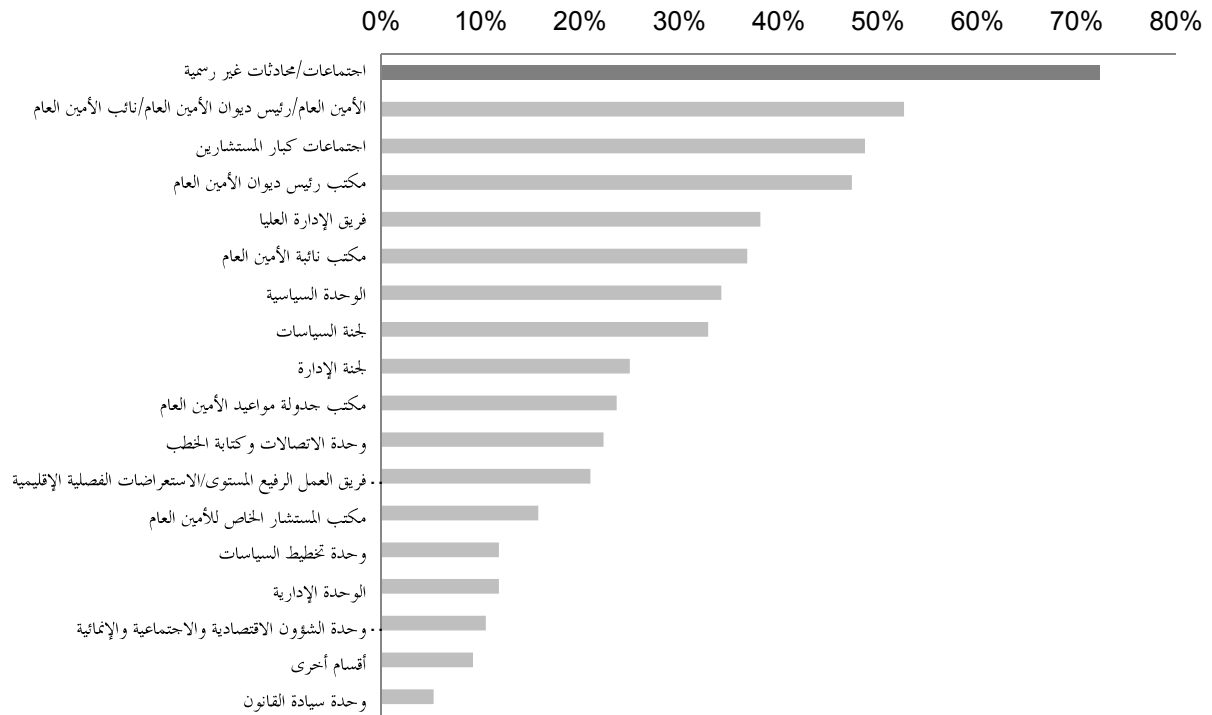
- (أ) تشمل القرارات الخاصة ببلدان أو بأقاليم بعينها. لا تشمل لجنة الإدارة.
(ب) تُعرف "القرارات" بأنها مجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ تُوجّه لكيانات الأمم المتحدة وتنطوي على مشاركة خارجية واسعة النطاق.

المصدر: محفوظات لجنة السياسات التابعة للمكتب التنفيذي؛ وفريق العمل الرفيع المستوى التابع للمكتب التنفيذي؛ وقاعدة بيانات متابعة التوصيات؛ وبيانات مكتب جدولة مواعيد الأمين العام؛ وتحليلات مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٤٤ - وقد قامت الآلية الثالثة لاتخاذ القرارات - لجنة الإدارة - التي أنشئت في عام ٢٠٠٥ برئاسة رئيسة ديوان الأمين العام، بمعالجة القرارات الإدارية بوجه عام. وقد عُهد إلى إحدى الإدارات الرائدة بوضع مقترحات، بشأن كل بند من بنود جدول الأعمال يركز على إحدى مسائل الإدارة الاستراتيجية، لكي يُنظر فيها قبل الاجتماع، ثم تناقش ويبت فيها أثناءه، وتتابع بعد ذلك متابعة منتظمة. ومنذ عام ٢٠٠٨، أصدرت اللجنة ٥٢ مذكرة قرار موقّعة.

٤٥ - وعلى الرغم من تقلص عدد القرارات المتخذة في إطار الآليات الجماعية الرسمية الوارد وصفها أعلاه بدعم من المكتب التنفيذي بوجه عام، فإن القرارات المتخذة في إطار عمليات أصغر حجماً أو أكثر تخصيصاً حدثت بوتيرة عالية. فمن جهة، سمح هذا النهج على الوجه المناسب، بزيادة سرعة الاستجابة للأزمات والمتابعة المحددة الأهداف للقرارات مع الجهات الفاعلة المعنية المختارة. ومن جهة أخرى، أدى هذا النهج إلى الحد من عدد القرارات والإجراءات المتخذة استناداً إلى بنود جدول الأعمال الأبعد مدى وإلى المشاورات الشاملة لعدة قطاعات التي يتمتع المكتب التنفيذي بإزائها بوضع فريد يتيح له تيسيرها. ويتجلى هذا التحول في أن موظفي منظومة الأمم المتحدة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية أشاروا إلى أنهم كانوا في معظم الأحيان يرفعون القرارات إلى المكتب التنفيذي عبر قنوات غير رسمية أو مباشرة من خلال فرادى الوحدات التابعة للمكتب التنفيذي، لا عن طريق الآليات الجماعية الرسمية، على النحو المبين في الشكل التاسع أدناه.

الشكل التاسع
إلى أين يرفع موظفو منظومة الأمم المتحدة القرارات "بالغة الأهمية" في المكتب التنفيذي



* تُعرّف بأنها "تلك التي تترتب عليها نتائج متوقعة هامة لتحقيق أهداف المنظمة بعد سنة أو سنتين من اتخاذ القرار".

المصدر: الدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية عن موظفي منظومة الأمم المتحدة، آب/أغسطس ٢٠١٦.

٤٦ - انقسم موظفو منظومة الأمم المتحدة الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية حول عدد المرات التي قام فيها المكتب التنفيذي بطلب وجهات نظر متنوعة، وإرسال أسئلة محددة تحديدا جيدا لتوجيه الإسهام في صياغة القرارات؛ وبالنسبة لكلا المسألتين، قالت نسبة ٣٦ في المائة إن ذلك كان يحدث معظم الوقت أو دائما، بينما قالت نسبة ٢٧ في المائة إن المكتب التنفيذي نادرا ما كان يفعل ذلك أو لم يفعله قط. وأشار بعض أصحاب المصلحة الذين أُجريت معهم مقابلات إلى أوجه القصور في إناطة المكتب التنفيذي المهام للإدارات والحصول على تأييدها وكفالة المساءلة عن التنفيذ - ولعل الخطر الرئيسي في ترجيح كفة الميزان لصالح تقليل عمليات القرارات الجماعية الرسمية يكمن في هذه النقطة بالذات.

٤٧ - كما قدم المكتب التنفيذي الدعم للاجتماعات الأسبوعية التي تعقد بين كبار المستشارين لتبادل المعلومات، مما نجم عنه جدول زمني تضمن أكثر من ١٠٠ اجتماع في السنة على مستوى القيادة العليا بدعوة من المكتب التنفيذي (ترأس الأمين العام ٦٥ من هذه الاجتماعات). ويشير تحليل الجداول الزمنية للاجتماعات على مدى ستة أشهر خلال ٢٠١٦ إلى أن ثلث هذه الاجتماعات ركزت على عملية اتخاذ القرارات بينما كان الثلثان المتبقيان من أجل تبادل المعلومات في المقام الأول. وقد كانت لاجتماعات كبار المستشارين ميزةً مقابلة رؤساء المنظومة للأمين العام وجهها لوجه؛ غير أنها كانت تستغرق وقتا طويلا، مما دفع معظم كبار موظفي المكتب التنفيذي ومنظومة الأمم المتحدة الذين حضروا هذه الاجتماعات والذين أُجريت معهم مقابلات، إلى التشكيك في قيمتها مع هذا القدر من الوقت. وأكدت المراقبة المباشرة من قبل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعدة اجتماعات بين كبار المسؤولين طابع تبادل المعلومات الذي يطغى عليها عموما، على الرغم من وجود أدلة على أن مناقشاتها كانت تُستخدم فيما بعد لكي يُستَنتَاز بها لدى اتخاذ القرارات ضمن مجموعات أصغر. بيد أن العديد من موظفي المكتب التنفيذي وبعض موظفي المنظومة أشاروا إلى أن النسبة العالية لاجتماعات تبادل المعلومات التي يقدم المكتب التنفيذي لها الدعم قد لا تكون تمثل دائما الاستخدام الأكفأ لوقت كبار القادة القيمين والمحدود.

دال - التحولات والتداخلات بين مسؤوليات نائب الأمين العام ورئيس مكتب الأمين العام أدت إلى مخاطر على حسن سير المكتب التنفيذي

٤٨ - بالإضافة إلى الأمين العام يتوقف هيكل المكتب التنفيذي ومهامه على الأدوار التي يضطلع بها كل من نائبة الأمين العام ورئيسة ديوان الأمين العام وعلى نوعية العلاقات بينهما. وقد أشار أحد الموظفين إلى الرأي السائد ومفاده أنه "حين تكون العلاقة بين نائبة الأمين العام ورئيسة ديوان الأمين العام على ما يُرام، تعود جميع الأمور إلى نصابها". وقد أنشئ منصب نائب الأمين العام في عام ١٩٩٨ لمساعدة الأمين العام في "إدارة عمليات الأمانة العامة"، والتصرف بالنيابة عنه في غيابه، وتقديم الدعم له في المجال الاقتصادي

والاجتماعي^(٢٠). ويتولى رئيس ديوان الأمين العام، الذي يخضع مبدئياً لسلطة نائب الأمين العام، رئاسة المكتب التنفيذي، ويساعد الأمين العام ونائب الأمين العام في وظائفهما. وعلى الرغم من احترام هذا التقسيم في البداية، إلا أن الممارسة المتبعة حالياً تتمثل في توزيع الحقائق الواقعة تحت مسؤولية نائبة الأمين العام ورئيسة ديوان الأمين العام بطريقتين رئيسيتين - المشار إليهما في الشكل العاشر أدناه - تحددتهما الكفاءات والعلاقات الفردية.

الشكل العاشر

حُدِّدَت أدوار نائب الأمين العام ورئيس ديوان الأمين العام بطريقتين رئيسيتين

		97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
الأدوار	الجهات الخارجية	رئيس ديوان الأمين العام																			
	المكتب التنفيذي للأمين العام	رئيس ديوان الأمين العام																			
	منظومة الأمم المتحدة	نائب الأمين العام																			

* كان نائب الأمين العام يشرف على الاتصالات خلال الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٥.

المصدر: الميزانيات البرنامجية المقترحة للمكتب التنفيذي، بيانات المكتب التنفيذي، تحليلات ومقابلات مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٤٩ - وكان لعملية نقل المسؤوليات تلك آثار متباينة فيما يتعلق بكيفية عمل المكتب التنفيذي. ففي الفترة الممتدة من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٦، تولت نائبة الأمين العام على سبيل المثال، الحقيبة السياسية في حين تولت رئيسة الديوان شؤون الإدارة. فكان لذلك بعض الفوائد، منها الاستفادة من مواطن القوة الفردية لشاغلي ذينك المنصبين، وتوحيد الركائز الثلاث جميعاً تحت قيادة نائبة الأمين العام. بيد أن ذلك أدى أيضاً إلى خطر حدوث ازدواجية بين نائبة الأمين العام والأمين العام، وكذلك بين نائبة الأمين العام ورئيسة ديوانه، التي كانت وظيفتها تشكل دائماً نقطة الاتصال الرئيسية للممثلين الدائمين للدول الأعضاء - وهو دور

(٢٠) انظر قرار الجمعية العامة ١٢/٥٢ بء.

سياسي في جوهره. كما أدت هذه الازدواجية إلى نشوء توترات في بعض الحالات. ففي عام ٢٠١٢ على سبيل المثال، نشأت مزاعم تتعلق بوجود تضارب بشأن من يتولى الإذن بإصدار بيانات الأمين العام أهى رئيسة ديوان الأمين العام أم نائبته. وتم التوصل إلى حل وسط في الحالات التي يمكن أن يكون فيها لدى الاثنين سلطة كاملة للقيام بذلك (أبلغ موظفو المكتب التنفيذي بذلك عن طريق الاجتماعات العامة وعن طريق مذكرة موقعة بالاشتراك بينهما عُمت في تموز/يوليه ٢٠١٢)، مما أضاف مستويات من المراجعة وإعادة النظر. وقام العديد من الموظفين الرئيسيين بوصف المكتب التنفيذي خلال هذه الفترة بأنه مكتب مغلق على خطّي نائبة الأمين العام/رئيسة ديوان الأمين العام مما أدى إلى إعاقة تدفق المعلومات. وأخيرا، ومع التحول في الأدوار، كانت توقعات أصحاب المصلحة أصعب من أن تتم تلبيتها، فقد لاحظ بعض أصحاب المصلحة الخارجيين وجود بلبله بشأن من ينبغي إحالة المسائل إليه.

٥٠ - وانقسم موظفو المكتب التنفيذي الذين أُجريت معهم مقابلات بشأن ما إذا كانت التشكيلة الحالية فعالة أم لا، فذكر عدد منهم أن شخصيتي شاغلي المنصبين هي المحرك الرئيسي للعلاقة فيما بينهما. في حين أفاد بعض الموظفين الذين أُجريت معهم مقابلات أن الطابع الانعزالي لا يزال قائما ضمن كل منهما، وأن هناك خطرا يتمثل في احتمال وقوع مسائل مختلطة بينهما. وعلاوة على ذلك، فإن نسبة ٤٢ في المائة من موظفي الإدارة الذين شملهم الاستقصاء أفادوا بحدوث تأخيرات في بت المكتب التنفيذي في الخلافات بين الإدارات - وهي مهمة ثلاثم نائبة الأمين العام نظرا للمكانة الأرفع لهذا الدور - ووافق أكثر من نصف عدد موظفي المكتب التنفيذي الذين أُجريت معهم مقابلات على هذا التقييم. ولم يوافق ثلاثة أرباع عدد موظفي المكتب التنفيذي على التوصية الداعية إلى أن يكون هناك نائبان للأمين العام، بصيغتها المقدمة في تقرير الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام، حيث ذكر العديد منهم إمكانية حدوث مزيد من مستويات النظر والانعزال من بين الأسباب الموجبة لتوحي الحذر عند التفكير في استحداث منصب إضافي لنائب للأمين العام.

هاء - ساعد إلحاق المبادرات الخاصة للأمين العام باختصاصات المكتب التنفيذي على حفز العمل على الأولويات الرئيسية، لكنه أدى أيضا إلى شواغل إزاء إمكانية الازدواجية فيما بين المكتب التنفيذي وسائر أجزاء منظومة الأمم المتحدة

٥١ - في الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١٦، ألحقت بالمكتب عدة مبادرات خاصة من مبادرات الأمين العام، مثل مبادرة "تحدي القضاء على الجوع" ومبادرة "كل امرأة - كل طفل". وقد زاد إلحاق تلك المبادرات باختصاصات المكتب التنفيذي من إبراز أولويات الأمين العام الرئيسية، كما ساعد على حشد الجهود وتعزيز التنسيق وزيادة الالتزامات المالية وغير المالية لهذه المسائل ذات الأولوية. فعلى سبيل المثال، تولى الفريقان

المعنيان بتغير المناخ وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، اللذان يضمهما المكتب التنفيذي، الإشراف على عمليات معقدة أدت إلى اعتماد أهداف التنمية المستدامة في عام ٢٠١٥ واتفاق باريس المتعلق بتغير المناخ في عام ٢٠١٦. وقد حشدت مبادرة "كل امرأة - كل طفل"، منذ إنشائها في عام ٢٠٠٩، التزامات من أكثر من ٣٠٠ من أصحاب المصلحة. وعلاوة على ذلك، أشار أصحاب المصلحة الرئيسيون، الداخليون منهم والخارجيون (بما في ذلك القيادات العليا في مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان) المشاركون في "مبادرة حقوق الإنسان أولاً" إلى أن نجاحها يعزى في جزء كبير منه إلى إلحاقها بالمكتب التنفيذي مما منحها الزخم اللازم لحفز تغييرات في الفكر والثقافة على نطاق المنظومة بشأن حقوق الإنسان.

الشكل الحادي عشر

مبادرات المكتب التنفيذي للأمين العام و "الوحدات التابعة له" - الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٦

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
وظائف يديرها المكتب التنفيذي			مبادرة كل امرأة - كل طفل							
				فريق تقديم الدعم في مجال تغير المناخ						
						الفريق المعني بما بعد خطة التنمية المستدامة للفترة ٢٠١٥-٢٠٣٠				
						مبادرة "خطة حقوق الإنسان أولاً"				
						مبادرة الطاقة المستدامة للجميع			خليفة تخطيط السياسات	
								مبادرة الطاقة المستدامة للجميع		
وظائف تُدار من خارج المكتب التنفيذي	الاتفاق العالمي									
	مكتب الأمم المتحدة للشراكات/صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية									
			مبادرة الأمم المتحدة لجس النبض العالمي							
					مبادرة التأثير الأكاديمي (إدارة شؤون الإعلام)					
						مبادرة التعليم أولاً العالمية (اليونيسكو)				
						مبادرة "تحدي القضاء على الجوع"				

المصدر: تقارير الأمين العام عن أعمال المنظمة، واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، وبيانات المكتب التنفيذي، والبحوث المكتبية، والمقابلات والتحليلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٥٢ - كما تجلّت هذه النجاحات في أن معظم الموظفين الذين شملهم الاستقصاء في سائر كيانات منظومة الأمم المتحدة قد قيّم التنسيق الذي يضطلع به المكتب التنفيذي بشأن مجالات مبادرتي تغير المناخ (٧٦ في المائة) والتنمية المستدامة (٦٤ في المائة)، بأنه "جيد" أو "ممتاز" خلال الفترة السابقة التي امتدت من ثلاث إلى خمس سنوات؛ وكانت هاتان النسبتان هما الأعلى بين ١٣ مجالاً من المجالات التي شملها الاستقصاء.

٥٣ - بيد أن إدراج المبادرات الخاصة ضمن اختصاصات المكتب التنفيذي قد أدى أيضا إلى زيادة حجم المكتب زيادة كبيرة مما أثار بعض الشواغل المشار إليها في النتيجة واو أدناه. واقترح عدد من موظفي المكتب التنفيذي الذين أُجريت معهم مقابلات إزالة الوحدات المعنية من المكتب التنفيذي. وعلى الرغم من أن المبادرات كان يُقصد بها مهام دعوية لا مهام تشغيلية، فإن نسبة ٤٢ في المائة من موظفي منظومة الأمم المتحدة المشمولين بالاستقصاء أعربت عن شواغل بشأن التداخل؛ وفي أوساط موظفي الكيانات المعنية بالتنمية تحديدا، ارتفعت هذه النسبة إلى ٦٧ في المائة. وأعرب أحد موظفي منظومة الأمم المتحدة عن هذا الشاغل المشترك بالإشارة إلى "شاغل خطير إزاء ازدواجية جهود المكتب التنفيذي بطرق شتى... دون تشاور، وبانعدام الوضوح". واقترح العديد من موظفي المكتب التنفيذي الرئيسيين أن وجود "فترة كمون"، تُطلق فيها مبادرات خاصة داخل المكتب التنفيذي ثم يُتوسع في تطبيقها في الإدارات بناء على جدول زمني محدد سلفا، كان يمكن أن يعالج شواغل الازدواجية مع المحافظة على فوائد موافقة الأمين العام.

واو - استفاد المكتب التنفيذي من الموظفين المجدّين وذوي الكفاءات العالية ولكنه واجه تحديات في تبادل المعلومات والتعاون المتعدد الركائز داخل المكتب

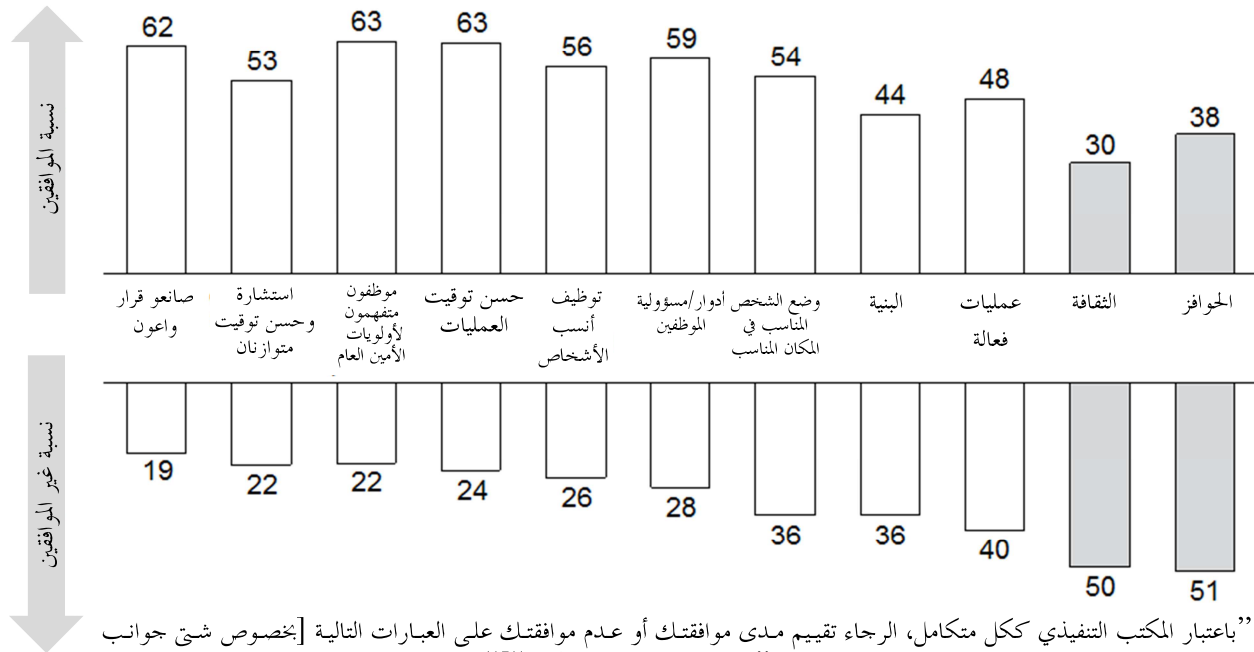
٥٤ - فهم موظفو المكتب التنفيذي المجدّون ذوو الكفاءات العالية أولويات الأمين العام أفضل فهم وقاموا بخدمتها على خير وجه. بيد أن الموظفين الذين أُجريت مقابلات معهم أشاروا إلى ضرورة تعزيز التعاون ضمن المكتب من أجل تسخير كامل إمكانات المكتب التنفيذي على نحو أفضل، وتعزيز فعالية عملية اتخاذ القرارات الداخلية، والتفكير المبدع، والإثراء المتبادل فيما بين الركائز. وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، تبين أن نصف عدد الموظفين الذين شملهم الاستقصاء لا يعتقدون بأن ثقافة المكتب التنفيذي أو حوافزه تمكّن من اتخاذ قرارات فعالة. وتم تصنيف هذين العاملين باعتبارهما الأسوأ من بين ١١ من العوامل المساعدة على اتخاذ القرارات، على النحو المبين في الشكل الثاني عشر أدناه. ولاحظ بعض الموظفين الذين أُجريت معهم مقابلات وجود تركيز في المكتب على التوصل إلى توافق في الآراء بدلا من إجراء مناقشة مفتوحة بشأن الخيارات.

الشكل الثاني عشر

تُصنَّف الحوافز والثقافة على أنها نقاط ضعف رئيسية في بيئة اتخاذ القرارات في المكتب التنفيذي

الجوانب التالية^(أ) للمكتب التنفيذي تمكّن من اتخاذ قرارات فعالة "على جانب كبير من الأهمية"^(ب)

النسبة المئوية لموظفي المكتب التنفيذي للأمين العام (الفئة الفنية والفئات العليا، العدد = ٣٩) (باستثناء الإجابات "لا أعرف"/"لا رأي")



(أ) "باعتبار المكتب التنفيذي ككل متكامل، الرجاء تقييم مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية [بخصوص شتى جوانب عمليات اتخاذ القرار في المكتب التنفيذي المتصلة بقرارات "على جانب كبير من الأهمية"]".

(ب) تُعرّف بأنها "قرارات بشأن مسائل ذات آثار كبيرة على تحقيق أهداف المنظمة على مدى السنة القادمة - السنتين القادمتين".

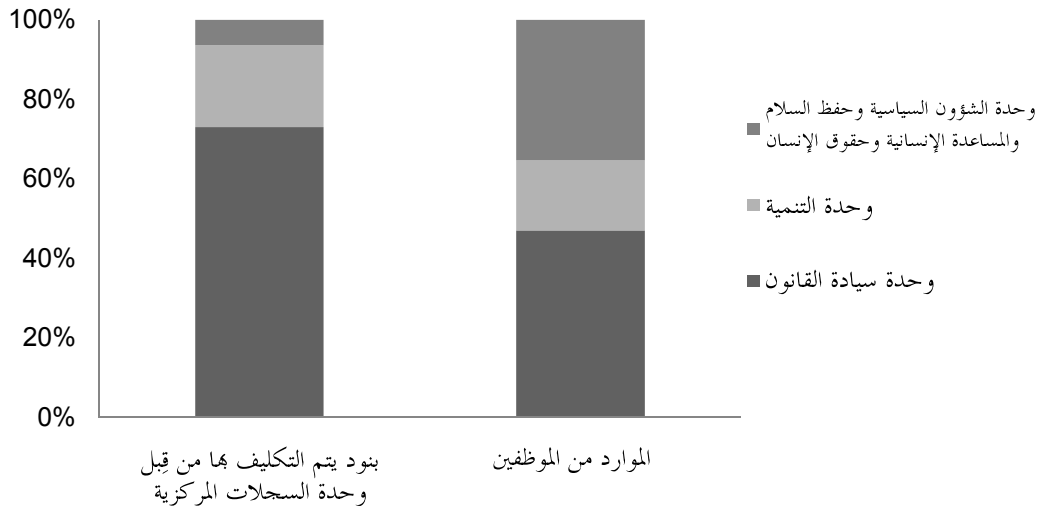
المصدر: استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية لآراء موظفي المكتب التنفيذي للأمين العام، لعام ٢٠١٦.

٥٥ - كما جعلت ضخامة حجم المكتب التنفيذي، الذي نما بسبب الوظائف الممولة من خارج الميزانية والتي ترتبط إلى حد كبير بالمبادرات الخاصة، من الصعب على الموظفين التواصل وتبادل المعلومات. وعند سؤال الموظفين عن إدخال تحسينات على هيكل المكتب، أشار ثلث عدد الموظفين الذين أجريت مقابلات معهم إلى أن كبر حجم المكتب و/أو طابعه الانعزالي من الإشكاليات التي يعاني منها المكتب. وأشاروا إلى أنه على الرغم من أن رؤساء الوحدات يعقدون اجتماعات يومية، فلم تكن تُعقد اجتماعات أو معتكفات منتظمة لجميع الموظفين في السنوات الأخيرة، وكانت خيارات التأمل الذاتي محدودة. كما أشار الموظفون إلى قلة عدد أساليب العمل اللازمة لتسيير التعاون فيما بين الركائز وضرورة تحسين تبادل المعلومات فيما بين الوحدات. ومن آثار هذا الطابع الانعزالي أنه على الرغم من أن أكثر من ثلثي عدد جميع الموظفين أفادوا بأنهم يفهمون أدوارهم فهما جيدا، فإن ربع عددهم يعتقدون بأن أدوارهم غير مفهومة من جانب زملائهم ضمن المكتب التنفيذي بشكل واضح.

٥٦ - وأشار حوالي ثلث عدد موظفي المكتب التنفيذي في المقابلات التي أُجريت معهم إلى إمكانية دمج أو إلغاء بعض الوحدات أو المبادرات الخاصة. ومن الأمثلة على ذلك وحدة سيادة القانون التي أنشئت استجابة لقرار مجلس الأمن وقرار الجمعية العامة، والتي تشمل بعض المجالات التي تتداخل ليس مع اختصاصات وحدة الشؤون السياسية فحسب، وإنما تتداخل أيضا مع اختصاصات سائر أجزاء منظومة الأمم المتحدة، كإدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام. كما تتلقى وحدة سيادة القانون من وحدة السجلات المركزية عددا من بنود العمل التي تتطلب اتخاذ إجراء بشأنها في المراسلات الموجهة إليها، أقل بكثير مما تتلقاه وحدات المكتب التنفيذي الأخرى، على الرغم من تماثل ملاك الموظفين في كل منهما (الشكل الثالث عشر).

الشكل الثالث عشر

إسناد المهام في المراسلات ومستويات الموظفين لكل وحدة - عام ٢٠١٦



خامسا - النتائج

٥٧ - إن رؤية المكتب التنفيذي للأمين العام على نطاق المنظومة وصلاحياته التي لا مثيل لها في الدعوة إلى عقد الاجتماعات، تمنحه قدرة فريدة على تنبيه الأمين العام إلى المخاطر العالمية المترابطة، وعلى تجميع التحليلات والخيارات الشاملة لعدة قطاعات، وتعزيز التنفيذ. بيد أنه لبلوغ هذه الغاية، لا بد من أن يكون تخطيط السياسات شاملا لجميع القطاعات في الأجلين المتوسط والطويل، ولكن القدرة المخصصة لهذا الأمر قد انخفضت وغدت غير كافية. كما أن الأخذ بمزيج أكثر توازنا من نهج تقديم الخدمات لعملية اتخاذ القرارات، سيتيح للأمين العام وللمنظمة أيضا مزيدا من الفرص لوضع برامج استراتيجية وخيارات شاملة للمناقشة، وللنجاح في تنفيذ القرارات. وستؤدي هذه التغييرات إلى تمكين المكتب

التنفيذي من زيادة فعالية تسخير قدرات منظومة الأمم المتحدة في سبيل التخطيط للتصدي للتحديات العالمية المعقدة والاستجابة لها.

٥٨ - وكان من مصادر قوة المكتب التنفيذي موظفوه المجدّدون ذوو الكفاءات العالية المنصرفون بكليتهم إلى العمل في سبيل نجاح الأمين العام والمنظمة ككل. فلا بد من كفالة الاستفادة من هؤلاء الموظفين بسبل تسهم في تسخير مواطن قوتهم لما فيه خدمة تعزيز القيادة التنظيمية. وقد حُدّد المسار من القمة، بما في ذلك وجود نائبة للأمين العام ورئيسة للديوان أنيطت بهما مسؤوليات محددة بوضوح وتوفرت لهما الكفاءات المناسبة للنهوض بتلك المسؤوليات. وسيؤدي اعتماد نهج استراتيجي بدرجة أكبر لتحديد أولويات كبار القادة ووقت الموظفين، إلى إتاحة الفرص لمعالجة الثغرات وللاستفادة الكاملة من مكانة المكتب التنفيذي المركزية في المنظومة.

٥٩ - وإن الأشهر القليلة الأولى من فترة أي أمين عام جديد - عندما تقتزن النوايا الحسنة وتقبّل المجتمع العالمي بالآمال الكبيرة المعلقة على الكيفية التي سيقود بها المنظمة في منع التحديات العالمية ومواجهتها - تمثل فرصة كبيرة للتغيير. وتعتبر هذه الفترة حاسمة لإقامة علاقات قوية مع الدول الأعضاء ومع المنظمة، وتحديد أساليب القيادة، وإنشاء مكتب تنفيذي داعم يساعد على تحقيق تلك التوقعات. وقد قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بعرض النتائج الأولية على الفريق الانتقالي للأمين العام في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، وقد سبق أن اتخذ هذا الفريق خطوات لمعالجة بعض المسائل المحددة في هذا التقرير. وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

- تشكيل لجنة تنفيذية لاتخاذ القرارات على مستوى الوظائف العليا؛
- إنشاء وظيفتين جديدتين من الوظائف العليا، وهما: الأمين العام المساعد لشؤون التنسيق الاستراتيجي وكبير المستشارين المعني بالسياسات العامة؛
- عودة مهام نائب الأمين العام إلى المهام المنصوص عليها في قرار الجمعية العامة ١٢/٥٢ بـ.

٦٠ - وبالنظر إلى هذه الإجراءات وغيرها من الإجراءات التي اتخذها الأمين العام الحالي والتي تتناول النتائج الرئيسية لهذا التقييم، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية لا يقدم أي توصيات إضافية في الوقت الحالي.

(توقيع) هايدي ميندوزا

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

آذار/مارس ٢٠١٧

المرفق

التعليقات الرسمية التي قدمها المكتب التنفيذي للأمين العام

تعرض شعبة التفتيش والتقييم أدناه النص الكامل للتعليقات الواردة من المكتب التنفيذي للأمين العام على تقييم المكتب التنفيذي للأمين العام. وقد استُنتت هذه الممارسة وفقا لقرار الجمعية العامة ٦٤/٢٦٣، بناء على توصية من اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

مذكرة إلى السيدة ميندوزا

الرد على تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن التقييم البرنامجي للمكتب التنفيذي للأمين العام

١ - أشكركم على مذكرتكم المؤرخة ٢٦ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، التي أحلتكم بها، مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن التقييم البرنامجي للمكتب التنفيذي للأمين العام، لاستعراضه والتعليق عليه.

٢ - وكما لوحظ في التقرير، فقد قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية نتائج التقييم الأولية إلى الفريق الانتقالي للأمين العام في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦. وقد تماشيت تلك النتائج عموما مع اتجاه المناقشات التي دارت فيما بين أعضاء الفريق الانتقالي بشأن إعادة هيكلة المكتب التنفيذي وأساليب عمله. ومثلما ورد في التقرير، فقد أنشأ الأمين العام، في أول يوم له في منصبه، لجنة تنفيذية لاتخاذ القرارات على مستوى الوظائف العليا في الأمانة العامة؛ واثنين من المناصب العليا وهما - كبير المستشارين المعني بالسياسات العامة والأمين العام المساعد لشؤون التنسيق الاستراتيجي. وقرر الأمين العام أيضا تنقيح مهام نائب الأمين العام لكي تكون أكثر اتساقا مع المهام المبينة في قرار الجمعية العامة ٥٢/١٢ بء.

٣ - وبتنفيذ هذه القرارات، سيكون المكتب التنفيذي للأمين العام أقدر على دعم الأمين العام في مهامه الموضوعية والإدارية وفي التوجيه التنفيذي للمنظمة.

٤ - وأود أن أعرب عن شكري لمكتب خدمات الرقابة الداخلية على هذا التقرير، وأحيل طيه بعض التعليقات التحريرية التي ينبغي النظر فيها عند وضع الصيغة النهائية للتقرير.

(توقيع) ماريا لويزا ريبيرو فيوتي

٦ شباط/فبراير ٢٠١٧