

Distr.: General  
13 March 2019  
Arabic  
Original: English

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة التاسعة والخمسون

الدورة التنظيمية، ١٨ نيسان/أبريل ٢٠١٩

الدورة الموضوعية، ٣-٢٨ حزيران/يونيه ٢٠١٩\*

البند ٣ (ب) من جدول الأعمال المؤقت\*\*

المسائل البرنامجية: التقييم

### تقييم إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات

#### تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

توفر إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات "الإطار المادي والتداولي"<sup>(١)</sup> للعديد من اجتماعات الجمعية العامة ومجلس الأمن والمجلس الاقتصادي والاجتماعي واللجان والهيئات الفرعية التابعة لها، فضلاً عن عدد من الهيئات الحكومية الدولية المخصصة والمؤتمرات الخاصة وهيئات الخبراء واجتماعات الدول الأعضاء، وذلك في مقر الأمم المتحدة في نيويورك وفي مكاتب الأمم المتحدة في جنيف ونيروبي وفيينا. ويوجد مقر الإدارة في مقر الأمم المتحدة، ولديها كيانات لخدمات المؤتمرات في مكاتب الأمم المتحدة الثلاثة. كما توفر الدعم لاجتماعات تعقد خارج المقر.

وقد انصب تركيز التقييم الحالي على نظام التخطيط الذي اتبعته الإدارة في تنفيذ برنامج عملها في الفترة بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٧. وشملت أسئلة التقييم المجالات التالية:

- الجدوى: مدى مواءمة نظام التخطيط لاحتياجات العملاء
- الفعالية: مدى تيسير نظام التخطيط لتنفيذ عمل الإدارة في الوقت المناسب وعلى نحو يتسم بالفعالية والكفاءة

\* تواريخ الدورة الموضوعية هي تواريخ مبدئية.

\*\* E/AC.51/2019/1



الرجاء إعادة استعمال الورق



- الكفاءة: مدى نجاح الإدارة في تسخير مواردها المالية والبشرية والمادية المخصصة للتخطيط
- المسائل الجامعة: مدى معالجة الإدارة للعوامل الرئيسية التي تؤثر في نظامها للتخطيط، فضلا عن المسائل الجامعة للشؤون الجنسانية وأهداف التنمية المستدامة

وخلال الفترة قيد التقييم، شهدت الإدارة طلبا متزايدا على خدمات المؤتمرات في ظل انخفاض الميزانيات، وهو اتجاه أكد الحاجة إلى نظام تخطيط مُحكم. وفي الواقع، يتألف نظام التخطيط الخاص بالإدارة من نظم متعددة تُستخدم لتلبية الاحتياجات المحددة لمختلف مسارات عملها ومواقعها. غير أن الموازنة بين تلك النظم غير كافية، داخل مراكز العمل وفيما بينها، على حد سواء، ولا سيما في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تدعم إدارة الوثائق.

ورغم أن الموازنة تقل عن المستوى الأمثل، مع اقتران ذلك بانخفاض الموارد وزيادة المطالب، فقد نُفذ كل مركز من مراكز العمل برنامج عمله على نحو فعال. غير أنه إذا استمرت اتجاهات الميزانية والطلب بما يتماشى مع الاتجاهات السابقة، فمن المرجح أن تواجه الإدارة مخاطر تتعلق بتقديم الخدمات في فترتي السنتين المقبلتين.

ومنذ التقييم السابق للإدارة الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية عام ٢٠٠٩، ظلت الإدارة تعمل على معالجة العوامل الخارجية، وكذلك الداخلية، التي تؤثر في تنفيذ برنامج عملها بنجاح. ومثلت تحسينات التخطيط جانبا بالغ الأهمية في الجهود التي بذلتها الإدارة. بيد أن معالجة العوامل الخارجية على نحو فعال كانت بعيدة المنال، وذلك نظرا لأن التغلب على المعضلات الأكثر خطورة وإلحاحا كانت تتطلب توجيهات من الدول الأعضاء.

وقد أحرزت الإدارة تقدما بشأن المسائل الجامعة، حيث نفذت سياسات جنسانية قوية واتخذت إجراءات لدعم أهداف التنمية المستدامة. غير أنها لم تحدد بعد نهجا خاصا بها على نطاق الإدارة لتحقيق تلك الأهداف ولا لكيفية قياس إسهامها فيها.

وكانت شعبة التفتيش والتقييم قد قدمت أربع توصيات هامة، تقضي بأن تقوم إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات بما يلي:

- تعزيز تطبيقاتها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات ومواءمتها
- تعزيز ما تُجرّبه من رصد وتقييم
- معالجة العوامل الخارجية التي تؤثر في قدرتها على التخطيط، إلى جانب الحلول المقترحة، لكي تنظر فيها لجنة المؤتمرات
- وضع وتنفيذ خطة لدعم أهداف التنمية المستدامة وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ على نحو فعال وملمووس

(أ) انظر [www.un.org/depts/DGACM/functions.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/functions.shtml).

## المحتويات

## الصفحة

٤	.....	أولا - المقدمة والهدف
٤	.....	ثانيا - معلومات أساسية
١٣	.....	ثالثا - المنهجية
١٤	.....	رابعا - نتائج التقييم
١٤	.....	ألف - عزز الطلب المتزايد على خدمات إدارة المؤتمرات، مقترنا بانخفاض الميزانيات، الحاجة إلى إحكام التخطيط داخل الإدارة
١٧	.....	باء - تمتلك الإدارة نظم تخطيط متعددة من أجل تلبية الاحتياجات المحددة لمختلف مسارات عملها ومواقعها؛ ومع ذلك، فليست جميع تلك النظم منسقة بصورة كافية، مما يحول دون توليد واستخدام بيانات قابلة للمقارنة على الصعيد العالمي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على نطاق الإدارة . . . . .
٢٠	.....	جيم - بالرغم من عدم وجود تنسيق كاف لنظم التخطيط، نفذ كل مركز عمل برنامج عمله بفعالية؛ غير أن هناك علامات على وجود ضغط على قدرة مراكز العمل على مواصلة القيام بذلك . . . . .
٣٠	.....	دال - في حين أن الإدارة وضعت التدابير اللازمة لكفالة تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبكفاءة، أثرت العوامل الخارجية في فعاليتها، وكانت قدرتها على التخفيف من آثار تلك العوامل محدودة .
٣٢	.....	هاء - وضعت الإدارة وتنفذ سياسة جنسانية قوية وتدعم أهداف التنمية المستدامة وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ بطريقة مباشرة وغير مباشرة، لكنها لم تحدد بعد بصورة منهجية نهجا خاصا بها على نطاق الإدارة لتحقيق تلك الأهداف ولا لكيفية قياس إسهامها فيها . . . . .
٣٣	.....	خامسا - الاستنتاج
٣٣	.....	سادسا - التوصيات
٣٦	.....	المرفق التعليقات الواردة من إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات

## أولا - المقدمة والهدف

- ١ - تولت شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية تقييم إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات على أساس تقدير للمخاطر بغية تحديد أولويات تقييم برامج الأمانة العامة للفترة ٢٠١٧-٢٠١٨. واختارت لجنة البرنامج والتنسيق تقييم الإدارة لتُنظر فيه في دورتها التاسعة والخمسين المقرر عقدها في حزيران/يونيه ٢٠١٩. وأيدت الجمعية العامة هذا الاختيار في قرارها ٩/٧٢.
- ٢ - ويرد الإطار المرجعي العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية في قرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ باء و ٢٤٤/٥٤ و ٢٧٢/٥٩، وكذلك في نشرة الأمين العام ST/SGB/273، التي يُمنح المكتب بموجبها سلطة الشروع في أي إجراء يراه ضروريا للنهوض بمسؤولياته وتنفيذ ذلك الإجراء والإبلاغ عنه. ويُجري المكتب تقييمه هذا وفقا للأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم<sup>(١)</sup>.
- ٣ - وكان الهدف العام من التقييم هو الوقوف، بأكبر قدر ممكن من الاتساق والموضوعية، على مدى وجاهة نظام التخطيط الخاص بالإدارة في تنفيذ برنامج عملها للفترة بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٧. وقد حُدد موضوع التقييم عقب تقييم للمخاطر البرنامجية توردته الورقة الاستهلاكية التي أُعدت في بداية التقييم<sup>(٢)</sup>. وأجري التقييم وفقا لقواعد ومعايير التقييم في منظومة الأمم المتحدة<sup>(٣)</sup>.
- ٤ - وقد طُلبت تعليقات على مشروع التقرير من قيادة الإدارة وأُخذت بعين الاعتبار في التقرير النهائي. ويرد رد الإدارة في المرفق.

## ثانيا - معلومات أساسية

### الولاية والدور وأصحاب المصلحة

- ٥ - توفر الإدارة "الإطار المادي والتداولي"<sup>(٤)</sup> للعديد من الاجتماعات التي تعقدها الجمعية العامة ومجلس الأمن والمجلس الاقتصادي والاجتماعي واللجان والهيئات الفرعية التابعة لها، وعدد من الهيئات الحكومية الدولية المخصصة والمؤتمرات الخاصة وهيئات الخبراء واجتماعات الدول الأعضاء، وذلك في مقر الأمم المتحدة في نيويورك وفي مكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي. ويوجد مقر الإدارة في مقر الأمم المتحدة، ولديها كيانات لخدمات المؤتمرات في مكاتب الأمم المتحدة الثلاثة<sup>(٥)</sup>. وهي تدعم أيضا

(١) ST/SGB/2016/6، البند ٧-١.

(٢) OIOS Inspection and Evaluation Division, inception paper: evaluation of the Department for General Assembly and Conference Management, 14 June 2017 (IED-17-004).

(٣) فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ٢٠٠٥.

(٤) انظر [www.un.org/depts/DGACM/functions.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/functions.shtml) للمزيد من المعلومات.

(٥) ووفقا للفقرة ٧ من قرار الجمعية العامة ٢٨٣/٥٧ باء، فإن الإدارة مسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة ووضع المعايير والمبادئ التوجيهية، وعن الإشراف على خدمات مؤتمرات الأمم المتحدة وتنسيقها، وعن الإدارة العامة للموارد المرصودة في إطار باب الميزانية ذي الصلة، بينما تظل مكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي مسؤولة عن الأنشطة التنفيذية اليومية وخاضعة للمساءلة عنها.

الاجتماعات التي تعقد خارج المقر (أي خارج مراكز العمل الأربعة المذكورة) التي يصدر بها تكليف من الجمعية العامة.

٦ - وذكرت الإدارة أن هدفها هو "تعزيز الحوار والتعاون بين الدول الأعضاء، والإسهام من خلال القيام بذلك في تحقيق أهداف الأمم المتحدة وأهداف التنمية المستدامة"<sup>(٦)</sup>. وترد ولايات برنامج عملها في النظام الداخلي لأجهزة الأمم المتحدة الرئيسية<sup>(٧)</sup>. وترد ولايات أخرى في قرارات الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، لا سيما ما يتعلق منها بتنشيط الجمعية، وتعزيز دور المجلس، والإدارة المتكاملة على النطاق العالمي<sup>(٨)</sup>، وخطة المؤتمرات، وتعدد اللغات<sup>(٩)</sup>.

٧ - وتوفر الجمعية العامة التوجيه الحكومي الدولي عموماً فيما يتعلق بتنظيم وخدمة الاجتماعات بناء على مشورة لجنة المؤتمرات التابعة للجمعية، وفقاً لقرارها ٢٢٢/٤٣ بـ<sup>(١٠)</sup>. وتجتمع اللجنة سنوياً، وتقدم الإدارة تقريراً سنوياً عن خطة المؤتمرات للنظر فيه في دورة اللجنة وتلتزم فيه إرشادات اللجنة وتوجيهاتها.

٨ - وترد استراتيجية الإدارة في الإطار الاستراتيجي للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ (A/71/6/Rev.1). وتضم الإدارة أربعة برامج فرعية، ترد أهدافها موجزة في الجدول ١.

#### الجدول ١

#### أهداف البرامج الفرعية والمجالات الرئيسية لعمل إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات

مركز العمل	البرامج الفرعية	مجالات العمل الرئيسية
المقر وحده	البرنامج الفرعي ١، شؤون الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي	توفير الدعم الفني في إدارة المؤتمرات للهيئات الحكومية الدولية بغية ضمان سير الاجتماعات وفقاً للإجراءات السليمة وكذلك تقديم الدعم التحليلي الفني والمشورة
المقر ومكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي	البرنامج الفرعي ٢، تخطيط خدمات المؤتمرات وتنسيقها	القيام بدور التخطيط والتنسيق العام لخدمات المؤتمرات، بالتنسيق مع البرنامج الفرعيين ٣ و ٤، استناداً إلى تنفيذ الإدارة المتكاملة على الصعيد العالمي في جميع مراكز العمل، وتحليل الاحتياجات من خدمات المؤتمرات لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد
	البرنامج الفرعي ٣، خدمات الوثائق	تقديم وثائق عالية الجودة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة حسب التكاليف الصادر عن الجمعية العامة
	البرنامج الفرعي ٤، خدمات الاجتماعات والنشر	تقديم خدمات الترجمة الشفوية، والنشر المكتبي والطباعة والتوزيع، وخدمات الاجتماعات

المصدر: مكتب خدمات الرقابة الداخلية، موجز الوثيقة (Prog. 1) A/71/6.

(٦) انظر [www.un.org/depts/DGACM/functions.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/functions.shtml).

(٧) (A/71/6 (Prog.1)، الفقرة ١-٢.

(٨) نُحج متكامل وعالمي لإدارة خدمات المؤتمرات في جميع مراكز العمل، مع التركيز على تبسيط وترشيد العمليات، وتقاسم الموارد وعبء العمل، وتحقيق وفورات الحجم.

(٩) انظر مثلاً قرارات الجمعية العامة ١٦/٦١ و ١٦/٦٨ و ٢٨٣/٥٧ و ٣٢٤/٦٩ بـ.

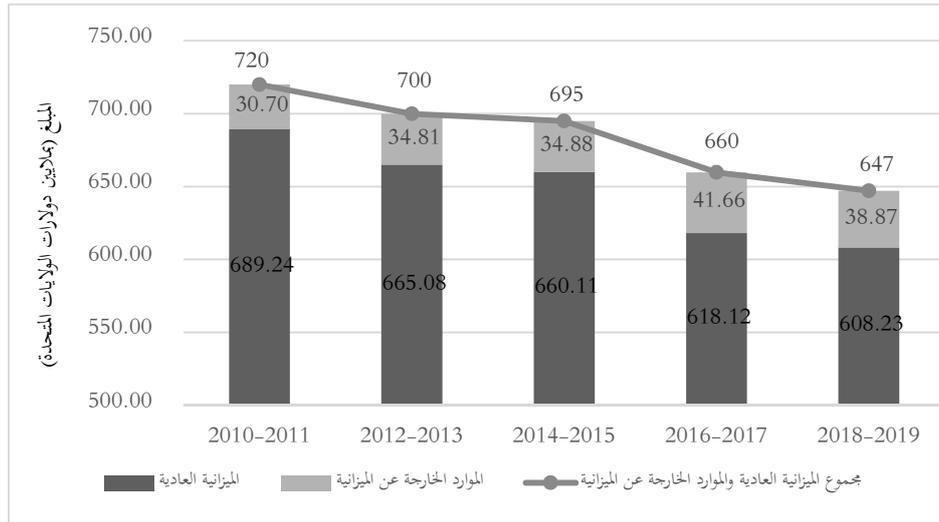
(١٠) انظر <http://coc.dgacm.org/>.

## الموارد وحجم العمل

٩ - تندرج ميزانية الإدارة في إطار الجزء الأول، تقرير السياسات والتوجيه والتنسيق عموماً، من الميزانية البرنامجية للأمانة العامة. وتلقت الإدارة نسبة ١٣,٨ في المائة من الميزانية العادية للأمانة العامة<sup>(١١)</sup>. وقد مؤلت معظم ميزانية الإدارة (أي ٩٤,١ في المائة في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩) من الميزانية العادية. وتُعرض اعتمادات الميزانية الخاصة بالإدارة للفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٩ في الشكل الأول. وكما هو مبين في الشكل، فقد كان هناك انخفاض مطرد في اعتمادات الميزانية الخاصة بالإدارة لفترات السنتين، بانخفاضات بلغت ٣,٦ في المائة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ و ٤,١ في المائة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ و ١٠,٤ في المائة في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ و ١,٧ في المائة في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩<sup>(١٢)</sup>.

### الشكل الأول

موارد الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية للإدارة، فترات السنتين من ٢٠١٠-٢٠١١ إلى ٢٠١٨-٢٠١٩



المصدر: بيانات عن الإدارة جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

ملاحظة: أرقام الفترة ٢٠١٩-٢٠١٨ هي تقديرات معتمدة، وأرقام الفترة ٢٠١٧-٢٠١٦ هي اعتمادات أولية، والأرقام السابقة هي نفقات فعلية.

١٠ - وعمليات مقر الأمم المتحدة ومكتب الأمم المتحدة في جنيف هي الأكبر، حيث تمثل مجتمعة نحو ٨٤,١ في المائة من اعتمادات الميزانية الخاصة بالإدارة. ويمثل مكتب الأمم المتحدة في فيينا ونيروبي ٧,٠ و ٣,١ في المائة من الميزانية، على التوالي<sup>(١٣)</sup>. ويقدم الجدول ٢ لمحة عامة عن الموارد المتعلقة بالوظائف في كل مركز من مراكز العمل بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٩.

(١١) A/72/6 (Introduction)/Corr.1 و A/72/6 (Introduction)؛ يعرض الجدول ٢ تقديرات الموارد بحسب أجزاء الميزانية.

(١٢) انظر أيضا A/72/116، الشكل الثاني.

(١٣) A/72/6 (Sect. 2)؛ وتخصص نسبة ٤,٧ في المائة من ميزانية الإدارة لتكاليف دعم البرامج.

## الجدول ٢

## توزيع موارد الإدارة المتعلقة بالوظائف، ٢٠١٠-٢٠١٩

(عدد الوظائف)

٢٠١٩-٢٠١٨		٢٠١٧-٢٠١٦		٢٠١٥-٢٠١٤		٢٠١٣-٢٠١٢		٢٠١١-٢٠١٠		مركز العمل
م خ م	ع م	م خ م	ع م	م خ م	ع م	م خ م	ع م	م خ م	ع م	
١١	٩٣٩	١١	٩٦٨	١١	١٠٠٨	١١	١١٠٦	١١	١١٤٧	المقر
-	٥٨٩	-	٦٠٣	٢	٦٢٥	٥	٦٢٥	٦	٦٧٩	جنيف
١٧٧		١٧٠		١٧٥		١٧٤		١٧٦		فيينا <sup>(١)</sup>
٧٦	٦٤	٧٣	٦٦	٧٩	٦٧	٧٩	٦٧	٦٩	٦٧	نيروبي
١ ٨٥٦		١ ٨٩١		١ ٩٦٧		٢ ٠٦٧		٢ ١٥٥		المجموع

المصدر: معلومات جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في الوثائق A/62/6 (Sect. 2) و A/64/6 (Sect. 2) و A/66/6 (Sect. 2) و A/68/6 (Sect. 2) و A/70/6 (Sect. 2) و A/72/6 (Sect. 2).

المختصرات: م ع: الميزانية العادية؛ م خ م: الموارد الخارجة عن الميزانية.

(أ) الأرقام الخاصة بمكتب الأمم المتحدة في فيينا تمثل الميزانية الإجمالية، بما في ذلك المبالغ المردودة من العملاء الذين يوجد مقرهم في فيينا. ولا تقدم ملزمات الميزانية معلومات عن الموارد المتعلقة بالوظائف من الميزانية العادية/الموارد الخارجة عن الميزانية.

## القيادة

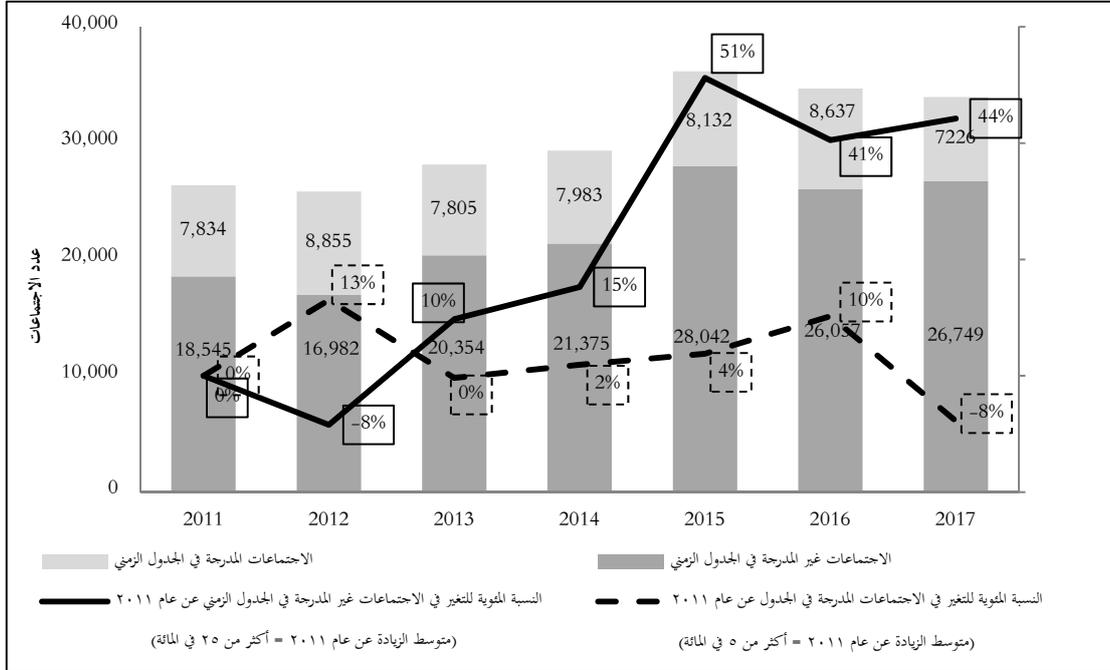
١١ - يوجد مكتبنا وكيالة الأمين العام والأمين العام المساعد لشؤون الجمعية العامة والمؤتمرات في المقر. وكيانات تقدم خدمات المؤتمرات بمكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي مسؤولة أمام المدير العام لكل مكتب عن تنفيذ السياسات والمعايير التي تضعها وكيالة الأمين العام<sup>(١٤)</sup>.

## ظروف العمل

١٢ - في حين انخفضت ميزانية الإدارة (انظر الشكل الأول)، فقد زاد الطلب على الخدمات التي تقدمها الإدارة في الفترة بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٦. ويبين الشكل الثاني هذا المنحى.

(١٤) انظر نشرات الأمين العام المتعلقة بتنظيم مكاتب الأمم المتحدة في جنيف (ST/SGB/2000/4) وفيينا (ST/SGB/2004/5) ونيروبي (ST/SGB/2009/3) والمذكرة المبرمة بين وكيالة الأمين العام لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات والمديرين العاميين لمكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي، أيلول/سبتمبر ٢٠١٧.

الشكل الثاني  
عدد الاجتماعات (المدرجة وغير المدرجة في الجدول الزمني)، بما في ذلك التغييرات من سنة  
إلى أخرى، ٢٠١١-٢٠١٧



المصدر: تقرير إدارة المؤتمرات لعام ٢٠١٦ وبيانات مستمدة من الإدارة لعام ٢٠١٧.

١٣ - ومنذ التقييم السابق للإدارة الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم في عام ٢٠٠٩<sup>(١٥)</sup>، انصب تركيز الإدارة على تعزيز جهودها للإدارة المتكاملة على الصعيد العالمي وتكييف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين الكفاءة والفعالية. وفي عام ٢٠١٥، أنشأت الإدارة فريقاً توجيهياً، برئاسة الأمين العام المساعد، لتحسين تنفيذ الإدارة المتكاملة على الصعيد العالمي في ثلاثة مجالات، هي: الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات، ووضع مؤشرات قابلة للمقارنة بين مراكز العمل، وتبسيط وتحسين استخدام الترجمة الشفوية<sup>(١٦)</sup>. واستمرت تلك الجهود في عام ٢٠١٧ في إطار الاجتماع التنسيقي الخاص لمديري خدمات المؤتمرات في الأمم المتحدة، الذي عُقد في نيويورك في يومي ١٣ و ١٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٧، مما أفضى إلى المزيد من التوافق في الآراء بشأن الأدوار التي تضطلع بها الإدارة ومكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والتقييم الذاتي. كما طوّرت الإدارة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لمعالجة مختلف جوانب خدمات المؤتمرات. وبعضها منصات عالمية، في حين تُستخدم تطبيقات أخرى في واحد أو اثنين من مراكز العمل. ويقدم الشكل الثالث موجزاً لمعظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الرئيسية والغرض منها.

(١٥) انظر تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم مبادرة الإدارة الكلية المتكاملة لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات (A/64/166).

(١٦) انظر تقرير لجنة التنسيق لعام ٢٠١٥ (الفقرة ٢٠) وعام ٢٠١٦ (الفقرة ١٤٢).

## الشكل الثالث

## تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لخدمات المؤتمرات التابعة للإدارة، بحسب مسار العمل



## نظام التخطيط

١٤ - يشير نظام التخطيط الخاص بالإدارة إلى الوثائق والعمليات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تساعد مجتمعة الإدارة على ما يلي: (أ) إدارة برنامج عملها المقرر؛ (ب) الاستجابة للطوارئ غير المتوقعة ومعالجتها، سواء أكانت طوارئ ناشئة عن طلبات غير مقرر (كالاتجاهات والوثائق)، أو عن تغيرات في الموارد العامة أو تغيرات في افتراضات التشغيل المتعلقة بعناصر محددة في سير العمل والموارد (كالافتراضات المتعلقة بفرادى الموظفين/توافر الحيز المكتبي، والتأخر في تقديم الوثائق). ويتمثل الهدف النهائي للنظام في مساعدة الإدارة على تنفيذ برنامج عملها في أنسب وقت وبأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

١٥ - وباستخدام هذا التعريف، حدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية عناصر نظام التخطيط الخاص بالإدارة. ويبين الشكل الرابع، على نحو مبسط ومختصر<sup>(١٧)</sup>، فهم مكتب خدمات الرقابة الداخلية لمسارات العمل في الإدارة، وعناصر التخطيط المتعددة التي تؤثر على مسارات العمل، والنتائج النهائية التي تهدف مسارات العمل إلى تحقيقها مستعينة بالتخطيط<sup>(١٨)</sup>. ومسار العمل الرئيسيان هما:

(أ) خدمات إدارة الاجتماعات (م ع ١)، وتضم النواتج والأنشطة المتصلة بتخصيص حيز الاجتماعات وخدمات الترجمة الشفوية المرتبطة بخدمة الاجتماعات؛

(ب) خدمات إدارة الوثائق (م ع ٢)، وتضم النواتج والأنشطة المرتبطة بإعداد الوثائق قبل الاجتماعات وفي أثنائها، بكل من اللغة المصدر (كالتحرير والتنسيق) وأي من اللغات الهدف (كالترجمة والمراجعة).

١٦ - وتبيّن المعالم العريضة لمساري العمل هذين بنطاقى الأنشطة الأفقيين المنطلقين من اليسار إلى اليمين في وسط الشكل<sup>(١٩)</sup>، واللذين يبلغان ذروتهم في أقصى اليمين عند النتائج النهائية التي يهدف كلا مساري العمل إلى تحقيقها. وعناصر التخطيط التي يراد لها أن تساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة في تنفيذ مساري العمل في المراحل المختلفة تُبيّن بمجموعتي الإطارات المنبثقة رأسيًا من الأعلى ومن الأسفل (ع ت ١ و ع ت ٢، على التوالي). ويتضمن مصدر التأثير هذان مختلف نظم الوثائق والعمليات وتكنولوجيا المعلومات المبينة في الفقرة ١٤. وثمة عنصر ثالث، هو التخطيط والتنسيق المركزيان (ع ت ٣)، الذي ييسر التفاعل المستمر بين مساري العمل داخل مراكز العمل وتقاسم عبء العمل فيما بين مراكز العمل.

(١٧) توخيا ليسر القراءة والإيجاز، دمج مكتب خدمات الرقابة الداخلية البرنامجين الفرعيين ٢ و ٤ في مسار العمل المتعلق بخدمات إدارة المؤتمرات في الشكل الرابع وأعاد تشكيل البرنامج الفرعي ٣ باعتباره مسار العمل المتعلق بإدارة الوثائق بغية تحقيق المزيد من التكافؤ في استخدام المصطلحات. وبالمثل، فقد أُدرج البرنامج الفرعي ١، باعتباره برنامج عمل محدد العملاء والمواقع، ضمن مساري العمل كليهما، لأن نواتجه وأنشطته هي نفسها الواردة في البرنامجين الفرعيين الآخرين.

(١٨) يعد التخطيط مصدر تأثير واحد على النتائج. وتشمل مصادر التأثير الأخرى العوامل الخارجية (من قبيل تأخر العملاء في تقديم الوثائق وإلغاء الاجتماعات في اللحظات الأخيرة وعلى نحو غير متوقع) والعوامل الداخلية (من قبيل معالجة الإدارة للأداء عموماً).

(١٩) تُبيّن المعالم الرئيسية تسلسلياً، مع أنه من المفهوم أنها لا تكون دائماً متسلسلة زمنياً في طابعها، بل تكون متزامنة أو متداخلة.



١٧ - وبناء على هذه الخلفية، فقد أجاب التقييم عن الأسئلة العامة التالية:

(أ) **الجدوى** - إلى أي مدى كانت مختلف عناصر نظام التخطيط موائمة لاحتياجات العملاء، وما مدى توافرها فيما بينها، لضمان تنفيذ الإدارة برنامج عملها في الوقت المناسب وعلى نحو اتسم بالفعالية والكفاءة؟

(ب) **الفعالية** - إلى أي مدى يسر نظام التخطيط تنفيذ برنامج عمل الإدارة في الوقت المناسب وعلى نحو اتسم بالفعالية والكفاءة؟

(ج) **الكفاءة** - إلى أي مدى نجحت الإدارة في تسخير مواردها المالية والبشرية والمادية للتخطيط؟

(د) **المسائل الجامعة** - ما مدى فعالية معالجة الإدارة لما يلي: '١' العوامل الرئيسية التي أثرت في نظامها للتخطيط، '٢' المسائل الجامعة للشؤون الجنسانية وأهداف التنمية المستدامة؟

١٨ - ومع أن الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ كانت هي الفترة قيد التقييم، فقد استعرض المكتب أيضا بيانات مستمدة من سنوات سابقة، حسب الاقتضاء.

١٩ - وتشمل المصطلحات الرئيسية التي تُناقش في التقرير ما يلي<sup>(٢٠)</sup>:

(أ) "الاجتماعات المدرجة في الجدول الزمني"، هي اجتماعات مقررة لهيئات مطلوب منها أن تجتمع ويتضمنها الجدول الزمني الرسمي للاجتماعات لفترة السنتين الذي تعتمده الجمعية العامة؛

(ب) "الاجتماعات غير المدرجة في الجدول الزمني"، هي اجتماعات مقررة أو غير مقررة، ولكنها ليست جزءا من الاجتماعات المطلوبة والواردة في الجدول الزمني الذي تعتمده الجمعية العامة؛

(ج) "إحصاءات تجهيز الوثائق وإصدارها"، هي نسبة الوثائق التي تتلقاها الإدارة في غضون الأطر الزمنية المقررة، وفقا لقرار الجمعية العامة ٢٠٢/٤٧، ويشار إليها بـ "الوثائق المُجدولة"، والتي تُجهز وتُصدر ضمن الأطر الزمنية المقررة؛

(د) "إعفاءات الوثائق"، هي استثناءات توافق عليها الإدارة من الأطر الزمنية لتقدم الوثائق والحدود القصوى لعدد الكلمات؛

(هـ) "الاستحقاقات"، هي ولايات محددة مسبقا لخدمات المؤتمرات، على النحو الذي توافق عليه الهيئة الحكومية الدولية المعنية، فيما يتعلق بمدة الاجتماع ولغات الترجمة للوثائق الرسمية والترجمة الشفوية، وتوفير محضر للاجتماع أو نوع المحضر أو لغته؛

(و) "بحسب التوافر"، هي سيناريوهات لا تقدم فيها خدمات الترجمة الشفوية لاجتماع ما إلا إذا ألغى اجتماع مقرر أصلا وله الحق في الحصول على خدمات الترجمة الشفوية، مما يُتيح من ثم

(٢٠) إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، compendium of administrative policies, practices and procedures of technical secretariat services, protocol and liaison services and conference services ١٩ أيار/مايو ٢٠١٧ (متاحة عند الطلب من مكتب وكالة الأمين العام).

فريقا من المترجمين الشفويين للوقت الموسوم "بجسب التوافر"، أو إذا كانت ثمة قدرة داخلية غير مستخدمة في التاريخ والوقت المعنيين؛

(ز) "اجتماع خارج المقر"، هو انعقاد هيئة حكومية دولية أو مؤتمر خاص خارج مواقع المقار المحدد، وذلك عادة بناء على دعوة من إحدى الدول الأعضاء التي تعرض استضافة الاجتماع في ذلك البلد (وموافقة الجمعية العامة أو المجلس الاقتصادي والاجتماعي أو مؤتمر الأطراف)؛

(ح) "الخيارات"، تعني التزاما مبكرا من الإدارة بمنح عقد مترجم شفوي، يمكن تمييزه (أو عدمه) بمقتضى إشعار مدته أسبوع واحد، وذلك عادة عقب اجتماع تخطيطي في الأسبوع السابق لانعقاد الاجتماع؛

(ط) "اجتماع مقرّر"، هو اجتماع مدرج في الخطة والجدول الزمني الأصليين لأحد مراكز العمل؛

(ي) "اجتماع غير مقرّر" (أو "اجتماع مضاف")، هو اجتماع غير مدرج أصلا في خطة الاجتماعات المتوقعة ولكنه أضيف إلى برنامج الاجتماعات الأسبوعي و/أو اليومي؛

(ك) "مُعامل الاستخدام"، يعني النسبة المئوية من موارد جلسات المؤتمرات المستحقة التي تستخدمها الأجهزة.

## ثالثا - المنهجية

٢٠ - اعتمد التقييم على أسلوب متعدد المنهجيات، تضمن مصادر البيانات التالية:

(أ) استعراض الوثائق: السياسات، وخلاصة الممارسات، والتقارير المتعلقة بخطة المؤتمرات، ووثائق أخرى؛

(ب) الاستعراض والتحليل المنهجي للبيانات: بيانات خدمات المؤتمرات، وبيانات الموارد، وأدوات تكنولوجيا المعلومات؛

(ج) إجراء جرد تجميحي لنظم التخطيط الخاصة بمختلف عناصر التخطيط على الصعيد العالمي وفي كل مركز من مراكز العمل وتحليل تلك النظم وتحديد مجالاتها؛

(د) دراسات الحالات الإفرادية: استعراض ٦٤ اجتماعا اختيرت عشوائيا من الاجتماعات المدرجة وغير المدرجة في الجدول الزمني وبيانات خدمات المؤتمرات ذات الصلة؛

(هـ) المراقبة المباشرة لاجتماعات التخطيط الداخلية (٢٠) ومجموعة مختارة من اجتماعات قدمت لها خدمات (٨)؛

(و) المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة: أُجريت ١٥٢ مقابلة شبه منظمة مع الموظفين وقيادة الإدارة و ٥١ مقابلة مع كبار العملاء في الأمانات الفنية/التقنية بمكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي، استندت إلى حجم خدمات المؤتمرات المستخدمة (على النحو المسجل في النظام الإلكتروني للاجتماعات (eMeets))؛

(ز) الدراسات الاستقصائية: أجريت دراسات استقصائية شبكية لعينة عشوائية من موظفي الإدارة<sup>(٢١)</sup> و ٢٠ من أكبر عملاتها في كل مركز من مراكز العمل<sup>(٢٢)</sup>.

٢١ - وواجه التقييم قيوداً واحداً، وهو انخفاض معدل الاستجابة للدراسة الاستقصائية الخاصة بالموظفين. وعالج المكتب ذلك القيد بمضاهاة بيانات الدراستين الاستقصائيتين مع مصادر الأدلة الأخرى وإجراء تحليل لغير المستجيبين للتأكد من أن سمات المستجيبين تمثل المجتمع البحثي.

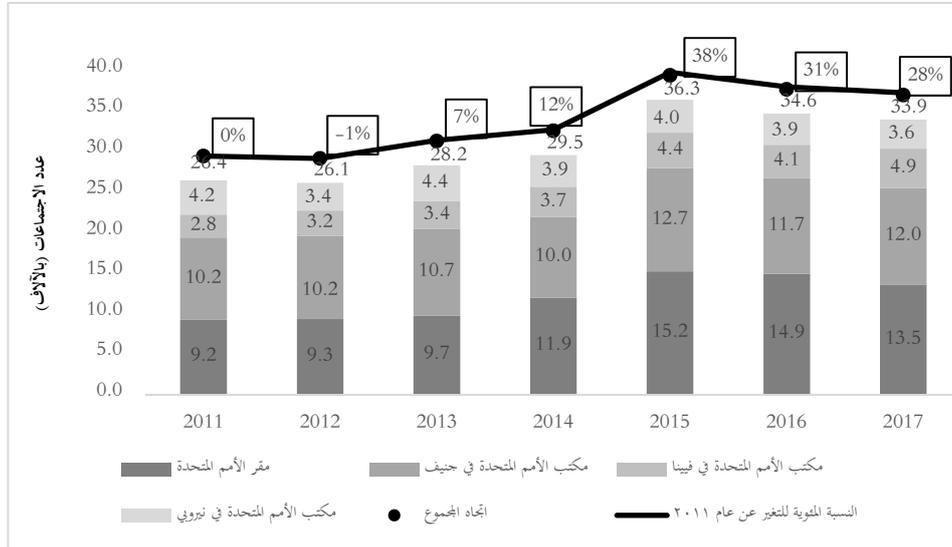
## رابعاً - نتائج التقييم

ألف - عزز الطلب المتزايد على خدمات إدارة المؤتمرات، مقترنا بانخفاض الميزانيات، الحاجة إلى إحكام التخطيط داخل الإدارة

٢٢ - في الفترة بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٥، زاد سنوياً حجم الاجتماعات التي قدمت الإدارة إليها خدمات (بما في ذلك الترجمة الشفوية) على الصعيد العالمي، وزاد كذلك عدد الكلمات المترجمة، مع انخفاض طفيف في هذين المؤشرين في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧، مع أنهما ظل أعلى من مؤشري عام ٢٠١١. وتوضّح تلك الاتجاهات في الأشكال من الخامس إلى السابع. وقد اعترف العديد من العملاء بزيادة الطلب وحجم العمل الإضافي الذي ينجم عنه ويقع على كاهل الإدارة.

الشكل الخامس

عدد الاجتماعات التي قدمت لها خدمات، ٢٠١٧-٢٠١١



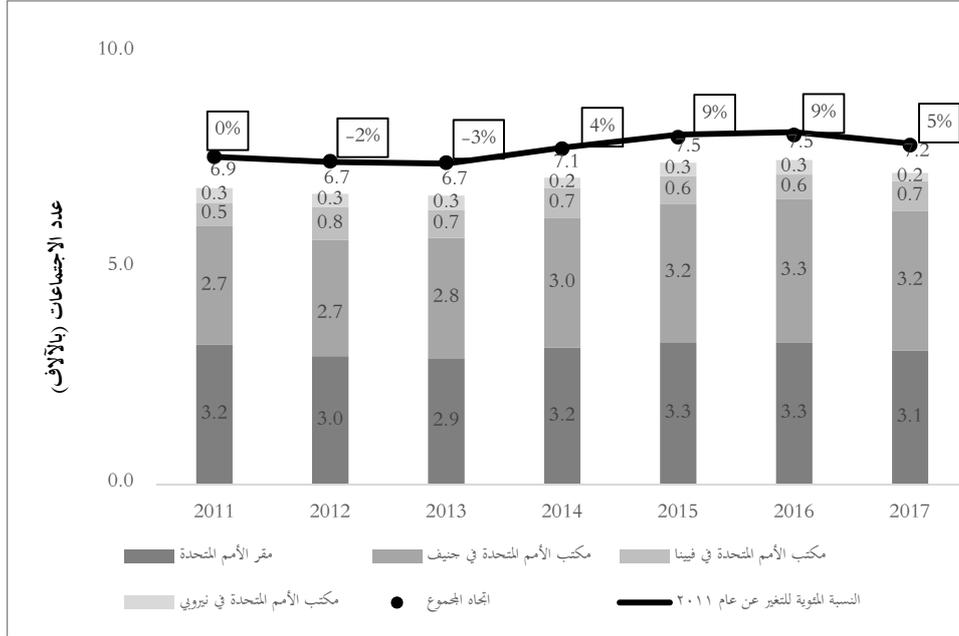
المصدر: بيانات جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تقرير إدارة المؤتمرات لعام ٢٠١٦ وبيانات مستمدة من الإدارة لعام ٢٠١٧.

(٢١) بلغ معدل الاستجابة ١٧ في المائة.

(٢٢) بلغ معدل الاستجابة ٦٩ في المائة.

## الشكل السادس

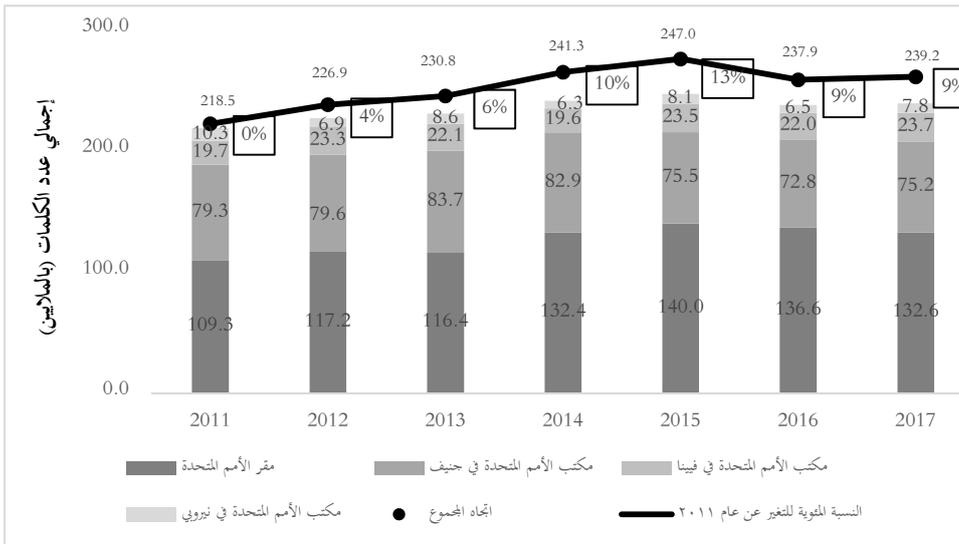
عدد الاجتماعات التي قدمت لها خدمات الترجمة الشفوية، ٢٠١١-٢٠١٧



المصدر: بيانات جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تقرير إدارة المؤتمرات لعام ٢٠١٦ وبيانات مستمدة من الإدارة لعام ٢٠١٧.

## الشكل السابع

عدد الكلمات الواردة للترجمة، ٢٠١١-٢٠١٧



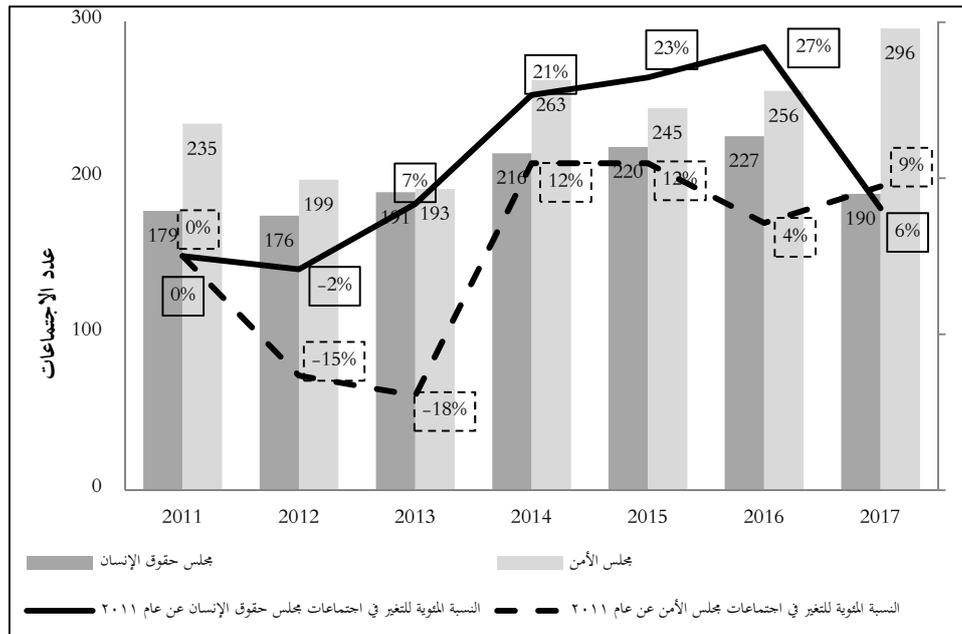
المصدر: بيانات جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تقرير إدارة المؤتمرات لعام ٢٠١٦ وبيانات مستمدة من الإدارة لعام ٢٠١٧.

٢٣ - ومثلما يوضح الشكل الثاني، فقد زاد العدد الإجمالي للاجتماعات غير المدرجة في الجدول الزمني في جميع مراكز العمل زيادة كبيرة بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٧، وزادت كذلك نسبتها من إجمالي عدد الاجتماعات. وشمل ذلك زيادة الطلب على الاجتماعات غير المقررة. وفيما يلي أمثلة على ذلك:

- المحادثات السورية في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، حيث بُرِجت ٥٦٠ جلسة ولكن عقدت ٨٥٣ جلسة (كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ - حزيران/يونيه ٢٠١٧) (٢٣)
- المناسبات الخاصة في مباني الأمم المتحدة: ففي مقر الأمم المتحدة، على سبيل المثال، زاد إجمالي عدد الساعات لهذه المناسبات زيادة كبيرة من ٧١ (٢٠١٤) إلى ٢٠٢ (٢٠١٥) وإلى ٥٥٥ (٢٠١٦) (٢٤)
- الاجتماعات المقررة لمجلس الأمن ومجلس حقوق الإنسان، اللذين لا قيد على استحقاقهما من الاجتماعات والوثائق، مما يجعل التخطيط أمراً بالغ الصعوبة على نحو خاص (انظر الشكل الثامن) (٢٥)

#### الشكل الثامن

#### اجتماعات مجلس الأمن ومجلس حقوق الإنسان، ٢٠١١-٢٠١٧



المصادر: بيانات جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية من شعبة شؤون مجلس الأمن ومن شعبة إدارة المؤتمرات بمكتب الأمم المتحدة في جنيف.

(٢٣) يُبلغ النظام الإلكتروني للاجتماعات (eMeets) عن إحصاءات اجتماعات أجهزة الأمم المتحدة المدرجة وغير المدرجة في الجدول.

(٢٤) تقرير إدارة المؤتمرات، ٢٠١٦، الفقرة ١٢.

(٢٥) انظر على سبيل المثال المادة ١ من النظام الداخلي المؤقت لمجلس الأمن (S/96/Rev.7).

٢٤ - وقد استوعبت الإدارة إلى حد كبير عدد المناسبات غير المدرجة في الجدول الزمني ضمن الموارد المتاحة، وذلك وفقا لما ورد في الأدلة المستندية<sup>(٢٦)</sup> والمقابلات مع الموظفين.

٢٥ - وفي ظل اتجاه تزايد الطلب وتناقص الموارد، فقد زاد أيضا تعقد المؤتمرات، وذلك في المقام الأول بثلاثة طرق:

(أ) الزيادة في عدد "الدقائق الضائعة" نتيجة لإلغاء اجتماعات مقررة، من ١٠٥ ٣٩٥ (٢٠١٣) إلى ١٢٥ ٠٨٤ (٢٠١٦)<sup>(٢٧)</sup>. ووفقا لما ذكره موظفون أجريت معهم مقابلات، فقد ألغيت اجتماعات في كثير من الأحيان في اللحظات الأخيرة، مما أسفر عن عدم استعمال مرافق الاجتماعات وخدمات الترجمة الشفوية، ومن ثم إهدار الموارد، أو ارتفاع تكاليف المعاملات بسبب الاضطرار إلى إعادة توزيع المرافق وإسناد مهام جديدة للمترجمين الشفويين بغية تفادي ذلك الهدر؛

(ب) زيادة عدد الاجتماعات التي تنطوي على مواد حساسة من الناحية السياسية، مثل اجتماعات مجلس حقوق الإنسان ومجلس الأمن (انظر الشكل الثامن)، مع ما يقابل ذلك من حاجة إلى إدراج الاحتياجات الخاصة لتلك الهيئات في عمليات التخطيط (وذلك مثلا من خلال إعداد مجموعات من الموظفين الملمين باحتياجات تلك الهيئات والاحتفاظ بقدرة احتياطية للاجتماعات تُدعى للعمل في غضون مهلة قصيرة)؛

(ج) زيادة سرعة حديث المندوبين<sup>(٢٨)</sup>، مع ما ينجم عن ذلك من آثار سلبية على قدرة المترجمين الشفويين على العمل بفعالية في ظل تلك الظروف، وما يقابل ذلك من حاجة إلى التخطيط لتناوب المترجمين الشفويين المعيّنين لبعض الجلسات.

٢٦ - وتبرز وثائق الإدارة استراتيجيتها الرامية إلى "تعزيز التخطيط المسبق"<sup>(٢٩)</sup>. ولاحظ جل العملاء والموظفين الذين أجريت معهم مقابلات أن التزام الإدارة بالتخطيط ضروري لقدرة إدارة عملها في مواجهة التحديات المذكورة آنفا (انظر النتيجة جيم).

**باء - تمتلك الإدارة نظم تخطيط متعددة من أجل تلبية الاحتياجات المحددة لمختلف مسارات عملها ومواقعها؛ ومع ذلك، فليست جميع تلك النظم منسقة بصورة كافية، مما يحول دون توليد واستخدام بيانات قابلة للمقارنة على الصعيد العالمي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على نطاق الإدارة**

٢٧ - مع أن الإدارة موحدة في أهدافها في جميع مراكز العمل، أظهر تحديد عناصر التخطيط الخاصة بها (انظر الفقرات ١٤-١٦) أنها لا تمتلك في الواقع نظام تخطيط موحدا، بل نظاما منفصلا و متميزة في مراكز عملها الأربعة. وفي بعض الحالات، فإن هذا التباين متجذر في السياق التشغيلي المميز لكل موقع

(٢٦) تقرير إدارة المؤتمرات، ٢٠١٦، الفقرة ٣.

(٢٧) معلومات تكميلية وردت في الوثيقة A/72/116، الجدول ٢.

(٢٨) كشف التحليل الذي أجرته الإدارة للمحاضر الحرفية لمجلس الأمن أن عدد الكلمات المنطوقة في الساعة قد زاد من ٢٤٩ في عام ٢٠٠٥ إلى ٨٧٤ في عام ٢٠١٠ وإلى ٦٧٢١ في عام ٢٠١٦.

(٢٩) A/72/116، الفقرة ٤.

(مثل احتياجات العملاء، وأنواع العمل، ومصادر التمويل). غير أن مجالات التنسيق الممكنة لم تُستغل في حالات أخرى. وفي هذا الفرع، المنظم وفقا لمسارات العمل المحددة في الشكل الرابع، تُدرس هذه الدرجة المتباينة من التنسيق.

## ١ - التخطيط المركزي والتنسيق

٢٨ - على النحو المبين في الشكل الرابع، فإن مساري العمل الرئيسيين لإدارة المؤتمرات في الإدارة، وهما إدارة الاجتماعات وإدارة الوثائق، يجتمعان في التخطيط المركزي لخدمات المؤتمرات وتنسيقها<sup>(٣٠)</sup> في كل مركز من مراكز العمل. وتعمل الدائرة بين البرامج الفرعية على مستوى مركز العمل للمساعدة في تخطيط وإدارة الأعمال المتعلقة بالوثائق والاجتماعات، على النحو الملاحظ في اجتماعات التخطيط الأسبوعية. ومع ذلك، لا توجد أمثلة واضحة على أي من المستويين المحلي أو العالمي حول كيفية تنسيق مساري العمل بصورة استراتيجية للمساعدة على إدارة عبء العمل المتعلق بالوثائق والاجتماعات. وجرى تخطيط التفاعل عبر المهمة على هذا المستوى في الغالب من خلال اجتماعات التنسيق السنوية، واجتماعات الإدارة العليا على الصعيد العالمي، واستخدام النظام الإلكتروني للاجتماعات، وإعداد الجدول الزمني للمؤتمرات، وتقييم الآثار المترتبة في الميزانية البرنامجية. وكانت إدارة الوثائق أقل المهام تنسيقا على الصعيد العالمي، بسبب وجود نظامي تكنولوجيا معلومات منفصلين في مراكز العمل (انظر الفقرة ٣٢).

## ٢ - إدارة الاجتماعات

٢٩ - تضع مراكز العمل الأربعة الجدول الزمني للاجتماعات في النظام الإلكتروني للاجتماعات، مع إعطاء الأولوية للاجتماعات المدرجة في الجدول وتوقع الاجتماعات غير المدرجة في الجدول بصورة مؤقتة على أساس اتجاهات السنوات السابقة. وتعميم استخدام النظام الإلكتروني للاجتماعات وحد من الناحية التقنية هذا الجانب من مسار عمل إدارة الاجتماعات. وعلى الصعيد العالمي، يفتقر النظام الإلكتروني للاجتماعات إلى واجهة تربطه بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستعملة في خدمات الوثائق، المبينة في الشكل الثالث. ولذلك، لم يتسن عرض معلومات شاملة عن الاستحقاقات من الوثائق لكل اجتماع في النظام الإلكتروني للاجتماعات، الأمر الذي يحول دون إمكانية إلقاء نظرة شاملة وشفافة على استحقاقات العملاء. وعلى نطاق الإدارة، أعاق عدم وجود هذه الواجهة القدرة على التخطيط للوثائق والاجتماعات على حد سواء. ومن التحديات الأخرى في النظام الإلكتروني للاجتماعات عدم وجود واجهة تربطه بنظام أوموجا، مما يسبب أوجها من عدم الكفاءة في استرداد التكاليف عن طريق إيجاد خطوات إضافية للخطوات اليدوية العديدة التي ينطوي عليها إعداد الفواتير للخدمات الممولة من خارج الميزانية؛ وأضاف الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات في مكتبي الأمم المتحدة في فيينا ونيروبي أن الفجوة عطلت إصدار الفواتير لخدمات الاجتماعات والوثائق. وثمة خطط لإنشاء واجهة تربط بين النظام الإلكتروني للاجتماعات ونظام أوموجا من خلال التوسعة ٢ لنظام أوموجا.

٣٠ - وبالمثل، جرى تنسيق تخطيط الترجمة الشفوية بين مراكز العمل، عن طريق برنامج التكليف الإلكتروني للمترجمين الشفويين، ولكنه لم يستخدم باستمرار ولم تستغل كامل إمكاناته. وتشمل خصائصه ملاك الموظفين المتوقع ومهام العمل المخطط لها بالنسبة للمترجمين الشفويين، وجمع إحصاءات

(٣٠) A/71/6 (Prog. 1)، البرنامج الفرعي ٢.

الاستخدام، وبيانات إنتاجية المترجمين الشفويين، وإدارة توظيف المترجمين الشفويين المستقلين. ومع ذلك، لا تُستخدم جميع هذه الخاصيات في جميع مراكز العمل، الأمر الذي حد من القدرة على الحصول على قائمة عالمية للمترجمين الشفويين المستقلين، وتيسير إعارة المترجمين الشفويين وتقاسم العمل، وتحسين جمع إحصاءات الاستخدام. ومن شأن زيادة التنسيق في استخدام برنامج التكليف الإلكتروني للمترجمين الشفويين بين مختلف المواقع أن يمكّن الإدارة من إدارة خدمات الترجمة الشفوية على الصعيد العالمي، على سبيل المثال عند إدارة الاجتماعات خارج المقر، إذا كان الجميع يستخدمون البرنامج بطريقة منسقة. وأقرت الإدارة بالمشاكل المحددة، مشيرة إلى أنه من المقرر إجراء تحسينات على البرنامج.

### ٣ - إدارة الوثائق

٣١ - شكلت إدارة الوثائق أقل المهام تنسيقاً<sup>(٣١)</sup> داخل الإدارة، بسبب استخدام نظامين منفصلين هما: نظام إدارة الوثائق والمؤتمرات والنواتج (DCPMS) في مكتبي الأمم المتحدة في فيينا ونيروبي، والنظام الإلكتروني الشامل لإدارة الوثائق (gDoc) في المقر ومكتب الأمم المتحدة في جنيف. وأدى الافتقار إلى التنسيق في المجالات التالية إلى صعوبة التخطيط على الصعيد العالمي، وأعاق تقاسم العمل، وقيد القدرة على جمع إحصاءات الوثائق بكفاءة من أجل إعداد تقارير دقيقة على الصعيد العالمي:

(أ) **التنبؤات** - تتباين منهجيات التنبؤ بالوثائق<sup>(٣٢)</sup>، حيث تستخدم مراكز العمل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها (مثل وحدات تخطيط gDoc و DCPMS) لإنشاء التنبؤات، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من المعلومات التكميلية التي أنشئت يدوياً لإعادة تنظيم البيانات (مثل جداول البيانات وقوائم المهام الجارية). وأشار الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات إلى شواغل بشأن دقة المواعيد المتنبأ بها لتقديم الوثائق من جانب العملاء ومجاميع عدد الكلمات، الأمر الذي أعاق التخطيط. وبذلك الإدارة جهوداً للتأكد من أن التنبؤات دقيقة قدر الإمكان، لكن العديد من الوثائق المقدمة لم يكن من الممكن التنبؤ بها على نحو كامل، ولا سيما الوثائق الواردة من خارج الأمانة العامة، على سبيل المثال من الدول الأعضاء؛

(ب) **تحديد الأولويات** - شكلت الاختلافات في الاحتياجات من الوثائق السبب الرئيسي لاعتماد كل مركز عمل نهجاً خاصاً به في تحديد أولويات الوثائق<sup>(٣٣)</sup>، مما زاد من صعوبة اتباع نهج منسق في التخطيط. ولكل مركز عمل مجموعة فريدة من العملاء، ويستند، من ثم، في تحديد أولويات الوثائق على استحقاقات هؤلاء العملاء المقررة. وبالإضافة إلى ذلك، تتباين أحجام الوثائق بين المواقع، مع ارتفاع الطلب في المقر ومكتب الأمم المتحدة في جنيف. وعالج مكتب الأمم المتحدة في جنيف تحديد الأولويات من خلال مفتاح لتحديد الأولويات لترميز جميع الوثائق الواردة، مع استخدام تطبيق PVT كأداة لإدارة قائمة الوثائق المرّمزة. أما المقر فخطط للوثائق المجدولة، تليها الطلبات العاجلة غير المخطط لها. ولذلك، أدى الافتقار إلى معايير لتحديد أولويات الوثائق إلى حدوث اختناقات، مما جعل من الصعب على الموظفين تلبية الطلبات العاجلة في الوقت المحدد وبالمستوى المطلوب من الجودة.

(٣١) يتمثل الهدف من إدارة الوثائق في زيادة التنسيق مع بدء تنفيذ النسخة الثانية من النظام الإلكتروني الشامل لإدارة الوثائق (gDoc 2.0)، المقرر تنفيذها في جميع مراكز العمل وتوحيدها على الصعيد العالمي.

(٣٢) يشير التنبؤ بالوثائق إلى التنبؤ بحجم ومحتوى وتوقيت عبء العمل من الوثائق في الإدارة بالنسبة للتحضير وإنتاج الترجمة والتسليم.

(٣٣) يشير تحديد أولويات الوثائق إلى طريقة تحديد أهمية الوثائق الواردة والإطار الزمني لتسليمها.

وستوفر معايير تحديد الأولويات لإدارة الوثائق عملية واضحة يمكن بواسطتها إضافة الوثائق إلى عبء العمل وجعل الإضافات أقل تخصيصاً في طبيعتها، مما يقلل الضغط ويسمح بإضافة الوثائق في الفترات المثلى. وقد اتخذت الإدارة خطوات لتنسيق ممارسات العمل المتعلقة بالوثائق كجزء من إعداد النسخة الثانية من نظام gDoc، بما في ذلك معالجة تحديد أولويات الوثائق<sup>(٣٤)</sup>.

٣٢ - ومع ذلك، وكما تشهد الثغرات المذكورة أعلاه، لم تستغل الإدارة بالكامل فرص تنسيق النظم في المجالات الرئيسية، مع ما يترتب على ذلك من آثار في قدرتها على التخطيط، ومن ثم تحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة داخل مراكز العمل ومسارات العمل وعلى امتدادها. وعلى صعيد أوسع، أدى الافتقار إلى الربط بين نظم تكنولوجيا المعلومات إلى الحد من قدرة الإدارة على رصد وتقييم عملها وإعادة ضخ هذه المعلومات مرة أخرى في عمليات التخطيط وتحسينها، وعلى إدارة الأداء العام للإدارة. ومن شأن عمليات التخطيط المنسقة أن تحسن الاتساق ضمن مسار عمل إدارة الوثائق، وتتيح الإدارة العالمية لموارد الترجمة الشفوية، وتزود الإدارة بالبيانات القابلة للمقارنة اللازمة لإدارة الاجتماعات على الصعيد العالمي.

٣٣ - وفي حين أن الإدارة أحرزت تقدماً في ممارستها للرصد والتقييم في السنوات الأخيرة من خلال سياسة وخطة عمل للتقييم، إضافة إلى خطة رصد لتوجيه هاتين المهمتين في جميع مراكز العمل، فإنها لم تنشئ إطاراً عالمياً شاملاً للرصد والتقييم لمساعدتها في استخدام بيانات الأداء العالمية لفحص إنجازها في جميع مراكز العمل ولكي يتخذ كبار المديرين قرارات تستند إلى الأدلة بشأن المخاطر التي تؤثر على الإدارة ككل (انظر الفقرة ٤٦). والأداة الوحيدة التي تمكن من إجراء تحليل علمي لبيانات الأداء هي النظام الإلكتروني الشامل للبيانات (gData)، الذي يوفر المستودع الرئيسي لبيانات خدمات المؤتمرات ولم يبدأ تشغيله بعد، حيث يجري المزيد من تنسيق البيانات. غير أن البيانات لم تنسق وفقاً للمنهجيات المعتمدة من الفريق التوجيهي في الوقت الحقيقي، كما أنها لم تُربط بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، مما يجعل فائدتها محدودة. ويجري نقل هذه الأداة إلى منصة جديدة، وهي نظام SAP HANA، الذي يهدف إلى تحسين الروابط مع التطبيقات الأخرى وجعل الإبلاغ عن البيانات أكثر استقراراً.

**جيم - بالرغم من عدم وجود تنسيق كاف لنظم التخطيط، نفذ كل مركز عمل برنامج عمله بفعالية؛ غير أن هناك علامات على وجود ضغط على قدرة مراكز العمل على مواصلة القيام بذلك**

٣٤ - تشير البيانات المستمدة من الإدارة إلى أن كل مركز من مراكز العمل نفذ برنامج عمله ووفقاً بأهداف الأداء التي صدر بها تكليف، على النحو المبين في الإطار الاستراتيجي والمقدم إلى لجنة المؤتمرات سنوياً. وتظهر البيانات مسار أداء إيجابي لجميع خدمات المؤتمرات (إدارة الاجتماعات، بما في ذلك الترجمة الشفوية، والوثائق). وتشير أحدث البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية للإدارة، والمبينة في الإطار الاستراتيجي، إلى أن الإدارة حققت معدل تنفيذ بنسبة ٩٨ في المائة في ما يتعلق بـ ٦٣٠ من النواتج التي صدر بها تكليف في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥<sup>(٣٥)</sup>.

(٣٤) الوثيقة الختامية لنظام gDoc، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧.

(٣٥) انظر A/68/6 (Sect. 2) للاطلاع على الإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز المعتمدة.

٣٥ - وعلى نحو ما أبلغت عنه سنويا لجنة المؤتمرات، لبت الإدارة احتياجات العملاء من الاجتماعات المقررة. وشمل ذلك ١٠٠ في المائة من الاجتماعات المبرمجة مع الترجمة الشفوية منذ عام ٢٠١٤. وأظهرت الإدارة أيضا مسارا إيجابيا في تقديم ترجمات لوثائق ما قبل الدورة المقدمة من العملاء في الوقت المحدد وفي حدود عدد الكلمات المقرر. وسجل التسليم في الموعد المحدد أعلى معدل له في المقر، يليه مكتب الأمم المتحدة في جنيف، الذي تحسن بشكل كبير بسبب الإصلاحات في تحديد أولويات العمل (انظر الفقرة ٣١). وأظهر تحليل تقارير الإدارة، الذي أكدته بيانات دراسة الحالة الإفرادية، أن انخفاض الامتثال للإصدار في مكنتي الأمم المتحدة في نيروبي وفيينا يعزى بشكل رئيسي إلى الموارد اللازمة للاستجابة للوثائق ذات الأولوية العالية، بما فيها تلك التي لم تقدم ضمن حدود عدد الكلمات المقرر أو في الوقت المحدد. وجرى التفاوض مع العملاء على التأخر في إصدار الوثائق المعنية. وترد في الجدول ٣ بيانات الأداء للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

## الجدول ٣

## بيانات الأداء الرئيسية، ٢٠١٤-٢٠١٧

(بالنسبة المئوية)

مؤشرات الأداء		إجمالاً				المقر				مكتب الأمم المتحدة في جنيف				مكتب الأمم المتحدة في فيينا				مكتب الأمم المتحدة في نيروبي			
		٢٠١٤	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٤	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
<b>مؤشرات إدارة الاجتماعات</b>																					
مجموع الاجتماعات المقررة والمعقودة		٩٥	٩٩	٩٥	٩٦	٩٦	٩٥	٩٢	٨٨	٩٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨١	١٠٠	٩٤	٩٤	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٦
مع خدمات الترجمة الشفوية		١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٨	٩٧	٩٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٦
بدون خدمات الترجمة الشفوية		٩٤	٩٨	٩٤	٩٦	٩٣	٨٩	٨٥	٨٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٢	٩٣	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
<b>مؤشرات حسن توقيت الوثائق</b>																					
وثائق ما قبل الدورة الصادرة ضمن الإطار الزمني المحدد		٥٥	٧٣	٨٥	٩٢	٧٥	٩٣	٩٥	٩٥	٣٩	٥٣	٧٧	٩١	٨٨	٩١	٨٧	٨١	٥٩	٦٥	٧٦	٦٣
وثائق ما قبل الدورة التي قدمها المؤلفون إلى الإدارة في الوقت المحدد وضمن حدود عدد الكلمات المقرر		٩٠	٨٩	٩٢	٩٠	٩٢	٩١	٩٢	٩١	٨٨	٨٨	٩٣	٩٠	٨٨	٩٠	٧٩	٨١	٧٣	٦٥	٨٤	٧٠

المصادر: تجميع مكتب خدمات الرقابة الداخلية للمعلومات التكميلية للوثيقة A/73/93 والبيانات المقدمة من الإدارة.

٣٦ - ووفقا لقرارات الجمعية العامة ٢٠٢/٤٧ و ٢٦٥/٥٩ و ١٢٩/٦١، أبلغت الإدارة عن قدرتها على إصدار الوثائق الواردة في المواعيد النهائية المقررة وضمن الحدود المقررة لعدد الكلمات<sup>(٣٦)</sup>. غير أن هذا الرقم لا يأخذ في الحسبان التحديات الناجمة عن الوثائق غير المخطط لها والتي لم تعط الأولوية بتاريخ تقديم متفق عليه (أي تاريخ جدول) مع وحدات إدارة الوثائق. وتشير تقارير أداء الإدارة<sup>(٣٧)</sup>، التي أكدتها المقابلات مع الموظفين والملاحظات ودراسات الحالة لاجتماعات مختارة عشوائيا (انظر الجدول ٤)، إلى أن هذه الوثائق كانت عديدة وأعطيت الأولوية على أساس رد الفعل، مما تطلب في كثير من الأحيان تحويل الموارد المخصصة في الأصل للوثائق المخطط لها. وعملت الإدارة مع العملاء لتحسين توقيت تسليم الوثائق، إلا أن الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات أشاروا أيضا إلى أن هناك حاجة إلى تنبؤ أكثر دقة من جانب العملاء بشأن الوثائق الصادرة عن تلك الهيئات. وأفاد العملاء أنه ليس من المرجح أن تكون هذه الدقة المتوخاة وشيكة، لأن الهيئات ليست ملزمة دائما بنفس القواعد الإجرائية التي يمارسها غيرها (مثل الدول الأعضاء، والمقررين الخاصين، والهيئات مثل مجلس الأمن واللجنة الخامسة ومجلس حقوق الإنسان).

## الجدول ٤

## النتائج المجمعة لمعالجة الوثائق لدراسات الحالة، ٢٠١٧-٢٠١٤

مركز العمل	قبل الدورة	الدورة	وثائق ما الصادرة أثناء وثائق ما بعد تقديمها في وقت المحدد تاريخ تقديمها	الوثائق المقرر الوثائق التي حدد العميل الوثائق التي جهزتها متوسط معدل	الوثائق	الوثائق
المقر (حجم العينة = ٦)	٢٥٣	١٣	٥	٢٤٨	٢٤٣ (٩٧ في المائة)	٢٣٤ (٩٤ في المائة)
مكتب الأمم المتحدة في جنيف (حجم العينة = ٨)	٣٠٠	١٢٥	٣٢	٩٣	٨٧ (٩٤ في المائة)	٥٤ (٦٢ في المائة)
مكتب الأمم المتحدة في فيينا (حجم العينة = ٩)	١٢٧	١٤٣	٨	٦٢	٣٩ (٦٢ في المائة)	٢١ (٥٤ في المائة)
مكتب الأمم المتحدة في نيروبي (حجم العينة = ٤)	١٧٨	٢٢٣	٤١	١٠٦	٥٨ (٥٥ في المائة)	٤٢ (٧٢ في المائة)

المصادر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات الإدارة.

ملاحظة: بيانات عام ٢٠١٧ هي البيانات المتاحة في ٢ حزيران/يونيه؛ واختيرت العينة عشوائيا من اجتماعات صاحبها ووثائق.

٣٧ - وحققت الإدارة أيضا في الغالب نتائج عالية الجودة في إدارة الاجتماعات، والترجمة الشفوية، والوثائق، مع الإبلاغ عن عدد قليل جدا من حالات الجودة المنخفضة. وفي ما يتعلق بإدارة الاجتماعات، أظهرت بيانات استقصاء العملاء أن احتياجات إدارة الاجتماعات قد تمت تلبيتها إلى حد كبير (الشكلاان التاسع والعاشر)، وهو تقييم إيجابي تدعمه المقابلات. وقدم العملاء في مكتب الأمم المتحدة في فيينا أقوى التقييمات الإيجابية في هذا المجال. وأكدت ملاحظات اجتماع مكتب خدمات الرقابة

(٣٦) محضر اجتماع عملية تحسين سير العمل في الفريق التوجيهي للإدارة، ١ آذار/مارس ٢٠١٦.

(٣٧) تقرير أداء برامج الأمم المتحدة لعام ٢٠١٦.

الداخلية حسن سير إدارة الاجتماعات إلى حد كبير والجودة العالية للدعم المقدم من موظفي خدمات الاجتماعات. وأظهرت دراسات الحالات الإفرادية للاجتماعات المدرجة وغير المدرجة في الجدول أن الخدمات قُدمت على النحو المقرر في جميع الحالات، بما في ذلك الإضافات في اللحظة الأخيرة. وأعرب بعض العملاء، ومعظمهم في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، عن شواغل مفادها أن موظفي خدمات الاجتماعات لا يمكن التواصل معهم في جميع الأوقات، حيث تسند إليهم اجتماعات متعددة في آن واحد. وكان بعض العملاء في كل مركز من مراكز العمل غير راضين أيضا عن غرف الاجتماعات التي لم تكن دائما حديثة أو قابلة للتعديل بما يكفي لتلبية احتياجاتهم.

الشكل التاسع

### تصورات العملاء لفعالية الإدارة في إدارة الاجتماعات



المصدر: استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعملاء الإدارة.

(أ) "إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ككل" مرجحة بنسبة الاجتماعات التي عقدت في كل مركز عمل؛ وقُدمت البيانات المصنفة غير مرجحة. واستبعدت الحالات الموسومة بـ "لا أساس لإبداء الرأي".

## الشكل العاشر

## تصورات العملاء لمدى تلبية احتياجات غرف الاجتماعات

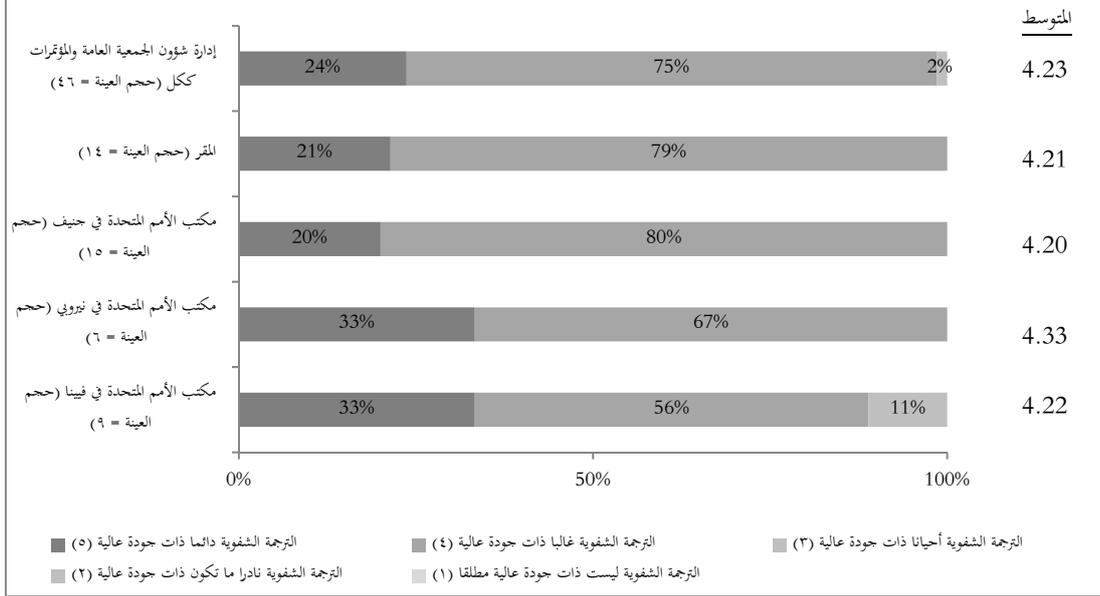


المصدر: استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعملاء الإدارة.

(أ) "إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ككل" مرجحة بنسبة الاجتماعات التي عقدت في كل مركز عمل؛ وقُدمت البيانات المصنفة غير مرجحة. واستبعدت الحالات الموسومة بـ "لا أساس لإبداء الرأي".

٣٨ - وأبلغ العملاء عن تلقي خدمات ترجمة شفوية عالية الجودة أيضاً، كما يتضح من بيانات الاستقصاء الواردة في الشكل الحادي عشر. وعلاوة على ذلك، كانت ردود الفعل الرسمية من الدول الأعضاء على الإدارة بشأن خدمات الترجمة الشفوية إيجابية بشكل موحد. كما أشار العدد القليل جداً من العملاء الذين أجريت معهم مقابلات والذين أبدوا عدم رضاهم عن الجودة إلى أن الإدارة كانت سريعة الاستجابة للتعليقات.

الشكل الحادي عشر  
تصورات العملاء بشأن نوعية خدمات الترجمة الشفوية المقدمة

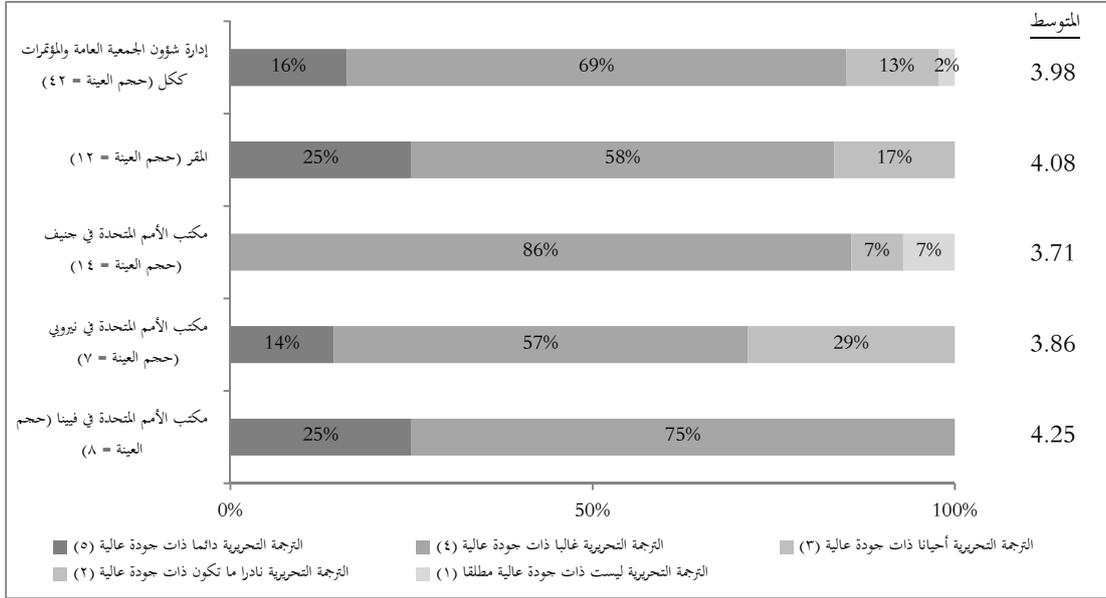


المصدر: استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعملاء الإدارة.

(أ) "إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ككل" مرجحة بنسبة الاجتماعات التي عقدت في كل مركز عمل؛ وقُدمت البيانات المصنفة غير مرجحة. واستبعدت الحالات الموسومة بـ "لا أساس لإبداء الرأي".

٣٩ - وكانت خدمات تجهيز الوثائق، بما في ذلك الترجمة، ذات جودة عالية في الغالب، مع بعض الاستثناءات. ومثلت إعادة إصدار الوثائق والتصويبات على مستوى الإدارة نسبة ضئيلة من الوثائق المجهزة (١,١٥ و ٣,٧٠ في المائة، على التوالي، في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧). وعلاوة على ذلك، كانت التعليقات الرسمية إيجابية: ففي الفترة من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٧، انطوت ١٥ رسالة من أصل ١٧ رسالة تلقتها الإدارة بشأن نوعية الترجمة على المدير. وعلى النحو المبين في الشكل الثاني عشر، أكد العملاء الذين شملهم الاستقصاء تلك التعليقات الإيجابية إلى حد كبير، على الرغم من بعض التباين بين مراكز العمل (تلقى مكتب الأمم المتحدة في فيينا، على سبيل المثال، أكثر التقييمات إيجابية).

الشكل الثاني عشر  
تصورات العملاء لجودة ترجمة الوثائق



المصدر: استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعملاء الإدارة.

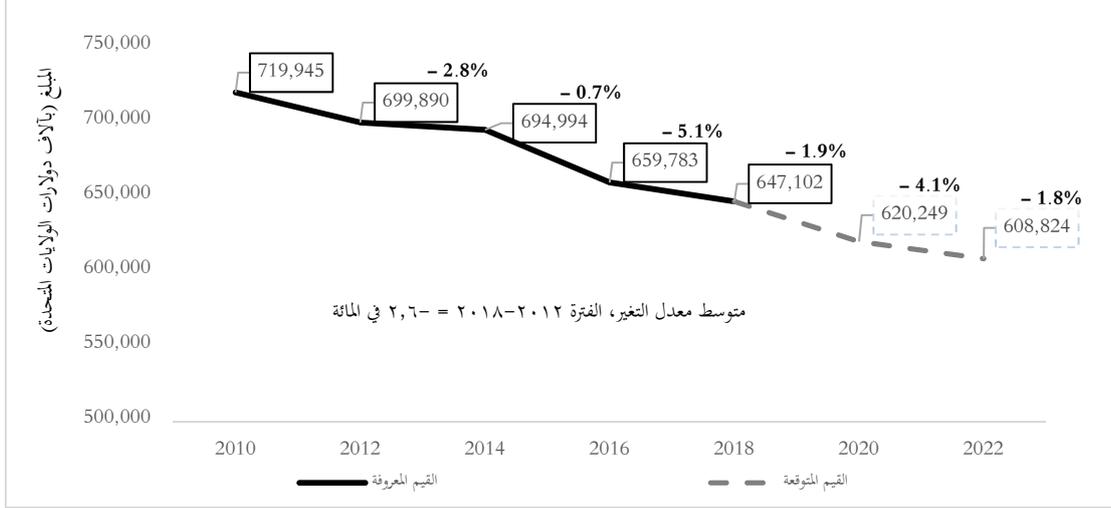
(أ) "إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ككل" مرجحة بنسبة الاجتماعات التي عقدت في كل مركز عمل؛ وقُدمت البيانات المصنفة غير مرجحة. واستبعدت الحالات الموسومة بـ "لا أساس لإبداء الرأي".

٤٠ - ولم تستوعب الإدارة الطلب المتزايد في حدود مواردها المتناقصة فحسب؛ بل فعلت ذلك دون انخفاض في الجودة. ومع ذلك، إذا استمرت توقعات الميزانية وعبء العمل تسير وفقا للاتجاهات التاريخية<sup>(٣٨)</sup>، فمن المرجح أن يشكل هذا الاتجاه مخاطر تتعلق بتقدم الخدمات في فترتي السنتين المقبلتين. ويبين الشكل الثالث عشر الاتجاه المتوقع في حالة استمرار الانخفاض الحالي في متوسط الميزانية (٦, ٢ في المائة سنويا منذ الفترة ٢٠١٠-٢٠١١).

(٣٨) تم حساب التوقعات باستخدام أنماط التغيير التي لوحظت في الاتجاهات التاريخية للموارد المدرجة في الميزانية (من الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ إلى الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩) وعبء العمل (من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٧). ويفترض النموذج أن الاتجاهات السابقة تقدم مؤشرات على المستقبل وليس تنبؤات.

## الشكل الثالث عشر

الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية للإدارة، المتوقعة للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٢



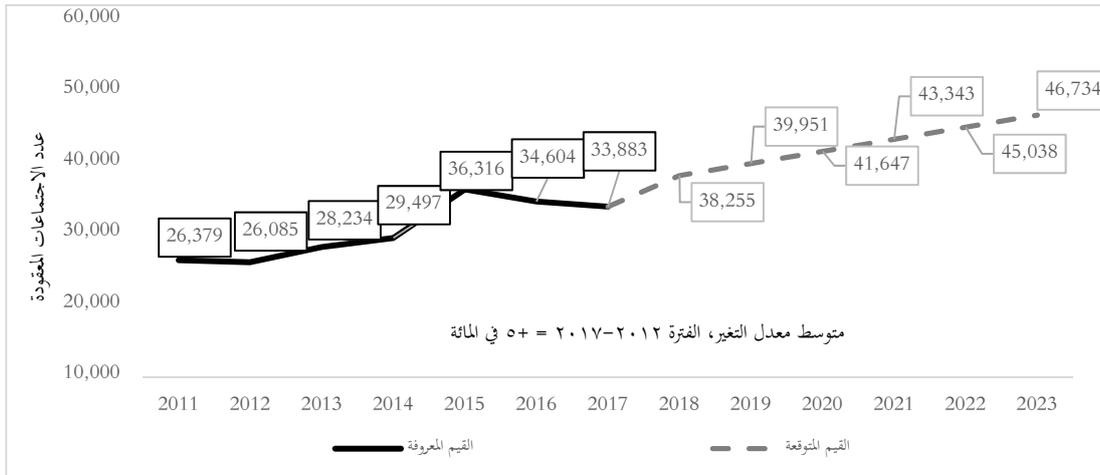
المصدر: بيانات عن الإدارة جمعها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٤١ - وفي الوقت نفسه، وخلال الفترة نفسها، زاد العدد الإجمالي للاجتماعات بمعدل متوسطه ٦,٠ في المائة سنويا (انظر الشكل الرابع عشر)، وزاد عبء عمل الترجمة التحريرية بمعدل متوسطه ٢,٤ في المائة سنويا (انظر الشكل الخامس عشر). ويوضح توقع هذه الاتجاهات في فترتي السنتين المقبلتين اتساع الفجوة بين موارد الإدارة والخدمات المقدمة.

## الشكل الرابع عشر

مجموع الاجتماعات المعقودة (بما في ذلك مع توفير الترجمة الشفوية)، المتوقعة للفترة

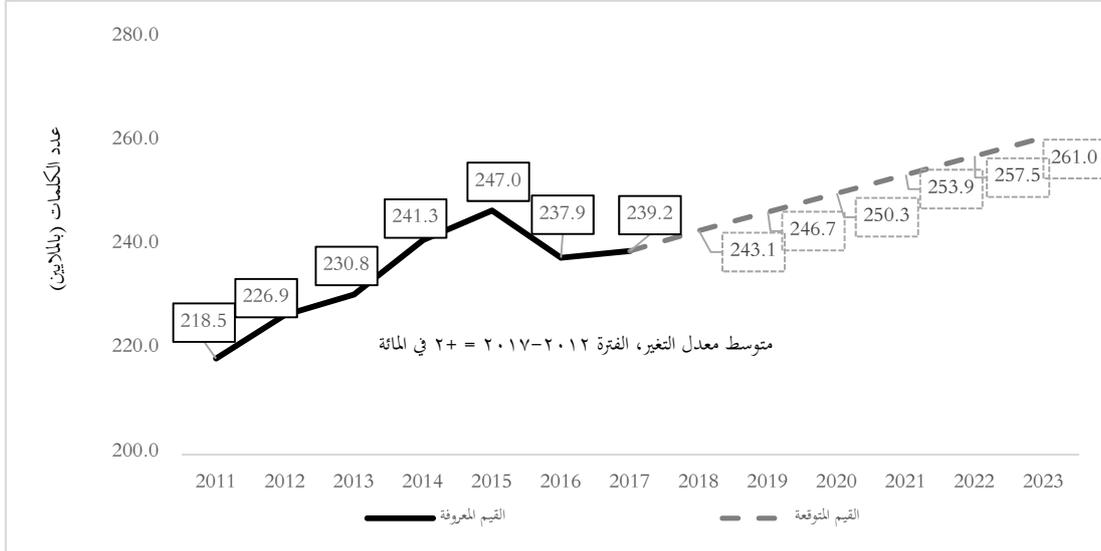
٢٠٢٣-٢٠٢٢



المصدر: بيانات عن الإدارة جمعتها شعبة التقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية.

## الشكل الخامس عشر

## الكلمات الواردة للترجمة، المتوقعة للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٣



المصدر: بيانات عن الإدارة جمعتها شعبة التفتيش والتقييم التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٤٢ - وشهدت استقصاءات العملاء والتعليقات المستمدة من المقابلات التي أجريت معهم على تزايد تأثير هذه الضغوط على تقديم الخدمات. وينظر جميع العملاء الذين أجريت معهم مقابلات والذين أجابوا على الاستقصاء تقريبا في جميع مراكز العمل (٩٨ في المائة) إلى الموظفين على أنهم موجهون نحو خدمة العملاء، لكن العملاء في كل مركز عمل رأوا علامات على أن الموظفين يتعرضون لضغوط من أجل الإنجاز، مشيرين إلى تزايد عدم المرونة من جانب الإدارة في توفير خدمات المؤتمرات، مثل رفض الوثائق بسبب أوجه قصور صغيرة، والصرامة في جدولة المترجمين الشفويين، والمخاوف من أن تتناقص الأوقات الموسومة "بحسب التوافر"، وتناقص توافر حيز الاجتماعات والمساعدات لخدمات الاجتماعات، لا سيما في مكتب الأمم المتحدة في جنيف وفي المقر. وبالإضافة إلى ذلك، أبلغ ٥١ في المائة من العملاء المشمولين بالاستقصاء عن احتياجات غير ملباة. ومع ذلك، كان العملاء متعاطفين بشكل عام مع الإدارة بسبب القيود التي تواجهها.

٤٣ - وبالمثل، أبلغ موظفو الإدارة عن الضغوط على قدرتهم على الإنجاز. وعلى النحو المبين في الشكل السادس عشر، ففي حين أن أغلبية (ضعيفة) من موظفي الإدارة الذين شملهم الاستقصاء كانوا واثقين في قدرتهم على تحمل عبء العمل، أبدت نسبة كبيرة (٢٢-٤١ في المائة) قلقا بشأن قدرتها على الوفاء بالالتزامات في إطار مستويات الموارد الحالية. وعلاوة على ذلك، يشعر الموظفون الذين أجريت معهم مقابلات بالعبء المتزايد، حيث أبلغ البعض عن زيادة الإجهاد والحاجة إلى إجازة مرضية.

الشكل السادس عشر  
تصورات الموظفين بشأن القدرة على الوفاء بعبء العمل



المصدر: استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية لموظفي الإدارة.

ملاحظة: البيانات مرجحة حسب فئات الموظفين في مراكز العمل للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧؛ واستبعدت الحالات الموسومة بـ "لا ينطبق/لا أساس لإبداء الرأي".

## دال - في حين أن الإدارة وضعت التدابير اللازمة لكفالة تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبكفاءة، أثرت العوامل الخارجية في فعاليتها، وكانت قدرتها على التخفيف من آثار تلك العوامل محدودة

٤٤ - أكدت جميع البيانات التي جُمعت خلال التقييم أنه منذ اعتماد قرار الجمعية العامة بشأن الإدارة المتكاملة على النطاق العالمي<sup>(٣٩)</sup> وتقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعام ٢٠٠٩، ظلت الإدارة تعمل بطريقة أكثر تكاملا وتنتج مخرجات بكفاءة. وعملت على مواجهة العوامل، الداخلية والخارجية، على حد سواء، التي شكلت تحديات لفعاليتها، مع تحقيق نجاح أكبر في إدارة العوامل الداخلية، التي مارست عليها سيطرة مباشرة أكبر. وكان التخطيط أداة أساسية لمواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية، لا سيما من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحقيق مخرجات بكفاءة وفي الوقت المناسب (انظر الشكل الثالث). وأسهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على أفضل وجه في الكفاءة والفعالية عندما استخدمتها جميع مراكز العمل، وأسفرت عن منصة عالمية مشتركة للحصول على نظرة عامة على الإدارة، مما أتاح نقطة مرجعية مشتركة للعمل والقدرة على تخطيط القدرات وتلبية الطلبات والاستجابة لأي حالات طارئة. فعلى سبيل المثال، وفر النظام الإلكتروني للاجتماعات (eMeets) منصة مشتركة لإدارة طلبات وخدمات الاجتماعات على الصعيد العالمي. وفي الوقت نفسه، وفر نظام gText منصة

(٣٩) القرار ٢٨٣/٥٧ باء.

مشتركة للأدوات اللغوية، وساعد تطبيقا eLUNa و UNTERM على توفير الوقت وتعزيز دقة النص المترجم واتساقه وجودته. وتؤخذ هذه المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة حاليا في الحسبان في تخطيط الطاقة الإنتاجية المتصلة بعبء العمل.

٤٥ - وعلى العكس من ذلك، فحيثما لم تكن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المشتركة متاحة بعد، أظهرت الأدلة أن التخطيط العام أقل كفاءة وفعالية. وأكبر فجوة في الإدارة هي عدم وجود تطبيق مشترك من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الوثائق على الصعيد العالمي، وذلك على النحو التالي: يُستخدم نظام gDoc في المقر وفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف، بينما يستخدم مكتب الأمم المتحدة في فيينا ونيروبي نظام إدارة الوثائق والمؤتمرات والنواتج (DCPMS). وبالنظر إلى الحجم الكبير من وثائق الإدارة، فإن القدرة على التخطيط على الصعيد العالمي لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد أمر بالغ الأهمية. وقد أقرت الإدارة بهذه الفجوة وكانت تعمل على تطبيق مشترك للوثائق، وهي النسخة الثانية من نظام gDoc، التي ما زالت قيد التطوير، بهدف تنفيذها عام ٢٠١٨.

٤٦ - وبالإضافة إلى اتجاه الطلب المتزايد في ظل انخفاض الموارد، أثرت عوامل خارجية أخرى على فعالية الإدارة. وعلى غرار نهجها في إدارة العوامل الداخلية من خلال جملة أمور منها نظم التخطيط القوية، اتخذت الإدارة خطوات عديدة لإدارة العوامل الخارجية خلال الفترة قيد التقييم. غير أن قدرتها على التخفيف من آثارها كانت محدودة. وتندرج هذه العوامل، وجهود الإدارة في التعامل معها، إلى حد كبير ضمن المجالات التالية:

(أ) **الطلب المتزايد على خدمات المؤتمرات غير المقررة والتي لم تصدر بها تكاليف، دون توافر الموارد المناسبة** - أوردت النتيجة ألف وجم بالتفصيل الطلب المتزايد بشكل عام وانخفاض موارد الميزانية للإدارة. وبذلت الإدارة جهودا لإدارة الطلبات غير المقررة والتي لم تصدر بها تكاليف على الاجتماعات والوثائق. فعلى سبيل المثال، أرسلت وكالة الأمين العام لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات مذكرة شفوية مؤرخة ٢٠ شباط/فبراير ٢٠١٧ بشأن استخدام مباني الأمم المتحدة، وترد في الأمر الإداري ST/AI/416، إلى البعثات الدائمة في نيويورك وعممتها لاستخدامها في مراكز العمل الأخرى. وعلى الرغم من هذه الجهود، لم يكن هناك أي انخفاض في الطلب على الاجتماعات غير المقررة. وعلاوة على ذلك، صدر هذا الأمر عندما كانت الطلبات على استخدام مباني الأمم المتحدة لخدمات المؤتمرات أقل مما هي عليه اليوم. وللتعامل مع الزيادة في الوثائق غير المقررة، أعطت الإدارة الأولوية للوثائق التي صدرت بها تكاليف ورفضت قبول الوثائق غير المقررة دون مراجعة الولاية المناظرة؛

(ب) **عدم تقييد العملاء بالتزامات خدمات المؤتمرات** - اعتمدت الإدارة، باعتبارها مقدما للخدمات، على العملاء في تقديم جميع المدخلات اللازمة وفقا للأطر الزمنية واستخدام موارد المؤتمرات وفقا للخطة، بحيث تظل تنبؤات عبء العمل دقيقة ويمكن تخصيص الموارد بكفاءة. وعلى النحو المشار إليه في النتيجة ألف، استمرت عمليات إلغاء الاجتماعات في الازدياد، على الرغم من أن الإدارة تعمل عن كثب مع أمانات الهيئات المدرجة اجتماعاتها في الجدول للوفاء بالتزاماتها المتعلقة بخدمات المؤتمرات، على سبيل المثال من خلال مناقشة العملاء بشأن إدخال تحسينات في برامج عملهم، وذلك للتقليل إلى أدنى حد من الإلغاءات<sup>(٤٠)</sup>. وبالمثل، سعت الإدارة إلى إدارة عدم التقييد بالموعد

(٤٠) A/72/116، الفقرة ١٢.

النهائي. وقامت الإدارة، مرتان في كل عام لأغراض التخطيط، بإرسال مذكرة إلى الكيانات التي تعد الوثائق، أكدت فيها أنها مكلفة بتنفيذ القواعد والأنظمة المتعلقة بتقديم الوثائق وإصدارها وحجمها. وبالإضافة إلى ذلك، كانت أقسام إدارة الوثائق في كل مركز عمل على اتصال مستمر بالعملاء قبل تواريخ المواعيد المحددة. وقدمت الإدارة أيضا تقارير سنوية إلى لجنة المؤتمرات، كحافز وتدبير للمساءلة، عن معدلات امتثال الإدارات المعدة للوثائق بالمواعيد النهائية المحددة لتقديم الوثائق المحددة، والتي ظلت منخفضة خلال الفترة المشمولة بالتقييم، حيث بلغت ٧٠ في المائة في عام ٢٠١٦، و ٧٣ في المائة في عام ٢٠١٥، و ٧٠ في المائة في عام ٢٠١٤<sup>(٤١)</sup>. وأدرجت معدلات الامتثال أيضا في اتفاقات وكلاء الأمين العام. وأخيرا، قيدت الإدارة بنشاط منح الإعفاءات لتمديد الموعد النهائي أو للحدود القصوى لعدد كلمات الوثائق الصادرة. ولم يعد مكتب الأمم المتحدة في جنيف يمح الإعفاءات؛ وشدد المقر ضوابطه على العملية، ووجه الطلبات إلى الأمين العام المساعد لشؤون الجمعية العامة والمؤتمرات في عام ٢٠١٧؛ ولم يكن مكتب الأمم المتحدة في فيينا ونيروبي بحاجة إلى اتخاذ إجراءات بسبب انخفاض حجم الوثائق.

## هاء - وضعت الإدارة وتنفذ سياسة جنسانية قوية وتدعم أهداف التنمية المستدامة وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ بطريقة مباشرة وغير مباشرة، لكنها لم تحدد بعد بصورة منهجية نهجا خاصا بها على نطاق الإدارة لتحقيق تلك الأهداف ولا كيفية قياس إسهامها فيها

٤٧ - وعلى الرغم من عدم ارتباطها ارتباطا مباشرا بالجوانب التشغيلية اليومية للتخطيط التي تمت مناقشتها في موضع آخر من هذا التقرير، كانت المسائل الجامعة محور تركيز في التقييم، لأنها تنطوي أيضا على بعد تخطيطي، وذلك لكفالة أن تنفذ المبادرات الرئيسية في مجال السياسة العامة للمنظمة بطريقة تطلعية وملمية للاحتياجات. وفي هذا السياق، عالجت الإدارة المسائل الجامعة للشؤون الجنسانية من خلال خطة عملها بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والجهود ذات الصلة. وحددت الخطة أهدافا، وأنشطة لتحقيقها، وآثارها المتوقعة، وإطارا زمنيا للتنفيذ، مع الرصد المستمر والاهتمام بالخطة من جانب وكالة الأمين العام وغيرها من كبار المديرين. وفي الواقع، وافق ٨٨ في المائة من الموظفين الذين شملهم الاستقصاء على أن الإدارة تأخذ بجدية الشواغل الجنسانية في مراكز عملهم.

٤٨ - وفي ما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة وخطة عام ٢٠٣٠، دعمت الإدارة بشكل غير مباشر جميع الأهداف التي تناولتها مختلف الهيئات الحكومية الدولية وغيرها من العملاء خلال الفترة قيد التقييم، بحكم نجاحها في تقديم خدمات إدارة المؤتمرات إلى اجتماعات هؤلاء العملاء، التي تناول كثير منها الأهداف بوضوح. وتتسق الإجراءات المتعلقة بالمسائل الجنسانية والمبينة في الفقرة السابقة أيضا مع الهدف ٥ (تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات). واتخذت الإدارة أيضا تدابير متسقة مع الهدف ١٢ (ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة)، وذلك من خلال مبادرات من قبيل بوابة ترشيح استخدام الورق PaperSmart<sup>(٤٢)</sup> ونظام النشر الإلكتروني ePublishing. ومع أن هذه التدابير

(٤١) المعلومات التكميلية للوثيقتين التاليتين: A/71/116، الفرع السادس، الجدول (٢٠١٤ و ٢٠١٥)، و A/72/116، الفرع الثاني - باء - ١، الجدول ٢ (٢٠١٦).

(٤٢) انظر <https://papersmart.unmeetings.org/en/>

إيجابية، إلا أنها لم تُتخذ تحديدا بغية تحقيق الأهداف، ولم تستعرض الإدارة بصورة منهجية برنامج عملها لتحديد السبل التي ستعالج بها الأهداف بطرق واضحة. وعلاوة على ذلك، بما أن الأهداف وخطه عام ٢٠٣٠ لا يتطلبان من الإدارات تحديد إسهاماتها المقترحة في الأهداف الفردية فحسب، بل أيضا قياس إسهاماتها، لم يكن هناك دليل على أن الإدارة وضعت خطة مدروسة لرصد وتقييم إسهاماتها (انظر الفقرة ٣٤).

## خامسا - الاستنتاج

٤٩ - في مواجهة تزايد الطلب وتناقص الموارد شكل التخطيط أداة حيوية لضمان فعالية وكفاءة تنفيذ برنامج عمل الإدارة. وستزيد الحاجة الملحة إلى التخطيط إذا استمرت هذه الاتجاهات. ومع أن الإدارة اتخذت خطوات مهمة لإدارة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه برنامج عملها منذ التقييم السابق الذي أجرته شعبة التفتيش والتقييم في عام ٢٠٠٩، لا تزال هناك فرص لمزيد من التنسيق بين الجوانب الرئيسية لأنظمة التخطيط الخاصة بها ولمواصلة إدارة العوامل الخارجية على الرغم من سيطرتها المحدودة عليها.

## سادسا - التوصيات

٥٠ - قدمت شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية أربع توصيات هامة إلى الإدارة، وقد قبلتها الإدارة جميعا.

### التوصية ١ (النتيجتان باء ودال)

٥١ - من أجل تخطيط أعمالها وإدارتها بطريقة فعالة ومتكاملة على الصعيد العالمي، ينبغي أن تكفل الإدارة أن تسترشد تطبيقات وموارد تكنولوجيا المعلومات الحالية وأي تحسينات على تلك التطبيقات وأي تطبيقات مستقبلية بما يلي:

(أ) آلية تشاورية وشفافة لتقديم التعليقات تركز على العملاء وتستند إلى الاحتياجات وتكفل أن تحافظ التطبيقات على نصحها القائم على النظم المركزية (مما ييسر جمع البيانات وتحليلها مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية الموحدة على الصعيد العالمي)، مع استيعابها أيضا الخدمات التي لا تُقدم إلا في مركز عمل معين (انظر التوصية ٢)؛

(ب) نتائج أي استعراضات واتفاقات مقابلة لتنسيق تدفق العمل في جميع مراكز العمل؛

(ج) الروابط الوظيفية لضمان التآزر البرنامجي و/أو التقني الضروري بين التطبيقات والواجهات البينية (مثل الربط بين النظام الإلكتروني للاجتماعات والنسخة الثانية من نظام gDoc)؛

(د) خطة تنفيذ واضحة ومنهجية تتضمن عملية تكرارية لاختبار القبول والمراجعة، بالإضافة إلى تدريب المستخدمين ودعمهم.

المؤشرات: وضع وتنفيذ آلية تقديم التعليقات وخطط التنفيذ؛ وإدراج نتائج استعراضات واتفاقات التنسيق.

## التوصية ٢ (النتائج ألف - جيم)

٥٢ - ينبغي للإدارة أن تعزز مهمتها للرصد والتقييم من خلال مراجعة وتنفيذ سياستها، بالتوازي مع تنفيذ إصلاحات الأمين العام الواردة في الفقرة ٦١ من الوثيقة A/72/492 بحسب ما يطرأ على تلك الإصلاحات من تطور. وينبغي أن تحقق هذه المراجعة في الحد الأدنى ما يلي:

- (أ) تفصيل الوثيرة والنهج والأدوار والمسؤوليات لوضع خطط الرصد والتقييم الاستراتيجية، والترتيبات الإدارية لاستعراض هذه الخطط وإنهاء صياغتها على مستوى الإدارة العليا؛
- (ب) تحديد النهج العام لتحديد مستوى الجهد التقييمي المطلوب في مختلف مراكز العمل، ومسارات العمل، والسياسات والمبادرات المحددة (مثل دورات الدروس المستفادة، واستعراضات الخبرة المكتسبة، والتقييمات، والدراسات الاستقصائية، والمراجعات أو التقييمات الإدارية)؛
- (ج) صياغة مسؤوليات محددة لجهات التنسيق داخل كل مركز عمل لضمان التغطية الكافية في مجال الرصد والتقييم في جميع المواقع الأربعة، بالتشاور مع المديرين العامين المعنيين؛
- (د) النص على الترتيبات الإدارية لضمان درجة كافية من الاستقلالية لوظيفة التقييم الذاتي، وتوفير الموارد الكافية للتقييم، وإدماج نتائج التقييم في اتخاذ القرارات البرنامجية؛
- (هـ) تحديد السبل التي سيتم بها استخدام بيانات الرصد بصورة منهجية لإرشاد تخطيط البرامج واتخاذ القرارات على الصعيد العالمي وداخل فرادى مراكز العمل.
- المؤشرات: مراجعة السياسة التي تتضمن هذه العناصر وتنفيذها.

## التوصية ٣ (النتائج ألف - دال)

٥٣ - ينبغي للإدارة أن تعزز قدرتها على التخطيط للقدرات والجودة والحالات الطارئة من خلال تقديم العوامل المحددة في هذا التقييم مع الحلول المقترحة المقابلة إلى لجنة المؤتمرات، للنظر فيها.

المؤشرات: تقديم المعلومات ذات الصلة إلى لجنة المؤتمرات.

## التوصية ٤ (النتيجة هاء)

٥٤ - ينبغي للإدارة، من خلال المشاورات الداخلية والخارجية التي تراها ضرورية، أن تضع خطة توضح الكيفية التي يمكن بها لأعمالها أن تدعم بوضوح أي أهداف ذات صلة من أهداف التنمية المستدامة. وينبغي أن تتضمن الخطة في الحد الأدنى ما يلي:

- (أ) أهداف التنمية المستدامة المحددة التي تنوي دعمها لفترة تخطيط استراتيجية محددة، على سبيل المثال، الهدف ١٢ (ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة) وأي أهداف أخرى، من خلال أعمالها؛
- (ب) الطرق الملموسة التي تعتمزم بها الإسهام في تحقيق هذه الأهداف عن طريق الإجراءات أو المبادرات القائمة والإضافية؛
- (ج) الكيفية التي سترصدها بها إسهاماتها (انظر التوصية ٢)؛

(د) الكيفية التي ستنفذ بها الخطة داخليا لضمان أقصى قدر من الوعي على نطاق الإدارة بالخطة الشاملة والأدوار والمسؤوليات المحددة المسندة، مما يكفل النجاح النهائي للخطة. *المؤشرات: إجراء مشاورات؛ ووضع خطة أهداف التنمية المستدامة وتنفيذها.*

(توقيع) هايدي ميندوزا  
وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية  
آذار/مارس ٢٠١٩

## المرفق\*

## التعليقات الواردة من إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات

- ١ - نشير إلى مذكرتكم المؤرخة ١ آذار/مارس ٢٠١٨ (IED-18-00016) الموجهة إلى وكالة الأمين العام كاثرين بولارد. وفي تلك المذكرة، أحلتم مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات لكي نستعرضه ونقدم تعليقات رسمية عليه.
- ٢ - ولقد استعرضنا التقرير، وبعد إجراء بعض المناقشات الثنائية مع السيد روبرت مكاوتش، رئيس القسم، والسيدة إميلي هامبتون - مانلي، بما في ذلك مناقشات بشأن التوصيات وبعض التناقضات في البيانات، يسرنا إبلاغكم بأننا نتفق مع ما جاء في التقرير وقد قبلنا التوصيات. وفي ما يتعلق بالتوصية ٤، حددنا أن هذا لن ينطبق إلا على الهدف ١٢ من أهداف التنمية المستدامة، وأبلغنا فريق شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية بهذا الأمر. ومرفق طيه نموذج خطة العمل المتعلقة بالتوصيات مع رد إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات على التوصيات\*\*.
- ٣ - وأود أن أعتنم هذه الفرصة لأشكر السيد مكاوتش وباقي أعضاء الفريق، وهم السيدة هامبتون - مانلي، والسيد نيكولاس كاويل، والسيدة ماريا سنغر. وتستحق كفاءتهم المهنية وعملهم الجماعي بالغ الشناء. ونقدر أيضا أنهم كرسوا الوقت لمحاولة عرض مختلف وجهات النظر، والنظر في جميع البيانات، والتفاعل معنا لإطلاعنا على استنتاجاتهم.
- ٤ - ونتطلع إلى رؤية التقرير النهائي.

\* يعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في هذا المرفق، النص الكامل للتعليقات الواردة من إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات بشأن التقرير المتعلق بتقييم الإدارة. وقد اتبعت هذه الممارسة تمشيا مع قرار الجمعية العامة ٢٦٣/٦٤، بناء على توصية اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة. وقد استنسخت التعليقات كما وردت.

\*\* النص محفوظ لدى مكتب خدمات الرقابة الداخلية.