

Distr.: General
27 February 2012
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السادسة والستون

البند ١٤٢ من جدول الأعمال

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

تقييم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

”كانت النتائج الشاملة المتصلة بالتنفيذ الفعال لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على
الصعيد العالمي مرضية جزئياً“

موجز

عملاً بقرار الجمعية العامة ٦٤/٢٦٩، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقييماً لتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي من قبل إدارة الدعم الميداني. وكان الهدف من التقييم هو تقدير مدى كفاية وفعالية إجراءات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة التي اضطلعت بها الإدارة بغية توفير ضمانات معقولة بشأن تنفيذ الاستراتيجية على نحو فعال.

ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن إجراءات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة التي اضطلعت بها إدارة الدعم الميداني، والتي درسها المكتب، قد كانت مرضية جزئياً في توفير ضمانات معقولة بشأن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.



وقد نفذت الإدارة آليات لحوكمة تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي والمراقبة والتنسيق والتشاور بشأن أنشطة الاستراتيجية، مع أن هذه الأنشطة تحتاج إلى مراجعة وتنقيح كي تحتفظ بأهميتها. وهناك حاجة أيضا إلى تنفيذ إطار شامل لرصد المخاطر وإدارتها، واستحداث معايير إضافية لتحديد الفوائد النوعية لتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، ووضع إطار شامل لإدارة الأداء من أجل ربط مؤشرات الأداء وأهدافه بغايات الاستراتيجية الشاملة.

وقد وجه مكتب خدمات الرقابة الداخلية ست توصيات إلى إدارة الدعم الميداني لمواصلة تعزيز الضوابط الداخلية. وقبلت الإدارة جميع التوصيات التي قدمها المكتب.

المحتويات

الصفحة

٤	أولا - معلومات أساسية
٥	ثانيا - الهدف والنطاق
٦	ثالثا - نتائج التقييم
٧	ألف - الحوكمة وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي
١١	باء - إدارة البرامج
١٥	جيم - آليات الإدارة المنسقة
١٦	دال - الاتصالات والمشاركة

المرفق

١٩	التعليقات الواردة من إدارة الدعم الميداني بشأن مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي
----	--

أولا - معلومات أساسية

- ١ - عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٦٩/٦٤، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقييماً لتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي من قبل إدارة الدعم الميداني.
- ٢ - ويوفر المكتب، وفقاً لولايته، الطمأنينة والمشورة بشأن مدى كفاية وفعالية نظام الأمم المتحدة للمراقبة الداخلية، ويهدف بذلك في المقام الأول إلى ضمان ما يلي: (أ) كفاءة العمليات وفعاليتها؛ (ب) دقة التقارير المالية والتشغيلية؛ (ج) صون الأصول؛ (د) امتثال الولايات واللوائح والقواعد.
- ٣ - واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي عبارة عن برنامج مدته خمس سنوات لنقل تقديم خدمات الدعم إلى بعثات الأمم المتحدة الميدانية (انظر A/64/633). وتهدف إلى تمكين البعثات من بدء أعمالها ونشر قواتها في وقت مناسب وتحسين جودة وكفاءة ما تقدمه من خدمات مع تحقيق وفورات في الحجم. وتسعى استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي إلى تحقيق ذلك من خلال تعزيز أطر إدارة الموارد، وإعادة تنظيم عمليات الدعم وحركتها، بما في ذلك إنشاء مراكز خدمات إقليمية، وتنفيذ إطار متكامل لإدارة الموارد البشرية. ولاحظت الجمعية العامة، في قرارها ٢٦٩/٦٤، أن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي تضع الخطوط العريضة لإطار عمل واسع ومفيد لتحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات إلى البعثات الميدانية.
- ٤ - وتستند استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي إلى أربع ركائز تنفيذ متميزة ولكنها متكاملة، هي:
 - (أ) **مراكز تقديم الخدمات**: إنشاء مراكز لتقديم الخدمات على الصعيدين العالمي والإقليمي، بما يشمل إعادة تحديد مواصفات قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي، إيطاليا، وقاعدة الأمم المتحدة للدعم في فالينسيا، إسبانيا، باعتبارهما مركز الخدمات العالمية، ونقل وظائف العمليات من البعثات الميدانية إلى مراكز الخدمات الإقليمية؛
 - (ب) **الوحدات النموذجية ومجموعات الخدمات المحددة سلفاً**: إنشاء وحدات جاهزة للنشر ترمي إلى تحسين السرعة وقابلية التنبؤ بنشر العنصر العسكري وعنصر الشرطة والعنصر المدني في البعثات الميدانية، لا سيما لدى بدء العمليات أو الزيادة المفاجئة فيها؛
 - (ج) **الإطار المالي**: تعديل ترتيبات تمويل البعثات من أجل التعجيل بنشر الموارد المادية والبشرية إلى البعثات في الوقت المناسب؛

(د) إطار الموارد البشرية: تعزيز قدرات النشر السريع بصفة دائمة واحتياطية، من خلال ترتيبات تبرم مع المتعاقدين، وتوفير الدعم العسكري، والاستعانة باستشاريين بموجب عقود قصيرة الأجل وبفرادى المتعاقدين، وإعداد قوائم بالموارد البشرية المؤهلة والتي يمكن نشرها سريعاً.

٥ - ومن الافتراضات الهامة التي تستند إليها استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي أن تكاليف التنفيذ ستُعوّض بالفورات ومكاسب الكفاءة المتوقعة تحقيقها. ولا توجد ميزانية محددة لتنفيذ الاستراتيجية، باستثناء موارد المساعدة العامة المؤقتة التي ووفق عليها لوظيفة رئيس فريق تنسيق تنفيذ برامج استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.

ثانياً - الهدف والنطاق

٦ - أُجري تقييم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي لتقدير مدى كفاية وفعالية إجراءات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة التي اضطلعت بها الإدارة بغية توفير ضمانات معقولة بشأن تنفيذ الاستراتيجية على نحو فعال.

٧ - وكانت الضوابط الرئيسية التي خضعت للتقييم هي: (أ) الحوكمة وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي؛ (ب) إدارة البرامج؛ (ج) الإدارة المنسقة؛ (د) الاتصالات والمشاركة. ولأغراض هذا التقييم، عرّف مكتب خدمات الرقابة الداخلية تلك الضوابط الرئيسية على النحو التالي:

(أ) الحوكمة وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي: الضوابط التي توفر ضمانات معقولة بأن المخاطر المتعلقة بتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي قد حُدِّدت وقُدِّر مداها واتخذت إجراءات لتخفيف المخاطر والتنبؤ بها؛

(ب) إدارة البرنامج: الضوابط التي توفر ضمانات معقولة بأن هناك ما يكفي من قدرات في مجال إدارة المشاريع لتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي على نحو فعال وفقاً للقرارات، وبوجود نظام للإبلاغ عن أداء البرامج في وقت مناسب وعلى نحو دقيق وكامل؛

(ج) الإدارة المنسقة: الضوابط التي توفر ضمانات معقولة بوجود آلية مراقبة متسقة للمشاريع المشتركة والمنسقة والإجراءات التي تنطوي على كيانات متعددة؛

(د) **الاتصالات والمشاركة:** الضوابط التي توضع لتوفير ضمانات معقولة بأن يجري الإبلاغ على نحو كاف بالتغيرات وبأن يجري تحديد المشاكل التي تؤثر على الآخرين أو تتصل بهم ومناقشتها وحلها على وجه السرعة وفي الحفل المناسب.

٨ - وقد قُيِّمت الضوابط الرئيسية وفقا لأهداف الرقابة حسبما هو مبين في الجدول أدناه. وكانت بعض أهداف الرقابة (المشار إليها في الجدول على أنها "غير منطبقة") غير ذات صلة بالنطاق المحدود لهذا التقييم.

٩ - وأجرى المكتب التقييم خلال الفترة من تشرين الأول/أكتوبر إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وشمل التقييم الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٠ إلى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١.

١٠ - وأجرى المكتب تقييما للمخاطر على مستوى الأنشطة بغية تحديد وتقييم أوجه التعرض للمخاطر وتأكيد أهمية الضوابط الرئيسية المحددة التي جرى اختيارها بغية التخفيف من حدة المخاطر ذات الصلة. وقام المكتب، من خلال المقابلات والاستعراضات التحليلية واختبارات التدابير، بإجراء تقييم لمدى كفاية الضوابط الداخلية وفعاليتها.

١١ - وترد في التقرير التعليقات التي قدمتها إدارة الدعم الميداني.

ثالثا - نتائج التقييم

١٢ - يرى المكتب أن إجراءات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة التي اضطلعت إدارة الدعم الميداني والتي جرى تقييمها قد كانت مرضية جزئيا لتوفير ضمانات معقولة بشأن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي على نحو فعال.

١٣ - ويستند الترتيب الشامل إلى تقييم الضوابط الرئيسية المبينة في الجدول. وقد نفذت الإدارة آليات لحوكمة تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي والرقابة والتنسيق والتشاور بشأن أنشطة استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، مع أن هذه الأنشطة تحتاج إلى تقييم وتنقيح كي تحتفظ بأهميتها. وهناك حاجة أيضا إلى تنفيذ إطار شامل لرصد المخاطر وإدارتها، ووضع معايير إضافية لتحديد الفوائد النوعية لتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وإنشاء إطار شامل لإدارة الأداء من أجل ربط مؤشرات الأداء وأهدافه بغايات الاستراتيجية الشاملة.

تقييم الضوابط الرئيسية للتنفيذ الفعال لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، بحسب الهدف من كل تدبير

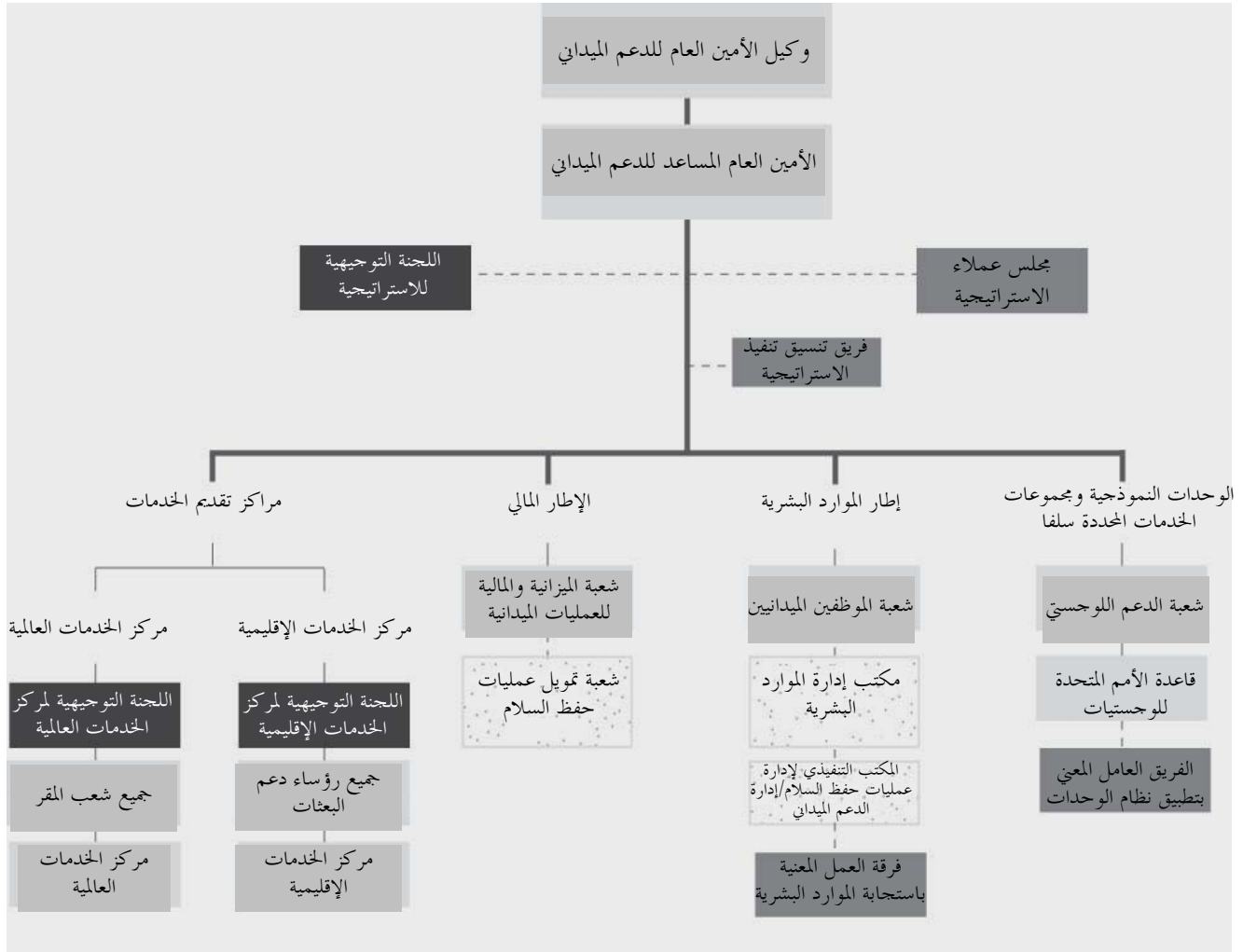
أهداف التدابير				
الضوابط الرئيسية	كفاءة العمليات وفعاليتها	تقديم تقارير مالية وتشغيلية دقيقة	صون الأصول	امتثال الولايات واللوائح والقواعد
(أ) الحوكمة وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي	مرض جزئيا	لا ينطبق	لا ينطبق	مرض
(ب) إدارة البرامج	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا	مرض جزئيا
(ج) الإدارة المنسقة	مرض	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
(د) المشاركة والاتصال	مرض	مرض جزئيا	لا ينطبق	مرض جزئيا

ألف - الحوكمة وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي

١ - هياكل الحوكمة

١٤ - يتولى مديرو إدارة الدعم الميداني المسؤولية عن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي كل في مجال اختصاصه. وقد وُضع هذا الترتيب من أجل مواءمة عنصري المسؤولية والمساءلة. وقد نفذت الإدارة إطارا للحوكمة يتألف من اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (أنشئت في آب/أغسطس ٢٠٠٩)، التي تضم أعضاء من إدارات الدعم الميداني والشؤون الإدارية وعمليات حفظ السلام والشؤون السياسية، وكذلك ممثلي البعثات، للإشراف على تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وضمان اتخاذ القرارات على نحو فعال. وتشمل هياكل الحوكمة الأخرى التي أنشئت للاسترشاد بها في تنفيذ مبادرات محددة ضمن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي اللجنة التوجيهية لمركز الخدمات الإقليمية، التي أنشئت في أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ كهيئة لاتخاذ القرارات في مركز الخدمات الإقليمية في عنتيبي، أوغندا، وأنشئت مؤخرا اللجنة التوجيهية لمركز الخدمات العالمية، ومجلس عملاء استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وفرقة العمل المعنية باستجابة الموارد البشرية. وقد حُدِّدت أدوار هذه اللجان ومسؤولياتها وعُمِّمت. وتوضح عناصر إطار الحوكمة الشامل في الشكل التالي.

هياكل الحوكمة والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي



١٥ - تتولى اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية توفير التوجيه والإرشاد، ومراقبة البيئة الخارجية، وتقييم كل مرحلة يكتمل إنجازها من مراحل التنفيذ، وتتولى كذلك: (أ) تخصيص الموارد التي تتطلبها خطة التنفيذ التدريجية؛ (ب) تقييم الحالات الاستثنائية والتحكيم في النزاعات؛ (ج) تولي المسؤولية عن المخاطر العالية المستوى؛ (د) الموافقة على التغييرات المتعلقة بنطاق الاستراتيجية. ولم تكن عضوية اللجنة التوجيهية موضحة بدقة ولم تكن محاضر الاجتماعات متاحة دائماً. وحتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، اجتمعت اللجنة أربع مرات منذ إنشائها، مرتين في عام ٢٠٠٩ ومرة واحدة في عام ٢٠١٠ ومرة واحدة في عام ٢٠١١. وانصب تركيز هذه الاجتماعات في المقام الأول على معلومات محدثة عن الحالة قدمتها قيادة إدارة الدعم الميداني ومديروها بشأن التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية.

١٦ - وقد أجري معظم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والرصد والإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي من خلال اجتماعات ثنائية بين المديرين وسائر مديري إدارة الدعم الميداني، بما في ذلك مديرو/رؤساء وحدات دعم البعثات في الميدان، وأحيانا خلال اجتماعات المديرين الأسبوعية التي يرأسها وكيل الأمين العام للدعم الميداني. ولا تتجسّد آليات اتخاذ القرارات هذه في إطار الحوكمة الرسمي لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، ولم تتوافر جداول أعمال منتظمة ولا محاضر اجتماعات مفصلة. ونتيجة لذلك، لا تؤثّق بانتظام المداولات الهامة والقرارات والإجراءات الصادرة عن تلك الاجتماعات وغيرها من اللقاءات المتعلقة بتنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.

١٧ - وقد أنشأت الإدارة هياكل حوكمة للإشراف على تنظيم الإجراءات في مركزي الخدمات العالمية والإقليمية. ومع ذلك، لم تُسند أي آلية أو مسؤولية إلى اللجان القائمة لتقييم هيكل الإدارة أو وظائفها المتبقية في نيويورك أو للإشراف على الوظائف الشاملة للعلاقات التنظيمية والتنفيذية وعلاقات الإبلاغ فيما يتعلق بوظائف الدعم الميداني التي أُعيد تشكيلها على نحو كامل، أي في مقر إدارة الدعم الميداني وبينها وبين مركزي الخدمات والبعثات. وحاليا، يُؤدى هذا الدور بشكل غير رسمي من خلال اجتماعات المديرين الأسبوعية.

التوصية ١

ينبغي لإدارة الدعم الميداني تحديث اختصاصات اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي واختصاصات سائر آليات الحوكمة لضمان اتساقها مع الأدوار والمسؤوليات الحالية في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وتحديد وتيرة الاجتماعات وعضوية اللجنة وعلاقتها بسائر آليات حوكمة الاستراتيجية. كما ينبغي الاحتفاظ بمحاضر الاجتماعات وسجلات القرارات.

قبلت إدارة الدعم الميداني التوصية ١، وذكرت أنه عملاً بالتوصية، قد حُدثت اختصاصات اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي واعتمدت في اجتماعها المعقود في ١٤ شباط/فبراير ٢٠١٢. كما حُدثت العضوية ووسّع نطاقها. وينشر الآن جدول مسبق للاجتماعات وكذلك المحاضر والقرارات في الموقع الشبكي^(أ) لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وقد أُطلع عليها أعضاء اللجنة التوجيهية. وتجري الآن عملية مماثلة لسائر هيئات الحوكمة لضمان وجود ترتيبات إدارية واضحة لها جميعاً.

(أ) يقتصر الوصول إلى هذا الموقع الشبكي على المستعملين الذين لديهم حساب استعمال مأذون به.

٢ - التخطيط الاستراتيجي

١٨ - تتوخّى استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي الفصل بين الوظائف الاستراتيجية والعملياتية لتحقيق هدفها الشامل المتمثل في تزويد البعثات بخدمات عالية الجودة ومتكاملة وفي الوقت المناسب. وترى الإدارة أن إنشاء مركزي الخدمات العالمية والإقليمية، إلى جانب إعادة تشكيل نسق القدرات في المقر والبعثات الميدانية، سوف يساهم في تعزيز تقديم الدعم الميداني.

١٩ - وتقوم الإدارة حالياً بوضع الصيغة النهائية لرؤية الوضع النهائي للدعم الميداني المزمع إعادة تشكيل نسقه وهيكله التنظيمي في ختام تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وقد أسفر التأخر في وضع رؤية الوضع النهائي عن الشروع في إجراءات نقل عمليات الدعم وإعادة تنظيمها دون وجود هياكل محددة وخطوط مساءلة واضحة عقب إعادة التشكيل. ويجعل ذلك تقييم الموارد والآثار التنظيمية المترتبة عنه متعذراً.

التوصية ٢

ما أن توضع رؤية الوضع النهائي في صيغتها النهائية، ينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تقيم وتعيد تأكيد الوظائف المقترح نقلها إلى مركز الخدمات العالمية ومركز الخدمات الإقليمية، فضلاً عن تنظيم عمليات الدعم الميداني المتبقية، للتأكد من أنها لا تزال تتماشى مع رؤية الوضع النهائي.

قبلت إدارة الدعم الميداني التوصية ٢، وذكرت أن عملية تقييم الوظائف المقترح نقلها إلى مركزي الخدمات قد حُدِّدت بوضوح من حيث اختصاصات اللجنة التوجيهية لكل مركز. وفي الاجتماعات العادية للجنة التوجيهيتين، يستعرض الأعضاء كل وظيفة يجري تحديدها لكي تُنقل استناداً إلى نماذج تحليل وظيفي كاملة ويوافقون على ذلك. وقد استعرض أعضاء اللجنتين الورقة غير الرسمية عن الوضع النهائي وقدموا آراءهم بشأنها. فضلاً عن ذلك، ينظر أعضاء اللجنتين في المواءمة مع رؤية الوضع النهائي في سياق عملهم العادي.

٣ - إدارة المخاطر

٢٠ - لدى وضع إطار إدارة المخاطر، قامت إدارة الدعم الميداني بإجراء تقييم ذاتي لمراقبتها، بمساعدة مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وذلك لجمع آراء المديرين والموظفين عن مخاطر تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وفعالية ضوابط تخفيف

المخاطر. وأدى ذلك إلى جمع سجل بالمخاطر وما يلزم من إجراءات لتخفيفها. وإضافة إلى ذلك، أجرى مركز الخدمات الإقليمية في عنتبي تقييما للمخاطر المتعلقة بالوظائف التي ستنقل إليه ويخطط، ريثما تتوافر لديه الموارد المناسبة، لإجراء تقييم مفصل للمخاطر الشاملة التي يواجهها.

٢١ - وأسندت المسؤولية عن وضع إطار إدارة المخاطر إلى فريق تنسيق برامج استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وقد بدأت الإدارة في تنفيذ تدابير للتخفيف من آثار بعض المخاطر المحددة المتصلة باستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وعلى سبيل المثال، أعدت الإدارة استراتيجية للاتصال بغية إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في تنفيذ الاستراتيجية. ومع ذلك، فقد أحرز تقدم محدود في وضع إطار شامل لإدارة المخاطر من أجل رصد المخاطر وإدارتها، وذلك بسبب الشواغل الوظيفية في فريق تنسيق تنفيذ البرامج وعدم مشاركة الموظف المسؤول عن إدارة المخاطر لدى إدارة الدعم الميداني.

التوصية ٣

ينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تضع وتنفذ الصيغة النهائية لإطار فعال لإدارة المخاطر من أجل ضمان رصد المخاطر المتصلة باستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي على نحو منهجي واتخاذ ما يلزم من تدابير للتخفيف من المخاطر في الوقت المناسب.

قبلت إدارة الدعم الميداني التوصية ٣، وذكرت أنه يجري وضع إطار لإدارة المخاطر يشمل الاستراتيجية بأسرها ويتضمن خطة منهجية لإدارة المخاطر ورصدها. وستجري مواصلة الإطار مع سياسة إدارة المخاطر لدى إدارة الدعم الميداني، فضلا عن سياسات إدارة المخاطر المؤسسية في الأمم المتحدة الأوسع نطاقا والتي تضطلع بها إدارة الشؤون الإدارية.

باء - إدارة البرامج

١ - وضع أنشطة التنفيذ وتخطيطها

٢٢ - كُلِّفَ مديرو الشعب الأربع في إدارة الدعم الميداني في المقرر بتقييم إجراءات عمل شعبهم لتحديد الوظائف التي ستنقل إلى مركز الخدمات العالمية. ويتولى مدير مركز الخدمات العالمية المسؤولية عن تقديم الدعم والمشورة إلى مديري الشعب بشأن إجراءات العمل المقترح نقلها ويتولى فريق تنسيق تنفيذ البرامج المسؤولية عن تنسيق عمل الشعب ومركز الخدمات العالمية.

٢٣ - وقد وُضع نموذج منهجية للتحليل الوظيفي كي يستخدمه مديرو الشعب في تحديد واقتراح إجراءات العمل المراد نقلها من المقر إلى مركز الخدمات العالمية. وأعطى مديرو الشعب مرونة في تحديد إجراءات العمل المراد نقلها والتي تستوفي المعيارين التاليين: (أ) أن العملية ذات طابع يقوم على المعاملات؛ (ب) أن العملية لا تنطوي على أي تفاعل مع الدول الأعضاء أو مع غيرها من شركاء الأمانة العامة المنفذين. وما أن يُحدّد إجراء العمل، ينبغي رسم خريطة كاملة لعملية النقل مقترنا بتحليل التكاليف والفوائد.

٢٤ - ولم يشمل نموذج منهجية التحليل الوظيفي تقييما للفوائد النوعية الناتجة عن نقل إجراءات العمل إلى مركز الخدمات العالمية. وقد يكون اقتصار التركيز على التكاليف القابلة للقياس الكمي لعمليات النقل غير كافٍ لاتخاذ قرارات لأن استراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي تهدف، إضافة إلى تحقيق وفورات في الدعم الميداني، إلى تحسين نوعية الدعم الميداني وتقديمه في الوقت المناسب وتعزيز المساهلة عن أنشطة الدعم والإشراف عليها. وفي حين أن القرب الجغرافي قد ذكر باعتباره سببا لتسويق نقل الإجراءات من المقر إلى مركز الخدمات العالمية، فقد يوضح التحليل النوعي الإضافي اعتبارات أخرى ذات صلة لا يبرزها التحليل الكمي وحده.

٢٥ - وإضافة إلى ذلك، لم يتضمن تحليل التكاليف والفوائد الذي أعدته الشعب جميع التكاليف ذات الصلة بإجراءات العمل المقترح نقلها، كالتكاليف غير المتكررة للموظفين والاستثمارات لمرة واحدة في الموظفين.

التوصية ٤

ينبغي لإدارة الدعم الميداني إجراء تحليلات كاملة للتكاليف والفوائد المتصلة بإجراءات العمل المقترح نقلها إلى مركز الخدمات العالمية. وينبغي أن تشمل هذه التحليلات جميع التكاليف غير المباشرة ذات الصلة، فضلا عن اعتبارات النوعية المتعلقة بها، على نحو يُمكن متخذي القرارات من الحصول على جميع المعلومات ذات الصلة بعملية النقل المقترحة.

قبلت إدارة الدعم الميداني التوصية ٤، وذكرت أن ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ التي يقترح فيها نقل وظائف تُجسّد تحليل التكاليف والفوائد المقدم في صحائف العمل الخاصة بالتحليل الوظيفي، فضلا عن ملخص للفوائد النوعية المتوقع جنيها من عمليات النقل. وقد تضمّن التحليل الذي قُدّم إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في دورتها الحالية معلومات إضافية عن التكاليف المتكررة غير المتعلقة بالموظفين والتكاليف التي ستُنفق لمرة واحدة فيما يتصل بنقل إجراءات العمل^(أ).

(أ) لم تُوضع هاتان الوثيقتان في صيغتهما النهائية بعد، ومن ثمّ لم يُتَح لمكتب خدمات الرقابة الداخلية الاطلاع عليهما لدى إجراء التقييم.

٢ - قياس الأداء ورصده

٢٦ - بدأت الإدارة في وضع مؤشرات لقياس الأداء فيما يتعلق ببعض مبادرات التنفيذ، بما في ذلك ركيزة تطبيق نظام الوحدات، ومركز الخدمات الإقليمية. ومع ذلك، لا يوجد إطار شامل لإدارة الأداء يربط مؤشرات الأداء والأهداف بتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لاستراتيجية الدعم الميداني على الصعيد العالمي، بما في ذلك أوجه التحسين المتوقعة في نوعية الخدمات أو تقديمها في الوقت المناسب.

٢٧ - وفي بعض الحالات، لن يتسنى إبراز أوجه التحسين في تقديم الخدمات إلا لدى الفراغ من توحيد الهياكل المتعلقة بالعمليات الإدارية وتبسيطها. ومع ذلك، فإن القيام في وقت مبكر بوضع إطار للأداء يربط أوجه التحسين المستهدفة بتقديم الخدمات سيُتيح معايير واضحة للأبعاد التي ينبغي أن يجري التبسيط في إطارها. وسيساعد أيضا على تحديد المجالات التي يمكن فيها على الفور تحقيق تحسينات على تقديم الخدمات، وسوف يُتيح قياس التقدم المحرز في التنفيذ ونتائجه على نحو أفضل.

٢٨ - وقد اعترفت الإدارة بالحاجة إلى استحداث مؤشرات أداء رئيسية لدعم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وبعد أن يقوم مجلس مراجعي الحسابات بتقييم استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، سيُعجل بالأخذ بمؤشرات الأداء الرئيسية، حسبما ورد في التقرير المرحلي الثاني عن تنفيذ الاستراتيجية (A/66/591، الفقرة ٩).

٢٩ - وعلّقت الإدارة كذلك على أنه قد وضعت مؤشرات الأداء الرئيسية والمعايير القياسية المتصلة بها لركيزة تطبيق نظام الوحدات ومركز الخدمات الإقليمية ويجري وضع المؤشرات الخاصة بالركائز الأخرى. وسيُنقذ نظام للرصد والإبلاغ عن هذه المؤشرات.

٣٠ - وكانت عملية وضع الميزانية السنوية هي الدافع الرئيسي لتحديد معالم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وفي حين أنّ خطط التنفيذ قد وضعت لاتخاذ إجراءات معينة في إطار كل ركيزة، لا توجد خطة تنفيذ شاملة تربط المبادرات المدرجة ضمن كل ركيزة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخمسية العامة لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وعدم وجود خطة تنفيذ ومؤشرات شاملة سيجعل تقييم التقدم والنتائج متعذرا ويعوق استخدام استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي كأداة لضمان مساءلة المديرين المسؤولين عن إجراءات التنفيذ واتخاذ إجراءات تصحيحية ورصدها حيثما يكون ذلك ضروريا.

٣١ - وذكرت الإدارة أن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، باعتبارها استراتيجية إدارة التغيير، تتضمن سلسلة ذات مستويات مختلفة من التخطيط وضعت لتزويد

الأمانة العامة، ولا سيما إدارة الدعم الميداني، بخريطة طريق لتنفيذ نموذج جديد لتقديم الخدمات يظل متمسكاً بمرونة كافية تكفل تجسيد حقائق الواقع المتغيرة والاستجابة لها، وفقاً لرغبات كل من الدول الأعضاء وقيادة البعثات الميدانية على حد سواء.

٣٢ - ويوصي مجلس مراجعي الحسابات، في تقريره عن حسابات عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام في الفترة المالية المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١^(١)، الإدارة بوضع خطة شاملة تتناول بتفصيل موسّع في إطار الركائز الأربع الأهداف الرئيسية، الأنشطة الرئيسية ومعالم ومعايير تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وبإدراج هذه الخطة في التقرير المرحلي السنوي الذي يقدمه الأمين العام عن تنفيذ الاستراتيجية.

٣ - الإبلاغ عن الأداء

٣٣ - مع نقل إجراءات الدعم الميداني فيما بين المواقع، سيتطلب الأمر الوصول إلى المعلومات الشاملة في الوقت المناسب لأغراض اتخاذ القرارات وإعداد التقارير. وعلى سبيل المثال، تقترح الإدارة نقل ١٧٢ وظيفة خلال الفترة ٢٠١٢/٢٠١٣ في مجالات الشؤون المالية والموارد البشرية من بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان والعمليات المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور وبعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية إلى مركز الخدمات الإقليمية في عنتبي. وستبقى، مع ذلك، ٣٤٥ وظيفة في البعثات الثلاث لأداء وظائف الشؤون المالية والموارد البشرية الخاصة بتلك المواقع تحديداً. ومع أن الاحتياجات من الوظائف المعاد تشكيلها من المقرر أن تتجسّد في مقترحات الميزانية للفترة ٢٠١٢/٢٠١٣ لكل بعثة، لم يكن هناك تقرير موحد يبين هياكل الوظائف المعاد تشكيلها في مختلف البعثات ومركز الخدمات الإقليمية في عنتبي. وسيمكّن إعداد تقارير موحدة وفي الوقت المناسب عن مجموع الموظفين المخصصين لكل وظيفة في جميع المواقع من إجراء تحليل أكثر استنارة ومن المقارنة بين ما أخذ به من تغييرات في هذه الوظائف وما كان معمولاً به من ممارسات سابقة، مما يساعد على تحديد الإنجازات وكذلك الفرص المتاحة لتحقيق مكاسب في الكفاءة.

٣٤ - وذكرت الإدارة أنه يجري الإبلاغ عن نقل الوظائف من خلال عملية إعداد الميزانية. وإضافة إلى ذلك، ستقدّم الإدارة تقريراً شاملاً عن الموارد الخاصة بمركز الخدمات الإقليمية في عنتبي كإضافة للتقرير المتعلق بالتقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي^(٢).

(١) سيصدر في الوثيقة A/66/5 (Vol. II).

(٢) لم توضع وثائق الميزانية للفترة ٢٠١٢/٢٠١٣ والتقرير الشامل في صيغتها النهائية ولم تُنح للمكتب في وقت إجراء التقييم.

جيم - آليات الإدارة المنسقة

١ - آليات التنسيق

٣٥ - أنشأت الإدارة هياكل لتنسيق الأنشطة على مختلف المستويات عبر كل ركيزة من ركائز استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. فعلى سبيل المثال، من المعتمد أن يجتمع مجلس عملاء استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، الذي يتألف من العناصر العسكرية وعناصر الشرطة في البعثات الميدانية وإدارة عمليات حفظ السلام، مرتين سنوياً لتوفير تعقيبات والتحقق من الأولويات واقتراح إجراءات تصحيحية بشأن المبادرات المتعلقة باستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وإضافة إلى ذلك، يشارك ممثلو البعثات الميدانية المنخرطة في تصميم وتنفيذ إجراءات تتعلق بالاستراتيجية في اجتماعات فريق العمل المعني بتطبيق نظام الوحدات واللجنة التوجيهية لمركز الخدمات الإقليمية. وفضلاً عن ذلك، لقد أنشئت أفرقة عاملة لتنسيق الأنشطة بين شركاء الأمانة ضمن ركيزتي تطبيق نظام الوحدات والموارد البشرية.

٣٦ - ومع وجود هذه الآليات، قد كان لدى بعض شركاء الأمانة تقدير محدود أو معرفة محدودة بالآثار المترتبة عن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي على عملياتهم أو بما أحرز من تقدم في تنفيذها. ويمكن أن يعزى ذلك جزئياً إلى عدم انتظام اجتماعات اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، فضلاً عن طابع المسائل التي تناقش في اجتماعاتها.

٣٧ - وعلمت الإدارة على ذلك بأنها تجري حالياً تقييماً لاختصاصات وعضوية كل هيئة من هيئات حوكمتها المختلفة للتأكد من أنها تلبّي الأولويات الحالية وتضم طائفة مناسبة من أصحاب المصلحة.

٢ - التنسيق الداخلي ضمن نطاق الإدارة

٣٨ - أنشئت اللجنة التوجيهية لمركز الخدمات العالمية في أيلول/سبتمبر ٢٠١١ كهيئة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمركز الخدمات العالمية. وتنص اختصاصات اللجنة التوجيهية لمركز الخدمات العالمية على أنها مكلفة بالإشراف على إجراءات العمل المراد نقلها إلى المركز واتخاذ القرارات بشأنها. ويطلب من مديري الشعب الأربع في المقر ومدير مركز الخدمات العالمية التنسيق فيما بينهم بخصوص تحديد إجراءات العمل التي يمكن نقلها إلى المركز.

٣٩ - وقد أدى التأخر في إنشاء اللجنة التوجيهية لمركز الخدمات العالمية (كانت اختصاصاتها قد اقترحت أولاً في كانون الثاني/يناير ٢٠١١ ومرة أخرى في تموز/

يوليه ٢٠١١) إلى قيامها حتى الآن بدور محدود في التنسيق بشأن تحديد إجراءات العمل المراد نقلها والإشراف عليها واتخاذ قرارات بشأنها. وعندما اجتمعت اللجنة التوجيهية للمرة الأولى، كانت التغييرات التحضيرية لنقل قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي وقاعدة الأمم المتحدة للدعم في فالنسيا إلى مركز الخدمات العالمية جارية بالفعل. ومع التقدم في أعمال التنفيذ، سيكون من شأن الاستعانة باللجنة التوجيهية أن يتيح الفرصة لضمان مواءمة الهياكل وإجراءات العمل بين المقر ومركز الخدمات العالمية، فضلا عن مواءمة نهج التعامل مع تحديات الانتقال المشتركة.

٤٠ - وعلمت الإدارة على أن المشاركة حتى الآن تتوافق مع مرحلة التنفيذ. وقبل أن تُحدّد الوظائف المراد نقلها، كان التنسيق بين الشعب ومركز الخدمات العالمية محدودا. ولكن الآن بعد أن حُدّدت تلك الوظائف، فقد حدثت زيادة ملحوظة في مستوى المشاركة من خلال عقد اجتماعات أسبوعية ونصف شهرية بالتداول بالفيديو والتداول عن بعد ومن خلال الزيارات الميدانية.

دال - الاتصالات والمشاركة

٤١ - شاركت الإدارة على نطاق واسع، من خلال آليات رسمية وغير رسمية، مع الهيئات الحكومية الدولية، في وضع استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وتحديد توجهها الاستراتيجي على نحو شامل.

٤٢ - وأسندت المسؤولية عن إبلاغ الموظفين بالمعلومات عن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي لمديري الشعب ومديري/رؤساء دعم البعثات. وإضافة إلى ذلك، وضع فريق تنسيق تنفيذ برامج استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي استراتيجية للاتصالات تحدد جدولا زمنيا وسلسلة من الإجراءات لمشاركة الموظفين والاتصال بهم. كما أجرت الإدارة مؤخرا دراسة استقصائية، شاركت فيها القيادة العليا والمديرون في الميدان والمقر، بشأن نوعية الدعم الذي تُقدّمه الإدارة وتحديد مجالات التحسين ومقارنة مستويات الرضا بنتائج استطلاع مماثل أجري في عام ٢٠٠٨. وسيكون مجلس العملاء هو المحفل المعني باستقاء آراء العنصر العسكري وعنصر الشرطة بشأن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.

٤٣ - وقد تشاورت فرقة العمل المعنية باستجابة الموارد البشرية التي كوّنت مؤخرا مع موظفي الإدارة لالتماس الآراء ووجهات النظر بشأن المسائل التي تؤثر على الموظفين الذين يمارسون وظائف لا يجوز نقلها بعيدا عن المقر، وهي خطوة هامة في إدارة التغييرات المرتبطة بإعادة التنظيم. ويشارك مكتب إدارة الموارد البشرية في فرقة العمل حسب الاقتضاء.

٤٤ - ومع ذلك، لا يوجد محفل رسمي يتاح عبره الحصول على آراء سائر الموظفين الفنيين في العمليات الميدانية، بما في ذلك البعثات السياسية الخاصة. وحتى الآن، لم تُجر مراجعة منتظمة لعضوية الأفرقة العاملة ذات الصلة، ولا عضوية غيرها من الآليات التي ينخرط فيها شركاء الأمانة. وهذه بيئة معقدة ومتطورة؛ ويمكن لعدم وجود مراجعة من هذا القبيل أن يعني عدم إشراك بعض أصحاب المصلحة في المناقشات الرئيسية، وبالتالي عدم إلمامهم بما يكفي من معلومات على نحو يتيح لهم اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بالتنفيذ.

التوصية ٥

ينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تراجع بانتظام عضوية أفرقتها العاملة وسائر الآليات التي تضم شركاء الأمانة العامة لضمان مشاركة الممثلين المعنيين وذوي الصلة.

قبلت إدارة الدعم الميداني التوصية ٥، وذكرت أنها قد قامت، في إطار عملية تحديث اختصاصات هيئات الحوكمة لديها، بتجديد وتوسيع عضوية اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وأنها تراجع أيضا عضوية اللجان الأخرى للتأكد من أنها تتضمن مشاركة أصحاب المصلحة المناسبين لتلبية أولويات واحتياجات حوكمة التنفيذ الحالية.

٤٥ - ويتطلب الحفاظ على المستويات الحالية لخدمات الدعم الميداني ونوعيتها أثناء عملية نقل الوظائف وإعادة تشكيلها أن تخطط الإدارة ليس لنقل الموظفين أو إعادة تنسيبهم بين الوظائف والمواقع فحسب، ولكن أيضا ضمان استيعاب ما هو موجود من معارف وخبرات في مجال تقديم الدعم. ولضمان حدوث ذلك، ستعتمد الإدارة على الموظفين الحاليين، وخاصة فيما يتعلق بتوجيه الموظفين المتدربين أو المعينين حديثا وتدريبهم. ونتيجة لذلك، فهناك حاجة لاستمرار التواصل الجيد مع الموظفين ومشاركتهم لتيسير قبول استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، مما سيسمح بأن يمضي إجراء التغييرات المتوقعة قدما على نحو أكثر سهولة. وستكون ثمة حاجة أيضا لتخصيص الموارد اللازمة للتخطيط لعملية الانتقال وإدارتها، بما في ذلك تعيين الموظفين وتدريبهم. ولم توضع بعد خطط إدارة المعارف وتدريب الموظفين في فترة الانتقال.

التوصية ٦

ينبغي لإدارة الدعم الميداني وضع خطط التدريب وتنفيذ تدابير لإدارة نقل إجراءات العمل إلى مركزي الخدمات العالمية والإقليمية لضمان الحفاظ على مستويات جودة الخدمات الحالية خلال مرحلة الانتقال. وينبغي أن يُجرى ذلك من خلال تخصيص المزيد من الموارد لتدريب الموظفين الجدد أو لتوثيق المعارف رسمياً بشأن إجراءات العمل الحالية، إضافة إلى الجهود الحالية الرامية إلى إيصال المعلومات عن الآثار المترتبة على استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي إلى الموظفين الحاليين وإدارة تلك الآثار.

قبلت الإدارة التوصية ٦، وذكرت أن اللجان التوجيهية المعنية تجتمع بانتظام لتقييم الخطط وتحديثها، وكذلك لاتخاذ ما يلزم من ترتيبات إدارية لنقل الوظائف من مقر الأمم المتحدة إلى مركز الخدمات العالمية ومن البعثات إلى مركز الخدمات الإقليمية. وذكرت الإدارة أيضاً أن ذلك يشمل الحاجة إلى تحديد ما يلزم من موارد لدعم التدريب وتطوير القدرات، كما يمكن أن يشمل تلبية طلبات تقدمها الشعب للاستثمار لمرة واحدة بغية دعم هذه المبادرات، كما هو الحال في بيانات الميزانية الحالية.

(توقيع) كارمان ل. لابوانت

وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

التعليقات الواردة من إدارة الدعم الميداني بشأن مشروع تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقييم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي^(أ)

أود أن أشير إلى مذكرتك المؤرخة ١٠ شباط/فبراير ٢٠١٢، والمتعلقة بالتقييم المذكور آنفاً. وتجدون طيه تعليقاتنا على التوصيات الواردة في مشروع التقرير. ونشكركم على إتاحة الفرصة لنا للتعليق على مشروع التقرير. ونحن على استعداد لتقديم أي معلومات إضافية قد تكون مطلوبة.

التوصية ١

عملاً بهذه التوصية، حُدثت اختصاصات اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، ووافق عليها وكيل الأمين العام للدعم الميداني، ووافقت عليها اللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي في اجتماعها المعقود في ١٤ شباط/فبراير ٢٠١٢. كما حُدثت العضوية ووُسّع نطاقها وحضر هذا الاجتماع أعضاء جدد. وينشر الآن جدول مسبق للاجتماعات وكذلك المحاضر والقرارات في الموقع الشبكي لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وقد أُطلع عليها أعضاء اللجنة التوجيهية. وتجري الآن عملية مماثلة لسائر هيئات الحوكمة لضمان وجود ترتيبات إدارية واضحة لها جميعاً.

التوصية ٢

لقد حُدثت بوضوح عملية تقييم الوظائف المقترح نقلها إلى مركزي الخدمات من حيث اختصاصات اللجنة التوجيهية لكل مركز. ويستعرض أعضاء اللجنتين التوجيهيتين لمركز الخدمات العالمية ومركز الخدمات الإقليمية، في اجتماعاتهم العادية، كل وظيفة يجري

(أ) يعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية في هذا التقرير النص الكامل للتعليقات الواردة من إدارة الدعم الميداني على مشروع تقرير المكتب عن تقييم تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. ويأتي إدراج هذه المعلومات تماشياً مع ما قرره الجمعية العامة في قرارها ٢٦٣/٦٤، في أعقاب توصية اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات. وإجمالاً، فقد وافقت الإدارة على توصيات المكتب. وقد أدرجت تعليقات الإدارة على مشروع التقرير، حسب الاقتضاء، في التقرير النهائي. وفي بعض الحالات، لا تتطابق أرقام الفقرات المشار إليها في التعليقات الواردة من الإدارة مع أرقام الفقرات في التقرير النهائي.

تحديدها لكي تُنقل استناداً إلى نماذج تحليل وظيفي كاملة ويوافقون على ذلك. وقد استعرض أعضاء هاتين اللجنتين الورقة غير الرسمية عن الوضع النهائي وقدموا آراءهم بشأنها. وفضلاً عن ذلك، ينظر أعضاء اللجنتين في المواءمة مع رؤية الوضع النهائي في سياق عملهم العادي.

التوصية ٣

يجري وضع إطار لإدارة المخاطر يشمل الاستراتيجية بأسرها ويتضمن خطة منهجية لإدارة المخاطر ورصدها. وستجري مواءمة الإطار مع سياسة إدارة المخاطر لدى إدارة الدعم الميداني، فضلاً عن السياسات الأوسع نطاقاً لإدارة المخاطر المؤسسية في الأمم المتحدة والتي تضطلع بها إدارة الشؤون الإدارية.

التوصية ٤

تُجسّد بيانات ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، المقدّمة من إدارة الدعم الميداني والتي يقترح فيها نقل وظائف، تحليل التكاليف/الفوائد الوارد في صحائف العمل الخاصة بالتحليل الوظيفي، فضلاً عن ملخص للفوائد النوعية المتوقع جنيها من عمليات النقل. وقد تضمّن التحليل الذي قدّم إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في دورتها الحالية معلومات إضافية عن التكاليف المتكررة غير المتعلقة بالموظفين والتكاليف التي ستُنقّق مرة واحدة فيما يتصل بنقل إجراءات العمل.

مشروع التوصية ٥ السابقة (هذه التوصية لم تعد مُدرجة في التقرير النهائي)

معلومات أساسية

تضمّن تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن حسابات عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام للفترة المالية المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١ توصيات مماثلة للتوصية ٥ المقدّمة من مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وقد أوصى المجلس بأن تقوم الإدارة بما يلي: (أ) وضع خطة شاملة تتناول بمزيد من التفصيل، في إطار الركائز الأربع، الأهداف الرئيسية، والأنشطة الرئيسية والمراحل الأساسية والمعايير/خطوط الأساس وطريقة تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وتحقيق الفوائد؛ (ب) إدراج التفاصيل المعززة في تقرير الأمين العام المرحلي السنوي لاستعراضه من قبل الجمعية العامة (انظر A/66/5 (Vol. II)، الفقرة ٢٠٣).

وفي هذا الصدد، قدمت الأمانة العامة رداً رسمياً على هذه التوصية، وأشارت إلى أن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي باعتبارها استراتيجية لإدارة التغيير تتضمن سلسلة من مستويات مختلفة من التخطيط وضعت لتزويد الأمانة وإدارة الدعم

الميداني على وجه الخصوص بخريطة طريق لتنفيذ نموذج جديد لتقديم الخدمات يظل مرنا بما فيه الكفاية على نحو يُجسّد حقائق الواقع المتغير ويستجيب لها، حسبما أعربت عنه الدول الأعضاء وقيادات البعثات الميدانية على حد سواء. وعلى هذا النحو، علقت إدارة الدعم الميداني بأن الخطة الرفيعة المستوى الشاملة قد قُدمت في تقرير الأمين العام عن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/65/643، المرفق الأول). وهناك ثلاثة تقارير (A/65/696 و A/65/760 و A/66/591) تُقدم تفاصيل عن خطة مركز الخدمات العالمية ومركز الخدمات الإقليمية في عنتبي. وسيتواصل تقديم معلومات محدّثة شاملة في تقارير مرحلية سنوية إضافية. ومع ذلك، لا يزال المجلس يرى أن هناك حاجة إلى المزيد من التفصيل والوضوح في التخطيط للاستراتيجية ورصد ما يُحرز من تقدم في تنفيذها. وفي هذا الصدد، فإن الفكرة القائلة بأن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي بمثابة منصة استراتيجية تُيسّر ما يجب إدارته من تحوّل ثقافي يؤكد ضرورة التوصل إلى التوازن الصحيح بين الخطط التفصيلية التي تُوضع لكل ركيزة من الركائز، وضرورة ضمان إجراء مشاورات مجدية مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الدول الأعضاء وشركاء الأمانة العامة المنفذين (إدارات عمليات حفظ السلام والشؤون السياسية والشؤون الإدارية ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب الشؤون القانونية)، والقيادات العليا للبعثات الميدانية، مع وضع الحاجة المطلقة إلى الاستمرار في تقديم الخدمات على نحو لا يمس البتة بتقديم تلك الخدمات إلى الميدان في الاعتبار دوماً. وقد وُجد مثال جيد لتحقيق هذا التوازن في وضع الخطة الخمسية لتطبيق نظام الوحدات (انظر A/66/591). وقد وضعت هذه الخطة من خلال عملية تشاورية بمشاركة اختصاصيين من اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام، وكذلك خبراء من البعثات الميدانية.

وضع مؤشرات الأداء الرئيسية

وُضعت مؤشرات الأداء الرئيسية والمعايير القياسية المتصلة بها لركيزة تطبيق نظام الوحدات ولمركز الخدمات الإقليمية وقُدمت في تقرير الأمين العام عن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، المؤرخ ٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١١ (A/66/591). ويجري وضع مؤشرات الأداء الرئيسية للركائز الأخرى وسينفذ نظام لرصد المؤشرات والإبلاغ عنها. وفي هذا الصدد، يسلط التقرير المرحلي الثاني عن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي الضوء على أهمية استحداث مؤشرات الأداء الرئيسية ويشير إلى أن قيادة إدارة الدعم الميداني قد منحت الأولوية لهذا العمل (A/65/591، الفقرة ٩).

وفي هذا السياق، تعد استراتيجيات تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي بمثابة برنامج لإدارة التغيير يُعزّز عملية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية.

وإنشاء مركز الخدمات الإقليمية في عنتبي مثال يوضح ذلك. ولدى تحليل الطريقة التي كانت تؤدي بها كل وظيفة قبل إنشاء المركز، مثل تجهيز منح التعليم في البعثات الميدانية، كان الواقع هو أنه في حين أن جميع البعثات كانت تتمثل لمتطلبات تقديم طلبات الحصول على منح التعليم، فقد كانت كل بعثة تتبع أساليب عمل مختلفة قليلاً لتجهيز المطالبات وتقديمها. وفي بيئة من هذا القبيل، تكيف فيها أساليب سير العمل الخاصة بوظائف المعاملات في مكاتب الدعم وفقاً لطائفة متنوعة من العوامل المحلية في البعثات التي تتراوح بين القيود التقنية وخبرة الموظفين الذين يؤدون المسؤوليات وحتى التفضيلات الإدارية وانتهاء بالأولوية المعطاة لتلك الوظيفة على الصعيد المحلي، يتعدّد إلى حد كبير توحيد أساليب سير العمل في جميع البعثات. ومن خلال تجميع هذه الأنشطة في مركز خدمات إقليمية وإعادة تشكيل نسق إجراءات العمل، يمهّد تطبيق نظام الوحدات الطريق لوضع المعايير المرجعية من خلال استحداث مؤشرات الأداء الرئيسية. وقد تيسّرت عملية إدارة التغيير هذه، التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من مفهوم استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، من خلال استحداث مؤشرات لكل ركيزة من ركائزها الأربعة. ولا يمكن لعملية وضع المعايير المرجعية أن تنفذ حقاً إلا عندما يتسنى توحيد إجراءات العمل. وفي ظل ما يلزم من أعمال تحضيرية جارية للأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام "أوموجا"، يعد هذا الأمر جانباً بالغ الأهمية في برنامج إدارة التغيير التابع لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي وإحدى أولويات الإدارة في دورة الميزانية للفترة ٢٠١٢/٢٠١٣.

مؤشرات الأداء الرئيسية المفصلة

يسلط التقرير المرحلي الثاني عن تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي الضوء على أهمية استحداث مؤشرات الأداء الرئيسية ويشير إلى أن قيادة إدارة الدعم الميداني قد منحت الأولوية لهذا العمل (A/65/591، الفقرة ٩). وفي هذا السياق، تعد استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي بمثابة برنامج لإدارة التغيير يُعزّز عملية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وذلك من خلال تعزيز التوحيد القياسي والوضوح في إجراءات الإبلاغ ووضع المعايير المرجعية.

وحسبما ورد في التقرير المرحلي عن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، وضعت مؤشرات الأداء الرئيسية للوظائف والأنشطة الجارية. غير أن الإدارة العليا لإدارة الدعم الميداني تعكف على وضع نموذج لتحليل الأداء الروتيني من شأنها أن تمكن

الإدارة من اتخاذ قرارات بشأن التوجه الاستراتيجي، مع تعزيز التنبؤ، في الوقت نفسه، بتقديم الخدمات على نحو يرتبط بالاستفادة من القوة العاملة. ويتطلب إكمال تصميم نموذج الأداء الروتيني هذا تحقيق مقدار معين من النضج في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، ولا سيما من حيث وجود إطار حوكمة متين. ولما كان هذا المقدار من النضج قد تحقق خلال السنة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية، تشمل الخطوات المقبلة المزمع اتخاذها في نموذج الأداء الروتيني ما يلي:

- المرحلة ١: وضع فهرس لجميع الخدمات المسندة إلى مركزي الخدمات العالمية والإقليمية (الحالية والمتوقعة)
 - المرحلة ٢: رسم خريطة للخدمات بمقاييس عالية المستوى
 - المرحلة ٣: تجميع كل الوظائف في فئات خدمات متميزة يقدمها مركز الخدمات الإقليمية ومركز الخدمات العالمية
 - المرحلة ٤: وضع مؤشرات أداء عملياتية ووظيفية رئيسية في هذه المرحلة بغية تحقيق مزيد من التفصيل
 - المرحلة ٥: رسم خرائط لجميع المؤشرات الرئيسية لأداء الخدمات ووضع نموذج لتكاليف تقديم الخدمات
 - المرحلة ٦: ربط جميع المؤشرات الرئيسية لأداء الخدمات بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي
- ولكي يتسنى عرض نموذج الأداء الروتيني على الدول الأعضاء للنظر فيه من خلال التقرير المرحلي المقبل عن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، فقد وضعت الأطر الزمنية التالية لإكمال المراحل المذكورة أعلاه:

خطة وضع مؤشرات الأداء الرئيسية الموحدة:



المجموع: ٣٠ أسبوعاً

مشروع التوصية ٦ السابقة (هذه التوصية لم تعد مُدرجة في التقرير النهائي)

يجري حاليا الإبلاغ عن نقل الوظائف الجاري من خلال عملية وضع الميزانية. وإضافة إلى ذلك، تقدم إدارة الدعم الميداني تقريراً شاملاً عن الموارد المتصلة بمركز الخدمات الإقليمية في عنتبي كإضافة إلى التقرير المرحلي عن استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.

التوصية ٥ (التوصية ٧ من مشروع التقرير)

يرجى الرجوع إلى تعليقاتنا على التوصية ١ أعلاه. وإضافة إلى ذلك، تجري حالياً إعادة النظر في عضوية جميع هيئات حوكمة استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي بعد اكتمال هذه العملية فيما يتعلّق باللجنة التوجيهية لاستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي.

التوصية ٦ (التوصية ٨ من مشروع التقرير)

تجتمع اللجان التوجيهية المعنية بانتظام لتقييم الخطط وتحديثها، وكذلك لاتخاذ ما يلزم من ترتيبات إدارية لنقل الوظائف من مقر الأمم المتحدة إلى مركز الخدمات العالمية ومن البعثات إلى مركز الخدمات الإقليمية. ويشمل ذلك الحاجة إلى تحديد ما يلزم من موارد لدعم التدريب وتطوير القدرات، ويمكن أن يشمل أيضاً تلبية طلبات تقدمها الشعب للاستثمار لمرة واحدة بغية دعم هذه المبادرات، مثلما هو الحال في بيانات الميزانية الحالية.