

Distr.  
GENERAL

A/50/507/Add.1  
16 August 1996  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الخمسون  
البند ١١٨ من جدول الأعمال

وحدة التفتيش المشتركة

الإدارة في الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تعليقاته على تقرير وحدة التفتيش المشتركة  
المعنون "الإدارة في الأمم المتحدة: الأعمال الجارية" (JIU/REP/95/8-A/50/507).

## المرفق

تعليقات الأمين العام على تقرير وحدة التفتيش المشتركة  
المعنون "الإدارة في الأمم المتحدة: الأعمال الجارية"  
(JIU/REP/95/8-A/50/507)

### أولا - لمحة عامة

١ - يرحب الأمين العام بالمساهمة الهامة التي يمثلها التقرير نحو تقييم شامل للجهود الرامية إلى تأسيس فكر جديد للإدارة في الأمانة العامة. ومن مصادر القوة الرئيسية للتحليل الوارد في التقرير، قيامه باستعراض أحدث المبادرات المتخذة في هذا المجال في ضوء الخلفية التاريخية للإصلاحات الإدارية في الأمم المتحدة. وهو يحدد أيضا عددا من المعوقات المزمنة التي حالت دون تحسين قدرة الأمم المتحدة على تنفيذ البرامج بفعالية وكفاءة، فيما تعمل على تلبية المقتضيات الأساسية للشفافية والمساءلة الإدارية. ونظرا لأهمية فحوى التقرير، نوه الفريق الاستشاري المعنى بالإدارة والميزانية، الذي قام بدراسته، بالطابع المتعمق والمتوازن لاستنتاجات وتوصيات التقرير وسلم بأهميته في تجميع معظم المشاكل الإدارية الرئيسية للمنظمة.

٢ - إن الإصلاحات الإدارية في الأمم المتحدة لا تحدث من فراغ. فالكثير من المنظمات الدولية والحكومات الوطنية تمر بهذه العملية الصعبة ولكن اللازمة. وتتمتع وحدة التفتيش المشتركة بميزة نسبية لكونها في وضع طيب يمكنها من الإمعان في وعي الدروس المستفادة من المحاولات المماثلة ولضت انتباه الأمم المتحدة إلى أهميتها. وعلى الرغم من أن الأمم المتحدة منظمة فريدة في بعض النواحي، فإن التقرير كان سيتعزز بربط المشاكل والتماس الحلول في المنظمة بتلك التي توجد في غيرها من المؤسسات الدولية والمؤسسات الوطنية العامة، بالاستناد مثلا إلى بعض دراسات الحالة الناجحة.

٣ - وينبغي الإشارة أيضا إلى أن طبيعة ودور المنظمة يتحددان، بدرجة حاسمة، بأولويات الأهداف التي تضعها الدول الأعضاء. ويرى الأمين العام أن مسائل وضع الأولويات وتبسيط أداء الآلية الحكومية الدولية أمور هي من الأهمية بمكان. إلا أن التقرير يورد إشارات عابرة فقط لهذه المشاكل ويمس مساهمات خفيفة مسألة الإدارة الحكومية الدولية على المستوى الجزئي، التي يسلم كثير من المراقبين بأنها عائق حقيقي أمام إدارة الأمانة العامة بفعالية أكثر.

٤ - وهناك مشكلة ذات صلة وهي ما إذا كانت نسبة الموارد التي تركزها الأمانة العامة حاليا لعمليات الرصد، والإبلاغ، والتقييم والمراقبة (الداخلية والخارجية على السواء) على النحو الذي تأذن به الدول الأعضاء، بالمقارنة مع الموارد المخصصة لتنفيذ المهام الفنية، هي نسبة مثلى. وتشمل الطروحات التي تعدها الأمانة العامة حاليا تقارير مقدمة إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة البرامج والتنسيق،

وإدارة خدمات المراقبة الداخلية، ووحدة التفتيش المشتركة، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، بالإضافة إلى هيئات المراقبة الفنية الأخرى مثل لجنة المؤتمرات، ولجنة الإعلام، ولجنة السكان واللجنة الإحصائية، واللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام وما في حكمها. وكثيرا ما تشكل طرائق المراقبة هذه عبئا ثقيلا على عاتق الأمانة العامة وهي لا تفضي دائما إلى تنفيذ الأنشطة الفنية تنفيذا فعالا. وعلى الرغم من تشديد التقرير على قيمة مراقبة الأداء البرنامجي، إلا أنه كان يمكن أن ينطوي على عون أكبر لو اقترح سبلا لتيسير آليات وضع التقارير ولتبسيط وتوحيد نظام الإبلاغ عن الأداء البرنامجي.

٥ - ويعتقد الأمين العام أيضا أن التقرير كانت ستكون له قيمة مضافة لو تناول بتعمق نقطة مهمة أخرى لم يرد عنها سوى إشارة عابرة، ذلك لأن التقرير، في تعليقه على ما رآه توسعا سريعا في السنوات الأخيرة من عمليات حفظ السلام والعمليات الإنسانية التي تجري على نطاق العالم، يذكر (في الفقرة ١٦ ج) أن "الأمر المحير هو أن الأمانة العامة قد استطاعت أن تتجنب حدوث انهيار تام في نظمها الإدارية إزاء العمليات الميدانية غير المتوقعة والواسعة والسريعة التحرك، وهي عمليات من نوع وعلى نطاق لم يسبق للمنظمة قط أن واجهت مثلهما". ومن المؤسف أن التقرير لا يورد أي إشارة أخرى إلى قدرة الأمانة العامة على تلبية طلبات إضافية غير متوقعة وغير مسبوقه وجسيمة وسط أوضاع من تذبذب التدفقات المالية وفي غياب أية احتياطات للطوارئ بل كانت التلبية أكثر من كافية. ومع ذلك، يمكن القول إنه من الجلي أن المنظمة، مع كل ما هو مسلم به من أوجه قصورها، تملك بعض القدرة على حسن التدبير الإداري، والمرونة وقوة العزم بالإضافة إلى أنها تضم موظفين على مستوى من التفاني والكفاءة بما يسمح لها بأن تنجح في مثل هذه الظروف من قسوة الاختبار. وكان يمكن للتقرير أن يكون أكثر عونا عن طريق تحديد العوامل الرئيسية التي استند إليها هذا الإنجاز وأن يقترح كيفية التأسيس عليها ودعمها لدفع مسيرة الإصلاح الإداري إلى الأمام.

٦ - وعلى الرغم من هذه الإغفالات، يسلم الأمين العام بأن التقرير يقدم تحليلا دقيقا وشاملا وينطلق من رؤية ممتازة للأمر. وهو يوفر الكثير لإمعان التفكير في تقييم التقدم المحرز حتى الآن وتحديد طريق المستقبل أمام الإصلاح الإداري في الأمم المتحدة. ويسر الأمين العام أيضا أن يلاحظ أن انطلاقة واتجاه توصيات التقرير يتوافق مع مسار الإصلاح الذي تتبعه الأمانة العامة، وأن مقترحات التقرير في عدد من الحالات، إما أن تكون قد نفذت، أو قد استهلتها الإدارة، وإن لم يكن ذلك بالضرورة بنفس الطريقة التي يقترحها التقرير بالضبط.

٧ - ومن المستصوب، قبل طرح رد محدد على توصيات التقرير، تلخيص الاتجاه الأساسي الذي تنحو نحوه خطة الأمين العام الإدارية، حيث يدور تنظيم الإصلاح الجاري في الأمانة العامة حول خمسة أهداف إدارية استراتيجية كما يلي:

(أ) إدارة أفضل لهيكل تكاليف المنظمة وبرنامج معزز لتطوير الكفاءة وفعالية التكاليف؛

(ب) إدارة أفضل لبرامج عمل المنظمة، من تحديد الأولويات الاستراتيجية حتى عملية الموازنة التي يتم بموجبها تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأولويات وعن طريق نظام لقياس الأداء.

(ج) إدارة أفضل للموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين قدرات الموظفين وانجازاتهم؛

(د) معلومات أفضل من أجل الإدارة مع إتاحتها في وقت مناسب؛

(هـ) استخدام أفضل للتكنولوجيا وتوسيع إتاحتها في كل أجزاء المنظمة.

وعلى الرغم من قيود الميزانية المتزايدة تحققت إنجازات وأوجه تقدم في المجالات الخمسة جميعاً. وتم خلق الظروف لإجراء تحسينات إضافية، ويتواصل السير قدماً.

#### ثانياً - تعليقات على التوصيات

##### التوصية ١

٨ - يتفق الأمين العام مع المنطلق العام للتوصية. ولكنه في ظل قيود الموارد الراهنة، فقد اختار أن يتلقى من كبار مديريه المشورة بشأن السياسة الاستراتيجية. ويضطلع بهذه المهمة الفريق الاستشاري المعني بشؤون الإدارة والميزانية، الذي يركز على المسائل الإدارية الاستراتيجية للإصلاح الجاري، من خلال استعراض طرق تنفيذ الولايات بتكلفة فعالة، وترشيد برامج العمل والابتكارات التكنولوجية ومعالجة المبادرات الجديدة لتعزيز الإدارة والمساءلة والمراقبة.

٩ - ويفيد الفريق الاستشاري من مشورة وتوصيات مجلس الكفاءة، الذي يركز على الأنشطة التي يمكن فيها زيادة الكفاءة وفعالية التكاليف، في تعاون وثيق مع مديري البرامج. وقد حدد بالفعل جوانب محددة لتحقيق الكفاءة في الأجل القصير، تقلل التكاليف بغير تأثير على البرامج والأنشطة، عن طريق إعادة تنظيم أو تبسيط الهيكل التنظيمي لتحسين نوعية الأنشطة والخدمات وحسن توقيتها. وتدعم عمل مجلس الكفاءة في مجالات برنامجية محددة جهود أفرقة عاملة متخصصة عهد إليها تطوير وتنفيذ التعديلات اللازمة في الإجراءات والتقنيات في نطاق مستوى اختصاصها ثم تقديم التوصيات للفريق الاستشاري ومجلس الكفاءة، حسب الاقتضاء، بشأن التغييرات ذات الطبيعة الشاملة. وتتراوح مراكز الإصلاح "التكتيكي" هذه بين فرقة العمل المعنية بعمليات حفظ السلم التابعة للأمين العام والفريق العامل المعني باستراتيجيات المعلومات للأمم المتحدة إلى الأفرقة العاملة في مجالات إصلاح المشتريات؛ والخيارات الخارجية في مجال الطباعة، والوثائق وخدمات المؤتمرات الأخرى؛ وتقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية وغيرها؛ والقضاء على الازدواجية والتداخل في تنفيذ البرامج؛ ونشر التكنولوجيا المتقدمة.

١٠ - وعلى الرغم من أن الآلية السالفة الذكر تقوم بمهامها بصورة ترضي الأمين العام، فإن إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي تظل أمرا مطروحا ضمن مهام العمل.

### التوصية ٢

١١ - يتفق الأمين العام مع التوصية. ويرى أن تنفيذ النظام الجديد لإدارة الأداء سوف يسهم الى حد كبير في تنفيذ هذه التوصية. ويقتصد من دورة إدارة الأداء أن تبدأ مع وضع خطط العمل في كل مستوى تنظيمي بدءاً من الإدارة نزولاً الى وحدة العمل، وربط خطط العمل الفردية مع مشيلتها في وحدة العمل ككل. وقد كانت الأهداف المحدودة زمنياً، وسوف تكون باضطراد، مندرجة في خطط العمل عند كل مستوى. وسيواصل الأمين العام الجهود لتحسين أدوات التخطيط والإبلاغ تمشياً مع هذه التوصية.

### التوصية ٣

١٢ - يوافق الأمين العام على ضرورة أن تتسم تقارير الإدارة والأداء المقدمة الى اللجنة الخامسة بالمزيد من وضوح الأسلوب وحسن التوقيت كما تكون ذات توجه عملي ومركزة أكثر. ويود أن يلاحظ أن شكل تقرير الأداء لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥ المنجز مؤخراً جاء بتحسينات تتجاوز الجهود السابقة. وسوف يستمر العمل على تحسين شكل ومحتويات التقارير. ومن المهم، مع ذلك، أن العمل في هذا السياق، على إدراك مخاطر المبالغة في طلب التقارير (كما لوحظ في الفقرة ١٦٥ (ط) و (ي) من التقرير) وصوغ تدابير جديدة لرفع مستوى التقارير مع التقليل من عبء المبالغة في طلب التقارير.

### التوصية ٤

١٣ - يؤيد الأمين العام منطلق هذه التوصية الموجهة الى اللجنة الخامسة وهو مستعد للتعاون مع الدول الأعضاء نحو هذه الغاية. ولكن ينبغي التدقيق في رسم طرائق تنفيذها تحقيقاً للتوازن المناسب بين تعزيز مهمة المراقبة الموكلة للهيئات الحكومية الدولية وتجنب خلق نظام سيقود أيضاً الى بيروقراطية أكثر مما هي عليه الآن. إن قيود التوظيف الراهنة فيما يتعلق بالأنشطة الموضوعية، بالإضافة الى الآثار المترتبة من حيث زيادة الوثائق ومتطلبات خدمة المؤتمرات، فيما تجرى محاولات متواصلة للحد من النمو المستمر في أعباء عمل خدمات المؤتمرات، ينبغي موازنتها أيضاً مقابل الفوائد المفترضة من إنشاء آلية جديدة.

### ثالثاً - تعليقات محددة

#### دائرة التخطيط والتطوير في مكتب إدارة الموارد البشرية (الفقرة ٢١)

١٤ - العمل يتم حالياً لإنجاز مهمتي تخطيط وتطوير إدارة الموارد البشرية بعد استكمال الاحتياجات من الموظفين. وعلى إثر التكيف الهيكلي الجديد في مكتب إدارة الموارد البشرية تمشياً مع قراري الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠ ألف الى جيم، فإن مهمة تخطيط الموارد البشرية قد أدمجت في شعبة الخدمات التشغيلية، في حين أن خدمات التطوير الوظيفي تصبح جزءاً من شعبة الخدمات التخصصية وتجمع معا برامج الامتحانات، والتدريب والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والدعم الوظيفي والاستشارات الوظيفية.

وخدمات التطوير الوظيفي مسؤولة عن تنفيذ مهام مكتب إدارة الموارد البشرية في إدارة الأداء، والتطوير الوظيفي والدعم الوظيفي، بطريقة متكاملة.

#### نظام تقييم الأداء (الفقرات ٣٦ - ٤٥)

١٥ - وضع تصميم النظام الجديد لتقييم الأداء في صورته النهائية في كانون الثاني/يناير ١٩٩٥. وتم تنفيذ برنامج تدريبي مكثف لاطلاع الموظفين من جميع المستويات وفي كل مراكز العمل على مبادئ إدارة الأداء، وتخطيط العمل، وإعطاء وتلقي التغذية المرتدة، بالإضافة الى تقنيات النظام الجديد. وتم بين كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ وحزيران/يونيه ١٩٩٦، تدريب نحو ١٠ ٠٠٠ موظف. وأصبح لكل إدارة ومكتب دورة أداء إما من ١ كانون الثاني/يناير الى ٣١ كانون الأول/ديسمبر أو من ١ نيسان/أبريل الى ٣١ آذار/مارس. وقد بدأ التنفيذ الكامل للنظام الجديد لتقييم الأداء في ١ كانون الثاني/يناير أو ١ نيسان/أبريل ١٩٩٦. وبعد إكمال دورة واحدة كاملة، سيتم استعراضها في ضوء تجربة السنة الأولى وتنقح للتأكد من أنها تفي بصورة فعالة باحتياجات المنظمة وموظفيها. وتم تحديد مركز تنسيق واحد على الأقل في كل إدارة ومكتب لتنسيق ورصد عمليات التدريب والتنفيذ. ويجري رصد التنفيذ عن طريق الاستبيانات، والمقابلات واستعراض عيّنات من خطط العمل. ويقدم مكتب إدارة الموارد البشرية الدعم التقني في شكل المساعدة على وضع خطط العمل وإرساء معايير الأداء. وعند إكمال الدورة الأولى، سيتم رصد سجلات النظام الجديد لتقييم الأداء عن طريق المكاتب التنفيذية المختصة.

#### غياب وحدة للخدمات الإدارية في الأمانة العامة (الفقرة ٥٠)

١٦ - يشارك الأمين العام هذا الاهتمام. ولكن يشجعه أن شعبة مراجعة الحسابات والاستشارات الإدارية في مكتب خدمات المراقبة الداخلية تولي اهتماما شديدا لمراجعة الحسابات الإدارية، التي تركز على الاقتصاد، والكفاءة والفعالية في العمليات، والنظم والإجراءات، وأن الشعبة قد اتبعت سياسة إدراج منظور لمراجعة الحسابات الإدارية في جميع المهام الرئيسية لمراجعة الحسابات<sup>(١)</sup>. وفي ضوء الاستعداد الفعال الذي يبديه مراجعو الحسابات بمكتب خدمات المراقبة الداخلية في عرض خبرتهم في مراجعة الحسابات كمشورة مقدمة للإدارة، فإن ذلك يمكن أن يصبح مصدرا قيّمًا للخبرة الفنية لتحسين عنصري المساءلة والمسؤولية في الإصلاح الإداري الشامل.

#### التنفيذ المبكر والقاصر لنظام المعلومات الإدارية المتكامل (الفقرة ٥٧)

١٧ - الملاحظة القائلة بأن التنفيذ المبكر غير الكافي لنظام المعلومات الإدارية المتكامل قد أدى الى تحليل واسع لتدفق العمل، مما أدى الى حوسبة أنماط تدفق العمل الحالية الى درجة كبيرة، ملاحظة غير صحيحة. وعلى العكس، فقد اكتسب الكثير من العمليات الإدارية، والمالية وشؤون الموظفين، عنصري التيسير والتبسيط في سياق تحليل تدفق العمل والتنفيذ اللاحق لنظام المعلومات الإدارية المتكامل.

إقامة العدل (الفقرات ٧٥-٨٠)

١٨ - تنظر الجمعية العامة في إصلاح نظام إقامة العدل الداخلي الذي اقترحه الأمين العام<sup>(ب)</sup>. والغرض من الإصلاح المقترح ثلاثي:

(أ) تعزيز تسوية وحل المنازعات في وقت مبكر؛

(ب) أن تكون الطعون ومجالس التأديب أكثر اتساما بالطابع المهني وجعل عملها أكثر سرعة وإنصافا؛

(ج) توفير نظام عدالة فعال التكاليف وبسيط.

الضغوط من أجل تخفيض الحجم (الفقرات ١٢٥ - ١٣٩)

١٩ - تمت الإحاطة بملاحظات التقرير عن هذه المسألة. وتنفذ المنظمة حاليا استعراضا فنيا وتخفيضاً في تكاليف موظفيها للوصول الى معدل الشواغر وتخفيض الميزانية اللذين رسمت الجمعية العامة بتحقيقهما، في قرارها ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠ ألف المؤرخين ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥. ولحماية التطور الوظيفي في سلك الخدمة المدنية الدولية، يتم استخدام كامل للتناقص الطبيعي وعدم استبقاء الموظفين الى ما بعد سن التقاعد، وتجميد التوظيف الخارجي، فيما عدا المهارات التخصصية الأساسية، وبرنامج ترك الخدمة مبكرا. وتولى طرائق التخفيض في تكاليف الموظفين وإعادة توزيعهم أولوية للاعتبارات البرنامجية والهيكلية بالإضافة الى مهارات الموظفين وأدائهم<sup>(ج)</sup>.

حصة خدمات الدعم المشتركة (الفقرة ١٣٧)

٢٠ - ينبغي ملاحظة أن خدمات المؤتمرات هي جزء من حصة خدمات الدعم المشتركة التي تبلغ ٣٦ في المائة من الميزانية العادية للأمم المتحدة. وفي حين أن هذا التجميع يتماشى مع الهيكل الحالي للميزانية البرنامجية، فإنه يؤكد مرة أخرى أن تجميع خدمات المؤتمرات مع إدارة المرافق والإدارة العامة، تبريرا للدعوة الى خفض تكاليف الدعم، يَضَعُ الدور الأساسي لخدمات المؤتمرات بالنسبة الى البرامج الفنية. ولقد كانت تخصصية إدارة خدمات المؤتمرات جديرة بأن تحوز مزيدا من التفاصيل في تقرير وحدة التفتيش المشتركة.

"آلاف من نواتج الإعلام الصغيرة" (الفقرة ١٦٣)

٢١ - هذه الملاحظة لا تستند الى الواقع، فقد نشرت إدارة الإعلام ما مجموعه ٨٢ من المواد الإعلامية في عام ١٩٩٥، بما في ذلك منشورات مؤسسية ومرجعية ومنشورات عن المسائل الفنية. وينبغي ملاحظة أن الإدارة كانت تواجه، عبر السنين، بشبكة متزايدة من التكاليف ناجمة عن كون الأمم المتحدة في صدارة الشؤون العالمية. ولم يكن وما كان بمقدور إدارة شؤون الإعلام أن تتجاهل تكاليفات صادرة عن الهيئات

الحكومية الدولية. ويجدر أيضا ملاحظة أن الأنشطة الإعلامية، في معظم الحالات، التي تستجيب للأحداث الجارية لا يمكن التنبؤ بها سلفا قبل وقوعها بسنوات.

الحواشي

(أ) مكتب المراقبة الداخلية، نشأته ومهمته وأساليب عمله وتأثيره، (إدارة شؤون الإعلام/1769، شباط/فبراير ١٩٩٦) ص ٨.

(ب) انظر A/C.5/50/2.

(ج) انظر (ST/AI/415).

-----