

Distr.  
GENERAL

A/51/305  
23 August 1996  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة الحادية والخمسون  
البند ١٤٣ من جدول الأعمال المؤقت\*

### تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب المراقبة الداخلية

#### مذكرة من الأمين العام

١ - عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٢٨/٤٩ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤، أتشرف بأن أحيل إلى الجمعية العامة التقرير المرفق، الذي رفعه إلي وكيل الأمين العام للمراقبة الداخلية، عن استعراض هيكل الإدارة في عنصر الموظفين المدنيين بقوات السلام التابعة للأمم المتحدة.

٢ - وقد أجرى مكتب المراقبة الداخلية هذا الاستعراض على إثر استعراض داخلي لهيكل الإدارة بقوات السلام التابعة للأمم المتحدة بدأته إدارة عمليات حفظ السلام وممثلي الخاص. وحدد ذلك الاستعراض الداخلي عدداً من قضايا الإدارة الهامة، واتخذت على الفور عدة تدابير تصحيحية نفذت في مواضعها الأصلية.

٣ - وأنا أود أن أعرب عن ارتياحي لملاحظة أن الاستعراض الذي أجراه مكتب المراقبة الداخلية وسع نطاق الاستعراض الداخلي الذي أعدته قوات السلام التابعة للأمم المتحدة. كذلك فإنني متفق مع المكتب في تحليله لتعقد إدارة عملية من حجم عملية قوات السلام التابعة للأمم المتحدة، وبمرور الوقت شهدت عمليات الأمم المتحدة في يوغوسلافيا السابقة توسعات وتسويات متعددة في ولاياتها؛ مما ترك أثراً كبيراً على نطاق تلك العمليات وعلى صعوبة إدارتها. وفي هذا السياق فإنني عيّنت، في ١ تموز/يوليه ١٩٩٥، أميناً عاماً مساعداً لإدارة وتنسيق قوات السلام التابعة للأمم المتحدة بغرض تعزيز القدرة الإدارية الشاملة للبعثة وتعزيز آليات المراقبة الداخلية. وسرعات ما أثبت هذا التعيين أهميته فيما يتصل بمواجهة التحديات الإضافية التي نشأت فيما بعد فيما يتعلق بتنسيق عملية الانتقال إلى قوة التنفيذ المتعددة الجنسيات التابعة لمنظمة حلف شمال الأطلسي وإنشاء ثلاث عمليات مستقلة في المنطقة.

٤ - وبغية تنفيذ التوصيات المتضمنة في التقرير، التي أوافق عليها تماما، لا بد أن تتمكن المنظمة من وزع عدد ملائم من الموظفين الذين تتوفر لديهم المؤهلات والخبرة المطلوبة إلى بعثات ميدانية، إن لم يكن قبل وزع شتى عناصر البعثة فعلى الأقل في وقت متزامن. بيد أنه من حيث الممارسة، يحدث دائما تباطؤ لمدة بضعة أشهر بعد بداية بعثة ما قبل جمع عدد كاف من الموظفين الذين يشكلون مجموعة متكاملة لتلبية متطلبات الدعم السوقي والإداري، فضلا عن آليات المراقبة الضرورية. وتتعلق أسباب ذلك التباطؤ بطبيعة عمليات حفظ السلام، من حيث أن المهلة التنفيذية تكون عادة غير كافية من أجل التخطيط والقيام بالأعمال التحضيرية قبل اعتماد ولاية بعثة ما أو توسيعها. فضلا عن ذلك، لا بد لعمليات حفظ السلام أن تتنافس من أجل الحصول على الموارد الإنسانية الشحيحة لا سيما في المجالات التي تتطلب توفر الخبرة بالأمم المتحدة والدراية بالقواعد والأنظمة والإجراءات ذات الصلة، وفي نفس الوقت أيضا مراعاة ضرورة أن تواصل المنظمة برامجها العادية. وكانت تلك هي الحالة حينما أنشئت قوة الأمم المتحدة للحماية في آذار/مارس ١٩٩٢ في وقت متزامن مع عمليتين كبيرتين في كمبوديا والصومال في آذار/مارس ونيسان/أبريل، على التوالي، من السنة نفسها، الأمر الذي تطلب توزيع الموارد المتوافرة فيما بينها جميعا. ومن ثم، ينبغي أن ينصب الاهتمام على مواجهة الأسباب الأساسية للمشاكل المحددة، والتي لها علاقة بقدرة المنظمة على تقديم الموارد البشرية التي تحتاج إليها البعثات الميدانية بطريقة موقوتة.

٥ - ولقد بذلت جهود كبيرة في السنوات الأخيرة لتحسين الطابع الفني للمنظمة وقدرتها على ايفاد عمليات لحفظ السلام إلى الميدان. ولقد عرضت عدة مبادرات<sup>(١)</sup>؛ نفذ الكثير منها وتقوم شتى الأجهزة التشريعية حاليا بمناقشة مبادرات أخرى. ويجري العمل حاليا بنشاط لاستحداث مبادرات أخرى في الأمانة العامة. وتتناول هذه المبادرات معظم جوانب العمليات الميدانية، بداية من الموارد المالية حتى الموارد السوقية والموارد البشرية، من منظور البعثة فضلا عن منظور المقر. وواضح أنه يجري حاليا استيعاب الدروس المستفادة من الخبرة السابقة، وقد تحققت نتائج كبيرة بصدد تطبيقها. ولن يكون بوسعنا أن نتوقع تعزيز قدرتنا الشاملة بطريقة حقيقية إلا إذا قمنا بتمحيص جوهر المشاكل وبتوجيه جهودنا لحلها.

٦ - والقدرة على تحديد الموارد البشرية ووزعها في الميدان تعد، حسب رأيي، قضية هامة تواجهها المنظمة في الوقت الراهن وهي بصدد تطوير قدرتها على القيام بعمليات حفظ السلام بفاعلية وفي الوقت نفسه تمارس المراقبة بصورة ملائمة. ولذلك قمت بتوجيه إدارة شؤون الإدارة والتنظيم وإدارة عمليات حفظ السلام لبحث هذه الحالة واتخاذ الخطوات الضرورية لعلاجها كأمر يتسم بالأولوية.

### الحواشي

(١) انظر، مثلا، A/48/707 و A/48/945 و Corr.1 و A/49/936 و A/50/965 و A/50/983.

## المرفق

استعراض هيكل الإدارة في عنصر الموظفين المدنيين  
بقوات السلام التابعة للأمم المتحدة

## تقرير مكتب المراقبة الداخلية

موجز

## ألف - الاستنتاجات الرئيسية

كانت قوات السلام التابعة للأمم المتحدة أكبر عملية موسعة ومعقدة لحفظ السلام في تاريخ الأمم المتحدة. وقد أدرك مكتب المراقبة الداخلية القيود التي تعين على قوات السلام التابعة للأمم المتحدة أن تعمل في ظلها. ولم تتمكن قوات السلام التابعة للأمم المتحدة من المحافظة على مستوى العمليات المطلوب إلا بفضل الإخلاص الشديد من جانب إدارتها وموظفيها. وعلى الرغم من ذلك، كشف الاستعراض عن عدد من المشاكل وأوجه الضعف التي يمكن منعها. وبسبب حجم العمليات وتعقيدها، تركت معظم أوجه الضعف آثارا مالية وآثارا أخرى كثيرة أثرت على قدرة قوات السلام التابعة للأمم المتحدة على تنفيذ ولايتها.

وثمة استنتاج رئيسي مفاده أن إدارة قوات السلام التابعة للأمم المتحدة كانت ستصبح أكثر فعالية وستتمكن من توفير موارد كثيرة لو أن هيكل إدارتها كان أكثر ملاءمة. وثمة استنتاج رئيسي آخر مؤداه أن تكرار توسيع وتغيير ولاية قوات السلام التابعة للأمم المتحدة زاد في أهمية وضع ضوابط داخلية كافية. ووجود أنظمة أفضل للمراقبة الداخلية كان سيساهم في تنفيذ العمليات على نحو أكثر فعالية في قوات السلام التابعة للأمم المتحدة فتلك الأنظمة كانت ستساعد الإدارة في إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية للمنظمة بطريقة أكثر فعالية، فضلا عن ضمان زيادة قيمة الأموال. بل إن قوات السلام التابعة للأمم المتحدة كانت ستصبح، على ذلك النحو، قادرة على تقديم دعم أفضل للبعثات في يوغوسلافيا السابقة.

وخلص المكتب إلى أنه ينبغي للبعثات حفظ السلام المقبلة أن تنشئ في مرحلة مبكرة، هيكل إدارة ملائم تتوفر فيه ضوابط داخلية صحيحة، كي يتسنى لها أن تدير العمليات على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية. وقد اتضح من الرد الذي بعثت به إدارة عمليات حفظ السلام ردا على تقريرنا عن مراجعة الحسابات أن قوات السلام التابعة للأمم المتحدة قد اتخذت عددا من الخطوات الايجابية لتصحيح المشاكل وتحسين عملياتها. وقد أدرج ذلك الرد في هذا التقرير حسبما كان ملائما.

## باء - التوصيات - الدروس المستفادة

نظرا إلى أن قوات السلام التابعة للأمم المتحدة تمر الآن بعملية تصفية فإن توصياتنا تتناول بعثات حفظ السلام المقبلة بوصفها دروس مستفادة. وتلك التوصيات هي:

التوصية ١: إنشاء هيكل إدارة ملائم أمر ضروري - ينبغي أن تقدم عمليات حفظ السلام في المستقبل عمليات ملائمة لاتخاذ القرارات كما ينبغي أن توفر تفويض السلطة والمسائلة على نحو ملائم. وبغية تحقيق هذه الغاية، لا بد أن يكون هيكل الإدارة ملائماً لحجم البعثة وتعقيدها.

التوصية ٢: إنشاء ضوابط داخلية ملائمة في مرحلة مبكرة شرط أساسي رئيسي - ينبغي لبعثات حفظ السلام المقبلة أن تنشئ ضوابط داخلية ملائمة في بداية العملية لكي تقدم تأكيدا معقولاً بأن المسائل المالية والإدارية ستعالج على النحو الصحيح. وينبغي أن تكفل إدارة عمليات حفظ السلام ما يلي:

أن تكون (أ) الضوابط الداخلية جزءاً من مرحلة تخطيط البعثات؛

(ب) أن يمنح كبار الموظفين الإداريين صلاحيات واضحة وغير غامضة تحدد مسؤولياتهم بالتفصيل وتنشئ الضوابط الداخلية وترصدها؛

(ج) أن يجري بصورة منتظمة استعراض أنظمة المراقبة الداخلية لعمليات حفظ السلام وأن توثق تلك الأنظمة على نحو ملائم.

وينبغي أيضاً أن تكفل إدارة عمليات حفظ السلام المقبلة ما يلي:

(أ) أن تصدر للمديرين التنفيذيين تعليمات تتعلق بمسؤولياتهم المتصلة بالضوابط الداخلية؛

أن تبلغ الضوابط الداخلية للموظفين المعنيين.

التوصية ٣: التخطيط السليم شرط ضروري لكي تتسم العمليات بالكفاءة والفعالية - ينبغي أن يبدي جميع المشاركين في بعثات حفظ السلام اهتماماً شديداً بالحاجة إلى التخطيط بدءاً بوضع استراتيجية شاملة للتخطيط، وتخطيط البعثات وبيانات البعثة وخطط العمل وانتهاءً بالتخطيط لحالات الطوارئ.

التوصية ٤: ينبغي تنظيم بعثات حفظ السلام المقبلة بطريقة تمكنها من التصدي للتغييرات التشغيلية المتكررة - لقد أثر تكرار إعادة تشكيل هيكل المكاتب وعلاقات إعداد التقارير على الفعالية التشغيلية لقوات السلام التابعة للأمم المتحدة. وينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تستعرض أساساً ومنهجية تحديد متطلبات التوظيف لبعثات حفظ السلام. وينبغي أن تكفل إدارة بعثات حفظ السلام المقبلة ما يلي:

(أ) وضع جداول دقيقة للوظائف بحيث تبين جميع الوظائف المأذون بها وتكفل إعداد توصيف للوظائف التنفيذية لجميع الموظفين بحيث توضح مهامهم وواجباتهم الفعلية على النحو الصحيح؛

(ب) وكفالة أن يقدم الهيكل التنظيمي بوضوح خطوات إعداد التقارير، وتقسيم العمل وفصل الواجبات على نحو ملائم فيما بين المكاتب والأقسام.

التوصية ٥: من الأهمية إنشاء قدرة إدارة أقوى لعمليات حفظ السلام

(أ) من الضروري تعيين موظفين مؤهلين في وظائف "كبير الموظفين الإداريين" والوظائف الرئيسية الأخرى من أجل إدارة عمليات حفظ السلام على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية. وينبغي أن يقدم مقر الأمم المتحدة الدعم الكامل في هذا الصدد؛

(ب) ينبغي مواصلة برامج التدريب لبعثات حفظ السلام. وينبغي بخاصة تطوير برامج تدريب للنهوض بمعرفة المديرين والمسؤولين الإداريين بالضوابط الداخلية. وينبغي أيضا إدارة عمليات حفظ السلام أن تطور قدرة أقوى للقيام بالتحليلات الإدارية لتقديم تحليلات السياسة والتوجيه.

التوصية ٦: مطلوب توفير الإرشاد والتوجيه بصورة ملائمة على مختلف مستويات الإدارة (مقر الأمم المتحدة ومقر البعثة وعلى صعيد الميدان) - ينبغي إدارة عمليات حفظ السلام أن تكفل ما يلي:

استكمال (أ)ليل الإدارة الميدانية وأدلة أخرى ذات صلة؛

(ب) توحيد الإجراءات في المجالات المشتركة بين جميع البعثات ووضع إجراءات تشغيلية للبعثة بأسرها بالنسبة لبعثات حفظ السلام المقبلة في مجالات إعداد الميزانيات والشؤون المالية والإدارة الميدانية والمشتريات وإدارة العقود وإدارة الممتلكات؛

(ج) توجيه وترشيد بعثات حفظ السلام فيما يتعلق بتطوير إجراءات تشغيل موحدة تغطي المجالات ذات الصلة لعمليات الدعم الإداري والسوقي؛  
وتفويض (د)السلطات بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب.

التوصية ٧: ينبغي أن يكون الرصد جزءا من إدارة عمليات حفظ السلام - ينبغي تطوير أنظمة وإجراءات لرصد المراقبة الداخلية وتوثيقها للمساعدة في إدارة بعثات حفظ السلام المقبلة بصدد تحقيق أهدافها. كما أن الرصد ضروري لمنع، واكتشاف، المخالفات الإجرائية والأنشطة المخالفة للنظم.

### أولا - مقدمة

١ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٢٨/٤٩ المؤرخ ٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤، من مكتب المراقبة الداخلية أن يقوم بإجراء استعراض مستقل شامل يتناول هيكل الإدارة في عنصر الموظفين المدنيين بقوات السلام التابعة للأمم المتحدة، التي كانت تسمى آنذاك قوة الأمم المتحدة للحماية (UNPROFOR).

٢ - واستجابة لذلك الطلب، قام فريق معني بالمراجعة الإدارية تابع للمكتب بزيارة زغرب خلال الفترة من نيسان/أبريل الى حزيران/يونيه ١٩٩٥، وبإصدار تقرير المراجعة الناشئ عن هذه الزيارة إلى إدارة عمليات حفظ السلام. وحيثما كان مناسباً أورد التقرير أيضاً بعض الاستنتاجات والملاحظات التي أبديت في وقت لاحق من قبل أفرقة خبراء ومراجعي حسابات مقيمين.

٣ - وصارت قوات السلام التابعة للأمم المتحدة أكبر عملية لحفظ السلام تضطلع بها الأمم المتحدة وأكثر العمليات تعقيداً. وفي عام ١٩٩٤ بلغت الميزانية الموحدة لقوات السلام ما يربو على بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. وتجاوز القوام الموحد للقوة ٥٨ ٠٠٠ من الأفراد العسكريين و ١ ٠٠٠ من أفراد الشرطة المدنية. ومن أجل دعم الحد الأقصى من القوام المأذون به، صدر الإذن بأكثر من ٦ ٦٠٠ من الأفراد المدنيين (١ ٠٢٧ من الموظفين الدوليين و ٣ ٥٧٧ من الموظفين المحليين و ٥٥٥ من متطوعي الأمم المتحدة و ١ ٥٠٠ من الموظفين التعاقديين الدوليين).

### ثانياً - أهداف ونطاق الاستعراض

٤ - جرى تقييم وتقدير إنجاز البعثة من قبل الهيئات التشريعية. ويتناول هذا التقرير جوانب الاقتصاد والكفاءة والفعالية في إدارة قوات السلام التابعة للأمم المتحدة لعملياتها. وكانت أهداف هذا الاستعراض هي: تحديد ما إذا كان هيكل الإدارة في عنصر الموظفين المدنيين ملائماً لتوفير ما يلزم من خدمات الدعم المقدمة إلى القوات، وتقييم مدى ملائمة النظم الإدارية والضوابط الداخلية، والتأكد مما إذا كان قد جرى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورصد موارد الأمم المتحدة (البشرية والعمرائية والمالية) على النحو المناسب ومما إذا كان ما تحقق من نتائج متناسباً مع قيمة ما أنفق من أموال.

٥ - وأجري الاستعراض وفقاً للمعايير المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات؛ ومعايير المراقبة الداخلية والمبادئ الإدارية المقبولة بشكل عام. وقام فريق مراجعي الحسابات باستعراض السياسات والإجراءات والملفات والوثائق والبيانات ذات الصلة التي اتبعتها القوات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والميزانية والمعاملات المالية وبجرد الموارد، والمشتريات، ومسائل الموظفين ووصف المهام. وقام فريق مراجعي الحسابات أيضاً باستعراض إجراءات المراقبة الداخلية وعمليات الرصد وإجراء مقابلات مع المديرين الأقدمين ومديري المستوى المتوسط المعنيين بخدمات قوات السلام التابعة للأمم المتحدة، كما قام بإجراء مقابلات مع المديرين الأقدمين لإدارة عمليات حفظ السلام.

٦ - وقد انصب التركيز في الاستعراض على شعبة التنظيم والإدارة التابعة للقوات، التي ضمت ٨٨ في المائة<sup>(١)</sup> من مجموع الموظفين المدنيين بالبعثة وجميع الأنشطة الإدارية وأنشطة الدعم.

### ثالثا - الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية

٧ - لدى استعراض عمليات إدارة قوات السلام التابعة للأمم المتحدة سلم مكتب المراقبة الداخلية بالقيود التي كان على إدارة القوات أن تعمل في ظلها وبالعوامل الخارجة عن إدراتها. وشملت هذه القيود والعوامل تغيير الولايات وحالات عدم اليقين المستمرة التي تكتنف البعثة، والتأخير في اعتماد الميزانيات وفي إصدار مخصصات الميزانية والإجراءات المعقدة وغير المرنة للمشتريات، والافتقار إلى موظفي الأمم المتحدة ذوي الخبرة، وتكرر تناوب الأفراد العسكريين، وصعوبة دمج العنصرين العسكري والمدني، والتصلب من جانب بعض السلطات المحلية فيما يتعلق بالالتزامات التي تقع على عاتقها بموجب مختلف اتفاقات مركز القوات.

٨ - وكانت هذه العوامل، التي أثرت على إدارة البعثة، خارجة عن إرادة قوات السلام التابعة للأمم المتحدة وكان من العسير للغاية تذليلها. وفيما يتعلق بالبعثات المقبلة لحفظ السلام، ينبغي توقع العقبات المذكورة أيضا وتحديد الحلول اللازمة لها مما يساعد البعثات على الوفاء بالتزاماتها التنفيذية. بيد أن هذه القضايا والمسائل تعزز الحاجة إلى توفير هيكل إداري أنسب وضمن الضوابط الداخلية بدرجة أكبر من المعقولة من أجل إدارة العمليات بصورة فعالة.

٩ - ومن أجل بيان نقاط الضعف في الهيكل الإداري والافتقار إلى الضوابط الداخلية، يعطي التقرير أمثلة مأخوذة من مختلف الملاحظات المتعلقة بالمراجعات. بيد أنه مما يلاحظ أن بعض التدابير قد اتخذت بالفعل، أو تتجه النية إلى اتخاذها، من قبل قوات السلام التابعة للأمم المتحدة وإدارة عمليات حفظ السلام من أجل تنفيذ العديد من التوصيات أو معالجة المسائل التي جرى التطرق إليها في الملاحظات.

### ألف - الاستعراض الشامل لهيكل قوات السلام التابعة للأمم المتحدة

١٠ - ينبغي في الهيكل الإداري أن يوفر الإطار التنظيمي المناسب لاتخاذ القرارات التي يتعين أن تكون واردة في التقارير ومجالات المسؤولية والمساءلة. ويتولى مدير الإدارة المسؤولية العامة عن اقتراح الهيكل الإداري الملائم وتطبيقه.

### استعراض هيكل قوات السلام التابعة للأمم المتحدة

١١ - منذ بدء البعثة، تولى رئاسة قوات السلام التابعة للأمم المتحدة أربعة من كبار الموظفين الإداريين (كان اسم وظيفة الأخيرين "مدير الشؤون الإدارية"). وخلال فترة كبير الموظفين الإداريين الثاني (١٩٩٢-١٩٩٥) حدثت زيادة كبيرة في عمليات القوات، وتعيّن على القوات وضع هيكل إداري مناسب

لتمكينها من القيام بعملياتها المعقدة. والهيكل الذي وضع خلال تلك الفترة أحدث أثرا كبيرا على عمليات القوات.

١٢ - وقد اتسم ذلك الهيكل بوجود مكتب مركزي كبير لرئيس الشؤون الإدارية يضم ١٨٤ موظفا، لم تكن مهامهم تقتصر على تقديم الدعم وإسداء المشورة وإنما اشتملت أيضا على بعض المهام التنفيذية، مثل وضع الميزانيات، وإدارة شؤون الموظفين التعاقديين الدوليين، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب الإداري، وتكنولوجيا المعلومات، واستعراض الإدارة.

١٣ - ويرى مكتب المراقبة الداخلية أن ذلك الهيكل الإداري، الذي يتسم بدرجة عالية من المركزية، لم يوفر الإطار المناسب لاتخاذ القرارات: فقد تسبب في حالات تأخير فيما يتعلق بالتدابير التنفيذية للمديرين التنفيذيين. فعلى سبيل المثال، هنالك قرارات وتدابير روتينية كثيرة من النوع الذي يصدره المديرين التنفيذيين، مثل كبير الموظفين الماليين وكبير موظفي المشتريات وكبير موظفي شؤون الموظفين المدنيين، أحييت إلى مدير الشؤون الإدارية ومن ثم إلى رئيس الشؤون الإدارية لإقرارها. وهذا الاجراء المعقد أعاق أداء قوات السلام التابعة للأمم المتحدة لمهامها بكفاءة.

#### التغيرات في الهيكل الاداري

١٤ - في آذار/مارس ١٩٩٥ قام مدير الشؤون الإدارية الجديد بإعادة تشكيل المهام الإدارية وبخفض عدد موظفي مكتبه. وألغيت بعض المهام التي كانت توجد فيما مضى في مكتب رئيس الشؤون الإدارية أو نقلت الى الدوائر والأقسام المختصة. وعملية إعادة التشكيل هذه أدت إلى خفض عدد موظفي مكتب مدير الشؤون الإدارية من ١٨٤ الى ٢٤ موظفا. وثانيا، حاول المدير كذلك تطبيق اللامركزية في الهيكل الإداري بإسناد المسؤولية إلى رؤساء الدوائر. وفي رأينا أن عملية تطبيق اللامركزية هذه كانت خطوة موفقة لإدخال تحسين عام في الإدارة وتسيير الأعمال اليومية للبعثة.

١٥ - وحينما قسمت البعثة إلى ثلاث بعثات (هي: عملية الأمم المتحدة لاستعادة الثقة في كرواتيا (أنكرو)؛ وقوة الأمم المتحدة للحماية؛ وقوة الأمم المتحدة للانتشار الوقائي)، أسندت إلى مدير الشؤون الإدارية مسؤولية إضافية عن ضمان تنسيق جميع المهام الميدانية في مجال الدعم الإداري والسوقي (انظر الفقرة ٤٣). وعقب رحيل مدير الشؤون الإدارية في تموز/يوليه ١٩٩٥، جرى تعيين أمين عام مساعد لشؤون التنظيم والتنسيق في آب/أغسطس ١٩٩٥، وقام الأخير بإدخال تغييرات إضافية على الهيكل الإداري لقوات السلام (انظر الفقرة ٥٠).

التوصية ١: ضرورة وضع إطار إداري مناسب - ينبغي أن توفر لعمليات حفظ السلام المقبلة الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرارات وتخويل السلطات والمسألة. وتحقيقا لهذه الغاية، يجب أن يكون الهيكل الإداري ملائما لحجم البعثة ومدى تعقيدها (AM96/054/001).



١٦ - بيد أن المجلس قد لاحظ أن إدارة عمليات حفظ السلام قامت منذ عهد قريب ببذل جهود ترمي إلى تطبيق هيكل إداري موحد في مجال عمليات حفظ السلام وإلى ترسيخ هذا الهيكل بمزيد من القوة على الصعيد الميداني.

#### باء - تقييم الضوابط الداخلية في قوة الأمم المتحدة للحماية

١٧ - الضوابط الداخلية هي الإجراءات والنظم المقررة التي يمكن من خلالها أن تحصل الإدارة على ضمان معقول بتحقيق الأهداف والمقاصد المحددة. ويلزم، عند وضع الضوابط الداخلية، اتباع معايير الضوابط الداخلية المتعلقة بالوثائق وبتنفيذ وتسجيل المعاملات، وفصل الواجبات، والإشراف. والتقييم العام للمكتب هو أن هذه المعايير لم تطبق بصورة مطردة في عدد من مجالات عمليات قوة الأمم المتحدة للحماية، منها الرقابة التنظيمية، ومراقبة المخزون، والترخيص والموافقة المتعلقة بالمخزون، ومراقبة الحسابات.

١٨ - ويرد أدناه وصف للمجالات التي كان من الممكن أن يؤدي فيها تحسين الضوابط الداخلية إلى تحسين الإدارة:

(أ) كان من الممكن أن يؤدي قيام قسم المالية في مقر قوة الأمم المتحدة للحماية بتوفير مزيد من الإرشادات المناسبة لمساعدتي قسم المالية بشأن معالجة حسابي النقدية والسلف إلى كفاءة تحسين الرقابة على صناديق النقدية في القطاعات؛

(ب) كان من الممكن أن يؤدي وضع ضوابط أنسب لمواصفات المشتريات إلى الحصول على قيمة أفضل لقاء المال المدفوع لأن ذلك كان سيكفل تلبية الأصناف المشتراه لاحتياجات البعثة بصورة أفضل، فقد كان من الممكن مثلاً أن يحول ذلك دون شراء الرافعات المتحركة لم تف تماماً باحتياجات المستخدمين، مما أسفر عن تفضيل استخدام الرافعات المستأجرة على استخدام الرافعات المشتراة؛

(ج) كان من الممكن أن يؤدي وضع ضوابط أفضل لإدارة العقود الرئيسية إلى كفاءة الوفاء بالمواصفات. فعلى سبيل المثال لاحظ المكتب عند استعراض تسليم منتج جديد أنه لم يف بالمواصفات الواردة في العقد، ولم تكن المراقبة كافية من جانب الموظفين المعنيين؛

(د) كان من الممكن أن يؤدي وضع ضوابط أفضل بشأن استعراض الفواتير والإقرار بصحتها إلى الحيلولة دون السداد بالزيادة للموردين (كما في حالة عقود الوقود مثلاً) فضلاً عن اكتشاف حالات أنشطة التدليس؛

(هـ) كان من الممكن أن يؤدي بذل جهود أشد لتحصيل في حسابات المقبوضات والسلف إلى الحيلولة دون بقائها غير مسددة لفترة طويلة من الزمن. ففي ٣١ آذار/مارس ١٩٩٦، لم يكن قد سُدد مبلغ ٤ ملايين من الدولارات (٥٤ في المائة من مجموع رصيد المقبوضات) طوال ما يزيد على السنة؛

(و) كان من الممكن أن يؤدي وضع إجراءات محاسبية أفضل إلى توفير معلومات أحسن توقيتا وأكثر دقة عن المعاملات المحاسبية. وقد تجلّى هذا في الاستعراض الذي أجراه المكتب لحساب السلف الذي أظهر رصيذا سالبا للنقد الحاضر بلغ ما يربو على مليون دولار، وهو أمر غير ممكن. على أن قوة الأمم المتحدة للحماية تمكنت أخيرا من وضع بعض الترتيبات لتصحيح الأرصدة السالبة في سجلات الحسابات.

١٩ - ولقد كان من الممكن أن تؤدي إجراءات الضوابط الداخلية المناسبة إلى التعجيل إلى حد كبير بعملية التصفية. وقد تبين من الاستعراض الذي أجراه المكتب أن قوة الأمم المتحدة للحماية لم تكن لديها ضوابط داخلية مناسبة تكفل دقة المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب. وفي وقت تصفية البعثة، ظهرت بعض المشاكل وهو ما تصوره الأمثلة التالية:

(أ) كان من الممكن أن يؤدي إجراء الاستعراض في وقت أنسب والتقدير الدقيق للمعدات المملوكة للوحدات، والواردة في تقارير المسح الاستقصائي الداخلي الذي قامت به الوحدات إلى خفض كبير في قيمة بنود عمليات المسح الاستقصائي الداخلي. والواقع أنه نتيجة لملاحظة من جانب مراجعي الحسابات، انخفضت قيمة هذه المعدات المذكورة في عمليات المسح الاستقصائي الداخلي، بما يقرب من ٧ ملايين من الدولارات في حالة إحدى كتائب المهندسين. وقد حال هذا دون تسديد الأمم المتحدة للنفقات بالزيادة للدولة المساهمة بقوات. إلا أنه لوحظ أنه اعتبارا من تموز/يوليه ١٩٩٦، وضعت ترتيبات جديدة لاستئجار المعدات المملوكة لوحدات من الدول المساهمة بقوات، وسيتقضي هذا الحصول على موافقة مسبقة من إدارة عمليات حفظ السلام. وقد يؤدي هذا إلى الحد من كثير من المشاكل التي لوحظت في هذا المجال:

(ب) كان من الممكن أن يؤدي إعداد تقارير أفضل عن المعدات المملوكة للأمم المتحدة، والمطابقة السليمة لحركة المعدات داخل البعثة، إلى التعجيل بإجراءات التصفية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد كان من الممكن أن يؤدي قيام الموظف المكلف بإصدار الشهادات المتعلقة بالمعدات واللوازم المستهلكة وغير المستهلكة بتوفير معلومات تسعيرية أدق إلى تسهيل قيام قسم المشتريات بإعداد الفواتير في وقت أنسب؛

(ج) كان من الممكن أن تؤدي تسوية الالتزامات غير المصفاة في وقت أنسب إلى المساعدة على تقليل الوقت اللازم لإقفال سجلات حسابات البعثة. وكان من الممكن أن تؤدي تسوية المطالبات المعلقة في حينها إلى الحد من الدعاوى التي ترفعها أطراف ثالثة.

٢٠ - وقد كشفت مراجعة المكتب للحسابات أنه كان من الممكن أن يؤدي وجود ضوابط داخلية أفضل في قوة الأمم المتحدة للحماية إلى تمكين الإدارة من الحصول على ضمان بالانتهاء من الإجراءات المالية والإدارية في الوقت المناسب وبدقة. ويشير رد إدارة عمليات حفظ السلام، في جملة أمور، إلى أنه قد اتخذت تدابير لتصحيح المشاكل أو لتحسين الإدارة والعمليات. على أنه فيما يتعلق بالضوابط الداخلية كانت هذه التدابير لمواجهة حالات خاصة ولم تحدث تغييرا كبيرا في بيئة الضوابط الداخلية (انظر أيضا

الفقرة (٥١). وهذا تأكيد لما يراه المكتب من ضرورة وضع الضوابط الداخلية في مرحلة التخطيط الأولى للبعثة بغية تحقيق النتائج المطلوبة خلال حياة البعثة.

التوصية ٢: وضع ضوابط داخلية مناسبة في مرحلة مبكرة شرط أساسي - ينبغي لبعثات حفظ السلام في المستقبل أن تضع ضوابط داخلية مناسبة في مستهل العملية لتوفير ضمان معقول بأن تتم معالجة المسائل المالية والإدارية بصورة سليمة. وينبغي أن تكفل إدارة عمليات حفظ السلام ما يلي:

(أ) جعل الضوابط الداخلية جزءاً من مرحلة تخطيط البعثات؛

(ب) منح المسؤول الإداري الأول للبعثة صلاحيات واضحة لا لبس فيها تحدد مسؤولياته بالنسبة لوضع ومراقبة الضوابط الداخلية؛

(ج) استعراض نظم الضوابط الداخلية لبعثات حفظ السلام بصورة منتظمة وتوثيقها بصورة مناسبة.

كما ينبغي أن تكفل إدارة بعثات حفظ السلام في المستقبل ما يلي:

(أ) إصدار تعليمات للمديرين التنفيذيين بشأن مسؤولياتهم المتعلقة بالضوابط الداخلية؛

(ب) إبلاغ الضوابط الداخلية المقررة إلى الموظفين المعنيين (AM96/054/002).

جيم - ملاحظات تتعلق بتنفيذ مهام قوة الأمم المتحدة للحماية

٢١ - فيما يلي ملاحظات المكتب بشأن الطريقة التي مارست بها قوة الأمم المتحدة للحماية مهامها الإدارية الرئيسية، وهي: التخطيط، والتنظيم، وتوجيه ورصد عمليات قوة الأمم المتحدة للحماية.

#### ١ - التخطيط والاستراتيجية

٢٢ - جرى التسليم بأهمية التخطيط في عدة من وثائق الأمم المتحدة ذات الصلة<sup>(ب)</sup>. فعلى مستوى البعثة، ينبغي أن يشمل التخطيط الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية. وعلى المستوى التشغيلي، ينبغي أيضاً وضع خطط عمل دورية لكل دائرة أو قسم، تحدد الأهداف والمهام، كما تحدد المسؤول عن تنفيذ الخطة ووضع الإطار الزمني لاكتمالها.

٢٣ - وقد أظهر استعراضنا أنه كان يلزم التخطيط بصورة أفضل كثيراً على المستوى التشغيلي في جميع المجالات الإدارية تقريباً لقوة الأمم المتحدة للحماية. وفيما يلي أمثلة على ذلك:

(أ) كان من الممكن أن يؤدي حسن التخطيط من جانب المديرين التنفيذيين في قوة الأمم المتحدة للحماية عند تحديد السلع والخدمات اللازمة والتنسيق بصورة أوثق مع قسم المشتريات إلى الحيلولة دون إتمام عدد من المشتريات التي تجاوزت الاحتياجات. فمثلا قامت قوة الأمم المتحدة للحماية بشراء ما يقرب من ٩٠٠ مولد كهربائي بتكلفة بلغت ٦ ملايين من الدولارات تقريبا ولم تستخدم هذه المولدات أبدا. كذلك تم شراء ملابس واقية وأزياء رسمية مدنية كلفت المنظمة ملايين الدولارات. وفي نهاية البعثة، كان أكثر من ٥٠ في المائة من تلك البضائع لا يزال موجودا في المخازن. وبالإضافة إلى ذلك فإن من المشكوك فيه أن تكون هناك ضرورة لاستخدام أزياء مدنية رسمية لأغراض أمنية. والمكتب يعتقد أنه كان يمكن تحقيق الأهداف ذاتها بوسائل أكثر اقتصادا. وعلاوة على ذلك، فإن تأخير الشراء استلزم القيام بمشتريات كثيرة دون الحصول على الإذن اللازم وأرى هذا إلى تعدد مرات الحصول على موافقة بأثر رجعي من اللجنة المحلية المعنية بالعقود؛

(ب) كان من الممكن أن يؤدي التخطيط والتنسيق بصورة أفضل عند إعداد نظم المعلومات الإدارية إلى الحيلولة دون استخدام أنظمة غير متوائمة (مثل نظام (REALITY) للمشتريات ونظام (SUN) للمحاسبة) مما ترتب عليه ازدواجية العمل؛

(ج) كان من الممكن أن يؤدي التخطيط والتنسيق بصورة أفضل في تسلّم المعدات المنقولة من سلطة الأمم المتحدة الانتقالية في كمبوديا إلى كفاءة تسلّم المعدات والتفتيش عليها واختبارها في الوقت المناسب؛

(د) كان من الممكن أن يؤدي التخطيط بصورة أفضل في معالجة الالتزامات غير المصفاة إلى تقليل الأعمال المتأخرة التي بقيت دون إتمام طوال فترات ولاية عديدة. وكان من الممكن أيضا أن يؤدي التخطيط بصورة أفضل إلى خفض علاوات بدل الإقامة المدفوعة نقدا، مما يحد من المخاطر المتصلة بالاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد؛

(هـ) كان من الممكن أن يؤدي قيام قوة الأمم المتحدة للحماية، وكذلك المقر بالتخطيط بصورة أفضل في إدارة الموارد البشرية إلى الإقلال إلى أدنى حد من كثرة تغيير وكثرة حركة الموظفين في وظائف الإدارة؛

(و) كان من الممكن أن يؤدي التخطيط والتنسيق بصورة أفضل للمشتريات من السلع والمواد إلى تجنب تكاليف النقل المرتفعة بصورة مفرطة بالنسبة للبنود التي كان يمكن شراؤها محليا (كما هي الحال بالنسبة لنقل اللوازم المنخفضة القيمة إلى قوة الأمم المتحدة للانتشار الوقائي).

التوصية ٣: التخطيط السليم شرط لا بد منه لكفاءة العمليات وفعاليتها - ينبغي لجميع المشاركين في بعثات حفظ السلام إيلاء اهتمام وثيق لضرورة التخطيط، ابتداء من الاستراتيجية العامة للتخطيط وتخطيط البعثات وبيانات البعثات، وخطط العمل، إلى خطط الطوارئ (AM96/054/003).

## ٢ - التنظيم

الهيكل التنظيمي

٢٤ - أنتجت قوات السلام التابعة للأمم المتحدة عددا من الجداول التنظيمية لشعبة التنظيم والإدارة ولكنها كانت تتغير كثيرا لدرجة أنه كان من الصعب تأكيد هيكل الشعبة في أية نقطة زمنية.

٢٥ - وتمثلت مشكلة أخرى في أن إدارة عمليات حفظ السلام أو قوات السلام التابعة للأمم المتحدة لم تعتمد أيا من هذه الجداول التنظيمية مما يشير إلى افتقار في المراقبة التنظيمية. ولم تبين الوثائق التي أتاحت لمراجعي الحسابات بوضوح مهام الوحدات والمكاتب داخل شعبة التنظيم والإدارة. ويعتقد المكتب أنه من الضروري استعراض واعتماد الهيكل التنظيمي لأي بعثة لحفظ السلم على نحو سليم.

٢٦ - كما لاحظ المكتب أن الهيكل التنظيمي لقوات السلام التابعة للأمم المتحدة لم يوضع طبقا للمعايير والمسميات ذات الصلة. فهناك تناقضات في استخدام المسميات التنظيمية. ونتيجة لذلك اختلف نطاق المراقبة لشعب قوات السلام التابعة للأمم المتحدة اختلافا كبيرا. فعلى سبيل المثال بينما يوجد لدى شعبة التنظيم والإدارة ما يزيد على ٥ ٠٠٠ من الموظفين، يوجد لدى شعبة الشؤون المدنية ٤٢٦ موظفا ولدى شعبة الإعلام ١٦٢ موظفا (تركت وظائف كثيرة شاغرة). يرأسها جميعا مديرون من الرتبة مد ١ أو مد ٢.

تسلسل الأوامر/ووسائل الإبلاغ

٢٧ - ينبغي لتسلسل الأوامر أن يكون دائما مباشرا بالقدر الممكن. وفي قوات السلام التابعة للأمم المتحدة كان للشؤون المدنية، والقوات العسكرية والمراقبين العسكريين، وعناصر التنظيم والإدارة وسائل مستقلة للسلطة. ونتيجة لذلك لم يكن تسلسل الأوامر واضحا على الدوام في أنحاء البعثات والقطاعات المكونة لقوات السلام التابعة للأمم المتحدة.

٢٨ - وعلى الصعيد الميداني كانت العناصر العسكرية والمدنية كيانات منفصلة تماما بهياكل موازية ووسائل إبلاغ مناسبة من ناحية ومن الناحية الأخرى كان موظفو الإدارة والدعم السوقي في القطاعات (أي المالية، وشؤون الموظفين، والمشتريات، والاتصالات والهندسة والنقل) يقومون بالإبلاغ المباشر لمكاتب كل منها في مقر قوات السلام التابعة للأمم المتحدة فيما يتعلق بتوجيهه وتقرير السياسات. بيد أنه عندما تشكلت البعثات الجديدة في منتصف عام ١٩٩٥ كان قطاع الموظفين الإداريين يقوم بإبلاغ الموظفين الإداريين للبعثة الذين يبلغون بدورهم شعبة الإدارة ومدير الشؤون الإدارية.

جدول ملاك الموظفين

٢٩ - ثمة أداة رئيسية في تنظيم الموارد البشرية هي الجدول المؤسس للوظائف المأذون بها. بيد أن المكتب قد لاحظ في قوات السلام التابعة للأمم المتحدة أنه لم يكن هناك تنظيم للوظائف بهذه الصورة، وأن جدول ملاك الموظفين لم يتبع بدقة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى عوامل كثيرة. فأولا كان على قوات السلام التابعة للأمم المتحدة بسبب نقص موظفي الأمم المتحدة، استخدام موظفين تعاقديين دوليين لتأدية

مهام الوظائف المأذون بها، مما أدى إلى بعض الارتباك بالنسبة للوظائف والأشخاص. ونتيجة لذلك كان الهيكل التنظيمي غير مستقر. وثانياً، لم يكن لكثير من الوظائف توصيف (وخاصة رؤساء الدوائر). وبحلول منتصف عام ١٩٩٥ نجح مدير الشؤون الإدارية في إنشاء جدول ملاك يعكس الحالة الفعلية.

#### الازدواجية والتداخل في الوظائف

٣٠ - كان ينبغي للهيكل التنظيمي أن يسمح بتقسيم واضح للعمل بين مكاتب قوات السلام التابعة للأمم المتحدة. وقد لاحظ المكتب مجالات كثيرة من عمليات القوات تتداخل فيها وظائف المكاتب المختلفة مع إمكانية حدوث ازدواجية في العمل. وثمة أمثلة بارزة هي قسم المواد التابع للدائرة الهندسية ومركز مراقبة الحركة المشترك التابع لدائرة الدعم المتكامل. وكان كل منهما يقدم خدمات النقل مع تشغيل كل منهما لأسطول مستقل من الشاحنات. وغالبا ما كان مركز مراقبة الحركة المشترك يحمل الشحنات بالنيابة عن قسم المواد.

#### ضرورة فصل الواجبات

٣١ - إن ضمان فصل الواجبات بين مهام المكاتب عنصر أساسي للمراقبة الداخلية. وقد لاحظ المكتب أن عددا من المكاتب والمهام أنشئ بدون ضمان الفصل الصحيح للواجبات. وتتمثل بعض الأمثلة في ما يلي:

(أ) مراقبة المخزون: كانت وحدة مراقبة الممتلكات التابعة لدائرة الدعم المتكامل مسؤولة عن مراقبة المخزون. وينبغي ممارسة هذه الوظيفة بصورة مستقلة، بيد أن هذه الوحدة تقدم تقريرها إلى قسم إدارة اللوازم والممتلكات الذي كان مسؤولاً عن التكاليف والاستلام والتخزين والتأمين والمحاسبة والتصرف في السلع (باستثناء معدات الإقامة والاتصالات والمعدات الهندسية). وكان من الممكن أن يؤدي هذا النقص في الفصل بين الواجبات إلى إتاحة فرص للأنشطة المزورة. بيد أن هذا تم تصحيحه على نحو ما أشير إليه في الفقرة ٥٠ (هـ)؛

(ب) وظيفة الاستلام والتفتيش: كانت مهمة الاستلام والتفتيش تؤديها وحدة الاستلام والتفتيش، وكانت مهمة المحافظة على مراقبة المخزون من المعدات المملوكة للأمم المتحدة تؤديها وحدة مراقبة الممتلكات. وعلى الرغم من أنه كان ينبغي فصل هذه الوظائف فإن وحدة الاستلام والتفتيش كانت تقوم بإبلاغ وحدة مراقبة الممتلكات. بيد أن المكتب قد أبلغ بأن ذلك تم تصويبه؛

(ج) وظيفة المشتريات: لدى بعض الأقسام موظفون يحملون لقب "موظف مشتريات" يشتركون في إجراءات الشراء. وينبغي أن يكون ذلك من مسؤولية قسم المشتريات. وبالإضافة إلى ذلك أسند قسم المشتريات بعض أنشطة الشراء إلى الدوائر القائمة بالتكليف مما يمثل في نظرنا فصلا غير سليم للواجبات. وكان يمكن لهذا أن يوفر فرصا للتواطؤ بين القائمين بالتكليف والموردين؛

(د) التعاقد مع الموظفين التعااقديين الدوليين وإدارتهم: نظرا لأن المشروع المتعلق بالموظفين التعااقديين الدوليين يستتبع ممارسات شراء، فإن المشاكل ذاتها حدثت في التعاقد على هذا المشروع

وإدارته. وكما ذكر في تقرير مكتب المراقبة الداخلية المقدم إلى الجمعية العامة عن هذا الموضوع (A/49/914) كان هناك افتقار إلى الفصل السليم للواجبات في المرحلة المبدئية لهذا المشروع نظرا لأن الوحدة المسؤولة عن المشروع (وحدة إدارة المشروع) كانت موجودة في مكتب الموظف الإداري الرئيسي (انظر أيضا الفقرة ١٢) الذي كان في ذلك الحين أيضا رئيسا للجنة المحلية المعنية بالعقود وللموظف المعتمد (انظر أيضا الفقرة الفرعية (هـ) أدناه)؛

(هـ) اللجنة المحلية المعنية بالعقود: حتى شهر تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤ كان الموظف الإداري الرئيسي رئيسا لهذه اللجنة مما كان على السواء غير متفق مع إجراءات الشراء للمنظمة أو متمشيا مع مبدأ الفصل بين الواجبات، نظرا لأن الموظف الإداري الرئيسي كان أيضا هو الموظف المعتمد لتوصيات اللجنة. وقبل إنشاء مراقبة سليمة خلق مثل هذا الموقف تضاربا للمصالح. بيد أنه تم تصويب ذلك.

#### تكامل الموظفين العسكريين والمدنيين

٣٢ - على الرغم من أن مهمة العنصر العسكري تمثلت في تأدية الأنشطة التنفيذية وتقديم بعض خدمات الدعم فقد قدم الموظفون المدنيون في الشعبة معظم خدمات الدعم السوقي والإداري. ولتأمين درجة عالية من المسؤولية فإن الموظفين المدنيين مسؤولون عن ممارسة السيطرة طبقا لأحكام وقواعد الأمم المتحدة. وحتى تتمكن البعثة من أداء وظيفتها بصورة فعالة في تقديم خدمات الدعم يجب على الموظفين العسكريين والمدنيين التعاون عن كثب.

٣٣ - وفي المقر الرئيسي لقوات السلام التابعة للأمم المتحدة بذلت بعض الجهود لدمج الموظفين المدنيين والعسكريين. وعلى سبيل المثال حققت دائرة الدعم المتكامل درجة من الاندماج في كثير من أنشطة الدعم التي تمارسها، بيد أن دائرة الدعم الهندسي صادفت بعض الصعوبات في تحقيق التكامل. وقد خلق هذا ازدواجية في العمل ونقصا في التنسيق لكل من العنصرين الهندسيين العسكري والمدني. وأثناء النصف الأول من عام ١٩٩٥، أحرز بعض التقدم نحو إدماج العمليات الهندسية.

#### التضارب في استخدام الألقاب الوظيفية

٣٤ - استخدم أكثر من ٧٠٠ من الألقاب الوظيفية في قوات السلام التابعة للأمم المتحدة، وكان هناك كثير من التناقضات في استخدامها. فقد أنشئت ألقاب وظيفية بدون تطبيق معايير الأمم المتحدة للتصنيف. وكانت هذه بصفة خاصة الحالة فيما يتعلق بالألقاب المستخدمة للموظفين التعاقديين الدوليين والتي نشأت خارج سيطرة مكتب إدارة الموارد البشرية. وبالإضافة إلى ذلك أنشئ ما لا يقل عن ٢٦ وظيفة "نائب" على جميع مستويات قوات السلام التابعة للأمم المتحدة مع استخدام هذا اللقب الوظيفي للوظائف التي لا تبرر وجود وظيفة "نائب" طبقا لمعايير الأمم المتحدة. وأبلغ المكتب من جانب إدارة عمليات حفظ السلام بأن جميع ألقاب "نائب" قد ألغيت في منتصف كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥.

#### قضايا التوظيف الأخرى

٣٥ - استخدام بدلات خاصة للوظائف: أعطي كثير من موظفي قوات السلام التابعة للأمم المتحدة وظائف ومهام ذات مستويات من المسؤولية أعلى من درجاتهم. ونتج عن هذا شغل كثير من وظائف القوات

بموظفين ذوي درجات أدنى بموجب بدلات خاصة للوظائف. والواقع أن عددا من الوظائف الفنية شغل بموظفي خدمات عامة ببدلات خاصة. كما أسند لموظفي الأمم المتحدة في البعثة تكاليفات تختلف في كثير من الحالات بقدر كبير عما يمارسونه في مكاتبهم السابقة. ولم تسهم هذه الممارسة في الإدارة الفعالة. والمكتب يدرك أن كثيرا من الموظفين أثبتوا قدرتهم على الأداء في وظيفة ذات مستويات أعلى. ومع ذلك فإن شغل وظائف ذات مستويات أعلى بموظفين من درجات أقل وخلفيات مهنية مختلفة قد يتطلب، كممارسة منتشرة، إعادة النظر.

٣٦ - الافتقار إلى الاستمرارية في التوظيف: على الرغم من أن كثرة دورات الموظفين العسكريين يتجاوز سيطرة الإدارة، فإن الافتقار إلى الاستمرارية في التوظيف اتضح من ارتفاع الدورات لدى المديرين والموظفين، بما في ذلك موظفو القطاع الإداري. وفي حالة مكتب اتصال بلغراد تغير شاغلو وظيفة الضابط الإداري للقطاع ١١ مرة في ٢٦ شهرا، باستثناء الضابط الحالي الذي تسلم المسؤولية منذ آذار/مارس ١٩٩٥. كما أن كثرة إعادة تشكيل المكاتب ووسائل الإبلاغ أضاف للافتقار إلى الاستمرارية. وعلاوة على ذلك كانت بعض الوظائف الرئيسية تترك شاغرة بما في ذلك وظيفة مدير الشؤون الإدارية.

٣٧ - الإفراط في التوظيف/الاستخدام الأفضل للوظائف: حسب تقدير المكتب، فإن مستويات التوظيف في قوة الأمم المتحدة للحماية وقت الاستعراض الذي أجراه المكتب كانت عالية للغاية، إذا أخذ في الاعتبار عدد الوظائف المأذون بها للموظفين التعاقديين الدوليين. ففي حالة دائرة الدعم الهندسي، مثلا، وضعت التقديرات على أساس نسبة الموظفين الهندسيين إلى الأفراد العسكريين. وفي رأي المكتب، فقد كان عدد كبير من هؤلاء الموظفين يضطلع بمهام كان يمكن بسهولة أن يضطلع بها موظفون معينون محليا بتكلفة أقل بكثير. وبالإضافة إلى ذلك، وكما لوحظ في الفقرتين ١٢ و ٣٤، استُخدم عدد من الوظائف لمهام تتعلق بشؤون الموظفين إما في مكتب مدير الشؤون الإدارية أو لدعم مناصب إدارية. وكان الاستخدام الأفضل للوظائف عن طريق تفويض السلطة من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة التشغيل.

التوصية ٤: ينبغي أن تنظم بعثات حفظ السلام في المستقبل بطريقة تمكنها من التعامل مع التغييرات التشغيلية المتكررة - لقد أثرت إعادة التشكيل المتكررة للمكاتب، والعلاقات القائمة على مستوى المسؤولية في الكفاءة التشغيلية لقوة الأمم المتحدة للحماية. وينبغي أن تقوم إدارة عمليات حفظ السلام باستعراض أساس ومنهجية تحديد الاحتياجات من الموظفين لعمليات حفظ السلام. وينبغي أن تقوم إدارة بعثات حفظ السلام في المستقبل بما يلي:

(أ) وضع جداول دقيقة لملاك الموظفين تعكس جميع الوظائف المأذون بها، وتأمين أن تكون لجميع الموظفين مواصفات عمل وألقاب وظيفية تعكس على نحو مناسب مهامهم وواجباتهم الفعلية؛

(ب) تأمين أن ينص الهيكل التنظيمي على مستويات واضحة للمسؤولية، وتقسيم مناسب للعمل، وتمييز المهام بين المكاتب والأقسام. (AM96/054/004)



٣ - التوجيه

التوجيه من مقر الأمم المتحدة

٣٨ - ينبغي أن تكون إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية في موقف يسمح لهما بتقديم الدعم والمساعدة لبعثات حفظ السلام. وتقديم الإدارتين للإرشاد والدعم الإداريين الأكثر ملاءمة كان من شأنه أن يساهم في جعل عمليات قوة الأمم المتحدة للحماية تتسم بالاقتصاد والكفاءة والفعالية. وينبغي أن يوفر مقر الأمم المتحدة ما يلي:

(أ) التوجيه والإرشاد في مجال السياسة العامة: لم تقم إلا بعض الدوائر والأقسام، بمقر قوة الأمم المتحدة للحماية، بوضع إجراءات تشغيل موحدة. وفي بعض الحالات، لم تكن الإجراءات المعمول بها على درجة كافية من التفصيل أو أنها لم تكن مناسبة. وفي حالات أخرى، لم تكن الإجراءات المعمول بها مطبقة على نحو مناسب من جانب المديرين التنفيذيين كما أن الإجراءات في مختلف القطاعات لم تكن متسقة. وبالنظر إلى أن معظم بعثات حفظ السلام تنطوي على أنشطة مشتركة، فإن المكتب يرى أنه ينبغي أن يقوم المقر بوضع إجراءات تشغيل موحدة تعتمد في شتى البعثات، حسب الاقتضاء. وهذا من شأنه أن يؤمن إجراءات تشغيل أكثر تماثلاً واتساقاً، مما يقلل من عدد الحالات التي يتعين فيها استحداث إجراءات التشغيل على نحو مخصص. وكان من الممكن أن تؤدي تلك الإجراءات أيضاً إلى مساعدة البعثة في التقيد بالسياسات العامة والأنظمة. وفي هذا الصدد، يعتبر تعزيز القدرة الإدارية أمراً حاسماً. والمكتب يفهم أن المقر قد اتخذ مؤخراً تدابير لاستحداث موظفين ماليين وموظفين للاستعراض الإداري متحولين في الميدان لاستعراض ورصد إدارة عمليات حفظ السلام (انظر أيضاً الفقرة ٤٨). ويرى المكتب أن ذلك يمثل خطوة في الاتجاه الصحيح؛

(ب) توفير موظفي الأمم المتحدة: ينبغي أن يكثف مقر الأمم المتحدة جهوده لتأمين توفر موظفين أقدم من الأمم المتحدة، من ذوي الخبرة، للاضطلاع بالمهام الأساسية في بعثات حفظ السلام أو لتعيين أعداد كافية من موظفي الدعم المؤهلين. وقد تعين على قوة الأمم المتحدة للحماية، من البداية، إدارة عملياتها بعدد محدود جداً من موظفي الأمم المتحدة ذوي الخبرة. وينبغي أن يؤمن مقر الأمم المتحدة أيضاً أن يباشر أولئك الموظفون مهامهم في الوقت المناسب من أجل ترسيخ نظم وإجراءات مناسبة في البعثات؛

(ج) التدريب: لوحظ في عدد من المناطق عدم المعرفة بعمليات الأمم المتحدة وعدم فهمها. والخبرة المحدودة للمديرين وللموظفي الإشراف في قوة الأمم المتحدة للحماية والخبرة في مجال الإدارة لم تساهم في التطبيق المناسب لسياسات الأمم المتحدة وإجراءاتها أو في وضع ضوابط داخلية. وينبغي، في بعثات حفظ السلام المقبلة، تدريب المديرين بشكل خاص على تصميم وتنفيذ ضوابط داخلية بهدف تأمين خلق بيئة مناسبة للمراقبة طويلة فترة البعثة.

### تفويض السلطة في قوة الأمم المتحدة للحماية

٣٩ - تفويض السلطة ضروري على مختلف المستويات مثل: من مقر الأمم المتحدة إلى مقر القوة، ومن مدير الشؤون الإدارية إلى الدوائر والأقسام، ومن مقر القوة إلى البعثات، ومن البعثات إلى القطاعات والقيادات المحلية.

٤٠ - بيد أن الاستعراض الذي قام به المكتب، بيّن أن بعض تفويضات السلطة داخل القوة عرضت القدرة على تأمين الفصل المناسب بين المهام للخطر. ومن الأمثلة على ذلك أنه سُمح لوحدة الاستلام بأداء مهمة الاستلام وإعداد تقارير التفتيش، على النحو المذكور في الفقرة ٣١ (ب)، مما عرض شرط الفصل بين المهام للخطر.

٤١ - وفي حالة أخرى، وبسبب نقص الموظفين في قسم المشتريات، جرى تفويض سلطة شراء تنطوي على إجراءات تقديم العروض المتعلقة بالعقود الشاملة إلى دائرة الدعم الهندسي. وبموجب المبادئ التوجيهية التي أعدها كبير موظفي المشتريات، كان الاعتماد شديداً على الموظفين الهندسيين العاملين في القطاعات للقيام بإجراءات شراء، بالنيابة عن قسم المشتريات، وهي إجراءات شملت: طلب تقديم العطاءات، واستلام وتسجيل العطاءات، ورفض العطاءات من شركات سبق أن طلب منها أولئك الموظفون تقديم عروض. وعلى الرغم من أن إدارة عمليات حفظ السلام تؤكد أن قسم المشتريات يقوم برصد هذه الإجراءات فقد بيّن فحص المكتب للوثائق أن ذلك غير مناسب لمنع تجاوز آلية رئيسية من آليات المراقبة الداخلية.

### التنسيق الميداني

٤٢ - على المستوى القطاعي، كان موظف إداري في القطاع يمثل مدير الشؤون الإدارية. وكانت هذه المهمة تكتسي أهمية خاصة في تحقيق هيكل دعم ميداني فعال. إلا أن الزيارات الميدانية التي قام بها المكتب كشفت أن الموظفين الإداريين للقطاعات لم يكونوا في وضع يسمح لهم بممارسة مراقبة مناسبة على مختلف موظفي الدعم الإداري والسوقي في القطاعات. وكانت أسباب ذلك هي: (أ) كان شتى المديرين في القطاعات مسؤولين بصورة مباشرة أمام رؤساء الأقسام بمقر القوة؛ و (ب) لم يفوض مقر القوة الكثير من السلطة للموظفين الإداريين للقطاعات (انظر الفقرة ٢٨)؛ و (ج) كان معظم الموظفين الإداريين للقطاعات من الموظفين المتعاقدين الدوليين وليس من موظفي الأمم المتحدة العاديين.

٤٣ - وقد خفّت حدة هذه المشكلة عندما انقسمت البعثة إلى بعثتين مستقلتين في منتصف عام ١٩٩٥. فقد منح آنذاك مدير الشؤون الإدارية دوراً متزايداً في تنسيق الدعم الإداري والسوقي لعمليات القيادة في كامل مسرح العمليات. ولدعم هذا الدور الجديد، عيّن موظفون إداريون لكل بعثة من هاتين البعثتين وكان أولئك الموظفون مسؤولين أمام مدير الشؤون الإدارية ومُنحوا قدراً من السلطة أكبر مما كان ممنوحاً للموظفين الإداريين للقطاعات. وقد أبلغ المكتب بأنه منذ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥، أصبح الموظفون الإداريون للقطاعات مسؤولين أمام الموظفين الإداريين للبعثتين. إلا أن المكتب يرى أن دور الموظفين

الإداريين للبعثتين لم يحدد، أو ينفذ، على نحو ملائم نظرا لأن الموظفين القطاعيين ظلوا مسؤولين بصورة مباشرة أمام رؤساء أقسامهم بمقر القوة.

التوصية 5: إنشاء قدرة إدارية متينة في بعثات حفظ السلام له أهمية أساسية:

(أ) ينبغي أن يكون تعيين موظفين مؤهلين لمنصب كبير الموظفين الإداريين والوظائف الرئيسية الأخرى أمرا أساسيا في جعل إدارة عمليات حفظ السلام متسمة بالكفاءة والفعالية. وينبغي أن يوفر مقر الأمم المتحدة الدعم الكامل في هذا الصدد؛

(ب) ينبغي مواصلة برامج التدريب لعمليات حفظ السلام. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن توضع تلك البرامج بطريقة تعزز معرفة المسؤولين عن الإدارة والتنظيم بالضوابط الداخلية. وينبغي أن تنشئ إدارة عمليات حفظ السلام أيضا قدرة أمتن على التحليل الإداري لتوفير التحليلات والإرشاد في مجال السياسة العامة. (AM96/054/005)

التوصية 6: هناك حاجة إلى الإرشاد والتوجيه المناسبين على جميع مستويات الإدارة (مقر الأمم المتحدة ومقر البعثة والمستوى الميداني) - يتعين على إدارة عمليات حفظ السلام أن تقوم بما يلي:

(أ) وضع الصيغة النهائية لدليل الإدارة الميدانية وللدلة الأخرى ذات الصلة بالموضوع؛

(ب) توحيد الإجراءات بالنسبة للمجالات المشتركة بين جميع البعثات وضمان أن تضع بعثات حفظ السلام في المستقبل إجراءات تشغيل لكل البعثات في مجالات الميزنة والمالية والإدارة الميدانية والشراء وإدارة العقود وإدارة الممتلكات؛

(ج) توجيه وإرشاد بعثات حفظ السلام في عملية وضع إجراءات تشغيل موحدة تشمل المجالات المناسبة من عمليات الدعم الإداري والسوقي؛

(د) تأمين توفير التفويضات المناسبة في الوقت المناسب. (AM96/054/006)

#### ٤ - الرصد

٤٤ - لم يقيم كبار المديرين بقوة الأمم المتحدة للحماية بالكثير من أعمال الرصد والتقييم المنتظمة للأداء التشغيلي للقوة. ويرى المكتب أنه كان يتعين على كبار المديرين في البعثة، كل في مجال مسؤوليته، تأمين الرصد المنتظم والدقيق. ولاحظ المكتب أن الإدارة لم تضع، في العديد من الحالات، سوى القليل من الضوابط ولم تقم برصد أداء الموظفين على نحو مناسب. وكان من شأن الرصد الأنسب لأنشطة وأداء موظفي العمليات اليومية أن يسفر عن إدارة أفضل وعن قدر أكبر من الكفاءة في العمليات.

٤٥ - ومن الأمثلة على ذلك حالة عمليات مطاعم الوجبات الخفيفة بالمقر ومخيم بليسو وبفندق نوفوغرادينا. وقد اكتشف المكتب أن كلا من رئيس قسم الخدمات العامة، ومدير العمليات اليومية التابع له رئيس وحدة خدمات المطاعم لم تكن لديهما أي معلومات عن العمليات أو عن إجراءات المراقبة الداخلية القائمة لعملية تنطوي على قرابة ٣٥٠ ٠٠٠ دولار من المقبوضات النقدية سنويا. وهذا يدل على أنه لم يكن هناك أي رصد للنشاط التنفيذي، مما أسفر عن مخاطر مالية كبيرة بالنسبة للقوة. ومن الأمثلة الأخرى سوء إدارة عقدين شاملين يتعلقان بشراء قطع غيار آلات التصوير. وقد أسفر ذلك عن تجاوز القيمة المحددة أصلا في هذين العقدين، والتي كانت تبلغ في العقد الأول ١٣٥ ٠٠٠ دولار، بما يقارب ٣٧٤ ٠٠٠ دولار. وبعد ذلك تعين تقديم العقد الى لجنة العقود المحلية لكي توافق عليه بأثر رجعي. وبالإضافة الى ذلك فإن أكثر من ٩٠ ٠٠٠ دولار من ذلك المبلغ يمثل مبلغا زائدا طالب به الموردون في فواتيرهم باستخدام أسعار تتجاوز كثيرا الأسعار المحددة في العقد. وكان من الممكن تفادي مثل ذلك الخطأ بقيام المدير المسؤول بقدر أكبر من الرصد لأن ذلك تستتبعه عمليات تسجيل وتصديق على هذه البنود.

٤٦ - ورصد الضوابط الداخلية يتسم بنفس القدر من الأهمية التي يتسم بها وضع الضوابط الداخلية المناسبة. فمع تغير الهيكل التنظيمي للقوة وتفويض قدر أكبر من السلطة لرؤساء الدوائر والأقسام، أصبح رصد الضوابط الداخلية من قبل الإدارة والمديرين التنفيذيين وفرادى الموظفين أمرا حاسما. ويرى المكتب أن المبادرات التي اتخذت مؤخرا لاستحداث موظفين للاستعراض الإداري يعملون في الميدان، على النحو المشار إليه في الفقرة ٣٨ (أ)، سيساهم بدون شك في تعزيز رصد أداء الإدارة والضوابط الداخلية لعمليات حفظ السلام في الميدان.

التوصية ٧: ينبغي أن يكون الرصد جزءا من إدارة عمليات حفظ السلام - ينبغي تطوير عملية رصد وتوثيق نظم وإجراءات المراقبة الداخلية لمساعدة عمليات حفظ السلام المقبلة على تحقيق أهدافها. ويعد الرصد أساسيا أيضا لمنع، واكتشاف، حالات المخالفات الإجرائية والأنشطة المخالفة للنظم. (AM96/054/007)

#### رابعا - الأحداث الهامة اللاحقة - الإجراءات التي تم اتخاذها

٤٧ - على الرغم من أن الاستعراض قد ركّز على الهيكل والتنظيم الإداريين القائمين في منتصف عام ١٩٩٥، فقد رأى مكتب المراقبة الداخلية أن من الضروري استعراض واستكمال الأحداث الهامة التي جرت بعد ذلك. وبناء على ذلك، أُدرجت في هذا الجزء من التقرير الملاحظات المتعلقة بمراجعة الحسابات التي أبدتها أفرقة مراجعة الحسابات من المقر، فضلا عن الملاحظات التي أبدتها مراقب الحسابات المقيم حتى الفترة الحالية.

٤٨ - وقد صادفت الفترة اللاحقة لعملية مراجعة الحسابات الميدانية الرئيسية أحداثا سياسية أسفرت عن ما يلي: (أ) تسليم مسؤولية قوة الأمم المتحدة للحماية إلى قوة التنفيذ المتعددة الجنسيات التابعة لمنظمة حلف شمال الأطلسي في البوسنة والهرسك؛ و (ب) إنشاء بعثتين جديدتين في كرواتيا (إدارة الأمم المتحدة الانتقالية لسلافونيا الشرقية) وفي البوسنة والهرسك (بعثة الأمم المتحدة في البوسنة والهرسك)

والانتقال إلى هاتين البعثتين؛ و (ج) التحضير لتصفية قوة الأمم المتحدة للحماية. وقد كان لهذه الأحداث أثر كبير على تنظيم القوة، كما أنها كانت مصدر الاهتمام الرئيسي للقوة خلال تلك الفترة.

٤٩ - وكان تعيين الأمين العام المساعد لشؤون الإدارة والتنسيق في آب/أغسطس ١٩٩٥ (انظر الفقرة ١٥) حدثاً هاماً آخر شكّل ابتعاداً كبيراً عن الاستراتيجية الإدارية السابقة، حيث أن رئيس الإدارة التقليدي كان مدير الشؤون الإدارية بصرف النظر عن حجم البعثة. واختصاصات الأمين العام المساعد، التي كان هدفها في الأصل مواصلة البعثة ككيان مستمر، أظهرت أنه مسؤول عن جملة أمور منها تنفيذ الضوابط الداخلية داخل البعثة.

٥٠ - وفي النصف الثاني من عام ١٩٩٥، اتُخذت عدة مبادرات أسفرت عن تصحيح الأوضاع أو عن تحسينات في الحالة الإدارية العامة للبعثة. وبلاستناد إلى رد إدارة عمليات حفظ السلام على تقرير مراجعة الحسابات الذي قدمه المكتب، فإن التطورات الأساسية شملت ما يلي:

(أ) تبسيط إجراءات مجلس حصر الممتلكات ومجلس الاستعلام مما أدى إلى تسريع إجراءات النظر في المطالبات؛

(ب) قيام الأمين العام المساعد باستعراض، وإقرار، جميع الحالات المعروضة على لجنة العقود المحلية؛

(ج) بدء المفاوضات مع شركة الوقود الوطنية والحكومة الكرواتية من أجل إعادة مبلغ الضرائب المفروضة على المشتريات من الوقود بما يتعارض مع اتفاق مركز القوات؛

(د) زيادة تنسيق الترتيبات الأمنية بتوحيد جميع الخدمات الأمنية، العسكرية والمدنية، تحت الإشراف المباشر للأمين العام المساعد؛

(هـ) نقل بعض الوحدات، مثل وحدة مراقبة الممتلكات، إلى مكتب مدير الشؤون الإدارية، مما زاد من الفصل بين مهام إدارة الموجودات؛

(و) زيادة التنسيق داخل الشعبة.

٥١ - إلا أنه فيما يتعلق بالضوابط الداخلية، بيّنت الملاحظات المتعلقة بمراجعة الحسابات اللاحقة، أن التحسينات لم تتحقق كما كان متوخىً. وكان ذلك هو الحال على وجه الخصوص بالنسبة لضوابط المحاسبة والضوابط الإدارية. وهذه الضوابط تكتسي أهمية خاصة بالنسبة للحصول على ضمان قدر معقول من الثقة في النظم والإجراءات المتعلقة بتجهيز المدفوعات والمسائل الأخرى ذات الآثار المالية المباشرة. والمكتب يظن أن التغييرات السريعة في ولاية البعثة لم تترك الكثير من الوقت لإعادة النظر في الضوابط الداخلية. وربما لم يكن وضع ضوابط داخلية في ذلك الوقت أمراً مفيداً ويتسم بفعالية التكاليف. لذلك فإن الإدارة

ركّزت جهودها على المسائل الأكبر المتمثلة في تسليم المسؤولية إلى قوة التنفيذ المتعددة الجنسيات وكذلك في المسألة المتشعبة المتمثلة في توفير التخطيط والدعم للبعثتين الجديتين اللتين كان يجري إنشاؤهما. وتصفية بعثة ضخمة من ذلك القبيل كانت أيضا أحد المشاغل الإدارية الرئيسية. وعلى الرغم من أن مهمة الأمين العام المساعد قد وضعت في مرحلة متأخرة نوعا ما من مراحل البعثتين فإن المكتب رأى أن هذه المهمة تكمل مهمة مدير الشؤون الإدارية وتضيف إليها.

٥٢ - وبعد توقيع الاتفاق الإطاري العام (اتفاق دايتون)، الذي تلاه نقل السلطة إلى قوة التنفيذ المتعددة الجنسيات في ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥، لم يكن أمام الأمم المتحدة سوى مجال ضيق من الوقت لكي تسلّم المسؤولية إلى قوة التنفيذ. وكانت تلك أيضا أول مرة في تاريخ المنظمة تواجه فيه وضعا من ذلك القبيل. وبالنظر إلى أنه لم يكن في اتفاق دايتون أي إطار لتعامل الأمم المتحدة مع منظمة حلف شمال الأطلسي فقد تعيّن على الأمم المتحدة أن تتعامل بشكل فردي مع الدول المشاركة في قوة التنفيذ. وقد أدى ذلك إلى تعقيد إجراءات النقل. ولذلك كان مفهوما أن إجراءات التسليم كانت محفوفة بالمشاكل التي كان من بينها النقل المؤقت للمعدات المملوكة للأمم المتحدة إلى قوة التنفيذ دون إعداد ما هو مناسب من اتفاقات وإجراء تسويات بالنسبة للمعدات المملوكة للأمم المتحدة والموجودة في حوزة الوحدات. وفي رأي المكتب أن عدم وجود اتفاقات مناسبة وانعدام الإجراءات قد عرّض المنظمة لبعض المخاطر المالية.

٥٣ - وينبغي أن تنظر إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية بدقة في ما استخلصته قوة الأمم المتحدة للحماية من دروس قيّمة وما اكتسبته من تجارب أثناء الفترة الانتقالية وفي فترة ما قبل التصفية وذلك لتأمين استخدامها في بعثات حفظ السلام المقبلة. وينبغي أيضا الاسترشاد بتلك الدروس في إعداد أدلة السياسات العامة لعمليات حفظ السلام.

(توقيع) كارل ث. باشكي

وكيل الأمين العام

للمراقبة الداخلية

### الحواشي

(أ) استند حساب هذه النسبة إلى ميزانية الفترة الممتدة من ١ تموز/يوليه إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥ (A/49/540/Add.3). وهناك ١٥٠ ٥ من الموظفين المدنيين، من أصل ٨٥٥ ٥ موظفا من موظفي قوات السلام التابعة للأمم المتحدة، وهم يمثلون ٨٨ في المائة من اجمالي موارد الموظفين، ويردون تحت باب شعبة الإدارة والتنظيم.

(ب) مثل تقرير الأمين العام عن تخطيط وميزنة وإدارة عمليات حفظ السلام بصورة فعالة، (A/48/945)؛ وتقرير مكتب المراقبة الداخلية عن التقييم المتعمق لعمليات حفظ السلام: مرحلة البدء، E/AC.52/1995/2.

-----