

Distr.  
GENERAL

A/53/90  
25 March 1998  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة الثالثة والخمسون  
البند ١١٧ من القائمة الأولية\*

### تخطيط البرامج

تعزيز دور نتائج التقييم فيما يتعلق بتصميم البرامج  
وإنجازها والتوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة

### مذكرة من الأمين العام

وفقاً للفقرة ٥ (هـ) ١، من قرار الجمعية العامة رقم ٢١٨/٤٨ باء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤، يتشرف الأمين العام بإحالة التقرير المرفق لمكتب المراقبة الداخلية المعنون "تعزيز دور نتائج التقييم فيما يتعلق بتصميم البرامج وإنجازها والتوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة". ويتفق الأمين العام مع النهج المتصل برصد البرامج وتقييمها والوارد في التقرير. وقد طلب من مكتب المراقبة الداخلية ومن إدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية، مناقشة الطرق الكفيلة بتدعم التقييم من ناحية وبين تخطيط البرامج وعملية الميزانية من ناحية أخرى.

## تقرير مكتب المراقبة الداخلية

### موجز

يستعرض هذا التقرير أنشطة التقييم المعمق والتقييم الذاتي التي اضطلع بها خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، ويبين التقرير عدداً من التطورات في ممارسات الأمم المتحدة التقييمية. فالنظام القديم للتقييم الذاتي على صعيد البرامج الفرعية حل محله إلى حد كبير نجح أعم وأكثر فائدة يشمل تقييمات مواضيعية ومشاريعية وغير ذلك من أنواع التقييمات، فضلاً عن زيادة المشاركة الحكومية الدولية في عملية التقييم. وقد أصدر مكتب المراقبة الداخلية بالاشتراك مع إدارة التنظيم مبادئ توجيهية جديدة لاستخدام إطار الرصد البرامجي وتقييمها في المكتب والإدارة.

### المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٤	١	أولاً - مقدمة .....
٤	٤ - ٢	ثانياً - التقييم المعمق .....
٦	٣٨ - ٥	ثالثاً - مهام المراقبة في الإدارات .....
٦	٢٩ - ٥	ألف - التقييمات التي أجرتها الإدارات والمكاتب .....
باء		باء - النتائج الواردة في تقارير مكتب المراقبة الداخلية
١٦	٣٢ - ٣٠	بشأن المراقبة في الإدارات .....
١٧	٣٨ - ٣٣	جيم - مبادئ توجيهية .....

## أولاً - مقدمة

١ - هذا التقرير هو أحدث تقرير في مجموعة التقارير التي تقدم كل سنتين إلى الجمعية العامة عن طريق لجنة البرنامج والتنسيق بشأن تعزيز تقييم البرامج في الأمم المتحدة. وقد أصبحت المهمة المركزية للتقييم، منذ أواخر عام ١٩٩٤، جزءاً من مكتب المراقبة الداخلية الذي يتتألف من شعبة المراجعة الداخلية للحسابات والخدمات الاستشارية التنظيمية، والوحدة المركزية للرصد والتفتيش، وقسم التحقيقات ووحدة التقييم المركزية. وهكذا فإن التقييم يجري في سياق جديد، ينظر فيه إلى عمل الإبلاغ عن أداء البرامج والتقييم الذاتي المضطلع به على صعيد الإدارات باعتباره جزءاً من مهمة المراقبة الأعم. وكما كان الحال بالنسبة للتقرير عن الفترة ١٩٩٥-١٩٩٤ (A/51/88) تتجلى في هذا التقرير عن الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، هذه النظرة الأعم.

## ثانياً - التقييم المعمق

٢ - كان معروضاً على لجنة البرنامج والتنسيق، في دورتها الرابعة والثلاثين، تقرير للأمين العام بشأن تعزيز دور نتائج التقييم فيما يتعلق بتصميم البرامج وإنجازها والتوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة. وقد تضمن توصية بإجراء خفض شديد في مدة دورة التقييم من ثلاثة سنوات إلى سنة واحدة (الفقرة ٤٢ A/49/99). وقد أجريت حتى الآن خمسة تقييمات معمقة في إطار الدورة القصيرة. وقد لاحظت اللجنة في دورتها السادسة والثلاثين أن دورة التقييم المعمقة المضغوطة زادت من تغطية التقييم دون التضييع بالنسبة (Part I) الفقرة ٥٤ (A/51/16).

٣ - ويتضمن الجدول ١ قائمة بالتقارير عن التقييمات المعمقة والأنشطة ذات الصلة المضطلع بها خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٨، والتقييمات المقرر حالياً إجراؤها في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠.

٤ - ولم تحدد بعد مواضع التقييمات المعمقة التي ستستعرضها اللجنة في سنة ٢٠٠١، وهي آخر سنة من سنوات الخطة المتوسطة الأجل الحالية. ولم يجر للأنشطة الموضوعية التالية تقييم معمق وليس من المقرر أن يجري لها تقييم معمق وذلك خلال الفترة ١٩٩٢-٢٠٠٠:

- (أ) شؤون الفضاء الخارجي;
- (ب) الشؤون القانونية;
- (ج) المستوطنات البشرية;
- (د) تنسيق السياسات والتنمية المستدامة;
- (هـ) السكان.

الجدول ١ - تقارير التقييم المنجزة أو المقررة، ١٩٩٢-٢٠٠٠

السنة	الreports المراحلية <sup>(٦)</sup>	الاستعراضات الثلاثية العامة بشأن التقييم السنوات/تقارير المتابعة	تقارير التقييم المتعمق	تقارير التقييم الاجتماعي
١٩٩٢	التنمية الاجتماعية	A/47/116 حقوق الإنسان	- -	
١٩٩٣	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى <sup>(٧)</sup>	- - مفوضية الأمم المتحدة لشؤون المستوطنات البشرية حقوق الإنسان (متابعة)	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	
١٩٩٤	حفظ السلام: مرحلة البدء <sup>(٨)</sup>	Add.1 A/49/99 و اللجنة الاقتصادية لافريقيا: قضايا وسياسات التنمية	التنمية الاجتماعية	أفريقيا: الحالة الاقتصادية الحرجة، والانتعاش والتنمية <sup>(٩)</sup>
١٩٩٥	حفظ السلام: مرحلة البدء		- -	
١٩٩٦	البيئة	A/51/88 مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	حفظ السلام: مرحلة الإنماء	
١٩٩٧	الإحصاءات	- - التنمية الاجتماعية	إدارة شؤون الإعلام	
١٩٩٨	الإحصاءات	هذا التقرير (A/53/90) حفظ السلام: مرحلة البدء	منع الجريمة والعدالة الجنائية	
١٩٩٩	البيئة	المساعدة الانتخابية	المراقبة الدولية للمخدرات	
٢٠٠٠	الإحصاءات	إدارة شؤون الإعلام المساعدة الانتخابية	نزع السلاح	
	الإحصاءات	(تقرير متوقع) البيئة	الخططة المتوسطة للأجل	
		إدارة الشؤون الإنسانية	النهوض بالمرأة	

(أ) كما قررت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٩٤، خفضت مدة دورة التقييم إلى مرحلة التقارير المراحلية. لم يلزم تقييم متعمق للعلم والتكنولوجيا.

(ب) كما قررت لجنة البرنامج والتنسيق، لم يلزم تقييم متعمق لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى.

(ج) تقريران مؤقتان وصفا بأنهما "تقريران مرحليان" لكنهما يتضمنان توصيات موضوعية.

(د) دراسة متابعة أجرتها وحدة التفتيش المشتركة (A/50/885)، المرفق.

### ثالثا - مهام المراقبة في الإدارات

#### ألف - التقييمات التي أجرتها الإدارات والمكاتب

##### ١ - ملاحظات عامة

٥ - الترتيبات المؤسسية في الإدارات والمكاتب بالنسبة لإجراء التقييمات تتراوح من خدمات تقييمية محددة بدرجة كبيرة إلى مراكز تنسيقية في شعب الرصد وتنسيق البرامج أو ترتيبات مخصصة. وبصفة عامة لم تغير الحالة التي جرى وصفها من سنتين مضتا تغيرا كبيرا في معظم المكاتب والإدارات. أما في العمليات الميدانية الواسعة النطاق (حفظ السلام، الأنشطة الإنسانية، اللاجئون) فإن مهمة التقييم (أو "الدروس المستفادة") إما محددة بدرجة كبيرة أو إنها في طريقها لأن تصبح محددة بشكل سليم. والحال مختلف بالنسبة لأنشطة الموضوعية الأخرى في الميادين السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإعلامي، وتجري حاليا بعض أعمال التقييم السليم كما أن بعض الإجراءات قد نفذت بالنسبة لإبلاغ النتائج إلى الهيئات الحكومية الدولية المتخصصة. ولا يجري تقييم بصفة دورية لخدمات الدعم، رغم أنه قد أجريت بعض الدراسات التقييمية المخصصة خلال فترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧.

##### ٢ - العمليات الميدانية واسعة النطاق

٦ - أنشئت في إدارة عمليات حفظ السلام وحدة للدروس المستفادة في نيسان/أبريل ١٩٩٥ استجابة للتوصيات الواردة في التقييمات المعمقة لمرحلة البدء لعمليات حفظ السلام (Corr.1 E/AC.51/1994/3 و الفقرات ٨ - ١٠، و ١٢ E/AC.51/1995/2 و Corr.1 الفقرات ١٦ - ١٨). ويرد في الوثيقة E/AC.51/1998/4 استعراض مكتب المراقبة الداخلية لتنفيذ تلك التوصيات.

٧ - وتتبع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين دائرة تفتيش وتقييم مقرها في المكتب التنفيذي وتتبع المفوض السامي مباشرة. وخلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ نشرت المفوضية تقييمات قطاعية عن مواضيع من قبيل أنشطة تعليم اللاجئين، الجهود المبذولة لصالح الأطفال والمرأهقين، النواحي الأمنية لعمليات اللاجئين، بما في ذلك أمن الموظفين ومخيימות اللاجئين، وحماية المرأة من العنف الجنسي. وشملت التقييمات المواضيعية، تدبير الموظفين اللازمين للعمليات الميدانية، واختيار الشركاء المنفذين، والإنهاء التدريجي لحالات الطوارئ الرئيسية لللاجئين، وتقييمات العمليات البارزة. وإضافة إلى ذلك، تجري المفوضية تقييمات مشاريعية على الصعيد القطري.

٨ - وقد قام بإجراء معظم تقييمات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ أفرقة خبراء استشاريين بدعم وتوجيهه من دائرة التفتيش والتقييم. وفي بعض الحالات، انتدب الموظفون ذوي الخبرة في المجال الذي يجري تقييمه

إلى دائرة التفتيش والتقييم وقاموا بقيادة عملية التقييم. وفي إحدى الحالات، دعت المفوضية أحد شركائها المنفذين للمشاركة في التقييم. وفي جميع الحالات، تكونت التقييمات من استعراضات مكتبة، وزيارات موقعة، ومقابلات شاملة مع مسؤولي البلدان التي توفر اللجوء لللاجئين، والشركاء الميدانيين المنفذين، وموظفي المنظمات الشريكة الأخرى التابعة للأمم المتحدة، فضلاً عن المستفيدين.

٩ - وكممارسة عامة، توجه نتائج ووصيات التقييمات إلى الوحدات المعنية أو إدارة المفوضية. وتحضر المفوضية أيضاً تقارير توليفية تلخص النتائج والتوصيات. وجميع التقارير التقييمية للمفوضية توزيعها مقيد باستثناء التقارير التوليفية التي تناول في اجتماعات اللجنة التنفيذية للمفوضية.

١٠ - وقد أنجزت وكالة الأمم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ سبعة تقييمات تقنية ومواضيعية في مجال التعليم، وتسعة في مجال الصحة وإنذين في مجال الإغاثة والخدمات الاجتماعية. وقد مكنت تلك التقييمات مقتربة بتحليلات البيانات الإحصائية المجموعة كجزء من ممارسات الإبلاغ الإدارية، مديرى البرامج من تقييم الاحتياجات واستعراض التقدم المحرز وتحطيط الخدمات.

### ٣ - الأنشطة الموضوعية الأخرى

١١ - قام برنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات بتقييم ستة برامج فرعية من برامجه الفرعية الثمانية وذلك خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، وللبرنامج أيضاً إجراءات للتقييمات المواضيعية والمشاركة. والغرض من التقييمات المشاركة هو بالضرورة دعم صنع السياسات والقرارات بشكل عام، وتفطية مهام البرنامج وعملياته ونواحيه النمطية. وقد أدت التقييمات المواضيعية في كثير من الأحيان إلى تغيير في تركيز أنشطة البرنامج أو إلى تعديلات تنظيمية أو إدارية. وتمول نحو ٩٠ في المائة في عمليات البرنامج من مصادر خارجة عن الميزانية ولذلك تبذل جهود كبيرة في التقييمات المشاركة. وخلال عام ١٩٩٦، جرى تقييم ٢٤ مشارعاً بالمقارنة مع ١٩ مشارعاً في عام ١٩٩٥ و ١٦ مشارعاً في عام ١٩٩٤. وقد وضع البرنامج على مر السنين معايير وإجراءات رسمية للتقييمات المشاركة التي تجري وقتماً يحتمل أن يوفر التقييم معلومات مفيدة لوضع السياسات العامة أو لأنشطة المقبلة؛ وعندما يكون النشاط تجريبياً، ولا سيما عندما يكون معقداً أو يواجه صعوبات تشغيلية أو إدارية شديدة؛ وعندما تتجاوز ميزانية البرنامج المتصلة بالأنشطة مليون واحد من دولارات الولايات المتحدة؛ أو عندما تكون هناك اقتراحات تنطوي على تكاليف إضافية قدرها ٥٠٠ ٠٠٠ دولار أو في حالة تمديد المشروع لمدة سنتين أو أكثر. وكجزء من عملية تقييم المشاريع بدأ البرنامج يطلب من المضططعين بالتقدير إكمال استبيان لتقييم المشاريع بشأن عدد من الأبعاد الموحدة. وقد سمح ذلك للبرنامج بتجميع بيانات تقييمية مقارنة يجري تحليلها لتحديد نقاط الضعف والقوة في جميع القطاعات والمناطق. وفي عام ١٩٩٧، أصدر البرنامج تقريراً تحليلياً على أساس بيانات تقييم المشاريع التي جمعت عن طريق تلك الاستبيانات.

١٢ - وأنجز برنامج الأمم المتحدة للبيئة خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، تسعة تقييمات مشاريعية، وتقييمات ذاتية لخمسة برامج فرعية وتقييم مواضعي واحد. ونشر البرنامج أيضاً تقريراً عن نتائجه التقييمية. وقد انتقد التفتيش الذي أضطلع به مكتب المراقبة الداخلية للبرنامج بعض الجهود التقييمية ولكنه أثني على إدخال مفهوم مؤشرات الأداء في الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، التي عرضت، تحت كل برنامج فرعى، النتائج التي يتعين إحرازها والمؤشرات المقابلة التي يتعين استخدامها للتحقق من النتائج (انظر A/51/810 الفقرة ٩٩).

١٣ - واضطلع مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (المؤهل) بتقييم ذاتي لبرنامج عمله لفترة الستين ١٩٩٦-١٩٩٧ كاملاً. وإضافة إلى ذلك تخضع الأنشطة التنفيذية لتقييمات منتظمة. وتبذل حالياً جهوداً لإنشاء قاعدة بيانات لتمكين المركز من استنتاج الدروس المستفادة من أنشطته وتزويد مديري البرامج بقاعدة معلومات يتخذوا على أساسها القرارات الضرورية الازمة لتحسين التخطيط والبرمجة وتنفيذ برامج المستوطنات البشرية، وكذلك توفير المعلومات الازمة لوضع السياسات العامة في المستقبل. ولتسهيل رصد وتقييم المشاريع والبرامج التنفيذية وكذلك الأداء التنظيمي وضع إطاراً لمؤشرات الأداء، وتقوم لجنة استعراض البرامج باستعراض مشاريع وبرامج المركز.

١٤ - وقد اعتمدت إدارة الشؤون الإنسانية في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ إجراءات لتوسيع من التقييمات، دراسات الدروس المستفادة، والدراسات المواضيعية. وتقوم دراسات الدروس المستفادة بتوثيق التجارب المتصلة بالتنسيق الميداني في بلدان الأزمات. وأنجزت خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ دراستان رئيسيتان للدروس المستفادة عن التنسيق الإنساني، والدراسة المتعددة الأقطار لتنمية القدرات الأهلية في مجال الأعمال المتصلة بالألغام، وتضمنتا توليف نتائج أربع دراسات حالة قطرية. والدراسات المواضيعية بحثية المنحى وتهدف إلى اكتساب نظارات متعمقة من أجل وضع السياسات العامة والعمليات المقبلة كمجالين مميزين عن القضايا الإدارية والتشغيلية؛ وقد أنجزت أربع من هذه الدراسات خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، وتعتمد الإدارة مواصلة إجراء كلتا النوعين من الدراسات خلال فترة الستين ١٩٩٨-١٩٩٩. وتقوم الإدارة أيضاً بنشر التوصيات المتصلة بالدروس والسياسات العامة التي تسفر عنها تقييماتها على المجتمع الدولي بشكل عام من خلال الحلقات الدراسية وحلقات العمل.

١٥ - وقد أنجزت إدارة شؤون الإعلام في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ أربعة تقييمات دولية ركزت على قضايا محددة وثلاثة تقييمات لأنشطتها الأساسية: مراكز الأمم المتحدة للإعلام (A/AC.198/1997/6)، مكتبة داع هرشنل (A/AC.198/1997/2 و Add.1)، ومنشورات الإدارة (A/AC.198/1997/4).

١٦ - ركزت إدارة الشؤون السياسية في عمليات الاستعراض المخصصة التي أجرتها لتحسين الكفاءة على المسائل المشمولة بأكثر من مجال. وأسفرت عمليات الاستعراض هذه عن تقليل حجم "حولية نزع السلاح" بنسبة ٤٠ في المائة، وتقليل عدد صفحات "مجلة نزع السلاح" من ٢٠٠ صفحة إلى ١٠٠ صفحة، وإلغاء بعض التقارير الهامشية، فضلاً عن تقليل عدد مرات انعقاد الاجتماعات غير الأساسية. وفيما يتعلق بهذه

الناحية الأخيرة، فقد قالت اجتماعات المجلس الاستشاري لمسائل نزع السلاح والمجتمعات الوزارية السنوية للجنة الاستشارية الدائمة المعنية بمسائل الأمن في وسط أفريقيا من أربعة اجتماعات إلى اجتماعين خلال فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧. وعلاوة على ذلك، قل عدد مرات انعقاد الاجتماعات المتعلقة بالتعاون مع جامعة الدول العربية ومنظمة المؤتمر الإسلامي، بتأييد من الجمعية العامة في قرارها ١٧/٥٠ المؤرخ ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥ لتكون مرة كل سنتين بدلاً من مرة كل سنة واحدة. كما استعرضت الإدارة التأخيرات في إعداد ونشر ملحق التقرير المععنون "مرجع ممارسات مجلس الأمن" وقدمت مقترنات أدرجت في تقرير الأمين العام ذي الصلة (Corr.1 A/52/317) و (Corr.1 A/52/317).

١٧ - وأنجز مكتب الشؤون القانونية، خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧، تقييمات ذاتية لجميع البرامج الفرعية الستة التي يضمها برنامج عمله. واستجابة لقرار الجمعية العامة ٢٠٩/٥١ المؤرخ ١٧ كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٦، الذي طلب إلى الأمين العام التحويل بإعداد ملخص مرجع ممارسات هيئات الأمم المتحدة. جرى إنشاء فريق عامل تابع للجنة المشتركة بين الإدارات المعنية بمرجع ممارسات الميثاق، برئاسة مكتب الشؤون القانونية، وذلك لاستعراض التأخيرات في إعداد تلك الملخص ونشرها. ويحتوي تقرير الأمين العام الوارد في الوثيقة A/52/317 على استعراض تفصيلي وتوصيات بشأن كل من "مرجع ممارسات هيئات الأمم المتحدة" و"مرجع ممارسات مجلس الأمن". وقد وافقت الجمعية العامة على تلك التوصيات في قرارها ١٦١/٥٢ المؤرخ ١٥ كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٧.

١٨ - وأجرت الإدارات الثلاث المسؤولة عن تنفيذ البرنامج الرئيسي للتعاون الدولي لأغراض التنمية، التي أدمجت في إدارة واحدة هي إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، دراسة تقييمية موضوعية. وأجريت دراستان منها بناءً على طلب اللجنة التنفيذية المعنية بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمين العام والمسؤولة عن تنسيق السياسات. وجرى في هاتين الدراستين تقييم ١٠ تقارير اقتصادية للأمم المتحدة و ٧ تقارير عن الحالة الاجتماعية في العالم. واستند تقييم التقارير الاقتصادية، الذي أجراه خبير استشاري، إلى ثلاثة معايير على النحو التالي: لدى جودة أداء التقارير لمهام الدعوة فيما يتعلق بالقضايا الإنمائية الأساسية؛ وما إذا كانت التقارير ملتزمة بالمعايير الفنية التقليدية للتحليل الاقتصادي؛ ومدى اقتراب التقارير من حدود المعرفة في مجال التحليل الاقتصادي، وبالتالي مدى احتوائها على تحليل مكمل للمعرفة التقليدية. وقد انتهت الاستعراض إلى توصيات مستفيضة لتحسين النوعية ودقة التحليل وملاءمة السياسات. وكانت دراسة التقارير الاجتماعية تستهدف "تحليل أهداف مختلف التقارير، وتعيين قرائتها المستهدفة، وتحديد القيمة التي يضيفها كل تقرير، والتعرف على أية مواضع لازدواجية أو عدم التساوق، واقتراح تغييرات يمكن إدخالها في توجّه التقارير لتحسين تكاملها وقيمتها المضافة". وقد انتهت تلك الدراسة التقييمية، التي أعدها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، إلى وضع توصيات خاصة بكل تقرير.

١٩ - وكان من بين الدراسات التقييمية الأخرى التي أجريت في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية استجابةً للمبادرات الداعية إلى تحسين الكفاءة، استعراض للدروس المستفادة من الأعمال التحضيرية الموضوعية لدورة الجمعية العامة الاستثنائية التاسعة عشرة ومن تنظيم تلك الدورة وتقديم الخدمات لها.

وتحصلن التقرير الذي ورد فيه هذا الاستعراض اقتراحات لكي يُنظر فيها لدى التخطيط لمداولات حكومية دولية مقبلة ولدى تنظيم تلك المداولات. ومن المهام الأساسية الأخرى التي شملتها الدراسة خدمات الهيئات التدابيرية، ودمج التقارير، ومحفوظ المنشورات، وإنتاج المنشورات، وعملياتها. كما تناولت عمليات استعراض الكفاءة بعض الإجراءات الأساسية الداخلية مثل تخطيط وإعداد الوثائق والتجهيز الإلكتروني للوثائق والاستعراض الذي يقوم به نظراء خارجيين.

٢٠ - وتلك الدراسات المتعلقة بالكفاءة استوفت المتطلبات التقديمية وفاقت مستواها في معظم الحالات مستوى التقييمات الذاتية التقليدية. وقد أوصى استعراض قام به هيئة مناظرة خارجية بأن يُشرك القائمون بالاستعراض مستقبلاً أشخاصاً من منظومة الأمم المتحدة. يمكنهم التركيز على الاستدامة والجدوى، وخبراء خارجيين يمكنهم التركيز على نوعية المحتوى الموضوعي. واقتصرت الهيئة المناظرة في استعراضها، رغم ذهابها إلى أن وثائق الأمانة العامة لا تنتج عموماً من الأبحاث المستقلة وينبغي ألا تُقيّم بالاستناد إلى معايير أكاديمية، قائمة من المقاييس التي يمكن أن تستخدم كمعايير للتقييم وذلك على النحو التالي: (أ) هل المعلومات دقيقة ومستكملة؟ هل هناك أخطاء في الواقع أو إسقاطات مهمة؟ (ب) هل يعكس العمل المعرفة الراهنة والنظريات الحالية في المجال المعنى؟ (ج) هل جرى تصور العمل وتنظيمه بحيث يغطي النواحي الأساسية للمسألة؟ (د) هل المادة منظمة ومكتوبة بوضوح؟ هل جرى توضيح المسائل التقنية لغير المتخصص؟ (هـ) هل البيانات أو المواد البيانية معروضة بوضوح في جداول أو رسوم بيانية أو إطارات أو أشكال أخرى؟ (و) وإذا كانت هناك توصيات صريحة أو ضمنية، هل هي قابلة للتنفيذ؟ (ز) هل المنشور مفيد لقارئه المستهدفين؟ وركزت الدراسة المتعلقة بدمج التقارير على مسألة الإفراط في الوثائق؛ وبعد إنجاز الدراسة أبلغت الإدارة المجلس الاقتصادي والاجتماعي بأنها ستُصدر تقارير مدمجة على سبيل التجربة. ونتيجة لذلك، قامت لجنة مركز المرأة في عام ١٩٩٦ بدمج تقاريرها مخففة بذلك عددها من ١٤ تقريراً إلى ٥ تقارير، وجرى تخفيض عدد صفحات وثائق اللجنة المعنية بالمنظمات غير الحكومية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي من ٢٠٠٠ صفحة إلى ٣٠٠ صفحة.

٢١ - وأنجز مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، بناءً على طلب الدول الأعضاء، تقييماً متعيناً لبرنامجه المتعلق بتقديم المساعدة التقنية بشأن النظم الآلية لإدخال البيانات الجمركية ومراقبتها وإدارتها، وبرنامجه لتوفير التدريب في مجال التجارة الخارجية. وفي عام ١٩٩٦، أجرى خبير استشاري خارجي، بتكليف من الأونكتاد وبتمويل من إحدى الدول الأعضاء، دراسة للممارسات التقديمية وإجراءات الرصد لدى الأونكتاد. وأخذ الأونكتاد، استناداً إلى توصيات الدراسة، بنظام جديد للرصد والتقييم أجريت بموجبه في نهاية عام ١٩٩٧ تقييمات ذاتية للبرامج الفرعية الخمسة التي أنشئت بعد الدورة التاسعة للأونكتاد (المعقدة في ميدراند، جنوب أفريقيا، في الفترة من ٢٧ نيسان/أبريل إلى ١١ أيار/مايو ١٩٩٦). وستقوم لجنة من كبار الإداريين يرأسها الأمين العام للأونكتاد باستعراض مسودات التقارير التقديمية. كما ستكون نتائج التقييمات الذاتية واستعراضها من جانب لجنة كبار الإداريين الأساس لإسهامات الأمانة العامة في استعراض الخطة المتوسطة الأجل لتنفيذ المقررات التي اتخذت في المؤتمر التاسع للأونكتاد.

٢٢ - وأجرت اللجنة الاقتصادية لأوروبا ولجانها الفرعية استعراضاً لأهداف وعناصر جميع البرامج. والتمس الأمانة العامة، خلال إجراء ذلك الاستعراض، آراء الدول الأعضاء في اللجنة عن طريق استبيانات تطلب منها بيان عناصر البرامج التي تحظى بأقصى تقدير لدى تلك الدول وعنابرها التي تحظى بأقل تقدير لديها، وما إذا كانت تلك الدول راضية عن مسلك ونتائج العناصر البرنامجية المحددة وإلى أي مدى تعدد الأنشطة المضطلع بها في سياق تلك العناصر البرنامجية تكراراً لأنشطة منظمات أخرى أو يمكن أن تضطلع بها منظمات أخرى بصورة أفضل. وقد اختتمت تلك العملية، التي بدأت في عام ١٩٩٥ وأنجزت في نيسان/أبريل ١٩٩٧، باعتماد خطة العمل في دورة اللجنة التي عقدت في جوبيلي. وتتضمن الخطة بإجراء إصلاحات كبيرة سواء في الهيكل الحكومي الدولي أو البرامج. وتمت إعادة تشكيل الهيئات الفرعية في نهاية كانون الثاني/يناير ١٩٩٨. وتمت إعادة توزيع الموظفين التي اقتضتها عملية إعادة التشكيل هذه في عام ١٩٩٧. وكخطوة أخيرة على طريق ذلك الإصلاح، شرعت اللجنة الاقتصادية لأوروبا في إجراءات تقييمية ستشمل مؤشرات للتنوعية والكافأة.

٢٣ - وفي الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧، أجرت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ<sup>٤</sup> (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية) ثلاثة أنواع من الدراسات التقييمية على النحو التالي: استعراضات للتوجه المواضعي للهيأكل الحكومية الدولية للجنة وبرامجها التي بدأت في عام ١٩٩٦؛ وتقدير ذاتي لاثنين من برامجها الفرعية الستة؛ واستعراضات تقييمية لـ ١٣ مشروعًا تنفيذياً. كما شاركت اللجنة في دراسات الكفاءة التي بدأ الأضطلاع بها في عام ١٩٩٦. وأجريت عمليات استعراض الهيكل الحكومي الدولي للجنة إما على يد أفرقة عاملة أنشأها أعضاء اللجنة أو على يد فرق عمل تابعة لأمانة اللجنة. وقد أوضحت اللجنة الاستشارية للممثلين الدائمين وغيرهم من الممثلين الذين يعينهم أعضاء اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، في تقييمها للتوجه المواضعي، أن "الهيكل المواضعي لم يؤد إلى تحسينات كبيرة جداً في أعمال اللجنة الاقتصادية والاجتماعية ... (بسبب) تقسيم المسؤوليات بين الوزارات الحكومية في المنطقة، فضلاً عن تقسيمها داخل أمانة اللجنة، الذي لا يزال قائماً في معظمها على أساس قطاعية. والهيأكل (المواضيعية) تقتضي درجة كبيرة من التنسيق ليست سهلة المتناول. وفضلاً عن ذلك، ولما كانت المواضيع ذات طابع عام، فإن محاور التركيز تكون في بعض الأحيان مطموسة المعالم، الأمر الذي يؤدي إلى اضطرار أمانة اللجنة إلى توزيع مواردها على عدد أكبر من اللازم من المجالات". وخلصت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية في استعراضها السنوي إلى أن مزايا التقييم المواضعي تفوق عيوبه. وأجريت استعراضات المشاريع كجزءٍ من المشاورات مع الجهات المانحة بشأن توفير المزيد من الأموال لأنشطة التعاون التقني. وإلى جانب تلك الدراسات، أعدت أمانة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧، تقييمات للتنفيذ بعضها كل ستة أشهر لتنظر فيها اللجنة الاستشارية وبعضها كل سنة لتنظر فيها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية.

٢٤ - خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧، قيمت أمانة اللجنة الاقتصادية لأفريقيا أربعة برامج من برامجها الفرعية التسعة وقدمت موجزات لتقارير تلك التقييمات إلى اللجنة. وخلال الفترة نفسها، أجرت اللجنة الاقتصادية لأفريقيا أيضاً تقييمًا نظاميًّا لمواطن القوة والضعف في برامجها ووضعت توجهاً جديداً لتلك

البرامج يرد موجز له في تقرير معنون "تزويد أفريقيا بخدمات أفضل: التوجه الاستراتيجي للجنة الاقتصادية لأفريقيا". وأقرت التوجهات الاستراتيجية الجديدة من جانب الاجتماع ٢٢ لمؤتمر الوزراء المسؤولين عن التنمية والتخطيط في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي في دورته السنوية التي عقدت في أيار/مايو ١٩٩٦. وكان من النتائج الرئيسية لتلك العملية تنفيذ برنامج العمل لعام ١٩٩٧ الذي أُسفر بدوره عن تعديل الهيكل التنظيمي لأمانة اللجنة، بما في ذلك إنشاء شعبة تخطيط البرامج وتمويلها وتقييمها. وهذه الشعبة هي الآلية الوحيدة للإشراف على صياغة البرامج وتنفيذها وتقييمها. وسيجري التركيز على استخلاص الدروس وتحديد أفضل الممارسات وعلى الاستفادة من هذه الدروس والممارسات في تلك العملية، كما سيجري التركيز على نظام للتقييم يرتكز على توجيه محكم ومستمر من الهيئات الحكومية الدولية وعلى التقييم الذاتي. وأنجزت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي دراستين للتقييم الذاتي؛ كما أجرت عملية تقييم شاملة لبرنامج العمل لفترة السنتين شاركت فيها بنشاط الدول الأعضاء في اللجنة خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧. ولم تقم اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا بأي دراسات للتقييم الذاتي.

٢٥ - ويتبين من الجدول ٢ أدناه، كما يتبيّن من وصف أنشطة التقييم الوارد أعلاه، أن النّظام القديم للتقييم الذاتي للبرامج الفرعية الموضوعية قد حل محله بدرجة كبيرة نسبياً عمّا وانجع يتضمن تقييمات مواضيعية ومشاريعية وأشكالاً أخرى من التقييم، وزيادة المشاركة الحكومية الدولية في عمليات التقييم. وستدخل تلك الأنشطة جميعها في نطاق المبادئ التوجيهية الجديدة لتقييم رصد البرامج الوارد وصفها أدناه.

**الجدول ٢ - عمليات تقييم الأنشطة الموضوعية خلال الفترة ١٩٩٢ - ١٩٩٧**

فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧			الفترة ١٩٩٥ - ١٩٩٤		البرنامج الرئيسي
عمليات تقييم المشاريع	عمليات التقييم الموضعية	البرامج الفرعية التي جرى تقييمها	البرامج الفرعية التي جرى تقييمها		
-	١	(٦)	-	-	أولاً - صون السلام والأمن ونزع السلاح وإنهاء الاستعمار
-	-	٦	-	-	ثانياً - تنفيذ القانون الدولي وتدوينه وتطويره التدريجي
٤٧	١٦	٢٤	٣٤	-	ثالثاً - التعاون الدولي من أجل التنمية
١٣	٢	٨	٣٠	-	رابعاً - التعاون الإقليمي من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية
(١٢)	٢٧	-	٧	-	خامساً - حقوق الإنسان والحربيات الأساسية والشؤون الإنسانية
-	٤	٣	-	-	سادساً - الإعلام
٧٢	٥٠	(٤١)	(٧١)		المجموع

(أ) باستثناء الدراسات المتعلقة بالدروس المستفادة التي أجرتها إدارة عمليات حفظ السلام.

(ب) باستثناء عمليات تقييم المشاريع التي أجرتها مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين على الصعيد القطري.

(ج) كان من المقرر أصلاً إجراء تقييم ذاتي لما مجموعه ١١٩ برنامجاً فرعياً خلال الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ (A/51/88)، الجدول ٢).

(د) يبلغ عدد البرامج الفرعية التي كان من المقرر أصلاً أن يجري لها تقييم ذاتي خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ أو التي أرجئت تقييمها الذاتي من فترات سنتين سابقة خلال الفترة ١٩٩٢ - ١٩٩٥ ما مجموعه ١٣١ برنامجاً (A/51/88)، الجدول ٢). والتغييرات التي اقترأت إدخالها على الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٢ - ١٩٩٧، ووافقت عليها لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها الرابعة والثلاثين (انظر الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة ٤٩، الملحق رقم ١٦ (A/49/6)، الفقرات ٣٦ - ٩٥)، بدأ سريانها في فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧. وأسفرت تلك التغييرات عن تقليل عدد البرامج الفرعية وتحديد مفاهيم جديدة لبعض منها.

#### ٤ - خدمات الدعم

٢٦ - صنّفت خدمات الدعم التي تقدمها الأمم المتحدة في خمس مجموعات في الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٢ - ١٩٩٧: خدمات المؤتمرات والمكتبات (البرنامج ٣٩)؛ والتوجيه التنفيذي والإدارة (البرنامج ٤٠)؛ وتحطيط البرامج والميزانية والشؤون المالية (البرنامج ٤٢)، وإدارة الموارد البشرية (البرنامج ٤١)، والخدمات العامة (البرنامج ٤٣).

٢٧ - عملاً بما قرره الأمين العام وعرضه في رسالته إلى الجمعية العامة المؤرخة ١٧ آذار / مارس ١٩٩٧ (A/51/829) من بحث الترتيبات الإدارية في جميع قطاعات المنظمة، أنشئت فرق عمل معنية بالخدمات المشتركة أنشأت بدورها أفرقة عاملة قامت باستعراض المجالات التالية للخدمات المشتركة:

(أ) قام الفريق العامل المعنى بإدارة المحفوظات والسجلات بوضع استراتيجية مشتركة للحفظ والاسترجاع الطويلي الأجل للسجلات الإلكترونية وهو يقوم حالياً بتنفيذ تلك الاستراتيجية. وحصلت فرقه العمل على موافقة مكتب الشؤون القانونية على صلاحيات هذا الفريق وسيجري إنشاء لجنة للتنسيق؛

(ب) وسيقوم الفريق المعنى بالمعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية بإدارة الخدمات بمزيد من الكفاءة والفعالية من حيث التكاليف عن طريق إنشاء لجنة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية ستكون لها صلاحياتها الخاصة بها. وستكفل اللجنة تنسيق السياسات ومعايير ومبادرات الخدمات المشتركة فيما بين المنظمات التي تتخذ من نيويورك مقراً لها بما في ذلك التقييم المشترك للتكنولوجيات من أجل المنتجات والمرافق الجديدة؛

(ج) ووافق الفريق المعنى بنظام المعلومات الإدارية المتكامل على ضرورة أن تسدد المنظمات المستعملة لذلك النظام تكاليف تشغيله للأمم المتحدة. وسيقوم الفريق بإنشاء مرافق أساسية مشتركة وتحديد طرق لتقاسم التكاليف مع مستعملين آخرين انتظاراً للبلوغ الأهداف المتوقع أن يحققها النظام بحلول عام ٢٠٠٠. وتشمل المشاريع المستقبلية التوصل إلى اتفاق بشأن الإدارة والتمويل الطويلي الأجل لمنظومة الخدمات المشتركة؛

(د) وقدم الفريق المعنى بخدمات الأمن والسلامة إلى مكتب إدارة الموارد البشرية مقترنات تتصل بمعايير موحدة بشأن التعيين، والتدريب أثناء الخدمة، والترقية. وقدّمت خطة بشأن المعايير الموحدة لاستخدام الأسلحة إلى مكتب الشؤون القانونية وهي الآن في المرحلة النهائية لموافقة المكتب عليها؛

(ه) وأنجز الفريق العامل المعنى بالمشتريات مسودة أولى لقواعد متوازنة / مبسطة للمشتريات تستند إلى المبادئ التوجيهية الموحدة للمشتريات المعمول بها حالياً في الأمم المتحدة. وتم إعداد عرض

شامل للبيانات المتعلقة بجميع المشتريات التي أنجزتها مختلف المنظمات وسيجري بالاستناد إليه تحديد وتقدير معايير جديدة لتقدير وفورات الحجم وبسيط ممارسات الشراء؛

(و) وشرع الفريق المعنى بإدارة المرافق في إجراء استعراض لهيكل الدعم لديه، بما في ذلك تخطيط حيز المكاتب. وأنشئ فريق فرعى تابع للفريق العام لتحسين تبادل البيانات فيما بين الوكالات بشأن المسائل المتعلقة بتخطيط حيز المكاتب. كما أنشئ فريقان فرعيان أحدهما معنى بكفاءة استهلاك الطاقة والآخر معنى بإدارة الأصول. وسيجرى تقدير واستعراض كاملاً للفورات الرئيسية المحتملة في التكاليف إلى جانب استعراض العقود المشتركة الممكنة؛

(ز) ويعكف الفريق المعنى بعمليات النقل وحركة المرور على اتخاذ قرار بشأن استخدام برمجيات تفاعلية موحدة للسفر في المقر وفي موقع آخر محتملة. كما يجري بذل جهود متواصلة لتحسين تبادل المعلومات مع المكاتب البعيدة عن المقر. هذا إلى جانب استكمال صفحات الويب المتعلقة بالسفر والمسائل المتصلة بالنقل.

٢٨ - كما أجرت مكاتب الدعم الأخرى التالية التابعة لإدارة الشؤون الإدارية عمليات استعراض مخصصة لمهامها الأساسية على النحو التالي:

(أ) قامت وحدة دعم الإشراف التابعة لمكتب وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية باستعراض شروط وصلاحيات التعاون مع اللجنة الأوروبية. وأسفر ذلك عن إجراء مفاوضات مع اللجنة بشأن البنود الموحدة المنظمة للشروط الأساسية لذلك التعاون. كما قام المكتب بتحليل الدعم الذي تقدمه إدارة الشؤون الإدارية إلى المحكمة الجنائية الدولية لرواندا وطرائق التعاون مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية؛

(ب) واستعرض مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات طريقة عرض الميزانيات وأدخل عدداً من التعديلات على طريقة عرضها. ووردت في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٧ - ١٩٩٨<sup>(٢)</sup> قائمة بالنواتج التي تم إرجاؤها أو تأخيرها أو تقليلها في فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧. وقدر شرح للمفاهيم الأساسية لوضع الميزانيات على أساس النتائج المبينة في الوثيقة A/51/950/Add.6؛

(ج) وفي مجال الحسابات، تم تنظيم حلقات عمل للنهوض بهذا المجال تستهدف تحسين تجهيز الفواتير والقسائم الداخلية، وبخاصة من أجل اختصار الوقت المنقضي بين استلام الفواتير وصرف المستحقات. كما اتّخذت تدابير، بالاشتراك مع شعبة الإدارة والسوقيات الميدانية التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام، لكفالة تساوق النفقات المسجلة في تقارير أداء عمليات حفظ السلام مع البيانات المالية؛

(د) واضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية باستعراض لتنفيذ عناصر شتى لاستراتيجية الموارد البشرية التي اقترحت على الجمعية العامة في الوثيقة A/C.5/49/5. وقدم تقرير إلى الجمعية العامة عن تنفيذ تلك الاستراتيجية في الوثيقة A/C.5/51/1. وجرى استعراض نظام تقييم الأداء، الذي بدأ العمل به في

عام ١٩٩٦، بعد انتهاء الدورة الأولى للتقدير. كما أجرى المكتب استعراضاً مرحلياً لنظام امتحانات اتقان اللغة أُسفل عن تبسيط الإجراءات، وأعاد تقييم ذلك النظام من أجل تخصيص موارد تدريبية لعدد من الإدارات مما أدى إلى الأخذ باللامركزية فيها. وأسفر استعراض عام لطريقة إدارة واحتساب بدل الإقامة المخصص للبعثة في بعثات حفظ السلام عن تنفيذ سياسة منقحة. وفي ضوء تعليقات الجمعية العامة وبالنظر إلى المستوى الراهن للمرتبات المحلية في مراكز العمل التي ليست مقار، قام مكتب إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، باستعراض المنتجيات ذات الصلة وقدم إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية توصيات لتحديد أفضل الظروف السائدة للتوظيف؛ وقد أصدرت لجنة الخدمة المدنية الدولية المنهجية الجديدة في ٢٣ كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٧.

٢٩ - خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧، أجرى مكتب خدمات المؤتمرات والدعم (حالياً إدارة شؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات) عمليات استعراض داخلية تم بناءً عليها تحديد عدد من الإجراءات التي تستهدف زيادة الكفاءة. وشملت تلك الإجراءات تخصيص مركز لتنسيق الوثائق من أجل تحسين التنسيق بين الإدارات المؤلفة للوثائق وخدمات المؤتمرات في مجال إعداد الوثائق وتسلیمها؛ وإعداد وعمم قوائم متكررة للتقارير التي صدرت تكليفات بها فعلاً، وذلك لتمكين الهيئات التشريعية من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التقارير والاجتماعات الإضافية؛ وإعداد ورقة عمل تتناول جميع المواضيع وبنود جداول الأعمال والتقارير المتكررة التي نظر فيها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة؛ واستعراض الخدمات اللغوية من أجل الاستفادة إلى أقصى حد من التطورات التكنولوجية الحديثة المؤدية إلى زيادة الإنتاجية. وقد أدى ذلك الاستعراض أيضاً إلى الاتفاق بين أقسام التحرير وتدوين المحاضر الحرفية والترجمة على تنظيم امتحان موحد لتعيين موظفي اللغات مستقبلاً.

باء - النتائج الواردة في تقارير مكتب المراقبة الداخلية  
بشأن المراقبة في الإدارات

١ - الأنشطة الموضوعية

٣٠ - اتضح من نتائج عمليات التفتيش التي أجريت في الفترة ١٩٩٣ - ١٩٩٥ والوارد وصفها في التقرير السابق A/52/88، الجدول ٥ والفقرة ١٩، وجود مواطن ضعف في مهام المراقبة. ومن هذه المواطن عدم وجود أي نظام للتقدير (مركز حقوق الإنسان)، وتشتت آلية المراقبة (اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وال璇كتاد، وعدم كفاءة استخدام عملية التقدير ونتائجها كأداة إدارية (اللجنة الاقتصادية لأوروبا). كما أظهرت أوجه قصور مماثلة عمليات تفتيش أخرى أجريت خلال الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ لمركز المستوطنات البشرية (الموئل)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومركز التجارة الدولية، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، (انظر A/52/426، الفقرات ١٢٩ - ١٤٩). والاستنتاج العملي الذي يمكن استخلاصه من نتائج عمليات التفتيش هذه هو أن تحسين المراقبة في الإدارات يتوقف على توافر الأطر المؤسسية المناسبة.

## ٢ - خدمات الدعم

٣١ - إلى جانب عمليات المراجعة المالية للخدمات المشتركة وخدمات الدعم، يجري مكتب خدمات المراقبة الداخلية حالياً عمليات مراجعة إدارية من المفروض أن تسهم في وضع معايير تنظيمية لخدمات الدعم في الأمم المتحدة. وقد أظهرت مراجعة إدارية أجريت لعملية التعيين في سنة ١٩٩٧، باستخدام قاعدة بيانات تتبع عمليات التعيين في مكتب إدارة الموارد البشرية كمصدر لهذه المراجعة، أن متوسط الوقت المستغرق في عملية تعيين موظف، هو ٦٠ يوماً. ومن الواضح تماماً أن استغراق عملية التعيين ٦٠ يوماً في المتوسط هو أمر غير مقبول وأن الإدارة يلزمها أن تجري تحليلات للتأخيرات التي تطرأ على كل مرحلة من مراحل تلك العملية، وأن تضع قواعد مناسبة لتلك المراحل.

٣٢ - والتحدي الذي ستواجهه أنشطة الدعم على مدى السنوات القليلة القادمة هو وضع قواعد ومعايير ومؤشرات للأداء يمكنها أن توفر أساساً تحليلياً لرصد الأداء وتقييمه.

## جيم - مبادئ توجيهية

### ١ - مبادئ توجيهية لرصد البرامج وتقييمها في الإدارات والمكاتب

٣٣ - في آذار/ مارس ١٩٩٧، عمّ مكتب المراقبة الداخلية على جميع مكاتب الأمانة العامة وإداراتها مشروع مبادئ توجيهية لرصد والتقييم. وجرى تنقيح تلك المبادئ التوجيهية على ضوء التعليقات التي وردت وجرى إصدارها مذيلة بتوقيع رئيس المكتب ورئيس إدارة الشؤون الإدارية في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٧.

٣٤ - وتزامنت صياغة المبادئ التوجيهية وإصدارها مع مبادرات الأمين العام المتعلقة بالإصلاح. وتحتاج تدابير المسار الأول لعملية الإصلاح، مثل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتفويض المزيد من المسؤوليات إلى مديرى البرامج، وتعزيز الشفافية والمساءلة لدى تحديد التكليفات المتعلقة باستخدام الموارد، تحتاج إلى آليات مصممة جيداً لإجراءات الرصد والمراقبة الداخليين. وحددت المبادئ التوجيهية إطاراً لرصد والتقييم على أساس النتائج في الإدارات والمكاتب.

٣٥ - وتحدد المبادئ التوجيهية ثلاثة أنواع من المسؤوليات الإدارية العامة، تعد بمثابة الحد الأدنى لمعايير الرصد والتقييم التي يستخدمها رؤساء الإدارات والمكاتب وهي:

(أ) إنشاء نظام لرصد التقدم المحرز في جميع الأعمال الموكولة إلى الموظفين بالمقارنة بالجدال الزمنية والقواعد المحددة لتنفيذ هذه الأعمال؛

(ب) بذل جهود متضافرة لتحديد المستفيدين الرئيسيين من الأعمال المنجزة وتتبع استفادتهم منها وردود أفعالهم عليها:

(ج) إجراء عمليات استعراض تحليلية مرة كل أربع سنوات على أقل تقدير (أي خلال الفترة المشمولة بالخطة المتوسطة الأجل) لفاء كل نشاط رئيسي وفعالية نتائجه.

٣٦ - وكما يتضح من تقارير التفتيش والمراجعة الصادرة عن المكتب، فإن تلك المسؤوليات لا تؤدي في الوقت الراهن على النحو الملائم في كثير من المكاتب والإدارات، ولا سيما فيما يتعلق بخدمات الدعم.

٣٧ - وينبغي أن يُنظر إلى المبادئ التوجيهية على أنها جزء من عملية الإصلاح العامة للطريقة التي تؤدي بها الأمم المتحدة أعمالها. وهدف تلك المبادئ هو مساعدة المديرين على الانتقال من التركيز على الإجراءات الإدارية السلبية نسبياً إلى الاهتمام على نحو أنشط بإرضاء المستعملين وبالتالي. فهذا هو الاتجاه الذي سلكته الإصلاحات التي أدخلت على الإدارات الوطنية لكثير من الدول الأعضاء في السنوات العشر الأخيرة تقريباً. وهذه المبادئ التوجيهية هي محاولة لتحديد بعض المعايير الدنيا لذلك الأسلوب الجديد لإدارة القطاع العام عندما يلزم الأخذ به في الأمم المتحدة.

## ٢ - التدريب والخدمات الأخرى التي يؤديها مكتب المراقبة الداخلية

٣٨ - لمساعدة الإدارات والمكاتب على تنفيذ المبادئ التوجيهية، يقوم المكتب بتقديم المساعدة على شكل حلقات عمل في مجال البرمجيات والتدريب المتعلمين بالمراقبة. وقد نظمت الحلقة التدريبية الأولى في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ في كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٧. وفي أعقاب عقد مجموعة من حلقات العمل الشاملة لجميع الإدارات ومراكز العمل الرئيسية، سيجري نشر دليل تقييمي يستند إلى المواد التدريبية التي وضعت في أثناء حلقات العمل، وذلك ضمن صفحات المكتب على الشبكة العالمية .WWW

(توقيع) كارل ث. باشكه  
وكيل الأمين العام  
لخدمات المراقبة الداخلية

### الحواشي

(١) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الخامسة والأربعون، الملحق رقم ٦ A/45/6/Rev.1

(٢) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثانية والخمسون، الملحق رقم ٦ A/52/6/Rev.1 و .(Add.1)

— — — — —