

Distr.: General
7 April 2025
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة السنوية لعام 2025

من 2 إلى 5 حزيران/يونيه 2025، نيويورك

البند 18 من جدول الأعمال المؤقت

التقرير السنوي للمدير التنفيذي

تقرير عن إطار المساءلة المعزز لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

موجز

عُزز إطار المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من خلال الرؤى المتبصرة المستقاة من عملية التقييم المرجعية المنجزة في ضوء إطار المساءلة المرجعي المحدّث لوحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2023/3). وحددت هذه العملية المجالات الرئيسية التي تحتاج للتحسين والمواءمة مع أفضل الممارسات بما يفرضي إلى تعزيز النظام وزيادة تلبينه للغرض منه. ويُدعم الإطار المعزز تنفيذ ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ويشجع السلوك الأخلاقي، ويضمن اتخاذ قرارات مسؤولة على جميع مستويات المؤسسة.

وسيوصل المكتب في المستقبل تعزيز نظام المساءلة فيه من خلال الأخذ بالدروس المستفادة من تجربته الخاصة، واستخلاص الرؤى المتبصرة من منظمات الأمم المتحدة الأخرى، والتكيف مع أفضل الممارسات المتغيرة. وستُقدم تقارير مرحلية سنوية عن المساءلة إلى المجلس ابتداءً من عام 2026.

عناصر قرار

قد يود المجلس التنفيذي أن يحيط علماً بالتقدم المحرز، والتحسينات التي أُدخلت على إطار المساءلة، والخطط الرامية إلى مواصلة تعزيز نظام المكتب للمساءلة على النحو المبين في هذا التقرير.



المحتويات

الصفحة

| | | |
|----|-------|---|
| 3 | | أولا - مقدمة |
| 3 | | الغرض من إطار المساءلة المعزز |
| 4 | | ثانيا - عناصر إطار المساءلة المعزز |
| 4 | | ثالثا - تعريف المساءلة |
| 5 | | رابعا - اتفاق المساءلة |
| 5 | | مبادئ المساءلة في المكتب |
| 7 | | مستويات المساءلة |
| 9 | | المساءلة والمسؤولية على المستوى الفردي |
| 9 | | بيان للجهات صاحبة المصلحة الرئيسية والمسؤوليات المتبادلة |
| 12 | | خامسا - نظام المساءلة |
| 12 | | عناصر نظام المساءلة |
| 14 | | ولاية المكتب وقيمه |
| 14 | | بيان عناصر نظام المساءلة |
| 15 | | سادسا - الهياكل والعمليات المعززة للمساءلة |
| 15 | | نموذج الخطوط الثلاثة |
| 17 | | سلطات ولجان اتخاذ القرار |
| 18 | | دعم أطر محدودة النطاق لإطار المساءلة |
| 19 | | آليات الرصد والإبلاغ |
| 19 | | سابعا - نتائج تحليل أوجه القصور قياسا بالمعايير التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة |
| 19 | | المعلومات الأساسية والنهج المتبع في تحليل أوجه القصور |
| 20 | | الاستنتاجات الرئيسية |
| 21 | | ثامنا - التدابير المقررة والخطوات التالية |
| 21 | | تاسعا - خاتمة |
| | | المرفق - بيان لإطار المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مقارنة بإطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة |
| 22 | | |

أولا - مقدمة

- 1 - تُشير عبارة "المساءلة" إلى التزام المؤسسة وموظفيها بأن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم واستخدامهم للموارد. والمساءلة هي ركن من أركان الحوكمة الرشيدة، فهي تضمن اقتران تخويل السلطة بالمسؤولية والشفافية. وفي الأساس، يمكن إطار المساءلة الملائم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يفي بواجب تنفيذ ولايته بنزاهة، وأن يحقق على نحو شفاف نتائج يؤكدتها التدقيق الداخلي والخارجي، ويحافظ بذلك على ثقة الجهات صاحبة المصلحة فيه ويعززها.
- 2 - وفي الدورة السنوية لعام 2024، طلب المجلس التنفيذي في قراره 21/2024 أن يُقيم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إطاره للمساءلة في ضوء إطار المساءلة المرجعي المحدّث لوحدة التفتيش المشتركة لعام 2023 الوارد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن استعراض أطر المساءلة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2023/3)، وأن يعدّله، حسب الحاجة، بحلول الدورة السنوية لعام 2025.
- 3 - واعتمد إطار المساءلة الأول للمكتب رسمياً في عام 2008 للدفع بعمليات المساءلة وإدارة المخاطر والضمان. ثم دُمج الإطار ضمن إطار تفويض السلطة في عام 2018، وأصدر أمر تنظيمي تنفيذي متعلق بإطار تفويض السلطة والمساءلة. ولم تُدخل سوى تحديثات طفيفة على الإطار بعد عام 2018.
- 4 - وأتاحت عملية تحليل أوجه القصور في ضوء إطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة بنيةً لِيُستعرض إطار المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في الأساس من حيث مضمونه وتنفيذه على السواء.
- 5 - ويعرض هذا التقرير إطار المساءلة المعزز استجابةً لطلب المجلس التنفيذي دعم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في تنفيذ ولايته، وتشجيع السلوك الأخلاقي، وضمان اتخاذ قرارات مسؤولة على جميع مستويات المؤسسة.

الغرض من إطار المساءلة المعزز

- 6 - الهدف من إطار المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو تعزيز الحوكمة من خلال تحديده خطوطاً واضحة للمسؤوليات وتوحيه الشفافية في جميع جوانب عمليات المكتب. أما بالنسبة للجهات الخارجية صاحبة المصلحة في المكتب، فإن الغرض الأساسي هو ضمان أن يظل المكتب شريكاً موثقاً وفعالاً يقدم حلولاً إنمائية مستدامة في إطار ولايته مع الوفاء بمعايير النزاهة والكفاءة والتأثير والالتزام بقيم الأمم المتحدة.
- 7 - والهدف من هذا الإطار، داخل المكتب، هو دعم اتخاذ قرارات أخلاقية، وإدارة المخاطر على النحو المناسب، وإدارة الأموال على نحو مسؤول، وتقييم الأداء على نحو متسق، وتشجيع ثقافة المساءلة على جميع مستويات المؤسسة.

ثانيا - عناصر إطار المساءلة المعزز

8 - يتألف إطار المساءلة للمكتب من أربعة عناصر:

- تعريف المساءلة؛
- اتفاق المساءلة؛
- نظام المساءلة؛
- الهياكل والعمليات المعززة للمساءلة، مثل نموذج الخطوط الثلاثة.

9 - ويغطي إطار المساءلة للمكتب جميع جوانب إطار المساءلة المرجعي الذي وضعت وحدة التفتيش المشتركة (انظر المرفق للاطلاع على بيان لهذه التغطية). وعلاوة على ذلك، يُربط كل معيار من المعايير الواردة في الورقة التي أعدها وحدة التفتيش المشتركة بنظام المساءلة للمكتب وسيُتناول في إطار العمل الجاري على التعزيز المتواصل لنظام المساءلة.

10 - ويكتمل إطار المساءلة للمكتب النظام المالي والقواعد المالية والإطار التشريعي ومدونة الأخلاقيات.

11 - وسيُركّز في التقارير المرحلية السنوية المقبلة التي ستُقدم إلى المجلس التنفيذي ابتداء من عام 2026 على تقديم معلومات محدثة عن الأداء الوظيفي لنظام المساءلة وتقديمه ونضجه.

ثالثا - تعريف المساءلة

12 - يعتمد المكتب تعريف المساءلة الوارد في قرار الجمعية العامة 259/64.

تعريف المساءلة

13 - المساءلة هي واجب المؤسسة وموظفيها أن يتحملوا المسؤولية عن جميع ما يتخذونه من قرارات وإجراءات وعن الوفاء بالتزاماتهم، دون تحفظ أو استثناء. وتشمل المساءلة ما يلي:

- (أ) تحقيق الأهداف ونتائج عالية الجودة على نحو حسن التوقيت وفعال من حيث التكلفة؛
- (ب) التنفيذ والإنجاز الكاملان لولاية المكتب وفقا لجميع القرارات والأنظمة والقواعد والمعايير الأخلاقية⁽¹⁾؛
- (ج) تقديم تقارير في مواعيدها عن نتائج الأداء تتضمن معلومات موضوعية ودقيقة يمكن التحقق منها؛
- (د) الإدارة المسؤولة للأموال والموارد؛
- (هـ) جميع جوانب الأداء، بما في ذلك نظام محدد بوضوح للمكافآت والجزاءات؛
- (و) الاعتراف على النحو الواجب بأهمية دور هيئات الرقابة والتقييد التام بما أُقر من توصيات.

(1) يمثل موظفو المكتب للواجبات والمسؤوليات المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة، والنظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة، ومعايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية (على النحو الذي تحدده لجنة الخدمة المدنية الدولية من وقت لآخر)، والصكوك الأخرى المعنية المندرجة ضمن الإطار التشريعي للمكتب.

رابعاً - اتفاق المساءلة

- 14 - الهدف من اتفاق المساءلة هو تقديم إجابة واضحة على السؤال التالي: من يُساءل ومن يُسألُه ولماذا؟ ويتألف الميثاق من عنصرين فرعيين يركزان على ما يلي:
- هدف الميثاق (ماذا؟ وكيف؟) المتمثل في مبادئ المساءلة، ومستويات المساءلة، والمساءلة في ضوء المسؤوليات على المستوى الفردي؛
 - الجهات المعنية (من؟).
- 15 - ويحدد ميثاق المكتب للمساءلة، المعتمد رسمياً ضمن إطار المساءلة، إطاراً للقيادة والشفافية واتخاذ القرار على نحو أخلاقي على جميع مستويات المؤسسة. ويعكس الميثاق التزام المكتب بالوفاء بأعلى معايير النزاهة والإدارة المالية والأداء الممتاز بما يتماشى مع قيم الأمم المتحدة وأفضل الممارسات الدولية. ويحدد الميثاق توقعات واضحة للأداء والامتثال والاتساق مع الالتزامات، مثل أهداف التنمية المستدامة، والإجراءات التصحيحية في حالات عدم الامتثال أو الانتهاك.
- 16 - ومن خلال الالتزام بهذا الميثاق، يعزز المكتب ثقافة المساءلة فيه وثقة الجهات الشريكة والمانحة به ويعمل على تنفيذ مشاريع عالية الجودة تؤثر إيجاباً على المجتمعات المحلية في مختلف أنحاء العالم.
- 17 - وتحدد مبادئ المساءلة التالية الالتزامات والتوقعات الرئيسية التي يقوم عليها إطار المساءلة.

مبادئ المساءلة في المكتب

- (1) **التزام القيادة وثقافة المساءلة** - يجب على قادة المكتب أن يناصروا على نحو فاعل مبادئ المساءلة ويشجعوا ثقافة الشفافية والنزاهة والمساءلة والتعلم المتواصل وعدم التسامح إطلاقاً مع سوء السلوك ومع التقاعس عن العمل. ويتحمل جميع موظفي المكتب المسؤولية عن أفعالهم أو تقصيرهم ويخضعون للمساءلة عن كيفية تعاونهم وتكافلهم مع الآخرين من أجل الوفاء بولاية المكتب بفعالية وكفاءة؛
- (2) **وضوح الأدوار والمسؤوليات والمساءلة** - إزالة النتائج والحصيلة - كل موظف من موظفي المكتب وكل طرف من الأطراف الثالثة المتعاقد معها (الخبراء الاستشاريين والموردون والشركاء المنفذون والحاصلون على المنح وغيرهم) مسؤول عن اتخاذ قرارات مستتيرة ومسؤولة وحسنة التوقيت بما يضمن التوافق مع ولاية المكتب وخطته الاستراتيجية وإطاره للنتائج. وتُكفل المساءلة من خلال الأدوار والمسؤوليات المحددة بوضوح؛ وعمليات اتخاذ القرار المنظمة والشفافة وعمليات التصعيد التي تتم بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية؛ ومراقبة الأداء على نحو متواصل وحسن التوقيت وإدارة العواقب عند الحاجة؛ والتواصل الفعال على نطاق المؤسسة؛
- (3) **التفويض الرسمي للسلطة** - سلطة اتخاذ القرار داخل المكتب محددة بوضوح وموثقة ومتاحة، بما يشمل حالات تفويض هذه السلطة أو عدم تفويضها. وتُمنح سلطة اتخاذ القرار في ضوء مراعاة الحاجة إلى ضمان المراقبة المناسبة للمخاطر، والفصل المناسب بين الواجبات بحسب اختلاف الوظائف، والهدف النهائي المتمثل في الحفاظ على النزاهة

المالية والتشغيلية. ويشمل ذلك ضمان الفصل بين الواجبات والمسؤوليات الرئيسية في الإذن بالمعاملات وتنفيذها وتسجيلها ومراجعتها لمنع تضارب المصالح؛ وتعزيز إجراءات الرقابة الداخلية؛ وتحسين الإدارة المالية؛

(4) **انخراط الجهات صاحبة المصلحة واستجابتها** - يعمل المكتب، تماشياً مع ولايته، بنشاط مع الحكومات والجهات المانحة والمجتمعات المحلية والمستفيدين لتقديم حلول مستدامة ومؤثرة. ويساعد المكتب، من خلال التواصل المبني على الاحترام والشفافية وحسن التوقيت واتخاذ القرارات على نحو تشاركي، على ضمان استجابة عملياته لما تتطلبه الأوضاع المتنوعة بما يعزز الثقة والتوافق والفعالية التشغيلية. ويطلب موظفو المكتب التوجيه فعلياً من قاداته⁽²⁾ إذا علموا بتصرفات طرف ثالث (من الخبراء الاستشاريين والموردين والشركاء المنفذين والحاصلين على المنح وغيرهم) متعاقد مع المكتب لا تتماشى مع قيم المكتب؛

(5) **الاعتبارات المتعلقة بالمخاطر والفرص والتكلفة قياساً بالعائد في عملية اتخاذ القرار** - إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار للمساعدة في ضمان مراعاة الاستدامة المالية والمخاطر والفرص في التخطيط الاستراتيجي والعمليات وإدارة المشاريع، بما يتيح اتخاذ القرارات في حدود ولاية المكتب ومدى تقبل المخاطر المعلنة. ويجب أن تتبني القرارات وتوثق على أساس أفضل المعلومات المتاحة، مع الاعتراف بالشك والمحدودية. ويجب أن تأخذ عملية اتخاذ القرار في الاعتبار الفرص والتحديات على حد سواء بما يمكن من اتخاذ إجراءات مسؤولة تراعي السياق؛

(6) **الشفافية** - يُتيح المكتب، وفقاً لسياسته للكشف عن المعلومات، المعلومات الموثوق بها والحسنة التوقيت عن الظروف والقرارات والإجراءات القائمة فيما يتصل بأنشطة المؤسسة بطريقة سهلة التناول وظاهرة ومفهومة، إلا إذا اعتبرت المعلومات سرية؛

(7) **رصد الأداء والإبلاغ عنه على نحو موثوق يمكن التحقق منه دعماً لعملية اتخاذ القرار** - يُدار أداء الشراكات والمشاريع والحافظات والبرامج من خلال رصد النتائج (الأداء المالي والنواتج والحصيلة والأثر) والاستدامة المالية والإبلاغ عنهما على نحو منتظم؛

(8) **المرونة واستمرارية تصريف الأعمال** - يكفل المكتب استمرارية تصريف الأعمال من خلال العمل استباقياً على تحديد الأعطال المحتملة وتنفيذ تدابير المرونة وحماية الموظفين والعمليات وسمعة المنظمة. وتُكفل المساءلة بالاستجابة الفعالة للحوادث وإدارة الأزمات والإبلاغ الشفاف عن تدابير استمرارية تصريف الأعمال.

(2) يشمل ذلك طلب التوجيه من المديرين المباشرين أو شاغلي الوظائف المعنية.

مستويات المساءلة

18 - يتألف نظام المكتب للمساءلة من ثلاثة مستويات رئيسية للتنفيذ: المساءلة المؤسسية والمساءلة التنفيذية والمساءلة الفردية.

المساءلة المؤسسية

19 - بوصف المكتب مؤسسة، فهو مسؤول (من خلال مديره التنفيذي) أمام المجلس التنفيذي عن الإدارة والتنفيذ وفقاً للخطة الاستراتيجية، بما في ذلك النتائج والموارد المؤسسية المحددة في تقديرات الميزانية لفترة السنتين. والمكتب مسؤول أيضاً عن إثبات أن جميع أعماله المنجزة تمت بما يتفق مع الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات ومعايير التشغيل المتفق عليها، وعن الإبلاغ بنزاهة ودقة عن نتائج الأداء قياساً بالأدوار والخطط المقررة.

20 - وتشكل القرارات المنبثقة عن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، والخطط الاستراتيجية الموافق عليها من المجلس التنفيذي، وإطار المكتب للنتائج الأساس المستند إليه في مساءلة المؤسسة عن مسؤوليتها تجاه الدول الأعضاء. وفي المقابل، تتحمل الدول الأعضاء المسؤولية تجاه مواطنيها والمستفيدين من المشاريع عن تحقيق الأهداف والأولويات الإنمائية. وتُعمم توقعات الإدارة بشأن المساءلة على جميع المستويات، بدءاً من المدير التنفيذي.

21 - وسيواصل المكتب العمل مع منظومة الأمم المتحدة الإنمائية المعاد تنظيمها على المستوى العالمي والإقليمي والقطري، وتنفيذ إطار الإدارة والمساءلة.

22 - ويلتزم المكتب، بوصفه عضواً في نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن، بالوفاء بالمسؤوليات وأوجه المساءلة المبينة في إطار المساءلة الخاص بهذا النظام وفي سياسات النظام ومبادئه التوجيهية ذات الصلة. ولزيادة دعم تنفيذ هذا النظام، لدى المكتب إطاراً داخلياً للمساءلة الأمنية محددة فيه المسؤوليات الفردية بحسب الوظيفة.

المساءلة التنفيذية

23 - تكفل المساءلة التنفيذية في المكتب أن أنشطته وموارده وعملياته تُدار بكفاءة وفعالية وشفافية وبما يتماشى مع أنظمة الأمم المتحدة والمبادئ المالية والأهداف الإنمائية. ويتعاون المكتب مع مجموعة واسعة من الشركاء، بما في ذلك مؤسسات الأمم المتحدة والحكومات المانحة والحكومات المضيفة والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وكيانات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، لتنفيذ مشاريع ذات أثر.

24 - وتوجد آليات رقابة على مستوى المشروع وعلى مستوى الحافظة لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية. فعلى مستوى المشروع، يساعد الرصد الداخلي، وتقييمات المخاطر، والتقييمات المستقلة المنجزة عند الاقتضاء، على تتبع الأداء والتوصية بالتحسينات. أما على مستوى الحافظة، فتُقيم آليات الرقابة الإقليمية والعالمية أداء المشروع وتخصيص الموارد له وأثره بما يضمن الاتساق والفعالية في جميع العمليات.

25 - ويكفل المكتب المساءلة في سياق تنفيذ المشاريع من خلال الأطر المنظمة لإدارة المشاريع، ونُظّم الرصد، والإبلاغ الشفاف. فكل مشروع يبدأ على أساس أهداف ومؤشرات أداء واضحة، مما يسمح بتتبع التقدم المحرز قياساً بالنطاق والجودة والجدول الزمني والميزانية. والرصد المنتظم، والتوثيق، والقيام عند الاقتضاء بتقييمات مستقلة مدعومة بعمليات إدارية يُمكن المكتب من التركيز على النتائج والنواتج والحصيلة والآثار الملموسة.

26 - ولتعزيز الشفافية، ينشر المكتب البيانات المالية والتنفيذية، بما في ذلك نفقات المشاريع، من خلال المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، وهو ما يضمن تمكّن الجهات صاحبة المصلحة من تتبع استخدام التمويل وحصيلة المشاريع. وفي مجال الشراء، يلتزم المكتب بمبادئ الشراء العامة المعمول بها في الأمم المتحدة العامة، وهي الحصول على أعلى جودة بأفضل سعر؛ والإنصاف والنزاهة والشفافية والمنافسة الفعلية؛ وخدمة المصلحة الفضلى للمكتب وعملائه. ويكفل المكتب مساءلة الموردين من خلال عرض القيام بعمليات مراجعة مستقلة لقرارات الشراء، وتقديم إحاطات تلقائية إلى مقدمي العطاءات غير الفائزين، وإتاحة عملية رسمية لتقديم الطعون.

27 - ومشاركة الجهات صاحبة المصلحة وإعراؤها عن آرائها عنصران أساسيان في مساءلة المكتب. فانطلاقاً من مرحلة تخطيط المشاريع وحتى تنفيذها، يعمل المكتب بنشاط على إشراك العملاء والمناحين والمستفيدين، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات المهمشة. ويضمن ذلك أن يُمسك بزمام المشاريع محلياً وأن تكون مشاريع لائقة تستجيب للاحتياجات. ويُتبع الأداء من خلال التقارير المرورية والزيارات الميدانية وعمليات ضمان الجودة والتقييمات المستقلة، مع إحاطات منتظمة للجهات صاحبة المصلحة عن المستجدات للحفاظ على الفعالية.

28 - ويلتزم المكتب بمواصلة التحسين، حيث يُقيّم ويُعزز منهجيا العمليات والأداء وتقديم الخدمات لضمان الكفاءة والفعالية والاستدامة على المدى الطويل.

المساءلة الفردية

29 - يكفل المكتب التفويض المناسب للسلطة للمديرين لضمان الوفاء بالالتزامات المؤسسية بالاقتران مع التقيّد بقيم المكتب ومبادئه ومعايير وسياساته وإجراءاته. واستناداً إلى مفهوم المساءلة المتبادلة، يتعين على المديرين توفير الموارد الكافية والأدوات المناسبة، وتفويض مستويات مناسبة من السلطة للموظفين.

30 - ويتعين على الموظفين والأفراد الآخرين أن يسخروا هذه الموارد والأدوات والسلطة بطريقة فعالة وكفؤة، بما يتوافق مع الإطار التشريعي للمكتب، لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

31 - ويجب على الموظفين أن يسعوا بمبادرة شخصية منهم للاطلاع على السياسات والإجراءات والمعايير التنظيمية التي تحددها المؤسسة. ومن واجب الأفراد بعينهم أن يمارسوا بالشكل اللائق المسؤوليات المحددة لهم مع إدراكهم العواقب بوضوح، وأن يشرحوا ويبرروا للمسؤول الذي خولهم السلطة النتائج المحققة والطريقة التي مورست بها تلك السلطة. والأفراد في المكتب (بمن فيهم المديرين) مسؤولون تجاه المنظمة عن سلك السلوك الأخلاقي والمهني المتوقع منهم، ومسؤولون تجاه مديريهم عن كيفية اضطلاعهم بالسلطة المفوضة إليهم في سياق تحقيق نتائج الأداء المنطق عليها وتنفيذ الميزانيات المقررة. ويُقيّم أداء الأفراد ويُناقش من خلال عملية إدارة الأداء المتواصلة.

المساءلة والمسؤولية على المستوى الفردي

32 - ينبغي التمييز بوضوح في المكتب بين المساءلة والمسؤولية. فيمكن تفويض بعض المهام، ولكن تبقى المساءلة عليها قائمة على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الجدول الأول

المسؤولية والمساءلة على المستوى الفردي

| المسؤولية | المساءلة |
|-----------|---|
| الواجب | واجب إنجاز المهام أو الواجبات المحددة في إطار الدور المعني ووفقا لمقاييس الجودة والمعايير المتفق عليها. واجب إبلاغ الطرف المسؤول بالتقدم المحرز. |
| النطاق | محور التركيز هو المهام: المهام موكلة لفرد أو فريق لإنجاز العمل وفقا لمقاييس الجودة والمعايير المتفق عليها. المكتب، ويتوافق مع النظامين الأساسيين والإداري للأمم المتحدة والمكتب. |
| الملكية | يمكن أن تتقاسمها أفرقة أو وحدات أو أفراد. تقع على عاتق فرد بعينه أو مستوى قيادي بعينه (مُتَّخِذُ القرار النهائي). |
| التفويض | يمكن تفويض المسؤوليات وربطها بتحقيق الهدف المؤسسي ذي الصلة. لا يمكن تفويض المساءلة: يظل الطرف الخاضع للمساءلة مسؤولاً عن النتيجة. |
| الإنفاذ | تركز استعراضات الأداء على ما إذا كانت المهام الموكلة قد أُنجِزَتْ ونُفِذَتْ وفقا للمعايير المتوقعة. تضمن استعراضات الأداء وآليات مراقبة الأداء مساءلة الطرف المسؤول عن النتائج والجودة والامتثال، وفقا للإطار التشريعي للمكتب وقيم الأمم المتحدة. |

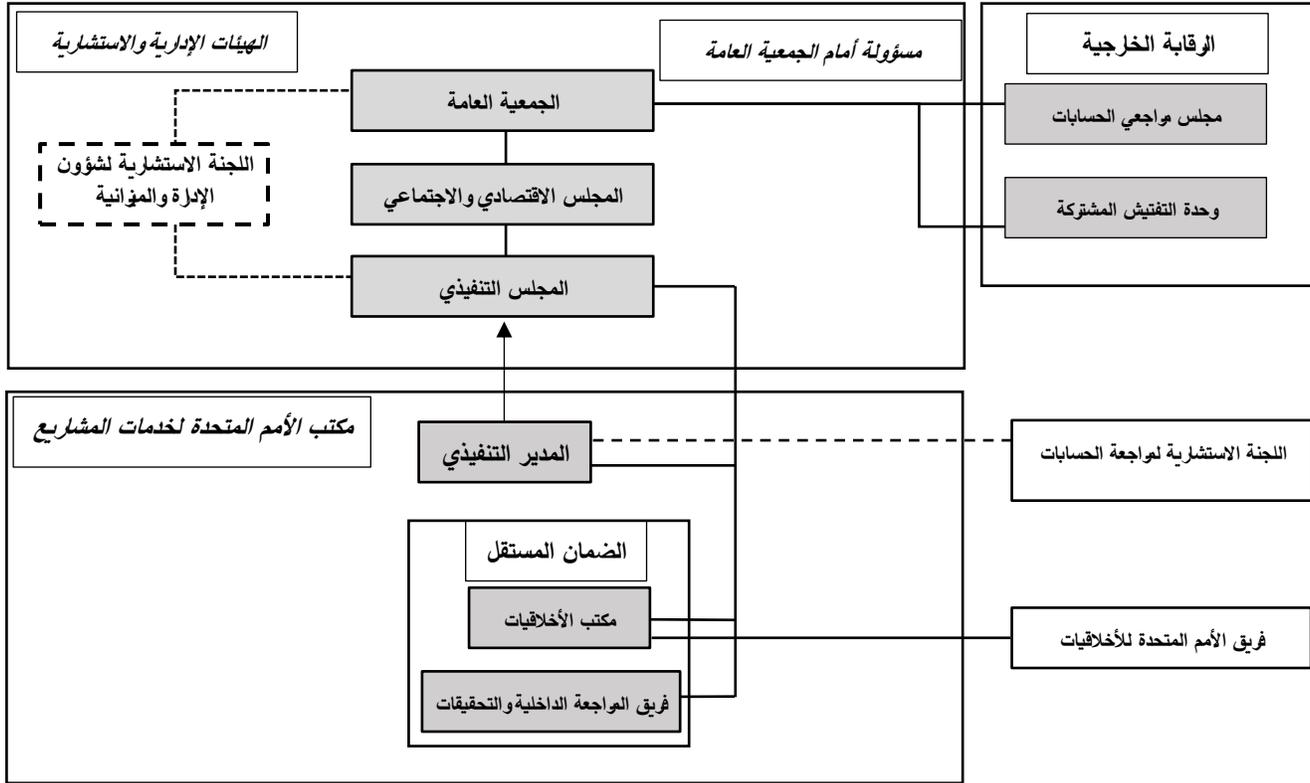
بيان للجهات صاحبة المصلحة الرئيسية والمسؤوليات المتبادلة

33 - يعمل المكتب في بيئة عالمية دينامية ومعقدة، ويتعامل مع مجموعة متنوعة من الجهات صاحبة المصلحة، بما في ذلك الهيئات الإدارية والجهات الخارجية صاحبة المصلحة.

الهيئات الإدارية

الشكل الأول

لمحة عامة عن الهيئات الإدارية والاستشارية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



34 - المجلس التنفيذي هو هيئة إدارة المكتب. والمدير التنفيذي يتحمل المسؤولية تجاه الأمين العام للأمم المتحدة والمجلس التنفيذي عن جميع جوانب تنفيذ ولاية المكتب واستراتيجيته.

35 - ويقدم المكتب التقارير عن عملياته إلى المجلس التنفيذي الذي يستعرض أيضا خطته الإدارية والمالية وميزانياته ويوافق عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يضع المجلس التنفيذي النظام المالي الذي يحكم الإدارة المالية، بينما يضع المدير التنفيذي القواعد المالية. ويجب أن تكون جميع سياسات المكتب متسقة مع النظام المالي والقواعد المالية.

36 - واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية هي هيئة فرعية تابعة للجمعية العامة، وهي مسؤولة عن استعراض المسائل المالية والإدارية ومسائل الميزانية وتقديم توصيات متخصصة بشأنها. وتخصص هذه اللجنة الميزانية المقترحة للأمم المتحدة، وتقيم الآثار المالية المترتبة على القرارات المتخذة، وتستعرض تقارير هيئات الرقابة بهدف تعزيز الشفافية والكفاءة. وتقيم اللجنة أيضا طلبات التمويل التي تقدمها بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، بما يضمن تخصيص الموارد بطريقة فعالة من حيث التكلفة.

37 - ويقوم مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشترك بمهام الرقابة أيضا.

- **مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة** - يُنجز مجلس مراجعي الحسابات مراجعات مستقلة لحسابات مؤسسات الأمم المتحدة، بما في ذلك المكتب، ويقدم تقاريره مباشرة إلى الجمعية العامة. ويساعد المجلس المكتب في إنجاز عمليات التصديق على البيانات المالية وفي مراجعة أمثاله المالي. ويقدم المكتب تقارير نصف سنوية عن تنفيذ توصيات المجلس؛
- **وحدة التفتيش المشتركة** - تقوم الوحدة، بصفتها الهيئة الرقابية الخارجية المستقلة الوحيدة في منظومة الأمم المتحدة، بتقييم المسائل الشاملة وتدفع بعجلة الإصلاحات التنظيمية. ويشترك المكتب في عمل وحدة التفتيش المشتركة منذ عام 1976، ويقدم تقارير عن تنفيذ توصياتها إلى المجلس التنفيذي.

الجهات الخارجية صاحبة المصلحة

- 38 - يعمل المكتب مع الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية، بما في ذلك الجهات المانحة والجهات الشريكة المنفذة والجهات المستفيدة، في إطار من المساواة المتبادلة. وتؤدي كل مجموعة دورا متمایزا في ضمان أن ينفذ المكتب مشاريع كفاءة وشفافية ومؤثرة مع الالتزام في الوقت نفسه بأنظمة الأمم المتحدة والأولويات الإنمائية.
- توفر الجهات المانحة التمويل لتحقيق أهداف المشاريع المتفق عليها، وتحمل المكتب المسؤولية عن الاستخدام الفعال والأخلاقي للموارد، بينما يضمن المكتب الشفافية المالية والتنفيذ القائم على النتائج والامتثال لشروط الجهات المانحة؛
 - تتولى الجهات الشريكة المنفذة، مثل مؤسسات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والحكومات والقطاع الخاص، مسؤولية تنفيذ المشاريع مع الالتزام بالمعايير المتفق عليها والإبلاغ عن التقدم المحرز. وفي المقابل، يقوم المكتب بالإشراف التقني وإدارة المخاطر ودعم بناء القدرات لضمان النجاح في التنفيذ؛
 - الجهات المستفيدة، أي المجتمعات والأفراد المتأثرون مباشرة بالمشاريع، جزء لا يتجزأ من العمل على أن تلبى المبادرات الاحتياجات المحلية. وتشترك هذه الجهات في مختلف مراحل التخطيط وتقديم التعليقات والاستدامة على المدى الطويل، بينما يضمن المكتب الاستجابة والشمول والمساواة في تقديم الخدمات.
- 39 - وهذه المساواة المتبادلة تعزز الحوكمة والأثر الإنمائي وتقوي الثقة بين المكتب والجهات صاحبة المصلحة.

الجدول الثاني

أوجه المساءلة المتبادلة بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والجهات الخارجية الرئيسية صاحبة المصلحة

| صاحبة المصلحة | صاحبة المصلحة | أوجه المساءلة التي يتحملها المكتب تجاه الجهات | أوجه المساءلة التي تتحملها الجهات صاحبة المصلحة تجاه المكتب |
|--|---|--|---|
| الجهات المانحة | <ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ مشاريع عالية الجودة متمحورة حول تحقيق النتائج والأثر ومتماشية مع أولويات الجهات المانحة والأهداف الإنمائية. • تقديم تقارير مالية وتقارير عن الأداء تتسم بالدقة وحسن التوقيت، بما في ذلك عن استخدام الأموال وما نجم عنه من نواتج وحصيلة وأثر. • الامتثال للاتفاقات المبرمة مع الجهات المانحة وأنظمتها (حسب الاقتضاء)، وأنظمة الأمم المتحدة والمكتب وقواعدهما. • التواصل مع الجهات المانحة بشأن المخاطر الناشئة والتحديات الماثلة والدروس المستفادة لتحسين التنفيذ باستمرار. | <ul style="list-style-type: none"> • ضمان وضوح الأولويات الاستراتيجية، والتوقعات بشأن حصيلة المشاريع وبشأن التمويل. • المشاركة في أعمال الرقابة والحوكمة. • تعزيز المواءمة والتنسيق مع الجهات الشريكة الممولة الأخرى لتعظيم أثر الأهداف الإنمائية المحققة. | |
| الجهات الشريكة المنفذة | <ul style="list-style-type: none"> • ضمان وضوح الاتفاقات والأدوار والتوقعات بشأن تنفيذ المشاريع. • توزيع الأموال والقيام بالإشراف التقني ودعم إدارة المخاطر. • الالتزام بالمعايير القانونية والمالية. • مراقبة تنفيذ المشاريع وتقييمه لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية والمالية. | <ul style="list-style-type: none"> • ضمان وضوح الاتفاقات والأدوار والتوقعات. • الدراية التقنية وإدارة المخاطر • ضمان استيفاء المشاريع لمعايير الجودة والامتثال. • ضمان شفافية التقارير واتساقها مع شروط الجهات المانحة والأهداف الإنمائية. | |
| الجهات المستفيدة والفئات المتأثرة | <ul style="list-style-type: none"> • إشراك الجهات المستفيدة في تخطيط المشاريع وتنفيذها ورصدها لضمان توافقها مع الاحتياجات والأولويات المحلية. • التنفيذ الفعال لمشاريع وخدمات تلبي الأهداف المتفق عليها. • الالتزام بالمعايير القانونية والمالية. • توفير آليات للتظلم ولتقديم التعليقات من الميسر استخدامها لضمان المساءلة والاستجابة. | <ul style="list-style-type: none"> • الانخراط على نحو فاعل في تصميم المشاريع وتنفيذها وإبداء التعليقات بشأن العمليات. • استخدام نواتج المشاريع والحفاظ عليها. • المشاركة في جهود بناء القدرات لضمان الاستدامة على المدى الطويل والإمساك بزمام الأمور محليا. | |

خامسا - نظام المساءلة

عناصر نظام المساءلة

40 - يتألف نظام المكتب للمساءلة من سبعة عناصر مترابطة تعمل على نحو تآزري لتعزيز الفعالية التنظيمية وضمان الاتساق مع أهدافه الاستراتيجية:

- (1) ولاية المكتب وقيمه؛
- (2) التخطيط الاستراتيجي والمالي والتنفيذي؛
- (3) التنفيذ والنتائج والحصيلة؛
- (4) نظام الرقابة الداخلية؛
- (5) العناصر التمكينية؛
- (6) ثقافة المساءلة والسلوك الأخلاقي والنزاهة؛
- (7) آليات الرقابة.

41 - يوضح الشكل أدناه كيفية ترابط العناصر السبعة ويعرض بشكل عام "ما تحتاج إلى معرفته" عن كيفية عمل المكتب.

الشكل الثاني

العناصر السبعة لنظام المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

| ولاية المكتب وقيمه | | |
|--|--|---|
| <p>نظام الرقابة الداخلية</p> <ul style="list-style-type: none"> • البيئة الرقابية (الزاهة والقيم الأخلاقية: الرقابة؛ السلطات والمسؤوليات المناسبة؛ كفاءة الأفراد؛ المساءلة الودية) • تقييم المخاطر (تقييم المخاطر؛ تحليل المخاطر والاحتياط؛ التغييرات التي تؤثر في إجراءات الرقابة الداخلية) • أنشطة الرقابة (التخفيف من حدة المخاطر؛ الضوابط التكنولوجية؛ الإطار التنويري) • المعلومات والتواصل (توفر المعلومات الجيدة اللازمة لاتخاذ القرارات وموافاة الجهات صاحبة المصلحة بها) • أنشطة الرقابة (التقييمات الرقابية، والتقييم والإبلاغ بالإجراءات التصحيحية) | <p>التخطيط الاستراتيجي والمالي والتنفيذي</p> <ul style="list-style-type: none"> • التزامات الأمم المتحدة والمكتب • التخطيط الاستراتيجي • إطار النتائج المعزز • هيكل الحوكمة واتخاذ القرار • الإدرة المالية وإدلة الخزانة • إدلة المخاطر • إدلة الحوافز والأداء والعواقب | <p>العناصر التمكينية</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنصات والنظم والأنوات والتكنولوجيا الرقمية • تحليل البيانات، وتحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية • الأتمتة وتحسين العمليات • المرونة والتخطيط لاستراتيجية تصريف الأعمال (ضمان الاستقرار التشغيلي في الأزمات) • التواصل • أنوات الإبلاغ • أنوات إدلة المعلف |
| | <p>التنفيذ والنتائج والحصيلة</p> <ul style="list-style-type: none"> • إدلة المشاريع إدلة قائمة على النتائج • التخطيط والكفاءة التنفيذيان • إدلة العلاقات مع الجهات صاحبة المصلحة • استخدام المولد بكفاءة • إدلة المخاطر والامتثال (على أساس يومي) • التعلم | |
| | <p>آليات الرقابة</p> <ul style="list-style-type: none"> • رقابة المجلس • الرقابة على التشريع والحافظات • الرقابة الإدارية • الرقابة المستقلة (فريق المراجعة الداخلية والتحقق، ومكتب الأخلاقيات) • الرقابة الخرجية (مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، ووحدة التفتيش المشوكة، واللجنة الاستشارية لمواجهة الحسابات) • إجراءات التصعيد • آليات الإبلاغ | |
| ثقافة المساءلة والسلوك الأخلاقي والنزاهة | | |

ولاية المكتب وقيمه

42 - كُلف المكتب، على أساس أنه مؤسسة ذاتية التمويل، بزيادة القدرة على التنفيذ على صعيد جهود إحلال السلام والأمن والجهود الإنسانية والإنمائية. ويمكن المكتب، من خلال خدمات المشاريع التي يقدمها، الجهات الشريكة في الأمم المتحدة وخارجها من تسريع وتيرة تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

43 - وقد أعادت الجمعية العامة تأكيد ولاية التنفيذ الموكلة للمكتب في فقرات من ديباجة قرارها 176/65 المؤرخ 20 كانون الأول/ديسمبر 2010:

إذ تعيد أيضا تأكيد دور مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بوصفه موردا رئيسيا لمنظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة المشتريات والعقود وفي الأعمال المدنية وتطوير الهياكل الأساسية المادية، بما يشمل الأنشطة المتصلة بتنمية القدرات.

وإذ تسلّم بأن تقديم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة للشركاء في مجالات إدارة المشاريع والموارد البشرية والإدارة المالية والخدمات المشتركة/المتقاسمة يمكن أن يسهم بشكل قيم في هذه المجالات.

44 - والمدير التنفيذي مكلف بضمان تنفيذ الولاية بأعلى مستوى من المقدره والكفاءة والنزاهة. وتشمل هذه المسؤولية إدارة الموارد وتحقيق النتائج وتحمل المساءلة عن المسؤولية تجاه الدول الأعضاء.

قيم المكتب

45 - يتعهد المكتب، من منطلق قيم الاحترام والنزاهة والكفاءة المهنية والمساءلة، بأن يظل وفيًا لولايته ومُثل الأمم المتحدة ومبادئها.

بيان عناصر نظام المساءلة

46 - يرتكز نظام المساءلة في جوهره على ولاية المكتب التي تمثل، بالاقتران مع الالتزامات القانونية وأطر الحوكمة ومدى تقبل المخاطر، المنطلق الذي يتشكّل التخطيط الاستراتيجي والمالي والتنفيذي على أساسه. وتسترشد هذه العملية بأولويات الدول الأعضاء وتخضع لإشراف المجلس التنفيذي وموافقته، مما يضمن تخصيص الموارد وتحديد الأهداف بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية وتوقعات المساءلة.

47 - ويقيس المكتب النجاح بالعمل الذي أنجزه وبما حققه من نتائج وحصيلة في ظل استخدام الموارد بفعالية لينجم عنها أثر هادف يخدم الجهات المستفيدة. والإدارة الاستباقية للمخاطر والتقييم المتواصل للأداء يساعدان المؤسسة على البقاء على المسار الصحيح، واستخدام الموارد على النحو الأمثل، وتنفيذ المهمة الموكلة إليها.

48 - ويعتمد النجاح في التنفيذ على تحديد الأدوار والمسؤوليات تحديدا جيدا يتماشى مع ولاية المؤسسة وعمليات التخطيط الاستراتيجي. وتضمن المساءلة الفردية المحددة أوجهها بوضوح أن يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق المسؤولية عن مساهماته الفردية، مع التعاون وتعزيز المساءلة المؤسسية الجماعية في الوقت نفسه.

- 49 - ويوفر نظام الرقابة الداخلية، الذي يتسق مع مبادئ لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي⁽³⁾، إطارًا منظمًا لاتخاذ القرارات السليمة والإدارة الفعالة للموارد. ويدعم النظام تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها؛ ويحمي الأصول؛ ويضمن الامتثال للإطار التشريعي. ومن خلال إدماج أنشطة الرقابة الواضحة في سير العمل، وتعزيز المساءلة، وتشجيع التواصل الشفاف، يمكن النظام الموظفين من العمل بثقة في إطار أدوارهم، مما يقلل من احتمالات حدوث الأخطاء أو سوء الإدارة أو عدم الامتثال.
- 50 - وتدعم العناصر التمكينية الكفاءة التنفيذية من خلال تزويد الموظفين بما يلزم من أدوات وتدريب لتحقيق الأهداف المؤسسية. ويشمل ذلك مسائل منها استخدام البيانات، وتكنولوجيا المعلومات، وتبادل المعارف.
- 51 - ويشكل وجود ثقافة قوية للمساءلة والسلوك الأخلاقي والنزاهة أساس النظام، فهي تضمن اتخاذ القرارات بشفافية وبما يتماشى مع قيم المكتب. والآليات من قبيل آليات حماية المبلغين عن المخالفات وممارسات الحوكمة المتينة تُعزز المسؤولية الفردية والمؤسسية على حد سواء، مما يساعد على الحفاظ على الثقة والنزاهة. وتُولى الأولوية للسلامة النفسية في عموم المؤسسة، حيث يضبط المديرون التوجه العام من خلال الحوار المفتوح والاستباقي.
- 52 - وتضمن آليات الرقابة المساءلة على جميع المستويات، بما في ذلك الرقابة على المشاريع والحافظات. وتعمم آليات الإبلاغ المعلومات لضمان فعالية الرقابة الإدارية. ومن الضروري، بالإضافة إلى ذلك، وجود إجراءات تتيح التصعيد لمعالجة المخاطر ومشاكل الأداء الحرجة، بما يضمن التدخل واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
- 53 - ويقوم فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات ومكتب الأخلاقيات بالرقابة المستقلة. بينما يقوم مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بالرقابة الخارجية.
- 54 - ويزيد تعزز نظام المساءلة بمشاركة الجهات صاحبة المصلحة، وبالإدارة الاستباقية للمخاطر، وبالالتزام بالتعلم المتواصل والتكيف. وتكفل هذه العناصر مجتمعة أن يظل عمل المكتب مدفوعاً بالمهمة الموكلة إليه، وفعالاً في استخدام الموارد، وقائماً على النزاهة ليحقق في نهاية المطاف أثراً مستداماً.

سادسا - الهياكل والعمليات المعززة للمساءلة

نموذج الخطوط الثلاثة

- 55 - نموذج الخطوط الثلاثة (أو نموذج خطوط الدفاع الثلاثة) هو إطار عمل يُستخدم على نطاق واسع في إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية في المؤسسات. ويساعد هذا النموذج في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنظيمها لضمان فعالية إدارة المخاطر والامتثال والرقابة والمساءلة.
- 56 - ويلتزم المكتب (على غرار مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى) بنموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن معهد المدققين الداخليين باعتباره إطاراً مرجعياً. وفيما يلي فوائد نموذج الخطوط الثلاثة:

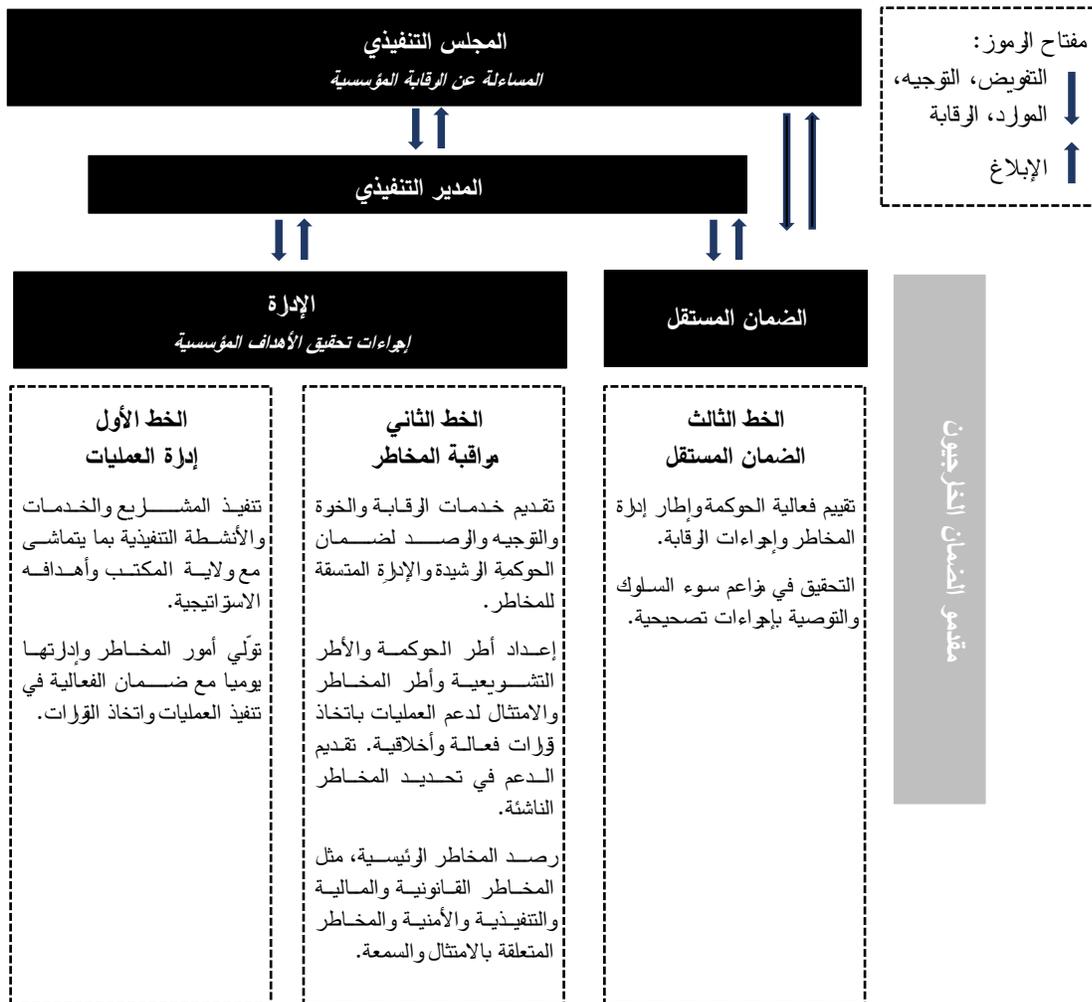
(3) مبادئ لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي هي مبادئ توفر نهجاً منظماً لتصميم إجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسات وتنفيذها وتقييمها.

- تعزيز الرقابة والمساءلة على مختلف مستويات العمليات وتدبير الرقابة والضمان، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات؛
- تعزيز الشفافية والحوكمة، وهو ما يقوي ثقة الجهات المانحة والشريكة وصاحبة المصلحة؛
- الإدارة الفعالة للمخاطر، حيث يضمن الامتثال لأنظمة الأمم المتحدة والمكتب وقواعدهما وتوقعات الجهات المانحة؛
- حماية السمعة والمصدقية من خلال المعالجة الاستباقية للمخاطر وأوجه القصور؛
- الاتساق مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات.

57 - ويبين الشكل التالي نموذج الخطوط الثلاثة المعمول به في المكتب.

الشكل الثالث

نموذج الخطوط الثلاثة المعمول به في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



58 - وفي نموذج الخطوط الثلاثة، تتولى أدوار الخط الأول المسؤولية في المقام الأول عن تنفيذ المشاريع والخدمات والأنشطة التنفيذية بما يتماشى مع ولاية المكتب وأهدافه الاستراتيجية. كما أن أدوار الخط الأول تتولى أمور المخاطر وإدارتها مع ضمان الفعالية في تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات. فهي مسؤولة عن تطبيق عمليات إدارة المخاطر والرقابة في الأنشطة اليومية، وعن ضمان الامتثال لأنظمة المكتب وقواعده والالتزامات الأوسع. وتشمل هذه الأدوار المكاتب الإقليمية والقطرية، وأفرقة المشاريع والوحدات التنفيذية، بما في ذلك وظائف الدعم التي تدير مسائل التنفيذ والمخاطر بشكل مباشر في مجالات مسؤوليتها.

59 - وتقدم أدوار الخط الثاني خدمات الرقابة والخبرة والتوجيه والرصد لضمان الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة والمنهجية والمتسقة للمخاطر. وتضع أدوار الخط الثاني أطر الحوكمة والسياسات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والامتثال. وتدعم تلك الأدوار أيضا العمليات من خلال اتخاذ قرارات فعالة وأخلاقية، بما في ذلك تدابير التخفيف من حدة المخاطر وأخذ المخاطر الناشئة في الاعتبار. وترصد أدوار الخط الثاني المخاطر الرئيسية، مثل المخاطر القانونية والمالية والتنفيذية والأمنية والمخاطر المتعلقة بالامتثال والسمعة على مستوى الحافظة/الكيان.

60 - ومهام الدور الثالث تضطلع بها الوظائف المستقلة داخل المكتب: فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات، ومكتب الأخلاقيات.

61 - والغرض من فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات هو تعزيز قدرة المكتب على توليد القيمة وصونها والحفاظ عليها من خلال تزويد المجلس التنفيذي وإدارة المكتب بضمانات وتحقيقات مستقلة وموضوعية متمحورة حول المخاطر. ويتعامل مكتب الأخلاقيات (في سياق دوره في الخط الثالث) مع ادعاءات الانتقام.

سلطات ولجان اتخاذ القرار

62 - يضمن اتباع نهج جيد التنظيم في الحوكمة أن تكون سلطات اتخاذ القرار محددة بوضوح وشفافة ومتوافقة مع ولاية المكتب وأهدافه الاستراتيجية. وتتبع عملية اتخاذ القرار نموذج تفويض السلطة وتضمن إسناد المسؤوليات على أساس اعتبارات الخبرة والمساءلة والمخاطر.

63 - ولدعم متانة الحوكمة، يجب أن تستوفي هيئات اتخاذ القرار (اللجان ومجالس الإدارة وهيئات الاستعراض والأفرقة والهيئات الأخرى) المتطلبات الرئيسية التالية:

- **تحديد الولايات والمسؤوليات** - يتعين أن يُحدد بوضوح لكل هيئة من هيئات الحوكمة الغرض منها ونطاقها وسلطتها لاتخاذ القرار، بما يضمن المساءلة والاتساق مع الأهداف المؤسسية؛
- **اعتبارات المخاطر والامتثال** - يجب أن يلتزم في اتخاذ القرارات بالسياسات ومبادئ إدارة المخاطر المعمول بها؛
- **الفصل بين الواجبات** - لا ينبغي للأفراد الذين شاركوا بشكل جوهري في إعداد قرار أو توصية أن يتولوا استعراضهما أو الموافقة عليهما رسمياً. وفي حالة تعذر الفصل التام، يجب على العضو المعني أن يعلن عن وجود تضارب في المصالح ويتخذ الخطوات المناسبة للانسحاب من عملية اتخاذ القرار؛

- إشراك الجهات صاحبة المصلحة - يجب أن تأخذ عملية اتخاذ القرار في الاعتبار آراء الجهات صاحبة المصلحة والمعنية، بما يضمن تحقيق نتائج مستتيرة ومتوازنة؛
- الشفافية والتوثيق - يجب تسجيل جميع القرارات في نُظم المكتب المعنية وتبريرها وإتاحة إطلاع الجهات صاحبة المصلحة والمعنية عليها، بما يضمن الوضوح وإمكانية التتبع؛
- آليات التصعيد والاستعراض - يجب أن تُتبع في عمليات اتخاذ القرارات المعقدة أو المنطوية على مخاطر شديدة إجراءات تصعيدية منظمة تتيح الرقابة والتدخل في الوقت المناسب عند الضرورة.
- 64 - ويجب أن تعمل اللجان وهيئات اتخاذ القرار على أساس هذا الإطار المنظم لضمان أن تظل الحوكمة متينة وخاضعة للمساءلة ومتوافقة مع أفضل الممارسات. ومن خلال الالتزام بهذه المبادئ، يحافظ المكتب على الفعالية في الرقابة وعلى النزاهة في اتخاذ القرارات على جميع مستويات المؤسسة.

دعم أطر محدودة النطاق إطار المساءلة

- 65 - لتعزيز المساءلة، يعمل المكتب على أساس مجموعة من الأطر المحدودة النطاق التي توفر إرشادات محددة بشأن مجالات الحوكمة الرئيسية. وتكمل هذه الأطر نظام المساءلة الأوسع من خلال تحديد التوقعات والمسؤوليات وآليات الرقابة تحديداً ووضوحاً.
- 66 - وتشمل الأطر والسياسات الرئيسية التي تدعم إطار المساءلة ما يلي:
 - سياسة تفويض السلطة - تُحدد هذه السياسة صلاحيات اتخاذ القرار على مختلف المستويات، وتضمن إسناد المسؤوليات على النحو المناسب مع الحفاظ على الرقابة والمساءلة؛
 - الإدارة المركزية للمخاطر - تُوفر هذه الإدارة نهجاً منظماً لتحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها، وتضمن أن تكون عملية اتخاذ القرار مستتيرة ومتوافقة مع مدى تقبل المؤسسة للمخاطر؛
 - إطار الرقابة الداخلية - يحدد هذا الإطار إجراءات الرقابة اللازمة لحماية الموارد ومنع الاحتيال وضمان الامتثال للسياسات، بما يتيح تنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية؛
 - إطار الامتثال⁽⁴⁾ - يدعم هذا الإطار التزام المنظمة بمنع سوء السلوك، مثل الاحتيال والرشوة والاستغلال والانتهاك الجنسيين والفساد وغسل الأموال وتمويل الإرهاب ومخاطر أخرى، من خلال التواصل وتقديم التدريب بشأن مخاطر الامتثال الرئيسية التي يشكلها هذا السلوك ومن خلال التعرف على المخاطر الناشئة وتقييمها والتخفيف من حدتها؛
 - سياسة الرقابة - تحدد هذه السياسة آليات للرقابة، بما في ذلك المراجعة المستقلة والتدقيق الداخلي والتحقيقات، بما يضمن الحفاظ على النزاهة المالية ومعايير السلوك.
- 67 - وتعمل هذه الأطر والسياسات مجتمعة لتوفير إرشادات منظمة، وتضمن متانة عمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر والامتثال وشفافيتها واتساقها مع أهداف المكتب الاستراتيجية. ومن خلال إدماج هذه السياسات المحددة الأهداف في نظام المساءلة الأوسع، يعزز المكتب حوكمته ومرونته التنفيذية ونزاهته.

(4) يتضمن إطار الامتثال سياسة بشأن بذل العناية الواجبة.

آليات الرصد والإبلاغ

68 - يشكّل الرصد والإبلاغ عنصرين أساسيين من عناصر إطار المكتب للمساءلة؛ فهما يضمنان، في ظل تطور العمليات والمشاريع، استمرار عمل جميع الموظفين على أساس الشفافية والامتثال والكفاءة. وتسري هذه الآليات على الجميع في المكتب انطلاقاً من أفرقة المشاريع إلى القيادة العليا، وتدعم عمليات اتخاذ القرار اليومية والطويلة الأجل على السواء، بما في ذلك إعادة النظر في القرارات السابقة عندما يتطلب السياق ذلك.

69 - وفيما يلي متطلبات الرصد والإبلاغ الرئيسية:

- **الإبلاغ المرتكز على الأدلة لأغراض اتخاذ القرارات** - تشكل البيانات الموثوقة والإبلاغ الحسن التوقيت الأساس الضروري لاتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع أهداف المكتب الاستراتيجية واحتياجاته التنفيذية؛
- **الوضوح والتواصل المسؤول** - يتعين في الإبلاغ أن يكون واضحاً ودقيقاً ويكفل اطلاع جميع الموظفين والدول الأعضاء والجهات المانحة والشريكة على التقدم المحرز والتحديات المحتملة والنتائج؛
- **إدارة المخاطر والرقابة** - يتطلب تحديد المخاطر ومعالجتها على أساس مستمر، سواء كانت مخاطر قانونية أو مالية أو تنفيذية أو أمنية أو متعلقة بالامتثال والسمعة، أن يعالج الموظفون المخاطر بطريقة منظمة، مع إبراز المخاطر الرئيسية، والنهج الذي يجب اتباعه في العمل على التخفيف من حدتها، والمجالات التي تتطلب اتخاذ قرارات. ويجب التصعيد عند الاقتضاء؛
- **الامتثال والحوكمة** - كل فرد في المكتب مسؤول عن الالتزام بالإطار التشريعي للمكتب، وبتقافة المساءلة والسلوك الأخلاقي والنزاهة. ولا يجب الخروج عن هذه السياسة إلا في ظروف استثنائية، ويجب عندئذ تبرير ذلك وتوثيقه والموافقة عليه بالشكل الصحيح من خلال قنوات الحوكمة القائمة، مع فرض المراقبة والإبلاغ؛
- **التحسين والتعلم المتواصلان** - تدفع الرؤى المتبصرة المستقاة من عمليات الرصد والإبلاغ بعجلة التعلم المؤسسي، وتساعد على تحسين العمليات وتعزيز الكفاءة وتقوية المرونة.

سابعا - نتائج تحليل أوجه القصور قياساً بالمعايير التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة

70 - تعكس النتائج التقييم الجماعي للوضع الحالي للمكتب واحتياجاته الاستراتيجية وتطلعاته التنظيمية، بما في ذلك الملاحظات والتوصيات العامة.

المعلومات الأساسية والنهج المتبع في تحليل أوجه القصور

71 - خلّلت الاستنتاجات الرئيسية المعروضة أدناه لتقييم أثارها على تعزيز المساءلة في كامل المؤسسة بما يتماشى مع رؤيتها للمستقبل. وسيكون تحسين الحوكمة والنظم والعمليات محورياً في هذا المسعى. وسيُصد العمل بهذه الاستنتاجات رسداً منتظماً، وسيُبلّغ المجلس سنوياً بالتقدم المحرز.

الاستنتاجات الرئيسية

72 - وفيما يلي الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة من تحليل أوجه القصور:

- **ضرورة أن يعزز المكتب إطاره للمساءلة** - يعني ذلك إرساء إطار للمساءلة يكون واضحا ومتسقا، بما في ذلك تحديد تعريف للمساءلة تحديدا جيدا، وتطبيق نموذج الخطوط الثلاثة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات تحديدا واضحا، واتباع نهج منهجي يخدم إرساء نظام مساءلة واضح، وتطبيق المساءلة المؤسسية والتنفيذية والفردية، وتحديد سلطات اتخاذ القرار في كامل المؤسسة؛
- **وجوب تعزيز الطابع الرسمي لآليات الرقابة** - يعني ذلك تنفيذ نظام منظم للمساءلة والرقابة والرصد لضمان وضوح خط الرؤية. وينبغي أن يشمل ذلك إعطاء الطابع الرسمي لإجراءات اتخاذ القرارات - مثل اللجان، وإجراءات التصعيد بشأن المخاطر، والتسلسل الإداري الواضح، والرقابة على النواتج المستهدفة على مستوى المشروع والحفاظة - وضمان التنفيذ المتسق؛
- **وجوب تعزيز عمليات اتخاذ القرار والإبلاغ** - يعني ذلك تعزيز عمليات اتخاذ القرار الواعية بالمخاطر من خلال توضيح الصلة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية المتصلة بها، مع تعزيز عمليات الإبلاغ لضمان تعميم المعلومات على النحو المناسب على جميع عناصر المؤسسة. وسيؤدي هذا النهج إلى تعزيز حسن توقيت المعلومات، وزيادة وضوح الرؤية، وتمكين متخذي القرارات. وستشمل التطورات الرئيسية المساءلة عن اتخاذ القرارات، وعن تنفيذ إجراءات محكمة لإدارة البيانات، وتحسين جودة البيانات وإمكانية الوصول إليها، ودمج المقاييس الكمية والنوعية الموثوقة في عمليات تتبع الأداء والإبلاغ. ويعمل المكتب بنشاط على تعزيز هذه المبادرات من خلال برنامج تحديث العمليات ورقمنتها الذي يكمل الجهود المبذولة لتعزيز إطار المساءلة؛
- **وجوب البيان الواضح لمدى تقبل المخاطر** - إيضاح مدى تقبل المخاطر ومواكبته بإطار للإدارة المركزية للمخاطر من شأنه توضيح ما هو مسموح به (أو غير مسموح به) في المكتب، بما يشمل إجراءات التصعيد بشأن المخاطر. وسيدعم ذلك القدرة على اتخاذ قرارات واعية بالمخاطر وتقدير مسائل حرجة في حدود مدى تقبل المكتب للمخاطر؛
- **الحاجة إلى توحيد المعايير في وضع السياسات وتنفيذها** - سيضمن تطبيق نظام متماسك لوضع السياسات وإطلاقها والتدريب عليها ورصدها الاتساق والفعالية، وسيعزز قدرة المكتب على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة وعلى التنفيذ الفعال للسياسات التي ينبغي أن تحدد بوضوح المتطلبات الإلزامية مع إمكانية تعديلها من وقت لآخر، وعلى أن تدار الاستثناءات منها إدارة واضحة. ويعمل المكتب حاليا على تحديث النظام المالي والقواعد المالية والسياسات التي تندرج ضمن إطاره التشريعي، وسيشمل ذلك سياسة تفويض السلطة وإطار الرقابة الداخلية وإطار إدارة المخاطر، واتساقها مع إطار المساءلة؛
- **ضرورة أن تدعم إدارة الأداء والنتائج ثقافة المساءلة دعما قويا** - الإدارة الفعالة للأداء ضرورية لمعالجة التقصير في الأداء وتعزيز المساءلة على المستويين الفردي والمؤسسي. ويجب أن ينطوي نهج إدارة الأداء على إدارة واضحة للعواقب، وآليات لإبداء التعليقات البناءة، وحوار منفتح بشأن الإخفاقات وجودة الإنجاز، والهدف من كل ذلك هو دعم التحسين المتواصل وثقافة التعلم. ويرجع المكتب حاليا نظامه لإدارة الأداء، وهذه فرصة لتعزيز هذه العناصر. وبموازاة ذلك، ينبغي أن

يواصل المكتب التصرف بسرعة عندما يكتشف فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات سوء سلوك من قبل الموظفين أو الجهات الشريكة.

73 - وستؤدي معالجة هذه المجالات إلى ما يلي:

- تعزيز الشفافية والمساءلة - سيعزز إطار المساءلة المتين الشفافية والوضوح والفهم الموحد للأدوار والمسؤوليات؛
- تحسين الكفاءة والفعالية - ستؤدي زيادة وضوح العمليات والنظم إلى ترشيد العمليات، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز قدرة المكتب على الوفاء بالتزاماته؛
- تعزيز ثقافة التعلم والتحسين - ستشجع ثقافة التحسين المتواصل على التعلم من الإخفاقات، وستدعم الابتكار، وستعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.

74 - ويبرهن التزام المكتب بمبادرة برنامج تحديث العمليات ورقمنتها على اتباعه نهجا استباقيا في معالجة مسائل إدارة البيانات ومسائل الحوكمة والنظم. وستسهّم هذه المبادرة، بالاقتران مع الاستعراض الشامل الحالي لإطار المساءلة، إسهاما هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أثرها.

ثامنا - التدابير المقررة والخطوات التالية

75 - سيعُدّ كتيب عن المساءلة ليكون دليلا شاملا ووثيقة مرجعية بشأن الحوكمة وليستخدمه جميع موظفي المكتب. وسيقدم هذا الكتيب لمحة عامة عن العناصر الرئيسية لنظام المساءلة، وسيكون موردا قيّما متاحا لجميع الجهات صاحبة المصلحة المهتمة بهياكل المكتب للحوكمة والرقابة. وبالنظر إلى الطبيعة المتطورة للمساءلة، ستخضع الآليات الموضحة في الكتيب للمراجعة والتقيق المستمرين لضمان أن تظل ملائمة وفعالة. ومن المقرر إصدار كتيب المساءلة في الربع الأخير من عام 2025.

76 - وفي إطار التزام المكتب بالحفاظ على نظام مساءلة متين يمكن أقليمته، سيراجع إطار المساءلة المبين في هذا التقرير حسب الحاجة، ومرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات. أما أطر العمل المحدودة النطاق، بما فيها أطر تفويض السلطة والإدارة المركزية للمخاطر والرقابة الداخلية والامتثال والمراقبة، فستُقيم وتُحدّث لضمان اتساقها مع إطار المساءلة.

77 - وسيستمر العمل على معالجة أوجه القصور التي وقف عليها التحليل في ضوء إطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة.

78 - وابتداء من عام 2026، سيبدأ المكتب تقديم تقرير مرحلي سنوي مكرس لنظام المساءلة إلى المجلس التنفيذي. وسيتتبع هذا التقرير الأداء الوظيفي لإطار المساءلة وتطوره ونضجه، وسيقدم معلومات محدثة عن تحسين الحوكمة وعن آليات الرقابة ومراقبة الأداء. ويهدف المكتب، من خلال مأسسة الإبلاغ المنتظم، إلى تعزيز الشفافية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وضمان التحسين المتواصل للمساءلة في كامل المؤسسة.

تاسعا - خاتمة

79 - قد يود المجلس التنفيذي أن يحيط علما بالتقدم المحرز، والتحسينات التي أُدخلت على إطار المساءلة، والخطط الرامية إلى مواصلة تعزيز نظام المكتب للمساءلة.

المرفق

بيان لإطار المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مقارنة بإطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة

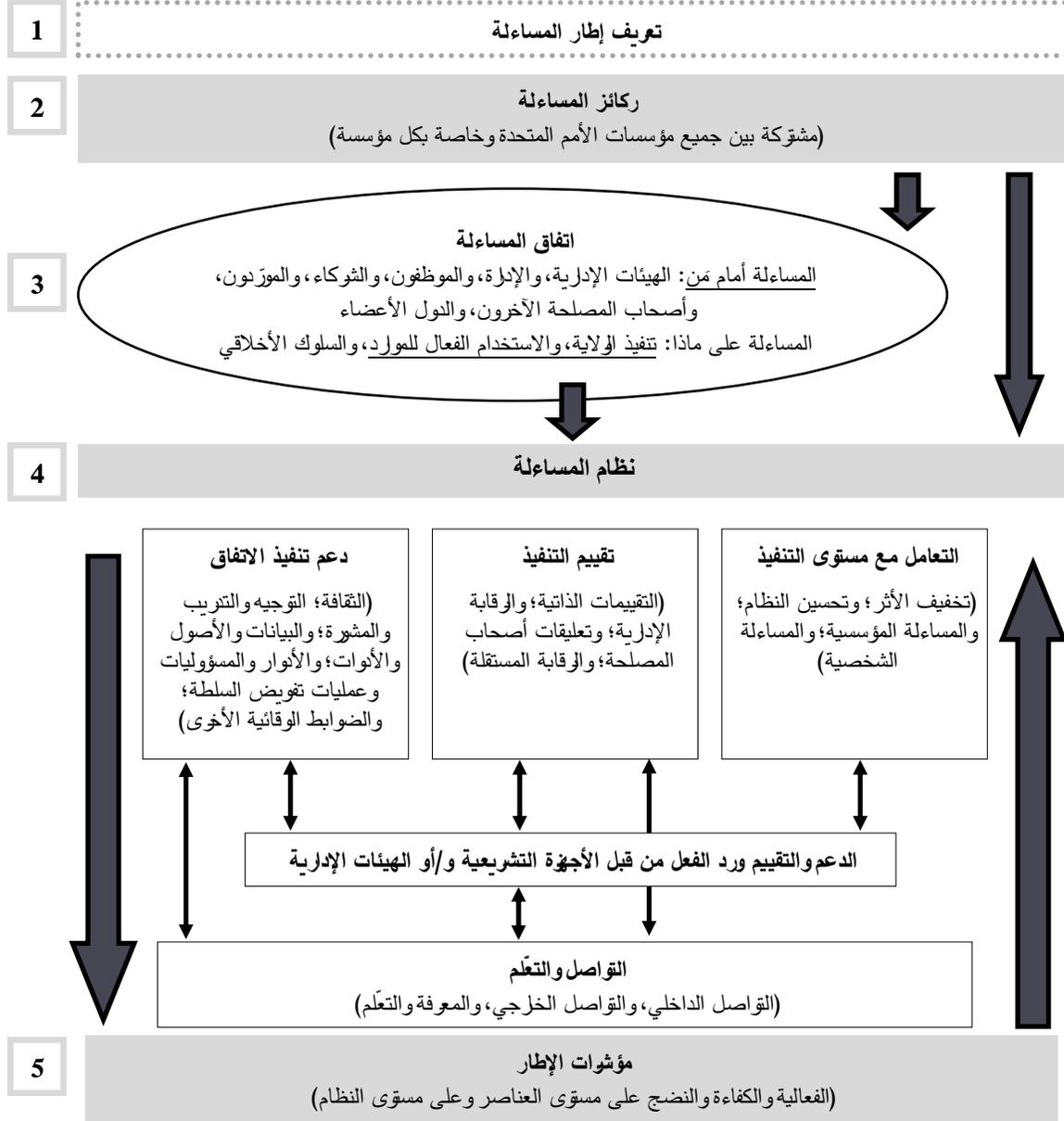
80 - ترد في هذا المرفق مقارنة منظمة بين إطار المساءلة للمكتب وإطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة والمبين في الشكل الخامس من تقرير وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2023/3): استعراض أطر المساءلة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

81 - ويقدم إطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة نموذجاً لتحليل كيفية وضع مفهوم المساءلة وتنفيذها في كيانات الأمم المتحدة. ويحدد ذلك الإطار خمسة عناصر مترابطة تشكل مجتمعةً نهجاً شاملاً للمساءلة. وتغطي هذه العناصر الأسس، والالتزامات الرسمية، والآليات العملية، والتدابير التقييمية التي تحدد المساءلة وتدعمها في السياق المؤسسي.

الشكل الرابع

إطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة

العناصر الخمسة لإطار المساءلة المرجعي المحدث لوحدة التفتيش المشتركة، 2023



المصدر: وحدة التفتيش المشتركة، وضع استناداً إلى تحليل للممارسات الجيدة وتوصيات وحدة التفتيش المشتركة بشأن مواضيع متعلقة بالمساءلة واستعراض أطر المساءلة القائمة في منظومة الأمم المتحدة.

82 - ويعرض الجدول الثالث مقارنة شفافة لهذه العناصر الخمسة، حيث يعرض مقارنة لكل عنصر مع العنصر الذي يقابله في إطار المكتب للمساءلة.

الجدول الثالث

مقارنة بين إطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة والعناصر المقابلة في إطار المساءلة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

| إطار المساءلة المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة البيان | العناصر المقابلة في إطار المكتب للمساءلة |
|--|--|
| تعريف إطار المساءلة (العنصر 1) | وثيقة أو بيان قائمان بذاتهما ومتاحان للجمهور يعرفان المساءلة في المؤسسة ويحددان مبادئها ونطاقها. |
| ركائز المساءلة (العنصر 2) | العناصر التأسيسية، مثل الصكوك القانونية، وولايات الحوكمة، والأطر الاستراتيجية، والقرارات الرفيعة المستوى التي تحدد توقعات المساءلة. |
| اتفاق المساءلة (العنصر 3) | التحديد الواضح لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتوقعات المساءلة بين الأفراد والوحدات التنظيمية. |
| نظام المساءلة (العنصر 4) | الآليات والعمليات القائمة لتنفيذ التزامات المساءلة وضمان الامتثال لها، بما في ذلك مراقبة الأداء وإدارة المخاطر. |
| مؤشرات الإطار (العنصر 5) | مقاييس ومعايير محددة تتيح تقييم فعالية إطار المساءلة وكفاءته. |
| | <ul style="list-style-type: none"> نظام المساءلة (الفصل الخامس)، ضمن ما يلي: التخطيط الاستراتيجي والمالي والتنفيذي الرقابة العناصر التمكينية |