

Distr.: General
14 February 2007
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الحادية والستون

البندان ١٢٧ و ١٣٢ من جدول الأعمال

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل

عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن مراجعة الهياكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام

موجز

عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٩٦/٥٩، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية مراجعة للهياكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام. وتمثلت الأهداف الرئيسية للمراجعة في تحديد ما يلي: (أ) ما إذا كانت الهياكل التنظيمية الموجودة في إدارة عمليات حفظ السلام، واستراتيجيات تلك الإدارة، ووظائفها الإدارية الرئيسية متقيدة بالمبادئ والممارسات الإدارية السليمة، (ب) ما إذا كان تنسيق تلك الإدارة وتعاونها مع الإدارات الأخرى ومع الوكالات والصناديق والبرامج في عمليات حفظ السلام متسماً بالكفاءة والفعالية. وانصبت عملية المراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية على استعراض مسائل من قبيل حسن الإدارة، والمساءلة، والتعالييم، والهيكلة التنظيمية، والسلطات المفوضة في الوظائف الإدارية الرئيسية، والتدريب، ودعم البعثات، والشراكة في عمليات حفظ السلام.

ومنذ صدور توصيات اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام والفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، أحدثت إدارة عمليات حفظ السلام تغييرات شتى تستهدف تحسين هياكلها الإدارية، ونجحت في بدء ودعم عدد من البعثات الميدانية، عملاً بقرارات مجلس الأمن. وبصفة عامة، فإن الدعم اللوجستي والإداري الذي تقدمه إدارة عمليات



حفظ السلام للبعثات، وتنسيقها وتعاونها مع الشركاء في عمليات السلام، أمران يدعوان إلى الرضا، ولكن من الممكن زيادة تحسينهما حسبما ذكر رؤساء البعثات وشركاء تلك الإدارة في عمليات السلام الذين استقصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية آراءهم.

ولكي يتسنى الوفاء بمسؤوليات إدارة عمليات حفظ السلام الحافلة بالتحديات مع السعي الجاد إلى تحقيق أكفأ استفادة من موارد الميزانية المقدمة من الدول الأعضاء، لا بد أن تكفل الهياكل الإدارية لهذه الإدارة تكامل العمليات التشغيلية والإدارية تكاملاً تاماً مع إطار قوي للرقابة الداخلية، ومع آليات فعالة تكفل حُسن الإدارة وتكفل المساءلة. ومن دواعي القلق الشديد أن المنظمة، بما فيها إدارة عمليات حفظ السلام، لم تعتمد إطاراً للرقابة الداخلية، بما في ذلك عملية لإدارة المخاطر على صعيد المؤسسة وفقاً للممارسات الجيدة في منظمات القطاع العام. كما تلزم الإدارة الفعالة لعمليتي التنسيق والتفاعل مع الإدارات والوكالات والصناديق والبرامج المشاركة لإدارة عمليات حفظ السلام في عمليات السلام. ولهذه الأسباب، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن إدارة عمليات حفظ السلام يلزمها إجراء تحسينات في المجالات التالية:

(أ) استحداث عقيدة شاملة تحكم أعمال تلك الإدارة وتتمثل في عمليات وإجراءات عمل راسخة. وينبغي أن تكون هذه العقيدة جزءاً من إطار الرقابة الداخلية لإدارة عمليات حفظ السلام الموضوع لاحتواء المخاطر في حدود درجة تحمل المخاطر ولضمان تشجيع بيئة الرقابة للتراثة والقيم الأخلاقية على النحو الذي يقتضيه ميثاق الأمم المتحدة؛

(ب) القيام، لأجل استعراض إدارة الشؤون الإدارية، بتحديد القواعد والأنظمة الحاكمة لعمليات السلام، التي تعتقد إدارة عمليات حفظ السلام أنها قد تحتاج إلى تنقيح لكي تلي الاحتياجات التي فرضها التعقيد المتزايد والبيئة المتغيرة فيما يختص بإدارة ودعم عمليات السلام في السنوات الأخيرة؛

(ج) تحسين استخدام إطار الميزنة القائم على النتائج بوصفه النظام الرئيسي لقياس الأداء وبوصفه الإطار اللازم لإضفاء الطابع الاستراتيجي على أعمال إدارة عمليات حفظ السلام وللتحكم في أعمالها؛

(د) تعزيز الضوابط الداخلية في حدود إطار مقرر وتعزيز المساءلة الإدارية لوظائف الدعم الإداري واللوجستي التي من قبيل وظائف المشتريات، والتوظيف، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون المالية والميزنة، على النحو الموصى به في تقارير المراجعة السابقة الصادرة عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية؛

(هـ) استحداث آلية نظامية لإدارة المخاطر على صعيد المؤسسة تكون جزءاً من إطار الرقابة الداخلية. ويلزم إجراء استعراض لإدارة المخاطر داخل إدارة عمليات حفظ السلام، وذلك في سياق عملية إدارة المخاطر على صعيد المؤسسة؛

(و) القيام، على أساس تقييم المخاطر، بإنشاء ضوابط داخلية مناسبة لتخفيف حدة المخاطر التي قد تحول دون تحقيق أهداف إدارة عمليات حفظ السلام؛

(ز) تعزيز رصد البرامج الفرعية لإدارة عمليات حفظ السلام، بتعزيز مكتب وكيل الأمين العام لشؤون عمليات حفظ السلام؛

(ح) إنشاء نقطة اتصال وحيدة في إدارة عمليات حفظ السلام وصلاحيات محددة تحديداً واضحاً للتفاعل بين تلك الإدارة والبعثات والشركاء في عمليات السلام. ولم يتحقق بعد التنفيذ التام لاستراتيجية التفاعل الرئيسية المقررة لتشكيل أفرقة المهام المشتركة بين الإدارات.

ويشني مكتب خدمات الرقابة الداخلية على إدارة عمليات حفظ السلام، تقديراً لجهودها المبذولة لتحسين الهياكل الإدارية القائمة. وقد شمل البرنامج الإصلاحي لتلك الإدارة، المسمى "عمليات السلام حتى ٢٠١٠"، والمستهلّ في سنة ٢٠٠٥، مبادرات عديدة لتحسين هياكلها الإدارية في مجالات رئيسية للتغيير من قبيل: البشر، والتعاليم، والشراكات، والموارد، والتنظيم.

وفي إطار الهيكل التنظيمي الفني الراهن لإدارة عمليات حفظ السلام، لا بد أن تتكامل النواتج الفردية لكل وحدة متخصصة داخل البرامج الفرعية الخمسة تكاملاً قوياً لكي يعطي القيمة القصوى لإدارة عمليات حفظ السلام ككل. وفي هذا الصدد، بدأت الإدارة المذكورة خطة لإعادة تنظيم نفسها باعتماد هيكل مصفوفي يتضمن أفرقة مشاريع متكاملة مؤلفة من موظفين تابعين مجلوين من البرامج الفرعية المختلفة في مجال دعم البعثات الميدانية. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه بنشر الأفرقة المتكاملة، إذا صُممت وكُوت على النحو المناسب، يمكن أن تحقق إدارة عمليات حفظ السلام ميزات من قبيل ما يلي:

(أ) القدرة على أداء هذه الأفرقة المتكاملة وظيفتها 'الفريق الجامع المتعدد الخدمات'، فيما يختص بدعم البعثات الميدانية والاتصال بالشركاء وتزويدهم بصلات مباشرة بالمقر؛

(ب) تعزيز المساءلة في مجال دعم البعثات الميدانية؛

- (ج) زيادة مرونة الإدارة المذكورة فيما يختص بإيفاد ذوي المواهب الضرورية للخدمة في مشاريع معينة، دون الحاجة إلى إعادة تنظيم كلما بدأ مشروع جديد.
- إلا أن إدارة عمليات حفظ السلام تحتاج، متى قررت اعتماد تنظيم مصفوفي متكامل، إلى ضمان ما يلي:
- (أ) تطوير عقيدة الإدارة المذكورة تطويراً تاماً وحصول الموظفين على ما يلزم من تدريب؛
- (ب) القيام على نحو كافٍ بتحديد النتائج المتوقعة، والمسؤوليات، وتفويض السلطة و/أو تمكين الأفرقة المتكاملة والمديرين المباشرين الفنيين؛
- (ج) وضع خطة شاملة تبين المكاتب المسؤولة والموظفين المسؤولين عن تنفيذ إعادة التنظيم؛
- (د) استحداث آلية تقييم مناسبة ومنصفة لترسيخ الإبلاغ المزدوج من قبل أعضاء الأفرقة، لإبلاغ كل من قادة الأفرقة والمديرين الفنيين؛
- (هـ) إيلاء المراعاة الواجبة إلى تعزيز وتحسين هيكله الوظائف الإدارية في مكتب وكيل الأمين العام لكي تكون مسؤولة عن تنسيق ورصد تنفيذ خطة العمل لإصلاح إدارة عمليات حفظ السلام، المسماة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'.
- وقد قبلت إدارة عمليات حفظ السلام كافة توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وعلقت بقولها إنه على الرغم من أن عملية المراجعة لم تتجلى فيها على النحو الكامل مبادرة الأمين العام الجديدة الداعية إلى إعادة تنظيم هذه الإدارة، أكدت هذه العملية قيمة توحيد وترشيد موارد المقر لدعم الميدان ولزومهما، باعتبار ذلك جانباً هاماً من جوانب مبادرة الأمين العام. وفي هذا الصدد، يشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن الهدف الرئيسي لهذه المراجعة، حسبما ارتُئي في طلب الجمعية العامة، هو تقييم ما إذا كانت الهياكل الراهنة لإدارة عمليات حفظ السلام ملتزمة بالممارسة الإدارية السليمة فيما يختص بتوفير الدعم السياسي واللوجستي والإداري لبعثات السلام التي تقودها الإدارة السالفة الذكر. ولم يشمل نطاق المراجعة استعراضاً للهيكل الإداري العام للمنظمة فيما يختص بتوجيه ودعم سائر عمليات السلام، بما فيها العمليات الميدانية لصنع السلام وبناء السلام والعمليات الميدانية السياسية الخاصة.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٦	٦-١ مقدمة - أولا
٨	١٣-٧ هيكليتها التنظيمي - ثانيا
١٠	٥٣-١٤ والمساءلة، والسلطة المفوضة - ثالثا
١٠	٢٢-١٥ وضع التعاليم - ألف
١٢	٢٧-٢٣ والميزنة القائمة على النتائج - باء
١٤	٤٩-٢٨ واللوجستي الرئيسية - جيم
٢٢	٥١-٥٠ وآلية إدارة مخاطر المؤسسات باعتبارها جزءا من إطار الرقابة الداخلية - دال
٢٤	٥٣-٥٢ هيكل آلية الرصد - هاء
٢٤	٦٥-٥٤ والتعاون مع الشركاء - رابعا
٢٤	٥٨-٥٤ العلاقة مع الشركاء في عمليات السلام - ألف
٢٧	٦٥-٥٩ لعملية التخطيط المتكامل للبعثات - باء
٢٩	٨١-٦٦ لعملية التخطيط المتكامل للبعثات - خامسا
٢٩	٧٠-٦٦ تحسين التكامل - ألف
٣١	٧٨-٧١ الهيكل المصنوفي المتكامل - باء
٣٤	٨١-٧٩ إدارة التغيير - جيم
٣٥	١١٢-٨٢ التوصيات - سادسا

أولا - مقدمة

١ - حسبما نصت ولاية إدارة عمليات حفظ السلام، فإن هذه الإدارة تمثل الأداة التشغيلية التي يستخدمها الأمين العام لجميع عمليات حفظ السلام، وهي مسؤولة عن تنفيذ هذه العمليات وإدارتها وتوجيهها والتخطيط لها وإعدادها^(١).

٢ - كان تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام^(٢)، المعروف بوصفه 'تقرير الإبراهيمي'، هو الدافع الأهم المسؤول عن الهيكل الإداري الراهن لإدارة عمليات حفظ السلام. وقد دعا الأمين العام هذا الفريق في سنة ٢٠٠٠ إلى الانعقاد لتقييم أوجه القصور في النظم القائمة ولتقديم توصيات من أجل التغيير. وقدم الفريق المشورة بشأن الحد الأدنى للاحتياجات من الموارد اللازمة لإدارة عمليات حفظ السلام وغيرها من الإدارات المشاركة في عمليات حفظ السلام، وهو ما أقرته الدول الأعضاء بصفة عامة. وبعد ذلك، أصدر الأمين العام تقارير شاملة تناقش تنفيذ توصيات تقرير الإبراهيمي^(٣). والمبادرات الإصلاحية التي تقدم بها الأمين العام مؤخرا المشمولة في تقاريره المعنونة "الاستثمار في الأمم المتحدة"^(٤)، يرجع أصلها بصفة جزئية إلى 'تقرير الإبراهيمي'، هي الأخرى. وقد نظر مكتب خدمات الرقابة الداخلية في المسائل ذات الصلة التي نوقشت في تلك التقارير.

٣ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥، استهلّت إدارة عمليات حفظ السلام برنامج إعادة التنظيم المسمّى 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'، الذي اقترحت فيه سلسلة من الإصلاحات على سبيل الاستجابة لواقع عمليات حفظ السلام الراهن وتقييم دورة التغييرات التي استهلّت بتقرير الإبراهيمي. ومكتب خدمات الرقابة الداخلية يؤيد التقييمات الذاتية والروح الإصلاحية التي تبديها إدارة عمليات حفظ السلام، كما يدرك أن إنعاش تلك الإدارة مهمة لازمة وإن كانت حافلة بالتحديات. وهذا التقرير يبحث النتائج التي توصلت إليها أفرقة عمل إدارة عمليات حفظ السلام الخمسة المعنية بالأفراد، والتعاليم، والشراكات، والموارد، والتنظيم؛ وهي الأفرقة التي أنشئت كجزء من البرنامج الإصلاحي المسمّى 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'.

(١) انظر ST/SGB/2000/9.

(٢) انظر A/55/305-S/2000/809.

(٣) A/55/502 و A/55/977.

(٤) A/60/692 و Corr.1 و A/60/846 و Add.1-4 و Add.5 و Corr.1 و Add.6-7.

٤ - وقد أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية مراجعة للهيكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٩٦/٥٩. وكان الهدف من المراجعة تحديد ما يلي:

(أ) ما إذا كان الموجود من الهياكل التنظيمية بإدارة عمليات حفظ السلام واستراتيجيات هذه الإدارة ووظائفها الإدارية الرئيسية متقيداً بمبادئ الممارسة الإدارية السليمة للقيام على نحو فعال بتوجيه عمليات السلام وتوفير الدعم اللوجستي والإداري للبعثات؛

(ب) ما إذا كان تفاعل إدارة عمليات حفظ السلام وتنسيقها وتعاونها، في بعثات حفظ السلام، مع الإدارات الأخرى والوكالات والصناديق والبرامج بالأمانة العامة متسماً بالكفاءة والفعالية.

٥ - ونظراً لاتساع نطاق المسائل المتصلة بموضوع المراجعة، اقتصر نطاق المراجعة على استعراض الهياكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام من حيث حُسن الإدارة، والمساءلة، والهيكل التنظيمي، والتعاليم، وتفويض السلطة فيما يختص بالوظائف الإدارية الرئيسية، والتدريب، ودعم البعثات، والشراكة مع الإدارات الأخرى والمكاتب والصناديق والبرامج.

٦ - وأجريت المراجعة في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وفي بعثتين ميدانيتين. ولم يشمل نطاقها استعراض الهيكل الإداري العام للمنظمة فيما يختص بتوجيه ودعم عمليات السلام، بما فيها العمليات الميدانية لصنع السلام ولبناء السلام والعمليات الميدانية السياسية الخاصة التي لا تقودها إدارة عمليات حفظ السلام. وقد أُخذت في الحسبان الاستنتاجات والتوصيات الحاسمة المتعلقة بالهيكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام والتفاعل مع الشركاء الآخرين في عمليات حفظ السلام، الواردة إجمالاً في تقارير سابقة صادرة عن مجلس مراجعي الحسابات ومكتب خدمات الرقابة الداخلية، لا سيما تقرير المكتب المتعلق بالمراجعة الإدارية الشاملة لإدارة عمليات حفظ السلام التي أُجريت سنة ٢٠٠٥^(٥). كما حللت المراجعة آراء موظفي إدارة عمليات حفظ السلام ورؤساء البعثات والشركاء الرئيسيين في عمليات السلام وتحققت من هذه الآراء، بعد أن طلبتها في استبيانات للاستقصاء ومقابلات.

ثانياً - ولاية إدارة عمليات حفظ السلام وتغييرات هيكلها التنظيمي

٧ - أنشئت إدارة عمليات حفظ السلام سنة ١٩٩٢، وحلّت بذلك محل مكتب الشؤون السياسية الخاصة^(٦)، من أجل القيام على نحو أفضل بتلبية الاحتياجات الناشئة عن التحوّل في غرض بعثات حفظ السلام، تحوّلًا عامًا من عمليات الرصد والمراقبة التقليدية إلى ولايات أكبر وأعمق. وفي سنة ١٩٩٣، نُقلت قدرة الدعم الإداري واللوجستي للبعثات الميدانية من إدارة الشؤون الإدارية إلى إدارة عمليات حفظ السلام، وهي موجودة الآن بمكتب دعم البعثات التابع لإدارة عمليات حفظ السلام.

٨ - ونتج تغيير هام آخر في الهيكل التنظيمي لإدارة عمليات حفظ السلام عن تنفيذ توصيات تقرير الإبراهيمي^(٧). إذ زُوّدت تلك الإدارة بوظائف إضافية مجموعها ١٨٤ وظيفة، مما عزز كثيرا من قدرة الشعبة العسكرية، وشعبة شرطة الأمم المتحدة، ودائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم، ومكتب العمليات، فضلا عن كيانات إدارية أخرى. كما أنشئ في إطار مكتب وكيل الأمين العام القسم المعني بأفضل ممارسات حفظ السلام ومكتب إدارة التغيير.

٩ - وفي السنوات الأخيرة، حدث توسع إضافي في عمليات الإدارة المذكورة وفي مسؤولياتها. وزادت الميزانية الإجمالية الخاضعة لمسؤولية هذه الإدارة من ٢,٧ من بلايين الدولارات في فترة السنتين ٢٠٠١-٢٠٠٢ إلى ٥ بلايين دولار في فترة السنتين ٢٠٠٥-٢٠٠٦، بما في ذلك دعم الإدارة السالفة الذكر لـ ١٥ بعثة عاملة من بعثات حفظ السلام تضم معا أكثر من ٨٤ ٠٠٠ فرد، على النحو المبين في الجدول ١.

الجدول ١

الاتجاهات الظاهرة في موارد عمليات حفظ السلام وقوامها على مدى السنوات الخمس الماضية

٠٦/٢٠٠٥	٠٥/٢٠٠٤	٠٤/٢٠٠٣	٠٣/٢٠٠٢	٠٢/٢٠٠١	الموارد
					ميزانيات حفظ السلام (ببلايين دولارات الولايات المتحدة)
٥,٠	٤,٤	٢,٨	٢,٦	٢,٧	القوام
٦١ ٧٤٨	٥٥ ٩٠٩	٤٨ ٩٨٨	٣٤ ٩٠١	٣٨ ١٠٠	الوحدات العسكرية
٢ ٦٩٢	٢ ١٦٦	٢ ٠٢٢	١ ٩٢٩	١ ٨٢٦	المراقبون العسكريون
٧ ٣٧١	٦ ٧٦٥	٥ ٢٥١	٦ ١٨١	٧ ٩٥٧	شرطة الأمم المتحدة
١٢ ٧٧٠	١٢ ٢٣٦	١٠ ٥٤٥	١١ ٣٦٤	١٦ ٧٩٣	الموظفون المدنيون في البعثات
٨٤ ٥٨١	٧٧ ٠٧٦	٦٦ ٨٠٦	٥٤ ٣٧٥	٦٤ ٦٧٦	المجموع

المصدر: A/60/696.

(٦) انظر ST/SGB/248.

(٧) انظر A/58/746.

١٠ - أوعز مجلس الأمن بإكساب المزيد من ولايات البعثات الميدانية طابعا متكاملا ومتعدد الأبعاد. وإضافة إلى ذلك، أخذت إدارة عمليات حفظ السلام تقدم الدعم اللوجستي والإداري إلى البعثات السياسية وبعثات بناء السلام التي تديرها إدارة الشؤون السياسية. وهناك الآن ١٤ بعثة من هذا القبيل، من بينها أربع بعثات تتحمل إدارة عمليات حفظ السلام بشأها مسؤولية فنية وسياسية. وقد أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في تقرير سابق، بتنقيح ولاية إدارة عمليات حفظ السلام بحيث تتجلى فيها مسؤولية تلك الإدارة عن البعثات السياسية الخاصة من الناحية الفنية^(٨). وقد قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية.

١١ - وفي الوقت نفسه، شهد الهيكل التنظيمي للإدارة السالفة الذكر تغييراً هاماً منذ سنة ٢٠٠١. فعلى سبيل المثال، أُعيد تنظيم الشعبة العسكرية وشعبة الشرطة، فضلا عن دائرة الإجراءات المتعلقة بالألغام، بحيث تصبح مسؤولة بصفة مباشرة أمام وكيل الأمين العام. وأنشئت أيضا دائرة التدريب المتكاملة، على النحو الذي أوصى به تقرير اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام، لكي تضم وحدات التدريب المتعددة^(٩). ونتيجة لهذه التغييرات، حدث تغيير مشهود بأدوار كل من هذه الأنشطة الهامة ومسؤولياتها، وتسلسلها الإداري.

١٢ - وقد رُتبت العناصر التنظيمية لإدارة عمليات حفظ السلام في خمسة برامج فرعية رئيسية، هي: مكتب العمليات؛ ومكتب دعم البعثات؛ والشعبة العسكرية، وشعبة الشرطة، ودائرة الإجراءات المتعلقة بالألغام. وتتألف البرامج الفرعية من شعب ودوائر وأقسام ووحدات مختلفة مسؤولة عن أنشطة متخصصة أكثر تحديدا، تشكل هيكلا تنظيميا فنيا دالا، على النحو المبين في المرفق أدناه.

١٣ - وبيّنت نتائج الاستقصاء والمقابلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه على الرغم من جهود الإدارة العليا لا يعتقد بعض موظفي إدارة عمليات حفظ السلام أنهم مطلعون بشكل كافٍ على التغييرات والمبادرات المرتبطة بالإصلاح. وبالمثل، فإن الهياكل التنظيمية لتلك الإدارة غير واضحة في أعين معظم شركاء تلك الإدارة وبعثاتها الميدانية. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذا يعزى أساسا إلى أن نشرة الأمين

(٨) انظر A/61/357.

(٩) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة التاسعة والخمسون، الملحق رقم ١٩ (A/59/19)، الجزء الأول، الفقرة ١٢٣.

العام، التي تعلن التغييرات الحاصلة في وظائف الإدارة وتنظيماتها، لم تُستوفَ منذ سنة ٢٠٠٠^(١٠).

ثالثاً - حُسن الإدارة، والمساءلة، والسلطة المفوضة

١٤ - للاضطلاع بالمسؤوليات الصعبة التي تنطوي عليها إدارة عمليات السلام مع الاستعمال الكفء لموارد الميزانية المقدمة من الدول الأعضاء، يجب أن توفر الهياكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام مستوى قوياً من حسن الإدارة ومن المساءلة. وكما ورد في تقرير الأمين العام المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي: المساءلة"^(١١)، يقوم أي نظام مساءلة شامل على تحديد المسؤولية بوضوح ووجوب تزويد المديرين والموظفين بالموارد والقدرات والسلطات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم وعلى إنشاء المساءلة على جميع المستويات من خلال آليات ملائمة. وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن من الواجب تعزيز عاملي حسن الإدارة والمساءلة اللذين توفرهما الهياكل الإدارية القائمة بإدارة عمليات حفظ السلام في عدد من المجالات.

ألف - وضع التعاليم

١٥ - تشمل المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق الجهاز الإداري لإدارة عمليات حفظ السلام ضمان تلقي كل الموظفين الإرشادات المناسبة وإخبارهم بما يتوقع منهم إنجازه وكيف ينبغي أن يؤديوا المهام المنوطة بهم وما الذي يساءلون عنه عند تنفيذ واجباتهم. وذلك ينبغي أن ينجز بإنشاء عمليات وإجراءات رسمية تنظم عمل إدارة عمليات حفظ السلام لتكون أساساً لتعاليم حفظ السلام المتعددة الأبعاد وثقافته الإدارية. كما ينبغي أن تكون العمليات والإجراءات الرسمية بمثابة أدوات رقابية تساهم في تحسين الاتساق في عمليات تلك الإدارة وإنجاز أهدافها بنجاح. ويجب أن تكون التعاليم جزءاً من إطار المراقبة الداخلية للإدارة المذكورة المصمم لاحتواء المخاطر في حدود درجة تحملها ولضمان تعزيز بيئة المراقبة للزاهة والقيم الأخلاقية كما يتطلب ميثاق الأمم المتحدة.

١٦ - غير أن تلك الإدارة ليست لديها تعاليم شاملة تحتوي على عمليات وإجراءات رسمية موحدة. ولذلك، كان على موظفيها أن يجتهدوا وأن يستخدموا عمليات وإجراءات مؤقتة تكون في بعض الأحيان غير منسقة بين مكاتبها المختلفة. ورغم إشارة تقرير الإبراهيمي وما يتصل به من تقارير الأمين العام إلى هذا الضعف، فإنه لم يعالج بعد بشكل كامل. وأشار

(١٠) ST/SGB/2000/9.

(١١) A/60/846/Add.6.

الفريق العامل التابع لإدارة عمليات حفظ السلام المعني بمسائل التنظيم الواردة في برنامج الإصلاح المسمى 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'، في تقريره الصادر في نيسان/أبريل ٢٠٠٦، إلى أن موظفي تلك الإدارة قد أعربوا عن قلقهم لأن "مهامهم ونواتجهم غالباً ما تكون مبهمة ومفتوحة، مما يبدو أنه يعقد عملية التخطيط والتنفيذ، ويزيد من صعوبة مساءلة الموظفين". وذكر الموظفون أيضاً أن "المساءلة منتشرة بدرجة كبيرة" في الإدارة، وأن مساءلة كبار المديرين ومسؤولياتهم في الإدارة ينبغي أن تحدد بشكل أوضح.

١٧ - وعلاوة على ذلك، قوض انعدام عمليات وإجراءات رسمية تنظم التفويض الداخلي للسلطة فعالية عمليات اتخاذ القرارات في الإدارة السالفة الذكر. وأشار تقرير الأمين العام عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير الإبراهيمي^(١٢) إلى أن الثقافة الإدارية للإدارة ذاتها لا تحتمل المخاطرة ولا تشجع المبادرة على مستوى الإدارة الوسطى، مما يؤدي إلى ارتحال السلطة والقرارات في الغالب الأعم إلى قمة التسلسل القيادي. كما أفاد الفريق العامل للإدارة المعني بالتنظيم بوجود "رأي منتشر على نطاق واسع [يقول] بأن ما يعيق الكفاءة هو انعدام تفويض السلطة في مجموع الإدارة"؛ وقال إنه "يمكن تعزيز قدرة الإدارة العليا على التركيز على الأنشطة الاستراتيجية والإرشاد بتفويض بعض المهام الإدارية والروتينية لموظفين أدنى رتبة".

١٨ - كما كانت العمليات والإجراءات المنظمة للجهود المتكاملة بين العمل الشامل لعدة شعب والتفاعل مع شركاء إدارة عمليات حفظ السلام غير رسمية في معظمها وبجاجة إلى المزيد من التطور، حسب ما يتبين من الفقرات ٥٦ إلى ٦٤ أدناه.

١٩ - ويقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن إدارة عمليات حفظ السلام قد حددت، في سياق مبادرة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'، "التعاليم" بوصفها عنصراً رئيسياً لإنشاء نظام إرشادي شامل بشأن حفظ الأمم المتحدة للسلام تتجلى فيه أفضل الممارسات ويبين السياسات وينشئ إجراءات تشغيل موحدة. واستجابة لتوصية وردت في تقرير سابق صادر عن المكتب^(١٣)، أضاف القسم المعني بأفضل ممارسات حفظ السلام التابع للإدارة عدة توجيهات، وإجراءات تشغيل موحدة قائمة، وإرشادات أخرى إلى الموقع الشبكي للإدارة؛ وهو لا يزال يساعد في تنظيم واستكمال السياسات والإجراءات بالاشتراك مع مكاتب أخرى في الإدارة.

(١٢) A/55/977.

(١٣) انظر: A/58/746، الفقرات ٤٥ إلى ٤٨.

٢٠ - وعلى سبيل المثال، بدأ مكتب دعم البعثات جهداً بعيد المدى لوضع استراتيجية وإطار إداري لتنظيم تنفيذ المشتريات لبعثات حفظ السلام. وأنشئت فرقة عمل في نيسان/أبريل ٢٠٠٦ لوضع وتنفيذ إجراءات مبسطة، بحلول بداية عام ٢٠٠٧، مشفوعة بضوابط داخلية قوية، وتحديد واضح للمسؤوليات وهيكل تنظيمي موحد لجميع الكيانات المشاركة في عملية الشراء.

٢١ - وقامت الإدارة أيضاً، بالتشاور مع شركائها في عمليات السلام، بإعداد وثيقة مبادئ توجيهية شاملة بشأن عملية التخطيط المتكامل للبعثات، وأقرها الأمين العام في حزيران/يونيه ٢٠٠٦ بوصفها السند ذا الحجية لكل إدارات الأمم المتحدة في التخطيط المتكامل للبعثات.

٢٢ - إلا أنه ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تنظر في أفضل طريقة تمكّن المستعملين اليوميين، أي موظفي هذه الإدارة في المقر والبعثات، من فهم التعاليم وتطبيقها عملياً على أحسن وجه. واستجابة لاستقصاء أجراه المكتب، لاحظ موظفو تلك الإدارة أن هناك حاجة إلى المزيد من العمل لتحديد ما هو مطلوب من الموظفين وما هو متوقع منهم في سياق وضع التعاليم. ويرى المكتب أن التعاليم، التي يجري حالياً وضعها، يجب أيضاً أن تشمل خرائط عمليات تظهر بوضوح تدفق العمل ومناطق التماس بين الشعب وتسلسل الموافقات الإدارية لجميع الكيانات المعنية بحفظ السلام والعمليات الأخرى التي تقودها الإدارة. ورغم أن الإدارة المذكورة بدأت تنظم وتستكمل وضع خرائط الإجراءات والعمليات، فإن المهل الزمنية لإنجاز هذه المهام لم تكن قد حددت وقت إجراء المراجعة. وبعد وضع التعاليم، يجب إبلاغها إبلاغاً كاملاً وتنفيذها تنفيذاً صحيحاً.

باء - قياس الأداء والميزنة القائمة على النتائج

٢٣ - يمثل إطار الميزنة القائمة على النتائج أداة ضرورية لقياس الأداء لكي تضمن إدارات الأمم المتحدة وبرامجها إدارة ومساءلة صحيحتين. ويصمم إطار الميزنة القائمة على النتائج ليساعد على ضمان ارتباط موارد ميزانية إدارة ما ارتباطاً مباشرة بأهدافها وقياس إنجازاتها على أساس مؤشرات الإنجاز المقررة القابلة للقياس الكمي. وتتمثل الممارسة الحالية في مقارنة النتائج الفعلية بمؤشرات الإنجاز المستهدفة عند نهاية فترة الميزانية في تقرير الأداء.

٢٤ - ورغم أن المكتب يقر بمحدوث تحسينات في إطار ميزنة الإدارة القائمة على النتائج منذ الأخذ به لأول مرة في دورة الميزانية للفترة ٢٠٠٣/٢٠٠٤، كان هناك استعمال غير كافٍ لهذه الميزنة كنظام لقياس الأداء أو كإطار استراتيجي لتنظيم عمليات الإدارة. ولم تكن ثمة أدلة واضحة على إدراج مؤشرات أداء في خطط عمل مديري الإدارة وموظفيها، أو على تقييم إنجازهم تقييماً دورياً على أساس الميزنة القائمة على النتائج. وعلى مستوى البرنامج

الفرعي، لم يكن بعض المديرين التنفيذيين والموظفين على علم بمؤشرات إنجازهم في إطار الميزنة القائمة على النتائج. وعلاوة على ذلك، لم يجد المكتب هيكلًا فعالاً أو دليلاً كافياً على أن مكتب وكيل الأمين العام قد رصد بشكل كافٍ البرامج الفرعية الخمسة للإدارة لضمان تلبيتها لمؤشرات الإنجاز المستهدفة. ويرى المكتب أنه يلزم أن ينتدب إلى مكتب وكيل الأمين العام موظف تقييم متفرغ يكون مسؤولاً عن رصد أداء البرامج الفرعية، على أساس ما يتصل بذلك من بيانات الأداء ومنهجية مؤشرات مناسبة.

٢٥ - وهناك أيضاً حاجة إلى تكييف إطار الإدارة للميزنة القائمة على النتائج تكييفاً أفضل مع الوظائف الأساسية لبرامجها الفرعية التي صدر بها تكليف. فعلى سبيل المثال، تقع على عاتق مكتب العمليات، وفقاً لولاية الإدارة، مسؤولية "تنسيق ودمج الإسهامات الواردة من داخل الإدارة ومن كيانات أخرى"^(١٤). ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الإطار الحالي للميزنة القائمة على النتائج الموضوع لمكتب العمليات لا يقيس بشكل صحيح أداء وظيفتيه المتعلقتين بالتنسيق والدمج. وفي ردها على مشروع تقرير المراجعة الذي أعده مكتب خدمات الرقابة الداخلية، علقت الإدارة بقولها إن إطار الميزنة القائمة على النتائج للفترتين ٢٠٠٥/٢٠٠٦ و ٢٠٠٧/٢٠٠٨ لهما إنجازان متوقعان، ثانٍ وثالثٍ، هما: النشر والإنشاء السريعان لعمليات حفظ السلام استجابة للولايات الصادرة عن مجلس الأمن، وزيادة كفاءة عمليات حفظ السلام وفعاليتها. وعند استعراض هذه الإنجازات مع مؤشرات الإنجاز والنواتج، فإنها تقيس أداء مكتب العمليات من ناحية تنسيق ودمج النواتج من داخل الإدارة ومن كيانات أخرى. غير أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أن مؤشرات الأداء التي حددتها إدارة عمليات حفظ السلام يجب أن تنقح لتقيس وظائف مكتب العمليات السابقة الذكر قياساً ملائماً.

٢٦ - وعلى الإدارة المذكورة أن تضمن قياس أداء برامجها الفرعية على ضوء مسؤولياتها المحددة. فبعض المؤشرات الرئيسية لأداء تلك الإدارة لا تطابق وظائف البرامج الفرعية وأنشطتها. فعلى سبيل المثال، ينطوي أحد مؤشرات الشعبة العسكرية على "نشر العناصر العسكرية في حدود المهل الزمنية المقررة لعمليات محددة"^(١٥)، مع استهداف ٦٠ في المائة من عمليات النشر الحسنة التوقيت لدورة الميزانية ٢٠٠٦/٢٠٠٧. غير أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أنه ينبغي ألا تلقى على الشعبة إلا مسؤولية إيجاد العناصر العسكرية لا النشر بأكمله، لأنه يلزم عمل كثير من جانب برامج فرعية أخرى قبل نشر العناصر

(١٤) ST/SGB/2000/9، الفقرة ٥-٣ (ج).

(١٥) A/60/6 (Sect. 5)، الجدول ٥-١٣، مؤشرات الإنجاز (أ) '١'.

العسكرية. فعلى سبيل المثال، يقدم مكتب العمليات التقييم السياسي ويتحمل مكتب دعم البعثات مسؤولية ترتيبات لوجيستية معقدة، تشمل وضع الصيغة النهائية لمذكرات التفاهم مع البلدان المساهمة بقوات. ولإنجاز عملية النشر، هناك أيضاً حاجة إلى ترتيبات دعم أخرى من قبيل شراء وسائل النقل للأفراد العسكريين والمعدات.

٢٧ - وقد خطت إدارة عمليات حفظ السلام خطوات لمعالجة ملاحظات مكتب خدمات الرقابة الداخلية السابقة القائلة بأن عملية الميزنة القائمة على النتائج قد جرت بشكل مستقل عن تخطيط الإدارة للبعثات الميدانية الجديدة، وأن عمليات ميزنة البعثات الميدانية القائمة على النتائج لم تكن مرتبطة بتخطيطها الاستراتيجي لتنفيذ الولاية^(١٦). وتقتضي المبادئ التوجيهية للتخطيط في إطار عملية التخطيط المتكامل للبعثات روابط إلزامية بين التخطيط الاستراتيجي والميزنة القائمة على النتائج للبعثات الميدانية الجديدة. كما تنقيد عملية الميزنة القائمة على النتائج بمفهوم قائم على النتائج لإدارة جميع المجالات التشغيلية ولتقييم الإنجازات، وهو الشيء المقترح في التقرير المتعلق بالاستعراض الشامل للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة الذي أجرته اللجنة التوجيهية المستقلة لتنفيذ الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥^(١٧).

جيم - السلطة المفوضة في وظائف الدعم الإداري واللوجستي الرئيسية

٢٨ - تنفذ إدارة عمليات حفظ السلام وظائف الدعم الإداري واللوجستي التي من قبيل الشراء في البعثات الميدانية، والتوظيف، وتكنولوجيا المعلومات، والمالية والميزنة في إطار السلطة المفوضة من إدارة الشؤون الإدارية. لذلك، يتعين على الإدارتين أن تنسقا تنسيقاً محكماً لموازنة الاحتياجات التشغيلية بغية رصد فعالية تفويض السلطة الممنوحة من إدارة الشؤون الإدارية.

٢٩ - غير أن عمليات المراجعة السابقة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية خلصت إلى ضعف الضوابط الداخلية والامتثال لقواعد الأمم المتحدة وأنظمتها عند القيام بهذه الوظائف، نظراً لتصميم الضوابط الداخلية وتنفيذها بشكل غير ملائم. وأوصى المكتب بتعزيز ما يتصل بذلك من ضوابط داخلية ومساءلة إدارية على جميع المستويات^(١٦).

٣٠ - واستجابة لتوصيات المكتب المذكور، أشارت الإدارة وبعض بعثات حفظ السلام إلى أن بعض أنظمة الأمم المتحدة وقواعدها باتت قديمة ومتشعبة أكثر من اللازم وغير مطابقة للواقع الميداني الراهن في بعثات حفظ السلام. وعلاوة على ذلك، ذكرت أن هناك

(١٦) انظر A/60/717.

(١٧) A/60/883 و Add.1-2.

حاجة إلى المواءمة بين الأنظمة والقواعد لدى وكالات الأمم المتحدة ولدى البعثات الميدانية. غير أنه لم تقدم إلى المكتب أي حالات أو أمثلة محددة دعماً لهذه الآراء.

٣١ - وبيّنت المراجعة الشاملة التي أجراها ذلك المكتب لإدارة عمليات حفظ السلام وجود حالات عدم امتثال للقواعد والإجراءات ومواطن ضعف في المساءلة الإدارية على جميع المستويات التشغيلية، كما خلصت إلى أن "أحد الأسباب الجذرية لهذه الحالة [يرجع إلى إجحام الإدارة عن إخضاع الموظفين للمساءلة عن انتهاكات القواعد والأنظمة [إلى سوء الإدارة]"^(١٨). ويرى المكتب أن على هذه الإدارة أن تحدد القواعد والإجراءات المالية التي ترى أنها ربما تؤثر سلباً على عمليات حفظ السلام، وأن تقوم عند الضرورة بتبني إدارة الشؤون الإدارية إلى القواعد والإجراءات المالية التي يلزمها تنقيح لكي تستعرضها وتقدمها إلى الهيئات التشريعية للموافقة عليها، حسب الاقتضاء.

٣٢ - وفي ردها على مشروع تقرير المراجعة الذي أعده مكتب خدمات الرقابة الداخلية، علقت إدارة عمليات حفظ السلام بقولها إنه جرى وضع بعض الإجراءات القصيرة الأجل لتيسير النشر السريع لبعثات جديدة أو موسعة تابعة للأمم المتحدة، وذلك بالتعاون مع إدارة الشؤون الإدارية وبموافقة الأمين العام. ومن هذه التدابير الخاصة ما يلي: (أ) إعادة انتداب أفراد مدنيين دون الإعلان عن الوظيفة، ومع تفويضات السلطة القائمة، بانتظار إنهاء عملية التكليف. بموجب نشرة الأمين العام *ST/SGB/2005/7* المؤرخة ١٣ نيسان/أبريل ٢٠٠٥؛ (ب) التغاضي عن شرط إخطار جميع الدول الأعضاء قبل شهرين من تقديم موظفين للعمل دون مقابل؛ (ج) إلغاء حد الثلاثة أشهر المفروض حالياً على توزيع الأفراد المدنيين بصفة مؤقتة؛ (د) استخدام المساعدة المؤقتة العامة لإنشاء قدرة تخطيط إضافية في المقر وفي الميدان؛ (هـ) زيادة السلطات المفوضة فيما يتعلق بالمشتريات؛ (و) إصدار طلبات توريد من البلدان المساهمة بقوات دون مناقصات ودون موافقة من لجنة المقر للعقود، عندما يكون الدعم اللازم فورياً ويُقدَّر أن التكلفة معقولة؛ (ز) إبرام عقود وحيدة المصدر وبشروط غير تنافسية لتوفير الدعم اللوجستي إذا لم يتوافر الوقت الكافي لاتباع إجراءات الشراء المعتادة، رهناً بما يقرره وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام وبموافقة وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية.

٣٣ - كما علقت الإدارة بقولها إنه جرى توجيه مسائل محددة أخرى في مجال الموارد البشرية إلى إدارة الشؤون الإدارية، تشمل ما يلي: (أ) انعدام القدرة على نقل الموظفين من بعثة إلى أخرى لتلبية الاحتياجات التشغيلية الطارئة؛ (ب) المعايير الصارمة للأهلية وتطبيق المبادئ التوجيهية لتحديد الرتب عند تحديد الرتبة والدرجة عند التوظيف. بموجب مختلف

(١٨) A/60/717، الموجز، الفقرة الرابعة.

العقود القائمة؛ (ج) وجود عملية طويلة وإجراءات غير واضحة لتكليف الموظفين الذين يؤدون وظائف مهمة في مجال إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية. ولمعالجة هذه التحديات، اقترح الأمين العام، كجزء من اقتراحاته المتعلقة بإصلاح الموارد البشرية^(١٩) في تعيين ٢ ٥٠٠ من أفراد حفظ السلام المدنيين المعيّنين لأجل طويل بكل من الفئة الفنية وفئة الخدمة الميدانية لتلبية احتياجات حفظ السلام الأساسية في الوظائف الحاسمة بالمجالات الفنية واللوجيستية والإدارية. وستُدار شؤون هؤلاء الأفراد من حفظة السلام المدنيين المعيّنين لأجل طويل مركزياً من جانب إدارة عمليات حفظ السلام، وسيخضعون للتناوب والنشر السريع لتلبية الاحتياجات التشغيلية.

سلطة الشراء

٣٤ - أبلغ مكتب خدمات الرقابة الداخلية في السابق عن عدد من المخالفات في أنشطة المشتريات الخاصة بإدارة عمليات حفظ السلام، مما يشير إلى حدوث خرق منتظم لأنظمة الأمم المتحدة وقواعدها، وإلى ضعف نظم الرقابة الداخلية بوجه عام أو عدم وجودها، مما أدى إلى ارتفاع نسبة التعرض لخطر الغش وإساءة الاستعمال^(٢٠) ومن المشجع ملاحظة أن إدارة عمليات حفظ السلام تبذل بالفعل جهوداً ترمي إلى الحد من هذه المخاطر، على نحو ما ناقشته الفقرة ٢٠ أعلاه. كما تقوم إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون الإدارية باستعراض الهيكل الإداري لموظفي المشتريات في عمليات حفظ السلام والبرامج التدريبية للموظفين العاملين في البعثات الميدانية.

٣٥ - ويشترك في القيام بأنشطة المشتريات الخاصة بالبعثات الميدانية أفراد البعثات وإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون الإدارية. وبموجب أحدث تفويض للسلطات من الأمين العام، فوض وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية لسلطة الشراء إلى الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي، بإدارة الشؤون الإدارية، وذلك بموجب الأمر الإداري ST/AI/2004/1 المؤرخ ٨ آذار/مارس ٢٠٠٤. وبمقتضى مذكرة مؤرخة ١٦ شباط/فبراير ٢٠٠٥، فوض الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي سلطة الشراء للبعثات الميدانية إلى الأمين العام المساعد لدعم البعثات، بإدارة عمليات حفظ السلام، الذي قبل التفويض بمقتضى مذكرة مؤرخة ٧ حزيران/يونيه ٢٠٠٥^(٢١)، وفوض هذه السلطة بدوره إلى البعثات.

(١٩) A/61/255، الفقرة ٤٠١.

(٢٠) أوضح الأمين العام المساعد، لدعم البعثات، بإدارة عمليات حفظ السلام، في مذكرته أنه "في الوقت الذي سيبدل فيه مكتب دعم البعثات كل ما في وسعه من أجل استيعاب هذه المسؤوليات الإضافية في إطار الملاك الوظيفي القائم، قد يلزم الحصول على موارد إضافية لكفالة إدارة التفويض بشكل سليم. ويتعين النظر في هذه المسألة في إطار استعراض التفويض عام ٢٠٠٦".

الميدانية. إلا أن الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي لم يفوض إلى إدارة عمليات حفظ السلام السلطة لشراء ما تتجاوز قيمته الـ ٢٠٠ ٠٠٠ دولار، باستثناء ما يتعلق بشراء احتياجات أساسية للبعثات الميدانية بما يصل إلى مليون دولار. وحالات الشراء التي تتجاوز قيمتها السلطة المخولة تتطلب استعراضاً من لجنة المقر للعقود. واستجابة لدراسة استقصائية أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أدلى موظفو البعثات بعدد من التعليقات بشأن المسائل المتعلقة بالمشتريات، وأشارت تلك التعليقات إلى الحاجة إلى تعزيز رقابة إدارة عمليات حفظ السلام على أنشطة المشتريات الميدانية، وإلى دراسة فعالية تفويض السلطة إلى تلك الإدارة واستعراض العتبة المالية التي حددها لجنة المقر للعقود. فعلى سبيل المثال، أشار موظفو الإدارة المذكورة وموظفو البعثات إلى ما يلي:

(أ) وجود حالات تأخير مستمرة في شراء السلع والخدمات للبعثات الميدانية؛

(ب) وجود حاجة إلى قيام تلك الإدارة باستعراض موضوعي للمشتريات الميدانية التي تتجاوز قيمتها السلطة المخولة، قبل تقديم حالات المشتريات إلى لجنة المقر للعقود. فإدارة عمليات حفظ السلام لا تمارس حالياً أي رقابة في هذه العملية، ودورها يقتصر على تقديم عروض إلى تلك اللجنة أو الرد على بعض أسئلتها بالنيابة عن البعثات. ومن ناحية أخرى، تتصل دائرة المشتريات التابعة لإدارة الشؤون الإدارية بالبعثات اتصالاً مباشراً بشأن الأسئلة المتعلقة بإجراءات الشراء.

٣٦ - وبذلت جهود مؤخراً من أجل التخفيف من حدة هذه المشاكل. وأوصى الأمين العام، في تقريره الصادر عام ٢٠٠٦ المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي: إصلاح نظام الشراء"^(٢١)، باستعراض العتبة المالية لحالات المشتريات التي تفحصها لجنة المقر للعقود بهدف تمكين اللجنة من تخصيص المزيد من الوقت لمسائل المشتريات ذات الأهمية الاستراتيجية، وبقيام إدارة عمليات حفظ السلام بإنشاء قدرة مكرسة بداخلها لتمكينها من الاضطلاع بالمسؤولية والمساءلة عن سلطة الشراء المخولة فيما تقوم به من أنشطة الشراء على صعيدي المقر والميدان.

٣٧ - وتجدر الإشارة إلى أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية قد أوصى في تقريره لعام ٢٠٠٢^(٢٢) بزيادة العتبة المالية للجنة المقر للعقود من ٢٠٠ ٠٠٠ دولار حالياً إلى مليون دولار. ولاحظ ذلك المكتب أن أمانة تلك اللجنة تنقصها موارد الموظفين الكافية لتعمل

(٢١) A/60/846/Add.5 و Corr.1.

(٢٢) مهمة مكتب خدمات الرقابة الداخلية AN2001/62/2.

بوصفها آلية ملائمة للرقابة الداخلية، وأن العتبة البالغة مليون دولار ستقلل من عبء العمل على اللجنة بنسبة ٦٦ في المائة وستتقصر مهلة الشراء إلا أن إدارة الشؤون الإدارية لم تقبل هذه التوصية.

٣٨ - وحسبما تشير الفقرة ٣٥ أعلاه، زيدت سلطة الشراء المفوضة لإدارة عمليات حفظ السلام إلى مليون دولار للاحتياجات الأساسية (أي السلع والخدمات الضرورية، التي تتلاءم بطبيعتها مع المشتريات المحلية). ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن وجود قدرة مكرسة داخل تلك الإدارة للاضطلاع بالمسؤولية عن هذه السلطة المخولة والخضوع للمساءلة عنها يعد خطوة ضرورية لكفالة الرقابة الداخلية الكافية على المشتريات الميدانية. ويلزم قيام إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون الإدارية بتصميم آليات رقابة ملائمة تتناسب مع الزيادة في سلطة الشراء التي تتمتع بها إدارة عمليات حفظ السلام.

تكنولوجيات المعلومات والاتصالات

٣٩ - أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في تقريره الصادر مؤخرا عن المراجعة الإدارية الشاملة لإدارة عمليات حفظ السلام^(٥)، بتغيير موقع دائرة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مكتب دعم البعثات لتقدم تقاريرها مباشرة إلى وكيل الأمين العام من أجل توفير الخدمات والقيادة التكنولوجية الاستراتيجية للإدارة أيضا، لا للبعثات الميدانية فحسب. وخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن موقع هذه الدائرة الحالي يؤدي إلى توزيع غير كفاء للموارد، ويعرقل تقديم الخدمات بشكل فعال. كما استنتج ذلك المكتب أن موقع الدائرة في هيكل الإبلاغ يحول دون الدفاع بشكل فعال على أعلى مستويات إدارة عمليات حفظ السلام عن البرنامج المتعلق بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وهذا أمر لا بد منه لكي تضطلع الدائرة بولايتها الاستراتيجية وتكفل استخدام هذه التكنولوجيات في الإدارة ككل على النحو الأمثل.

٤٠ - وبالإضافة إلى ذلك، ليست لدى إدارة عمليات حفظ السلام استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات، وقدرتها الحالية مستخدمة في تلبية الاحتياجات المخصصة لدوائرها وشعبها. كما قام العديد من وحدات إدارة المعلومات داخل دوائر شعب أخرى بالإدارة نفسها، وبصورة مستقلة، باستحداث نظم معلومات غير عصرية أو غير متوائمة مع نظم دائرة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولا تتسم بالترشيد. وهذه الحالة لا تستجيب لمبادرة الأمين العام المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات (ST/AI/2005/10)، التي تدعو لاستخدام تلك التكنولوجيات بشكل متنسق ومنسق. ويلزم العمل على زيادة الكفاءة وغيرها من الفوائد المتوقعة من التشغيل الآلي وتكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى. وفي

هذا الصدد، يكرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية توصيته السابقة التي تدعو إدارة عمليات حفظ السلام إلى وضع اللمسات النهائية على استراتيجيتها لإدارة المعلومات وإلى إجراء تحليل دقيق لمبادرات نظم المعلومات الجارية للتحقق من قدرتها على تبادل المعلومات مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية والمقبلة والترابط فيما بينها، ومن ثم تغيير موقع القدرة الحالية لتكنولوجيا المعلومات داخل الإدارة^(٦).

الشؤون المالية وشؤون الميزانية

٤١ - تمثل المسؤولية والمساءلة عاملين رئيسيين من عوامل الإدارة السليمة لعمليات السلام. إلا أن المسؤوليات في مجالي الشؤون المالية وشؤون الميزانية غير محددة بشكل واضح على صعيد البعثات أو صعيد المقر. ففي الميدان، يسأل رئيس البعثة عن إعداد الميزانية، إلا أن السلطة المالية تفوض إلى مدير شؤون الإدارة. وبالمثل، فإن التسلسل الإداري الممتد من رئيس البعثة إلى مجلس الأمن والأمن العام وإدارة عمليات حفظ السلام غير محدد ولا يجري إنفاذه بشكل رسمي.

٤٢ - وأظهرت المراجعة الإدارية الشاملة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية لإدارة عمليات حفظ السلام وجود ازدواج في الجهود بين دائرة الإدارة المالية والدعم المالي (التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام) ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات (التابع لإدارة الشؤون الإدارية) في مجالي شؤون الميزانية والشؤون المالية المتعلقين بالعمليات^(٦). فالمرقب المالي يخصص أموالاً لإدارة عمليات حفظ السلام، التي تخصص بدورها الأموال من الباطن لبعثاتها الميدانية. وتضطلع دائرة الإدارة المالية والدعم المالي ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، كلاهما، بالمسؤولية عن الإبلاغ المالي ومراقبة ميزانيات البعثات. وعلى الرغم من تعليقي إدارة الشؤون الإدارية وإدارة عمليات حفظ السلام القائلين بأن دوريهما في استعراض ميزانيات البعثات مختلفان، وافقت الإدارتان على ترشيد عملية الميزانية الخاصة بعمليات حفظ السلام وعلى إزالة أي ازدواج. كما وافقتا على أن تنفرد شعبة الحسابات التابعة لمكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات باستعراض حسابات البعثات.

٤٣ - وخلال الفترة المبكرة الحاسمة من إنشاء عملية جديدة لحفظ السلام عندما تكون الموافقة على ميزانية البعثة وشيكة، تستخدم إدارة عمليات حفظ السلام سلطة الالتزام قبل صدور الولاية من أجل البدء في عمليات الدعم اللوجستي. إلا أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية قد استنتج، في تقرير المراجعة الشاملة، أن الحد الحالي لسلطة الالتزام قبل صدور الولاية بمبلغ ٥٠ مليون دولار من الصندوق الاحتياطي لعمليات حفظ السلام لم يعد كافياً في سياق البعثات الكبيرة، إذ أن الالتزام السابق لصدور الولاية يشمل أيضاً تجديد مخزونات

الانتشار الاستراتيجية. ويمكن أن يحول عدم كفاية سلطة الالتزام قبل صدور الولاية دون القيام في الوقت المناسب بإنشاء هيكل التنظيم والإبلاغ السليمة اللازمة لفعالية تسيير إدارة عمليات حفظ السلام والبعثات الميدانية، أي للفصل بين الوظائف وتعيين الموظفين الرئيسيين. وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على توصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية بإجراء دراسة والسعي لتحقيق زيادة ملائمة في سلطة الالتزام قبل صدور الولاية. إلا أنه لم يتخذ بعد أي إجراء.

إدارة الموارد البشرية

٤٤ - في عام ١٩٩٤، فوض مكتب إدارة الموارد البشرية التابع لإدارة الشؤون الإدارية سلطة التوظيف للبعثات الميدانية إلى إدارة عمليات حفظ السلام على أساس أن هذا التفويض سيساعد تلك الإدارة في توفير الملاك الوظيفي لعمليات حفظ السلام بمزيد من الكفاءة والسرعة. ومن ثم، اضطلعت إدارة عمليات حفظ السلام بمسؤولية تعيين الموظفين المدنيين الدوليين العاملين في البعثات الميدانية ونشرهم وإدارة شؤونهم. وللقيام بهذه المهام أنشئت في إدارة عمليات حفظ السلام دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم.

٤٥ - وخلال المراجعة الإدارية الشاملة لإدارة عمليات حفظ السلام، تبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن ممارسة هذه السلطة المفوضة لم يكن كافياً لأن تلك الإدارة لم تفوض بدورها سلطة التوظيف إلى البعثات الميدانية، على الرغم من تفويض سلطة للتوظيف محدودة إلى بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو وإلى إدارة الأمم المتحدة الانتقالية في تيمور الشرقية^(١٦). وعوضاً عن ذلك، أصبحت دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم وسيطاً بين مكتب إدارة الموارد البشرية والبعثات الميدانية. ووفقاً لإدارة الشؤون الإدارية، لم يرصد مكتب إدارة الموارد البشرية بفعالية السلطة المفوضة لإدارة عمليات حفظ السلام بسبب محدودية الموارد. وفي هذا الصدد، أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تجري إدارة الشؤون الإدارية استعراضاً شاملاً وموضوعياً لتقييم نجاح تفويض السلطة إلى إدارة عمليات حفظ السلام. وأفاد مكتب إدارة الموارد البشرية بأن هذا الاستعراض قد بدأ مؤخراً.

٤٦ - وإحدى المهام الإدارية الرئيسية هي كفالة توفير الموظفين في جميع المجالات التشغيلية الرئيسية في الوقت المناسب وبالقدر الكافي. وفي ٣١ أيار/مايو ٢٠٠٥، بلغ معدل الشواغر العام ٢٣ في المائة بالبعثات، وبلغت نسبة الشواغر في الفئة الفنية الدولية وما فوقها ٣٢ في المائة. ويمكن لمعدلات شواغر تفوق الـ ٢٠ في المائة في البعثات القائمة أن تضر بتنفيذ ولاياتها. وحسبما أشار تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية، لم تتخذ دائرة إدارة شؤون الموظفين والدعم ومكتب إدارة الموارد البشرية التدابير الكافية للحد من معدلات الشواغر،

وأوصى ذلك المكتب بوضع خطط عمل لكل بعثة من أجل رصد الشواغر وتحديد أهداف لبلوغ مستويات الملاك الوظيفي المرغوبة. واستجابة لتوصية المكتب السالف الذكر، حددت إدارة عمليات حفظ السلام مقياس أداء معدل الشواغر للميزنة القائمة على النتائج فيما يخص الموظفين الدوليين بما نسبته ٧ في المائة في البعثات، بما في ذلك معدل شواغر مستهدف يبلغ ٥ في المائة للموظفين الوطنيين لفترة الميزانية ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

٤٧ - وأشار مدير إدارة عمليات حفظ السلام إلى أن الموارد، لا سيما فيما يتعلق بالتوظيف لتشغيل قدرة دعم البعثات في المقر، لا تتناسب مع النطاق الآخذ في الاتساع لبعثات السلام المتعددة الأبعاد ومع التحديات المتزايدة التي واجهتها على مدى الأعوام الخمسة الماضية. وواضح أن من الضروري أن تكون موارد إدارة عمليات حفظ السلام كافية من أجل الوفاء بشكل كامل بمتطلبات المسؤولية والمساءلة لدعم البعثات الميدانية. إلا أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية لا يمكنه التعليق على مدى كفاية المستوى الحالي للملاك الوظيفي لتلك الإدارة أو مواردها الأخرى، لأن الإدارة المذكورة لم تحدد نسبة مرجعية للموارد تتناسب مع احتياجات الدعم للبعثات الميدانية، حسب الموصى به في تقرير الإبراهيمي الصادر عام ٢٠٠٠. ويتعين أن تجري إدارة عمليات حفظ السلام استعراضاً في أقرب وقت ممكن وأن تحلل ما هو قائم من قدراتها وقدرات إدارة الشؤون الإدارية في المقر وفي البعثات الميدانية فيما يختص بأداء وظائف دعم متكافئة، وذلك من أجل تقليل الازدواج والتداخل إلى الحد الأدنى.

خطة التطوير الوظيفي

٤٨ - أشارت المقابلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية ونتائج دراسته الاستقصائية إلى أن مستوى المهارات والمعارف لدى الموظفين لم ينف غالباً بمتطلبات مناصبهم. وتوجد الثغرة بمستويات مختلفة في المقر وفي البعثات. ويتمثل أحد الأسباب الرئيسية لهذه الحالة في أن عمليات السلام لم يروج لها أبداً باعتبارها مساراً مهنيًا ممكنًا في الأجل الطويل للموظفين. إلا أن الأمم المتحدة تبذل جهوداً في مجال حفظ السلام لما يقرب من ستة عقود، بما يثبت أن حفظ السلام أصبح عملاً أساسياً للمنظمة وسمة دائمة من سماتها. ونتيجة لانعدام خطط التطوير الوظيفي المنظمة لحفظ السلام، تواجه إدارة عمليات حفظ السلام خطر عدم القدرة على تهيئة وتطوير مجمع من الموظفين ذوي المعرفة الشاملة بعمليات حفظ السلام لتحقيق الفائدة للمنظمة في الأجل الطويل. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن ثمة ضرورة ملحة لوضع برنامج شامل للتطوير الوظيفي ونظام تدريبي يدعمه. وقد اتخذت إدارة عمليات حفظ السلام إجراءً أولياً لمعالجة هذه المسألة بإنشائها، في

تموز/يوليه ٢٠٠٦، دائرة التدريب المتكاملة في مكتب إدارة التغيير من أجل النهوض بدرجة استعداد جميع فئات الموظفين للخدمة في البعثات الميدانية ولتوفير التثقيف والتدريب المهنيين المستمرين للموظفين.

٤٩ - وفي استراتيجيتها الخاصة بالإصلاح المسماة "عمليات السلام حتى ٢٠١٠"، أقرت إدارة عمليات حفظ السلام بأن أفرادها يمثلون مصدر قوتها الرئيسي، وبأن هناك حاجة إلى نهج يتسم بمزيد من الحرفية في مجال توظيف واستبقاء الأفراد ذوي المؤهلات الرفيعة والخبرات الكبيرة في عمليات السلام. وقد عقبته إدارة عمليات حفظ السلام، في ردها على مشروع تقرير المراجعة الصادر عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بقولها إنه يلزم القيام بالمزيد من العمل من أجل معالجة الأسباب الكامنة وراء نسبة تبديل الموظفين من الفئة الفنية بالميدان، البالغة ٣٠ في المائة، واستمرار ارتفاع معدلات الشواغر في عمليات السلام التي تقوم بها الأمم المتحدة، بغية إيجاد ملاك وظيفي تكميلي ثابت يمكن تدريبه وتطويره للوفاء باحتياجات المنظمة. ولبلوغ هذه الغاية، قدم الأمين العام بالفعل مقترحات لمعالجة الاختلافات الملحوظة في شروط الخدمة المطروحة للموظفين في العمليات الميدانية، بما في ذلك استحداث عقد وحيد للموظفين في إطار مجموعة واحدة من النظام الإداري للموظفين، وتحديد البعثات باعتبارها بعثات يُسمح أو لا يُسمح فيها باصطحاب الأسر استناداً إلى المرحلة الأمنية، ومواءمة شروط الخدمة للموظفين العاملين في مراكز العمل التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسر مع شروط خدمة موظفي وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها. وفضلاً عن ذلك، أشار تقرير الأمين العام المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي"^(٢٣)، إلى أن القوة العاملة في الأمم المتحدة ستألف مستقبلاً من مجموعة أساسية من الموظفين المدنيين الدوليين الدائمين الذين يقومون بوظائف طويلة الأجل. وعلى نحو ما أشارت الفقرة ٣٣ أعلاه، سيتم تحديد ما يقارب ٢ ٥٠٠ منصب لموظفين معينين دولياً في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة ليشكلوا هذه القدرة اللازمة.

دال - آلية إدارة مخاطر المؤسسات باعتبارها جزءاً من إطار الرقابة الداخلية

٥٠ - تواجه جميع الكيانات حالة من البلبلة، ويتمثل التحدي الذي تواجهه الأجهزة الإدارية في تحديد مقدار المخاطر التي تكون مستعدة لقبولها بينما تسعى قدر جهدها لتحقيق أهدافها. وهذا التحدي موجود بصفة خاصة في البيئة الدينامية لإدارة عمليات حفظ السلام. ويساور القلق الشديد مكتب خدمات الرقابة الداخلية لأن المنظمة، بما فيها إدارة عمليات

(٢٣) A/60/692.

حفظ السلام، لم تعتمد بعد إطارا للرقابة الداخلية، بما في ذلك عملية إدارة المخاطر على صعيد المؤسسة وفقا للممارسات الجيدة في مؤسسات القطاع العام. ومن هذا المنطلق، فإن تلك الإدارة يلزمها إدخال عملية إدارة المخاطر على صعيد المؤسسة كجزء من إطار الرقابة الداخلية فيها. وقد قامت لجنة المنظمات الراعية للجنة تريد واي (Treadway)^(٢٤)، وهي منظمة مكرسة لتطوير الإبلاغ المالي بفضل آداب التجارة، والضوابط الداخلية الفعالة، وحسن إدارة الشركات، بتعريف عملية إدارة المخاطر على صعيد المؤسسة، باعتبارها: ”عملية يقوم بها مجلس مديري أحد الكيانات، أو الإدارة أو موظفون آخرون، وتطبق في مجال وضع الاستراتيجيات، على صعيد المؤسسة برمتها، وترمي إلى تحديد الأنشطة المحتملة التي قد تؤثر في الكيان، وتدير المخاطر بحيث تكون في إطار قدرة الكيان على تحملها، وتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان“. وقد قبلت المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات^(٢٥) مفهوم إطار عمل الرقابة للمنظمات الراعية للجنة، وأدجته في المبادئ التوجيهية لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام، في المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

٥١ - وقد حدد التقييم الخارجي للمخاطر القائمة أمام إدارة عمليات حفظ السلام، الذي أجري بتكليف من مكتب خدمات الرقابة الداخلية عام ٢٠٠٦، المخاطر الرئيسية التي تواجهها تلك الإدارة، وكشف عن وجود مستوى مخاطر مرتفع وافتقار شديد إلى عمليات رسمية للعمل في معظم المجالات الإدارية والتشغيلية. وخلص التقييم إلى ضرورة إعداد آلية لإدارة المخاطر، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة الموارد، والعمليات المنظمة للعمل، ودعم تكنولوجيا المعلومات. ويجب على إدارة عمليات حفظ السلام أن تقوم الآن بتقييم قدرتها على إدارة المخاطر، وعلى إدخال تعديلات على عملياتها القائمة، وذلك لتعزيز خبرتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر عامة.

(٢٤) تكوّن إطار عمل المنظمات الراعية للجنة أصلا في عام ١٩٨٥ للإشراف على الإبلاغ المالي للجنة الوطنية المعنية بالغش، وهي مبادرة مستقلة للقطاع الخاص، قامت بدراسة العوامل العارضة التي يمكن أن تؤدي إلى الإبلاغ المالي عن حالات الغش، ووضع توصيات للشركات العامة والمراجعين المستقلين العاملين لحساباتها، ولجنة الأوراق المالية وأسعار الصرف، في الولايات المتحدة الأمريكية وغير ذلك من المنظمين، فضلا عن المؤسسات التعليمية. واشتركت في رعاية اللجنة الوطنية خمس رابطات مهنية رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، هي الجمعية الأمريكية للمحاسبين، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، والرابطة الدولية للمسؤولين التنفيذيين الماليين، ومعهد مراجعي الحسابات الداخليين، والرابطة الوطنية للمحاسبين (هي الآن معهد محاسبي الإدارة).

(٢٥) المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات هي منظمة مهنية لمؤسسات مراجعة الحسابات العليا، في البلدان المنتمية للأمم المتحدة أو لوكالاتها المتخصصة. وتقوم مؤسسات مراجعة الحسابات العليا بدور رئيسي في مراجعة حسابات الحكومات وعملياتها، وفي تعزيز حسن الإدارة والمساءلة الماليين.

هاء - هيكل آلية الرصد

٥٢ - تتنوع أعمال إدارة عمليات حفظ السلام، وتحفل ولايتها بالتحديات. فهي تتعرض لمختلف المخاطر التي يلزم رصدها وإدارتها. ويعتبر الإدماج الفعال للأهداف البرنامجية الفرعية ذا أهمية عليا. بيد أن وظيفة الرصد في تلك الإدارة ليست منظمة بصورة كافية، بحيث يترك الأمر عادة للبرامج الفرعية كي ترصد أعمالها بنفسها. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مجالات عديدة لوظيفة المراقبة تعد شديدة الأهمية ويلزم تعزيزها داخل مكتب وكيل الأمين العام. وهي تشمل إطار الميزنة على أساس النتائج في إدارة عمليات حفظ السلام، وتقييم أداء البرامج الفرعية، وعملية إدارة المخاطر على صعيد المؤسسة، واستراتيجية إدارة عمليات حفظ السلام لإدارة المعلومات، وإدارة التغيير من أجل تقديم الدعم لمبادرة الإصلاح، ووضع التعاليم، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة.

٥٣ - وأنشطة الرصد مترابطة ترابطا وثيقا، وتستلزم هيكلًا جيد التنظيم لتكفل توفير أقصى منفعة للإدارة السالفة الذكر بما يضمن تحقيق أهدافها. كما أشار شركاء هذه الإدارة في عمليات السلام، ردا على استقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية، إلى الحاجة إلى إنشاء وظيفة رسمية مركزية داخل إدارة عمليات حفظ السلام لنشر السياسات العامة والاتصال. ومع أن مكتب إدارة التغيير والقسم المعني بأفضل ممارسات حفظ السلام موجودان حاليا تحت إشراف مكتب وكيل الأمين العام فإن أعمالهما تحتاج إلى نهج أكثر تنظيما.

رابعا - التفاعل والتنسيق والتعاون مع الشركاء

ألف - العلاقة مع الشركاء في عمليات السلام

٥٤ - بالرغم من أن إدارة عمليات حفظ السلام هي الإدارة الرئيسية لعمليات حفظ السلام، التي تنفذ عمليات السلام الحالية المتعددة الأبعاد، فإنها تعتمد على الدعم الذي يقدمه كثير من الشركاء في المقر وفي الميدان، على النحو المبين في الجدول ٢. وبعض الشركاء، لا سيما الشركاء من وكالات الأمم المتحدة، الذين يشكلون أفرقة الأمم المتحدة القطرية، يمتازون بالمعرفة والخبرة في الميدان نظرا لوجودهم في معظم البلدان التي شهدت صراعات قبل أن تنشئ إدارة عمليات حفظ السلام بعثاتها بوقت طويل. ويمتلك بعض الشركاء تخصصات ومعلومات قد لا تكون متاحة داخل تلك الإدارة. ومكتب العمليات في الإدارة المذكورة مسؤول عن التفاعل العام والعلاقات مع هؤلاء الشركاء، بينما يضطلع مكتب دعم البعثات بالمهام الإدارية واللوجستية، بموجب السلطة المفوضة من إدارة الشؤون الإدارية ويتفاعل مع

الشركاء ذوي الصلة في مجالات الدعم التشغيلية. كما تتفاعل الشعبة العسكرية في إدارة عمليات حفظ السلام وشعبة شرطة الأمم المتحدة، فضلا عن دائرة الإجراءات المتعلقة بالألغام، مع الشركاء الخارجيين كل في مجال عملياته.

الجدول ٢

الشركاء الرئيسيون لإدارة عمليات حفظ السلام ووظائفهم الرئيسية في عمليات حفظ السلام

الشركاء	الوظائف والتخصصات
إدارة الشؤون الإدارية	وظائف إدارية ولوجستية، من قبيل وظائف الشؤون المالية، والميزنة، والمشتريات، والتوظيف، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات
إدارة شؤون الإعلام	شؤون الإعلام واستراتيجية الاتصال
إدارة الشؤون السياسية	القيادة السياسية والفنية في البعثات السياسية الخاصة والتخطيط
مكتب الشؤون القانونية	سيادة القانون
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	المساعدة الإنسانية
إدارة السلامة والأمن	الأمن
مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان	حقوق الإنسان
البعثات الميدانية التي تقودها إدارة عملية حفظ السلام	تنفيذ ولاياتها
صندوق الأمم المتحدة للطفولة	حماية الطفل
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالات الأخرى في أفرقة الأمم المتحدة القطرية	مختلف قضايا التنمية الاجتماعية - الاقتصادية، وإعادة الاندماج في عملية نزع السلاح والتسليح وإعادة الاندماج
الاتحاد الأفريقي، والاتحاد الأوروبي، ومنظمة حلف شمال الأطلسي، والشركاء الخارجيون الآخرون	التعاون والتنسيق والتشاور في عمليات حفظ السلام

٥٥ - وقد أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية دراسة استقصائية للشركاء الرئيسيين لإدارة عمليات حفظ السلام، لتحديد فعالية تفاعلها وتنسيقها وتعاونها معهم في مجال عمليات حفظ السلام. وبصفة عامة، تمثل رد الشركاء في أن تفاعل تلك الإدارة وعلاقتها

معهم ما برحت مرضية. وأفاد معظم المستجيبين بأن الدعم السياسي والتنفيذي الذي قدمته الإدارة المذكورة كاف، وأنها تمكنت بصورة فعالة من التنسيق وتحقيق النتائج في حالات الأزمات.

٥٦ - وبالرغم من ذلك، رأى معظم الذين أرسلوا ردوداً، أنه يمكن تحسين الاتصال والتعاون بين إدارة عمليات حفظ السلام وشركائها بصورة أكبر. ويرد فيما يلي تلخيص لبعض أبرز التعليقات التي قدمها الشركاء الرئيسيون:

(أ) لا بد من وجود نقطة اتصال وحيدة بين مقر إدارة عمليات حفظ السلام والبعثات الميدانية والشركاء؛

(ب) تحتاج إدارة عمليات حفظ السلام إلى إنشاء صلاحيات رسمية الطابع ومحددة تحديداً واضحاً، وذلك للتفاعل والتعاون والتنسيق مع شركائها في عمليات حفظ السلام؛

(ج) يعمل الشركاء مع إدارة عمليات حفظ السلام بصورة رئيسية من خلال صلات مؤقتة وترتيبات غير رسمية، وهي صلات وترتيبات فعالة إلى حد ما، إلا أنها لا تسهم في وجود نهج يتسم بالكفاءة والاتساق؛

(د) لا بد من إصلاح الثقافة التنظيمية، كما يلزم مزيد من الصراحة في الاتصال وتقاسم المعلومات، لعرض الآراء المتباينة بشأن عمليات حفظ السلام؛

(هـ) ثمة حاجة إلى توجيه من أجهزة الإدارة العليا في إدارة عمليات حفظ السلام بشأن أولويات السياسة العامة التي ينبغي أن تكون أساساً لاستراتيجيات الاتصالات العامة لتلك الإدارة.

٥٧ - وتبين من عمليات مراجعة الشؤون الإدارية وشؤون الدعم لبعثات حفظ السلام والبعثات السياسية^(٢٦) التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه لم يجر بصورة كافية تنفيذ استراتيجيتين رئيسيتين للتعاون والتنسيق، حسب طلب الأمين العام، بين إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون السياسية (المشاركة في الموقع بين الشعب الإقليمية التابعة لإدارة الشؤون السياسية وإدارة عمليات حفظ السلام، وتكوين فرق عمل مشتركة بين الإدارات^(٢٧)). كذلك، أشار موظفو كل من إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون السياسية إلى أنهم يرون أن فعالية التفاعل والتنسيق والتعاون تتراوح بين جيدة وغير مجدية.

(٢٦) عملينا المراجعة اللتان أجراهما مكتب خدمات الرقابة الداخلية AP2006/01 و AP2006/600/15.

(٢٧) انظر A/55/977.

ومع أن الجهاز الإداري في إدارة عمليات حفظ السلام يرى أن وظيفة الشؤون السياسية في عمليات السلام لا تؤدي إلى ازدواجية الوظائف المؤداة في شتى أجزاء الإدارة، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الوظائف السياسية للإدارتين تصطبغ بالازدواجية بدرجة ما^(٨).

٥٨ - وقد أقرت إدارة عمليات حفظ السلام بضرورة وضع إطار للشركات التفاعلية كأحد العناصر الخمسة في مبادئها الإصلاحية المسماة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هناك حاجة إلى وضع خطط عمل وتنفيذها على الصعيد العملي فيما يتعلق بشراكة إدارة عمليات حفظ السلام مع الإدارات الأخرى، ومع الوكالات والصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة. والشركاء الخارجيين الآخرين. وعلقت تلك الإدارة على ذلك بقولها أنها تعمل على تقوية التكامل الخارجي للإدارة مع شركائها في عمليات السلام بوضع سياسات مشتركة مثل برنامج نزع السلاح والتسريح وإعادة الاندماج ومن خلال وحدة صغيرة مزعم تكوينها لإدارة العلاقات مع الشركاء.

باء - عملية التخطيط المتكامل للبعثات

٥٩ - بينما تنهض إدارة عمليات حفظ السلام بمسؤوليتها عن التخطيط لعمليات السلام، حسب توجيه الأمين العام، تعد عملية التخطيط المتكامل للبعثات نشاطاً أساسياً يقتضي مشاركة شركاء تلك الإدارة.

٦٠ - وتنفذ الاستراتيجية الرئيسية لعملية التخطيط المتكامل للبعثات بإنشاء فرق عمل البعثات المتكاملة حسب ما أوصى تقرير الإبراهيمي. فقد ارتئي أن تكون عملية التخطيط المتكامل للبعثات أداة معيارية للتخطيط للبعثات ودعمها بالتحديد. ويجري ندب أعضاء فرق العمل من كيانات في باقي منظومة الأمم المتحدة للعمل مع إدارة عمليات حفظ السلام، على أن يتمتع قادة فرق عمل البعثات المتكاملة بسلطة مؤقتة بالنسبة للموظفين المتدربين.

٦١ - وقد خلص الأمين العام إلى أن الاستراتيجية لا تنجح إلا بوصفها وسيلة لتبادل المعلومات، وأنها كانت أقل نجاحاً كآلية استراتيجية للتخطيط والإدارة^(٢٨).

٦٢ - وقد قدم الشركاء الرئيسيون تعليقاتهم بشأن النقاط التالية نتيجة لاشتراكهم وللخبرات التي اكتسبوها من العمل مع الأفرقة التابعة لفرق عمل البعثات المتكاملة في عملية تخطيط البعثات السابقة:

(٢٨) انظر A/60/640.

- (أ) المشاركون لا يشاركون في العملية مبكرا ويلزم بصورة متكررة إثارة هذا الأمر المقلق على أعلى مستوى من أجل إشراكهم؛
- (ب) كثيرا ما يجري تقاسم المعلومات والتعاون على أساس شخصي؛
- (ج) عند بدء عمل البعثة لا تكون أدوار مختلف الإدارات والكيانات أو مسؤولياتها محددة بصورة واضحة.

٦٣ - وفي هذا الصدد، تبين من المراجعة التي قام بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه يلزم قيام إدارة عمليات حفظ السلام باستعراض لتكوين فرق عمل البعثات المتكاملة ولصلاحياتها وبوضع تحديد واضح للمسؤوليات يشمل سلطة صنع القرار^(٢٩). كما يرى المكتب أن من المهم أن يضطلع المكتب التنفيذي للأمين العام بتكوين ومراقبة فرق عمل البعثات المتكاملة^(٣٠). ولئن كانت مراقبة فرق العمل هذه من مهام وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام، حسب ما تشير إدارة عمليات حفظ السلام في ردها على مشروع تقرير المراجعة الذي أعده مكتب خدمات الرقابة الداخلية، فإن المكتب يرى أن مشاركة المكتب التنفيذي للأمين العام في هذه العملية ستسهم كثيرا في تنفيذها بنجاح. فعلى سبيل المثال، تشكلت فرقة عمل مشتركة بين الوكالات لبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق (فريق عمليات العراق) وهي تعمل بشكل فعال، مع مشاركة ومراقبة نشطتين من جانب المكتب التنفيذي للأمين العام. والمكتب التنفيذي للأمين العام يشاطر مكتب خدمات الرقابة الداخلية رأيه، كما يشير إلى أن مشاركته تساعد على زيادة فعالية فرق العمل المشتركة بين الوكالات، كما هو الحال بالنسبة لأنشطة التخطيط الأخيرة لدارفور. وبالإضافة إلى ذلك، تحتاج إدارة عمليات حفظ السلام، في الهيكل التنظيمي بالمقر وفي البعثات، إلى خلايا تخطيط مخصصة للبعثات، تتولى المسؤولية الكاملة عن قيادة عملية التخطيط وتنسيقها ورصدها، والإبلاغ عنها.

٦٤ - وقد أشار مجلس مراجعي الحسابات في عام ٢٠٠٦ إلى استمرار عدم وجود تعريف محدد للبعثة المتكاملة وعدم فهم أدوار مختلف الجهات الفاعلة المشتركة ومسؤولياتها فهما واضحا^(٣١). وأوصى المجلس بأن تواصل الأمم المتحدة إضفاء الطابع الرسمي على مفهوم شراكات البعثة المتكاملة، بما في ذلك وظيفتها وهيكلها ودورها، وبأن تضع المبادئ

(٢٩) انظر A/58/746 و A/60/717.

(٣٠) المراجعة التي قام بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية AP2006/560/01.

(٣١) انظر الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الستون، الملحق رقم ٥، المجلد الثاني والتصويب (A/60/5 (Vol.II و (Corr.1).

والسياسات المنظمة لذلك في صورتها النهائية. كما أوصى المجلس بإجراء مشاورات مستفيضة مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية اعتباراً من المرحلة الأولى لعملية التخطيط للبعثة. وعلقت إدارة عمليات حفظ السلام بقولها إن الأمين العام أصدر في ١٧ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ مذكرة التوجيه المتعلقة بالبعثات المتكاملة، وإن مشروع تقرير مجلس مراجعي الحسابات بشأن عمليات حفظ السلام لفترة الإثني عشر شهراً المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٦، قد بحث التوصية المتعلقة بتعريف البعثة المتكاملة والأدوار والمسؤوليات كما نفذت.

٦٥ - ويعترف مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأهمية التقدم الذي أحرزته إدارة عمليات حفظ السلام في التشاور مع شركائها من أجل وضع وثيقة توجيه شاملة بشأن منهجية عملية التخطيط المتكامل للبعثات، التي أقرها الأمين العام في حزيران/يونيه ٢٠٠٦. ويعترف هذا التوجيه بفرق عمل البعثات المتكاملة باعتبارها آلية رئيسية تكفل مشاركة منظومة الأمم المتحدة بصورة مترابطة ومتسقة في عملية التخطيط للبعثات. وأعدت الإدارة أيضاً صلاحيات فرق عمل البعثات المتكاملة، بيد أنها كانت لا تزال في صورة مشروع عند القيام بالمراجعة. ولاحظ الشركاء الرئيسيون المستجيبون لاستقصاء مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن منهجية عملية التخطيط المتكامل للبعثات ستحسن بصورة ملحوظة التخطيط المتكامل للبعثات وتصميمه مستقبلاً، والعلاقات مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية، وأنها ستخلف أثراً إيجابياً ضخماً في البعثات الجديدة إذا نُفذت بصورة سليمة.

خامساً - مبادرة إعادة تشكيل إدارة عمليات حفظ السلام

ألف - تحسين التكامل

٦٦ - في ظل الهيكل التنظيمي الوظيفي الحالي لإدارة عمليات حفظ السلام، تخضع كل وحدة متخصصة من وحدات البرامج الفرعية الخمسة في الإدارة للتسلسل القيادي الخاص ببرامجها الفرعية. وعند اضطلاع هذه الإدارة بمسؤولياتها الرئيسية، التي من قبيل النشر السريع لبعثة متعددة التخصصات، يكتسي التكامل الكفؤ الفعال للمهام المستقلة أهمية بالغة إلى جانب الحفاظ على سلامة الإدارة والمساءلة لكل مكتب ووحدة. ويظل التكامل الفعال في عمل الوحدات المتخصصة بتبادل المعلومات والاتصال وتبسيط الإجراءات المتداخلة، مما يسهل الكفاءة والتعاقد، عاملاً أساسياً للنجاح في تحقيق أهداف الإدارة. وفضلاً عن ذلك، ينبغي أن تكفل الإدارة وجود اتصالات فعالة بين وحداتها المتخصصة وبعثاتها الميدانية وشركائها في عمليات حفظ السلام.

٦٧ - واستناداً إلى النتائج التي توصل إليها مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن طريق مقابلات مع موظفي إدارة عمليات حفظ السلام وشركائها ودراسات استقصائية في هذا

الصدد، وإلى استعراض تقارير الإدارة ودراساتها الداخلية ذات الصلة بالموضوع، خلص المكتب إلى أن تكامل الإجراءات التشغيلية في الإدارة ليس مناسباً. وذلك يمثل ضعفاً ملحوظاً في الهيكل الإداري لإدارة عمليات حفظ السلام، زاد من تأثيره عدم وجود إطار مناسب للتعالم، وغياب نظام شامل يقاس به الأداء، وآلية لإدارة المخاطر على نطاق المؤسسة، كما ورد بيانه في الفرع الثالث أعلاه.

٦٨ - وورد في تعليقات مديري إدارة عمليات حفظ السلام وموظفيها أن برامجها الفرعية ووحدها الفرعية تعمل ضمن "دائرة مغلقة" في غياب قدر كافٍ من التواصل بشأن مدخلات أو نواتج كل منها ودون فهم متبادل لذلك. وأوضح الفريق العامل لإدارة عمليات حفظ السلام المعني بتنظيم برنامج 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠' أن "الأدلة تشير إلى أن معظم إجراءات العمل المشتركة بين الشعب تكون إما متوقفة على أشخاص، أو غير رسمية، أو لا يبلغ عنها في الإدارة، أو لا تكون موضع موافقة على نطاقها، ويمكن أن تسقط عند تغيير الموظفين". وينتج عن ذلك تقليص فرص التعاضد التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء. وقد أشار الأمين العام في أحد تقاريره^(٣٢) إلى اتباع نهج مجزأ فيما بين المكاتب الداخلية لإدارة عمليات حفظ السلام، وإلى عدم وجود آلية رسمية لكفالة التواصل والتنسيق فيما بين موظفي مختلف المكاتب بصورة منهجية وفي الوقت المناسب.

٦٩ - وعلاوة على ذلك، فإن عدم تكامل العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمية في الإدارة، المشفوع بعدم كفاية الاتصال، من شأنه أن يقوض القيادة الاستراتيجية. وورد في تعليق كبار مديري الإدارة أنهم كثيراً ما يتلقون معلومات متضاربة ومجمعة بصورة غير مناسبة، أو معلومات من أحد هاتين الفئتين، وذلك بسبب المشاكل الناشئة عن "الإبلاغ عبر قنوات معزولة"، الأمر الذي يشل قدرتهم على تنسيق استجابة دولية فعالة^(٣٣).

٧٠ - وعلاوة على ذلك، تحتاج البعثات الميدانية، حسبما ورد في تقرير الإبراهيمي، إلى بناء شبكات اتصال خاصة بها في إدارة عمليات حفظ السلام للحصول على الأهمية والدعم اللازمين لها، ولا سيما خلال الأشهر الأولى الحاسمة. ومن جهة أخرى، أفاد شركاء إدارة عمليات حفظ السلام وبعثاتها الميدانية، في سياق الدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن ثمة حاجة إلى تحسين هيكل هذه الإدارة لكفالة التواصل وتبادل المعلومات على نحو فعال.

(٣٢) A/55/977.

(٣٣) تقرير فرقة العمل المعنية بإصلاح إدارة عمليات حفظ السلام، الفريق العامل المعني بالتنظيم.

باء - الهيكل المصفوفي المتكامل

٧١ - خلصت إدارة عمليات حفظ السلام إلى أن التكامل غير المناسب يشكل عاملاً ضعفاً في هيكلها الإداري؛ وهي تعتبر ذلك مسألة رئيسية في جهودها الإصلاحية. وفي عام ٢٠٠٥، شرعت هذه الإدارة في خطة لإعادة تشكيل نفسها وتعزيز التكامل بين عناصرها. وعلى وجه التحديد، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه يتعين على إدارة عمليات حفظ السلام أن تضيف الطابع المؤسسي على الاتصالات وتبادل المعلومات وتأخذ بحل من قبيل "الجهة الجامعة المتعددة الخدمات" لكي تتيح للبعثات والشركاء صلات مباشرة بالمقر. لكن هذا لا ينبغي أن يضيف مستوى إدارياً آخر إلى العمليات.

٧٢ - وقد كلف وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام موظفين من مختلف مكاتب الإدارة السالفة الذكر، ووحداتها بتشكيل فريق عامل تابع لها يعنى بالتنظيم في سياق خطة إصلاح "عمليات السلام حتى ٢٠١٠". وبشكل عام، هناك ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية هي: التنظيم الوظيفي، والهيكل المصفوفي، والتنظيم المشاريعي. وأجرى الفريق العامل تقييماً اعتمد فيه على مقابلات واستعراضات مستفيضة للممارسات الرئيسية، وأوصى بإعادة تنظيم مقر إدارة عملية حفظ السلام ليصبح له هيكل مصفوفي بدلاً من الهيكل الوظيفي الحالي المتألف من خمسة برامج فرعية مستقلة. وفي الهيكل المصفوفي تُستبقى المهام الوظيفية ولكنها تتيح مواردها لأفرقة المشاريع عند الحاجة. ومن شأن الهيكل المصفوفي أن يستوعب مزايا هيكلية التنظيم الوظيفي والتنظيم المشاريعي إذا ما صمم ونفذ على النحو المناسب. ويوافق مكتب خدمات الرقابة الداخلية على توصيات الفريق العامل، لكنه يشير إلى أن ثمة حاجة إلى تقليص المخاطر الجمة المتصلة بإعادة تنظيم من هذا القبيل.

٧٣ - وورد في تقرير الإبراهيمي تصور لمزايا نشر أفرقة متكاملة بالاعتماد على هيكل تنظيمي مصفوفي؛ وقد واصل الفريق العامل المعني بالتنظيم التابع للإدارة بحث ذلك. وفيما يلي مزايا استخدام النهج المتكامل:

(أ) ستخضع الأفرقة المتكاملة المؤلفة من موظفين تابعين لبرامج فرعية مختلفة للمساءلة عن جميع المسائل المتعلقة بالبعثة أو البلد موضع التكليف. وبالتالي، فإنه إذا توافر للفريق ما يناسب من قدرات سيكون بإمكانه العمل كنقطة اتصال وحيدة للبعثات الميدانية والشركاء؛

(ب) ستتمكن إدارة عمليات حفظ السلام من تخصيص ما يلزم من قوى بشرية قادرة للمشاريع المحددة دون القيام بإعادة تنظيم كلما بُدئ مشروع جديد؛

(ج) ستساعد هذه الممارسة شركاء إدارة عمليات حفظ السلام في الإسهام بموظفين لأفرقة العمل المشتركة بين الإدارات أو أفرقة العمل المشتركة بين الوكالات المخصصة لتقديم الدعم؛

(د) تبين فعلا أن الأفرقة المتكاملة تعمل بشكل جيد، كما هو حال دائرة التدريب المتكاملة التي أنشئت رسميا وحال فريق التخطيط المخصص لدارفور، الذي أنيطت به مهمة التخطيط لاحتمال إيفاد بعثة تابعة لإدارة عمليات حفظ السلام إلى دارفور.

٧٤ - واستكشف فريق إدارة عمليات حفظ السلام المعني بالتنظيم أربعة خيارات لإعادة التشكيل ترد فيما يلي، كما أوصى بتنفيذ الخيار (ج). والخيارات الأربعة هي:

(أ) الحفاظ على الوضع التنظيمي القائم ضمن الهيكل الوظيفي الحالي وتحسين العمليات الداخلية دون تنفيذ فكرة الأفرقة المتكاملة؛

(ب) التكامل المحدود النطاق بتجميع فرادى "موظفي الاتصال" حول أفرقة مكتب العمليات؛

(ج) التكامل المتوسط باستخدام أفرقة تحت قيادة مكتب العمليات، وبوجود عنصر تابع لمكتب دعم البعثات مؤلف من ستة أو سبعة موظفين بالإضافة إلى فرد أو فردين من العسكريين ومن الشرطة، أو فرد أو فردين من العسكريين أو من الشرطة؛

(د) التكامل التام باستخدام أفرقة تحت قيادة مكتب العمليات مع أفرقة من موظفي دعم البعثات وأفراد عسكريين وأفراد شرطة مؤلفة من نحو ٣٠ موظفا.

٧٥ - ووفقا لاقتراح الفريق، يمثل نموذج التكامل المتوسط نهجا عمليا لأنه يتيح ميزة التنفيذ في حدود الموارد الموجودة ويمكن أن يُنفذ تدريجيا دونما تأثير ملحوظ على العمليات الجارية.

٧٦ - أما نهج "التكامل المحدود النطاق" فإنه غير كاف لكي يوفر وظيفة "جهة جامعة متعددة الخدمات"، وذلك بسبب محدودية الوسائل المخصصة للأفرقة المتكاملة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام هذا النهج قد لا يسمح بإنجاز مشروع معقد يتطلب وقتا طويلا، مثل التخطيط لبعثة ميدانية ضخمة. ومن جهة أخرى، سيتطلب أعمال التكامل التام موافقة الأمين العام والدول الأعضاء نظرا إلى حجم التغييرات اللازمة والموارد البشرية الإضافية الكبيرة اللازمة لذلك، ولا سيما في المجال العسكري ومجال الشرطة. كما أن ذلك يمكن أن يعطل العمليات اليومية للإدارة.

٧٧ - ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن نشر أفرقة متكاملة استنادا إلى تنظيم مصفوفي سيتيح فرصة لتحسين الهيكل الإداري لإدارة عمليات حفظ السلام إذا ما جرى

تنفيذه على النحو المناسب. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن إدارة عمليات حفظ السلام ماضية في الاتجاه الصحيح نحو إصلاح نفسها وأن عليها أن تنتقي الخيارات المعينة التي ينبغي تنفيذها. وينبغي أن تعتبر توصيات الفريق العامل لإدارة عمليات حفظ السلام المعني بالتعاليم - وهي توصيات ترمي إلى تحسين هذه المبادئ وتقديم التدريب المناسب للموظفين - بمثابة شرط مسبق لتنفيذ برنامج إصلاح تلك الإدارة.

٧٨ - وإذا ما قررت إدارة عمليات حفظ السلام أن تعتمد تنظيميا مصفوفيا متكاملًا، فعليها أن تحرص على إدارة المخاطر المرتبطة بتصميم الأفرقة المتكاملة وتنفيذ إنشائها في حدود هامش مخاطر ملائم؛ وبخلاف ذلك، إذا لم تُقلص المخاطر بالقدر الكافي فإنها قد تقوض المنافع المتوقعة من التنظيم المصفوفي المتكامل وتجعل جهود إعادة التشكيل عديمة الجدوى. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن العوامل التالية ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند تنفيذ التنظيم المصفوفي المتكامل:

(أ) ينبغي أن تحدد التوقعات والأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعمل الأفرقة المتكاملة تحديدا واضحا وأن تكون مفهومة من جميع الكيانات والموظفين المعنيين، بما في ذلك البعثات الميدانية والشركاء والمديرون التنفيذيون الفنيون والموظفون بإدارة عمليات حفظ السلام، فضلا عن أعضاء الأفرقة؛

(ب) ينبغي أن تتاح للأفرقة القدرات المناسبة أو أن يتوافر لها موظفون برتب يكفل مستواها قدرة الأفرقة على اتخاذ القرارات. وينبغي أن يحدد بوضوح تفويض السلطة لكفالة المساءلة؛

(ج) ينبغي أن يكون متاحا لأعضاء الأفرقة الحصول على الدعم التقني من الوحدات الفنية؛

(د) يتعين على إدارة عمليات حفظ السلام أن تصمم وتنفذ نظاما لتقييم الأداء من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على الإبلاغ المزدوج في التنظيم المصفوفي المتكامل. وينبغي تقييم أداء أعضاء الفريق المتكامل من جانب قائد الفريق والمديرين الفنيين. ويلزم الحرص على دقة التصميم لكفالة تقييم أعضاء الفريق تقييما منصفا. ومن الأهمية بمكان أيضا أن يقيم المديرين الفنيين الذين يشترك الموظفون التابعون لهم في الأفرقة المتكاملة حسب درجة التزامهم ودعمهم للأفرقة؛

(هـ) ينبغي أن تُوحد المصطلحات المستعملة في صياغة الأفرقة المتكاملة وفي عملياتها، وأن تجري الموافقة عليها في إدارة عمليات حفظ السلام من أجل تقليص حالات سوء التفاهم؛

(و) ينبغي توجيه إدارة عمليات حفظ السلام إعادة التشكيل بما ينسجم مع الإصلاحات الجارية في المنظمة. وعلى سبيل المثال، ينبغي وضع استراتيجية إدارة المعلومات الخاصة بتلك الإدارة مع مراعاة الاستراتيجية المماثلة لدى الأمانة العامة.

جيم - إدارة التغيير

٧٩ - أوضح العديد من موظفي إدارة عمليات حفظ السلام الذين شاركوا بإجابتهم في الدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أنهم مرتاحون جدا للترتيبات التنظيمية الحالية حتى وإن كانت هذه الترتيبات مفتقرة إلى التكامل وتُشيع المساءلة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه ينبغي إشراك موظفي تلك الإدارة بجميع رتبهم في عملية إعادة التشكيل عندما يتخذ قرار بتنفيذها. ويجب القيام على نحو مناسب بدراسة قضايا تحسين الاتصالات الداخلية، وتواتر تقديم آخر المعلومات عن التقدم المحرز، وكفالة شفافية العملية، لكي يتسنى التوصل إلى "استقطاب" موظفي الإدارة المذكورة بجميع رتبهم.

٨٠ - ويرى مكتب خدمة الرقابة الداخلية أنه يتعين على إدارة عمليات حفظ السلام أن تنشئ هيكلًا أقوى لتنفيذ مبادرة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'، التي اقترحها وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام لتكون بمثابة رؤية تكفل قدرة الإدارة على تلبية الاحتياجات السريعة للتغيير اللازمة لعمليات السلام. وفي وقت سابق، أوصى مجلس مراجعي الحسابات، في سياق يتعلق بتقرير الإبراهيمي، بوضع خطة مشروع مناسبة توثق منهجيا الخطوات المتعين اتباعها لتنفيذ خطة الإبراهيمي، بما في ذلك علامات الطريق والمؤشرات المحددة بوضوح اللازمة لقياس الأثر المتوخى ضمن أطر زمنية محددة، مع إشارات واضحة إلى إسناد المسؤوليات وتقديرات التكلفة^(٣٤). ويوافق مكتب خدمات الرقابة الداخلية على هذا النوع من النهج وعلى تطبيقه في مبادرة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'. وحتى الآن ظلت الجهود المتصلة بمبادرة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠' تُبذل من قِبل أفرقة عاملة مؤقتة. وثمة حاجة إلى وضع خطة شاملة تبين الأطراف التي ستؤول إليها مسؤولية تنفيذ التغييرات المحذرة التي اقترحتها الأفرقة العاملة، سواء كانت هذه الأطراف مكاتب أو موظفين.

٨١ - وتنفيذ التغييرات ليس حدثًا بل عملية طويلة الأجل يتعين إدارتها بصورة منهجية، مما يتطلب قدرًا كبيرًا من الاستثمار ومن اهتمام الإدارة العليا. ولتسهيل هذا التغيير، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة التغيير الكائن في إدارة عمليات حفظ

(٣٤) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة التاسعة والخمسون، الملحق رقم ٥، المجلد الثاني والتصويب (A/59/5/). (Vol.II و Corr.1).

السلام هو الأنسب للاضطلاع بمسؤولية تنسيق مبادرة 'عمليات السلام حتى ٢٠١٠'، وبالتالي ينبغي أن يمثل أول خط من خطوط المساءلة عن نتيجة إعادة التنظيم. ولما كان هذا المكتب مسؤولاً بصورة مباشرة أمام وكيل الأمين العام، فهو بالتالي الأقدر على إدارة التضاربات المحتملة التي يمكن أن تنشأ فيما بين مختلف عناصر تلك الإدارة. وينبغي أن يُمكن مكتب إدارة التغيير، الذي سيضع وينفذ خطة مفصلة لإنشاء الأفرقة المصفوفية المتكاملة، من قيادة عملية إدارة التغيير وتنسيقها. ومن المحتمل أن يلزم الحصول على دعم خارجي لتوفير مهارات تخصصية في مجال عمليات الإدارة وتصريف الأعمال. ويمكن لهذه المؤازرة الخارجية أن تتيح الخبرة في مجال عمليات التغيير والهياكل التنظيمية وأن تضع برامج اتصال لاستقطاب الفئات التي تشعر أنها مهددة بالتغيير. وسيتعين هيكلة التقييم الجاري للإصلاحات التنظيمية واستعراضه بصورة منهجية لكي يتسنى للتغيير أن يستوعب ما هو موجود فعلاً من أفضل الممارسات وأن يحمي أوجه قوة الإدارة.

سادسا - التوصيات

٨٢ - يرفع مكتب خدمات الرقابة الداخلية التوصيات التالية لتحسين الهياكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام.

التوصية ١

٨٣ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تقترح على الأمين العام ولاية مستوفاة تبين بجلاء المسؤوليات المتعلقة بإدارة العمليات الفنية للبعثات السياسية الخاصة، بالإضافة إلى عمليات حفظ السلام (AP2006/560/01/01)^(٣٥).

٨٤ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلّقت في هذا الصدد بقولها بأن الزيادة في عدد البعثات السياسية الخاصة، وتنوع ولايات كل منها، يتطلبان المزيد من التوضيح لدورها في تسيير العمليات الميدانية في هذه البعثات. وستعمل هذه الإدارة في تعاون أوثق مع المكتب التنفيذي للأمين العام والإدارات الأخرى لتنقيح نشرات الأمين العام ذات الصلة.

التوصية ٢

٨٥ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تضع، على سبيل الأولوية، خطة عمل لاستحداث تعاليم شاملة من أجل عمليات حفظ السلام والعمليات الأخرى التي تقودها

(٣٥) الرموز الواردة بين الأقواس الهلالية في هذا الفرع تشير إلى رموز داخلية يستخدمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتسجيل التوصيات.

الإدارة، وذلك بنشر عمليات وإجراءات العمل الرسمية التي تنظم عملها وتحدد هيكل المسألة، والتفويض الداخلي للسلطات، ومستوى التكامل بين المكاتب والكيانات المشاركة في العمليات المنظمة للعمل الشاملة لكافة الشعب. وينبغي وضع خرائط عمليات لجميع المجالات التشغيلية كي يتسنى تسهيل هذه المهمة وتعزيز إطار الرقابة الداخلية للإدارة (AP2006/600/01/02).

٨٦ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلّقت في هذا الصدد بقولها إنها تسلّم بوجود حاجة لتطوير التعاليم والعمليات والإجراءات المتعلقة بالعمل، باعتبار ذلك من المتطلبات ذات الطبيعة المستمرة. وقد أنشئ فريق إدارة عليا موسع أُسند إليه تحديد المجالات ذات الأولوية التي سيتم إخضاعها للتحسين والاستعراض فيما يتعلق بالتعاليم، ونشر المواد التوجيهية التي من قبيل السياسات والإجراءات والكتيبات الإرشادية والمبادئ التوجيهية. وأنشأت إدارة عمليات حفظ السلام "مشروع التوجيه" لتوفير إطار توجيهي/تعاليمي لما يزيد على ٢٠٠ مجال من مجالات النشاط تشمل جميع المهام التي يُضطلع بها في عمليات السلام. وباستخدام هذا الإطار، تمكنت الإدارة المذكورة من جمع ما يزيد عن ٥٠٠٠ وثيقة متعلقة بالسياسات والإجراءات وتنظم الأنشطة في المقر، وفي الميدان. والإدارة بصدد تحديد الثغرات في هذا الإطار من أجل وضع خطة طويلة الأجل لتطوير التعاليم.

التوصية ٣

٨٧ - ينبغي أن تضمن إدارة عمليات حفظ السلام وجود ترابط واضح بين إطار الميزنة القائمة على النتائج والعمل المنوط بالبرامج الفرعية للإدارة، وأن يستخدم هذا الإطار بشكل فعال لقياس أداء هذه البرامج، بغية تحسين آليات الإدارة والمساءلة وضمان تحقيقها لأهدافها. وينبغي أيضا القيام بإجراءات تهدف إلى تعزيز هيكل وظيفة مراقبة وتقييم الميزنة القائمة على النتائج داخل مكتب وكيل الأمين العام (AP2006/600/01/03).

٨٨ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، ووافقت على أن الميزنة القائمة على النتائج يمكن جعلها أداة إدارية أفعال في نطاق الإدارة (إدارة عمليات حفظ السلام). وقد أدخلت تحسينات على جودة نواتج عملية الميزنة القائمة على النتائج في الميزانيتين الماضيتين؛ بيد أن إدارة عمليات حفظ السلام ستقوم، ربما بعون خارجي، باستكشاف السبل اللازمة لتحسين الفائدة الإدارية المتوخاة من الميزنة القائمة على النتائج داخل الإدارة، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم وظائف مكتب وكيل الأمين العام.

التوصية ٤

٨٩ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تحدد، بالتنسيق مع إدارة الشؤون الإدارية، قواعد الأمم المتحدة وإجراءاتها التي تعتقد أنها ربما تكون بحاجة إلى تنقيح لمجابهة التعقيد المتزايد والبيئة المتغيرة في مجال إدارة ودعم عمليات السلام التي اتسمت بها السنوات الأخيرة، في الوقت الذي تواصل فيه توفير مستوى مرض من الرقابة الداخلية. وينبغي، عند الاقتضاء، تقديم التغييرات المقترحة في القواعد والإجراءات إلى الهيئات التشريعية للموافقة عليها (AP2006/600/01/04).

٩٠ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلّقت في هذا الصدد بقولها إنها شرعت فعلا في العمل مع إدارة الشؤون الإدارية سعيا إلى الحصول على موافقة الأمين العام على تعديل، أو تجاوز، إجراءات معينة لتسهيل سرعة نشر بعثات الأمم المتحدة الجديدة أو الموسعة في تيمور الشرقية ولبنان ودارفور. ومع التسليم بأن هذه إجراءات قصيرة الأجل، فإنها ستشكل الأساس لطلب المزيد من التوحيد والترشيح الطويلي الأجل للإجراءات الميدانية (انظر أيضا الفقرة ٣٢ والفقرة ٣٣ أعلاه).

التوصية ٥

٩١ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تضع، بالتعاون مع إدارة الشؤون الإدارية، ضوابط رقابة داخلية وأن تكفل تنفيذها بما يتوافق مع تزايد سلطة الشراء الممنوحة لإدارة عمليات حفظ السلام، بما في ذلك إنشاء قدرة مخصصة داخلها تتولى مسؤولية عمليات المشتريات في البعثات الميدانية وتخضع للمساءلة عنها (AP2006/600/01/05).

٩٢ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلّقت في هذا الصدد بقولها إنها قد أنشأت، بالاشتراك مع إدارة الشؤون الإدارية، فريقا عاملا مشتركا اضطلع طوال الأشهر الستة الماضية بفحص الهيكل المخصص للمشتريات والإجراءات والضوابط المتعلقة بها. وبالإضافة إلى ذلك، جرى تمويل وظيفتين مؤقتتين (واحدة برتبة ف-٥ وواحدة برتبة ف-٤) في إطار ميزانية حساب الدعم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وذلك لإدارة تفويض إدارة عمليات حفظ السلام المتعلق بالمشتريات. وتبذل المساعي للحصول على موارد إضافية في إطار ميزانية حساب الدعم للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٨ لتأمين مزيد من التمحيص لتخطيط وتنفيذ عمليات الاقتناء للبعثات.

التوصية ٦

٩٣ - عملاً بتوصية الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام، ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تحدد مستوى أساسياً مناسباً للتوظيف والتمويل يضمن قيام المقر بتوفير الدعم الكافي لعمليات السلام (AP2006/600/01/06).

٩٤ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلقت في هذا الصدد بقولها إنه تمت فعلاً، لأجل الميدان، دراسة للنقاط المرجعية للبعثات، أُجريت برعاية الفريق العامل المعني بالتنظيم. وهذه الدراسة مكّنت الإدارة من الحصول على نماذج أولية للمهام المتعلقة بتزويد البعثات بالموظفين. ويتجه التفكير في الوقت الحالي إلى إجراء دراسة مشابهة لمهام المقر المتعلقة بالتوظيف؛ بيد أن ذلك سيتطلب مساعدة خارجية، إذ أن الموارد اللازمة غير متوافرة داخلياً.

التوصية ٧

٩٥ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تستعرض وتحلل، بالتنسيق مع إدارة الشؤون الإدارية، الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكلتا الإدارتين فيما يتعلق بقدرات الدعم القائمة في المقر والبعثات الميدانية لتحاشي الازدواجية والتداخل (AP2006/600/01/07).

٩٦ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلقت في هذا الصدد بقولها بأنها تؤكد على وجود ضرورة لمعالجة المشاكل العامة الجوهرية التي تحول دون فعالية قيامها بولايتها، فيما يخص توجيه عمليات الأمم المتحدة للسلام وإدارتها ودعمها. وترى الإدارة أن هناك فوائد كبيرة يمكن جنيها من توحيد وظائف الدعم الميداني المتداخلة في نطاق الإدارة. ومن شأن عملية التوحيد أن تعزز الرقابة، وتربط بين الموارد والمسؤولية، وتتيح الفرصة للاستجابة بشكل أسرع لمسائل البعثات الميدانية.

التوصية ٨

٩٧ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تشرع، بالتشاور مع إدارة الشؤون الإدارية، في برامج تطوير وظيفي في شتى مجالات عمليات السلام لضمان إيجاد مجموعات من موظفي الأمم المتحدة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة في عمليات السلام. وينبغي أيضاً وضع نظام تدريب شامل من أجل دعم برامج التطوير الوظيفي (AP2006/600/01/08).

٩٨ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، وعلقت في هذا الصدد بقولها بأنه قد شرع فعلاً في الأعمال المتعلقة بالتطوير الوظيفي والبرامج التدريبية. وستوضع برامج

تدريبية وبرامج تطوير وظيفي، بما في ذلك الخبرة التطويرية المكتسبة، لتزويد الموظفين بما يلزم من معارف ومهارات وخبرات.

التوصية ٩

٩٩ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تُنشئ آلية لإدارة المخاطر المؤسسية، باعتبارها أداة إدارية وجزءاً من إطار الرقابة الداخلي الشامل، لتحديد ما يوجد من مخاطر في سياق تحقيق أهداف الإدارة، وللتخفيف من آثار تلك المخاطر (AP2006/600/01/09).

١٠٠ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية وعلقت في هذا الصدد بقولها بأنها قد شرعت فعلاً في ممارسة تجريبية لإدارة المخاطر باعتبار ذلك جزءاً من قراراتها المتعلقة باستعراض الموارد لتوسيع نطاق بعثة الأمم المتحدة في السودان ليشمل دارفور. وسيُبحث مسألة الأخذ بإدارة المخاطر المؤسسية كجزء من التحول نحو تخطيط الموارد المؤسسية، الذي سيشكل الآلية اللازمة لإدخال آليات رقابية جديدة.

التوصية ١٠

١٠١ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تعمل على تعزيز وتقوية وظيفة المراقبة داخل مكتب وكيل الأمين العام لتحقيق المراقبة الفعالة لأعمال الإدارة فيما يتعلق بما يلي: (أ) إطار الميزنة القائمة على النتائج وتقييم أداء البرامج الفرعية؛ (ب) إدارة المخاطر المؤسسية؛ (ج) استراتيجية إدارة المعلومات؛ (د) مبادرة الإصلاح وتطوير التعليم؛ (هـ) نشر السياسات والاتصال بالشركاء في عمليات السلام (AP2006/600/01/10).

١٠٢ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، معلقة في هذا الصدد بقولها بأنها ستقوم باستعراض قدرتها الراهنة المخصصة للمراقبة تعزيزاً لمفهوم إدارة التغيير من أجل أداء هذه الوظائف.

التوصية ١١

١٠٣ - ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تضمن لمبادراتها المسماة 'عمليات السلام، حتى عام ٢٠١٠'، نشر خطة عمل من أجل تحديد صلاحيات ذات طابع رسمي ومحددة تحديداً واضحاً وتستهدف التفاعل والتعاون والتنسيق وتقاسم المعلومات مع شركاء الإدارة في عمليات السلام (AP2006/600/01/11).

١٠٤ - قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، معلقة في هذا الصدد بقولها إن العمل قد استكمل فعلاً فيما يختص بإنشاء عملية التخطيط المتكامل للبعثات. ويمثل مشروع الصلاحيات لفرق عمل البعثات المتكاملة أساساً جيداً للتفاعل والتعاون وتقاسم المعلومات

مع الشركاء. بيد أن إدارة عمليات حفظ السلام ستضع خطة عمل في إطار مبادرة 'عمليات السلام حتى عام ٢٠١٠'، لإضفاء الطابع الرسمي على هذه الترتيبات.

التوصية ١٢

١٠٥- ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تفرغ من وضع الشكل النهائي لصلاحيات فرق عمل البعثات المتكاملة باعتبارها الآلية الرئيسية لضمان حضور متساوق ومتسق ومنسّق لشركاء منظومة الأمم المتحدة في عملية التخطيط المتكامل للبعثات (AP2006/600/01/12).

١٠٦- قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، معلقة في هذا الصدد بقولها إن الإدارة ستشرع قريباً في إضفاء الطابع الرسمي على صلاحيات فرق عمل البعثات المتكاملة.

التوصية ١٣

١٠٧- يتعين على إدارة عمليات حفظ السلام، إذا ما قررت العمل بنموذج التنظيم المصنوعي المتكامل لتحسين هيكلتها الإدارية، أن تضمن إيلاء العناية الكاملة لترسيخ عمليتي التمكين والمساءلة، بإيجاد: (أ) تفويضات واضحة للصلاحيات والمسؤوليات؛ (ب) وجود التسلسل الإداري الملائم؛ (ج) توفير الآليات المناسبة لتقييم الأداء؛ (د) وضع منهجيات عمل جيدة التصميم لأجل التنفيذ الكفء الفعال لعملية إعادة تنظيم الإدارة (AP2006/600/01/13).

١٠٨- قبلت إدارة عمليات حفظ السلام بهذه التوصية، معلقة في هذا الصدد بقولها إنها ستكفل بفضل الهيكل المتكامل تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والمساءلة بأسلوب يسمح بالقيام بعمليات تقييم ورقابة فعاليتين. كما ستعمل الهياكل المتكاملة بشكل يتفق مع المنهجيات التي تُقرها الإدارة، بما يتيح وجود وصلات بينية فعالة مع العناصر الأخرى داخل الإدارة. ويعتزم إجراء استعراض للهياكل الجديدة بعد عامين.

التوصية ١٤

١٠٩- ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تنفذ استراتيجية داخلية للاتصال تضمن مشاركة الموظفين على جميع المستويات داخل الإدارة في عملية إعادة الهيكلة المقترحة في إطار برنامج 'عمليات السلام حتى عام ٢٠١٠' (AP2006/600/01/14).

١١٠- قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، معلقة في هذا الصدد بقولها إنه تم فعلاً إشراك موظفي الإدارة بدرجة كبيرة في عملية تقييم ومناقشة ضرورة وجود خيارات لإعادة هيكلة الإدارة. وقد عُقدت اجتماعات لإحاطة الموظفين، واجتماعات عامة، واجتماعات مع ممثلي اتحاد الموظفين. وستعقد اجتماعات أكثر تركيزاً مع الموظفين

بعد أن يتم تحديد الهيكل الجديد للإدارة. وستُفيد الإدارة أيضا من موقع شبكتها الداخلية (الإنترنت) لضمان حصول الموظفين على المعلومات الكاملة في هذا الصدد (منذ أيار/مايو ٢٠٠٦، بلغ عدد زيارات الموقع ٢٤ مليوناً).

التوصية ١٥

١١١- ينبغي لإدارة عمليات حفظ السلام أن تعهد بوظيفة القيادة والتنسيق لتنفيذ جهود الإصلاح في إطار برنامج 'عمليات السلام حتى عام ٢٠١٠'، إلى مكتب إدارة التغيير أو كيان آخر داخل مكتب وكيل الأمين العام يكون مسؤولاً بصفة مباشرة أمام وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام، وينبغي أن تضمن الإدارة توفير الموارد الكافية والصلاحيات الضرورية في هذا الخصوص، وأن توضع مؤشرات واضحة للأداء كي يتسنى إنجاز هذه المهمة بشكل فعال (AP2006/600/01/15).

١١٢- قبلت إدارة عمليات حفظ السلام هذه التوصية، معلقةً في هذا الصدد بقولها إن مسؤولية قيادة وتنسيق التنفيذ سيُعهد بها إلى مكتب وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام. وسيقوم مكتب إدارة التغيير بدور رئيسي في هذا الصدد، ويحتمل أن تلزمه موارد مكملة تعينه على إنجاز هذه المهمة.

(توقيع) إمرا - بریت أهلينيوس

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

إدارة عمليات حفظ السلام

الخريطة التنظيمية في ١ تموز/يوليه ٢٠٠٦

