

Distr.: General
29 March 2007
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة السابعة والأربعون

١١ حزيران/يونيه - ٦ تموز/يوليه ٢٠٠٧

البند ٤ (ج) من جدول الأعمال المؤقت*

المسائل البرنامجية: التقييم

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن التقييم المتعمق للشؤون السياسية: شؤون مجلس الأمن

موجز

طلبت لجنة البرنامج والتنسيق، في دورتها الرابعة والأربعين، إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن يجري تقييماً متعمقاً للشؤون السياسية. وقُدِّم التقرير الأول عن البرنامج الفرعي ١، منع نشوب الصراعات واحتواؤها وحلها، من البرنامج ٢، الشؤون السياسية، من الخطة البرنامجية لفترة السنتين، إلى اللجنة في دورتها السادسة والأربعين، في عام ٢٠٠٦. وهذا التقييم هو جزء من المرحلة الثانية من التقييم المتعمق، وهو يغطي البرنامج الفرعي ٣، شؤون مجلس الأمن. ويركز هذا التقييم على هيكل شعبة شؤون مجلس الأمن، وأنشطتها ونواتجها، وهذه الشعبة هي المسؤولة عن تنفيذ البرنامج الفرعي ٣.

وقد أفضى التوسع في أنشطة مجلس الأمن منذ تسعينات القرن الماضي إلى زيادة في أعباء عمل الشعبة، كما أوجد بيئة أكثر تعقيداً وأسرع وتيرة تقوم الشعبة في إطارها بإنجاز الولاية المنوطة بها المتمثلة في تقديم الدعم إلى مجلس الأمن وأجهزته الفرعية. وهناك درجة

* E/AC.51/2007/1



عالية من الرضا عن أنشطة الشعبة لدى المتعاملين معها. بيد أن هناك تفسيرات مختلفة للدور الداعم الذي تقدمه الشعبة، بسبب انعدام الوضوح بشأن ما يشكل دعماً فنياً، وعدم اتساق توقعات المتعاملين مع الشعبة.

وعلى الرغم من أن الشعبة استطاعت بصفة عامة أن تتأقلم جيداً مع احتياجات الدعم المتزايدة لدى أعضاء المجلس، من شأن مبادرات تعزيز الكفاءة أن تساعد الشعبة على أن تجابه بشكل أفضل تحديات أنشطة المجلس المتطورة. ومن المجالات الرئيسية التي يمكن أن تشهد تحسناً في الكفاءة إسناد المهام بشكل أكثر إنصافاً، وتحسين أسلوب العمل، بما يشمل المبادئ التوجيهية ونظم تبادل المعلومات، وتعزيز الاتصالات، وتحسين الممارسات الإدارية. وفضلاً عن ذلك، ثمة أوجه ضعف تتعلق بالحفاظ على استدامة ما يوجد لدى الشعبة من خبرة ومعرفة؛ كما أن هناك حاجة إلى توفير آليات وأدوات لإدارة المعرفة ضماناً للإفادة من الموارد الحيوية الموجودة لدى الشعبة، والحفاظ عليها ونشرها. وعلاوة على ذلك، لم تُستغل الاستغلال الكامل أوجه التكامل والتآزر والتسويق داخل الشعبة، لم تتبلور وتُعتمد رؤية على نطاق الشعبة بكاملها. وتتيح التغييرات التي حدثت مؤخراً في القيادات فرصة لمعالجة بعض هذه الشواغل.

ويقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية سبع توصيات إلى شعبة شؤون مجلس الأمن وإدارة الشؤون السياسية:

- إقامة اتصالات مع العملاء أكثر اتساماً بالطابع الرسمي وبالشفافية؛
- إقامة نظام رسمي وشامل لإدارة المعارف؛
- تحسين المبادئ التوجيهية المتعلقة بالنواتج والعمليات الأساسية؛
- تحفيز العمل بروح الفريق داخل الفروع، وزيادة حراك الموظفين بين الفروع؛
- تعزيز خدمات تقديم الدعم لأفرقة الخبراء والرقابة الخاصة بهم؛
- إنشاء وظيفة نائب مدير للشؤون الإدارية؛
- زيادة حجم الموارد لتلبية الاحتياجات المتزايدة من حيث أعباء العمل المتعلقة بتنامي أنشطة لجان الجزاءات وآليات الرصد.

المحتويات

| الصفحة | الفقرات | الصفحة |
|--------|---------|---|
| ٤ | ٣-١ | أولاً - مقدمة |
| ٤ | ٤ | ثانياً - المنهجية |
| ٦ | ٩-٥ | ثالثاً - معلومات أساسية |
| ٨ | ٥٤-١٠ | رابعاً - استنتاجات التقييم |
| | | ألف - على الرغم من وجود توافق آراء عام بشأن دور الشعبة في تقديم الدعم عموماً، فإن اختلاف تفسيرات هذا الدور وعدم اتساق توقعات الزبائن انتقصا من وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به الشعبة |
| ٨ | ١٨-١٠ | باء - تنفيذ الشعبة بنجاح ولايتها الكاملة بشأن تقديم الدعم إلى مجلس الأمن وأجهزته الفرعية |
| ١٢ | ٢٧-١٩ | جيم - حيلولة التفاوت في توزيع المهام وعدم تطور أساليب العمل ونظم الاتصال والممارسات الإدارية دون تحقيق الكفاءة والفعالية |
| ١٤ | ٤٤-٢٨ | دال - مستوى الخبرة والمعارف لدى الشعبة عال، غير أن الاستدامة مدعاة لقلق كبير |
| ٢١ | ٤٧-٤٥ | هاء - وجود فرص لتحسين بنية الشعبة من أجل تعزيز أوجه التكامل والاتساق داخل الشعبة ومع الإدارة |
| ٢٢ | ٥٤-٤٨ | |
| ٢٤ | ٥٦-٥٥ | خامساً - خاتمة |
| ٢٤ | ٦٤-٥٧ | سادساً - التوصيات |

أولا - مقدمة

١ - طلبت لجنة البرنامج والتنسيق، في دورتها الرابعة والأربعين، إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن يجري تقييما متعمقا للأنشطة السياسية^(١). وتقوم إدارة الشؤون السياسية بتنفيذ برنامج الشؤون السياسية. ويتكون هذا البرنامج من البرامج الفرعية الخمسة التالية:

- البرنامج الفرعي ١، منع نشوب الصراعات واحتواؤها وحلها، وتقوم بتنفيذه أربع شعب إقليمية (شعبة أفريقيا الأولى، وشعبة أفريقيا الثانية، وشعبة الأمريكتين وأوروبا، وشعبة آسيا والمحيط الهادئ)
- البرنامج الفرعي ٢، المساعدة الانتخابية، وتقوم بتنفيذه شعبة المساعدة الانتخابية
- البرنامج الفرعي ٣، شؤون مجلس الأمن، وتقوم بتنفيذه شعبة شؤون مجلس الأمن
- البرنامج الفرعي ٤، إنهاء الاستعمار، وتقوم بتنفيذه وحدة إنهاء الاستعمار
- البرنامج الفرعي ٥، قضية فلسطين، وتقوم بتنفيذه شعبة حقوق الفلسطينيين.

٢ - وقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقريرا عن البرنامج الفرعي ١ إلى لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها السادسة والأربعين، في عام ٢٠٠٦. ويقدم المكتب تقارير عن البرامج الفرعية الأربعة المتبقية، كما يقدم تقريرا موجزا، وتقريراً عن البعثات السياسية الخاصة التي تديرها وتدعمها إدارة الشؤون السياسية، إلى اللجنة في دورتها السابعة والأربعين، في عام ٢٠٠٧. ويغطي هذا التقرير البرنامج الفرعي ٣، شؤون مجلس الأمن. وقد استعرضته إدارة الشؤون السياسية، وترد تعليقات هذه الإدارة بالأحرف المائلة حسب الاقتضاء.

٣ - ويتمثل الهدف من هذا التقييم المتعمق في تحديد مدى أهمية وكفاءة فعالية وتأثير الإدارة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها، بموجب البرنامج الفرعي ٣. ويركز هذا التقييم على هيكل شعبة شؤون مجلس الأمن وأنشطتها ونواتجها، وهذه الشعبة هي المسؤولة عن تنفيذ البرنامج الفرعي ٣.

ثانيا - المنهجية

٤ - استخدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في إجراء هذا التقييم، طائفة من الأساليب النوعية والكمية، من بينها إجراء استقصاءات ذاتية، ومقابلات شخصية متعمقة، وتحليلات للبيانات البرمجية، ودراسات فردية، واستعراض المنشورات المتعلقة بالموضوع. وتستند

(١) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة التاسعة والخمسون، الملحق رقم ١٦ (A/59/16)، الفقرة ٣٨٢، وقرار الجمعية العامة ٥٩/٢٧٥، الفقرة ٢٢.

الاستنتاجات المنبثقة من التقييم إلى مصادر البيانات الأحد عشر التالية: (أ) استقصاءات ذاتية شملت جميع أعضاء مجلس الأمن الخمسة عشر لعام ٢٠٠٦ والأعضاء الخمسة الذين انتهت مدد عضويتهم في عام ٢٠٠٥^(٢)؛ (ب) إجراء ٢٦ مقابلة مع ١٤ عضواً من أعضاء مجلس الأمن لعام ٢٠٠٦ و ٥ أعضاء انتهت مدد عضويتهم في عام ٢٠٠٥^(٣)؛ (ج) استقصاء ذاتي لموظفي شعبة شؤون مجلس الأمن^(٤)؛ (د) إجراء ٢٨ مقابلة مع موظفين في شعبة شؤون مجلس الأمن يمثلون عينة غير عشوائية^(٥)؛ (هـ) استقصاء ذاتي لشركاء الشعبة الداخليين من الأمم المتحدة^(٦)؛ (و) استقصاء ذاتي للخبراء في شؤون مجلس الأمن من العناصر الأكاديمية وأوساط المجتمع المدني^(٧)؛ (ز) سبع مقابلات أُجريت مع الشركاء الداخليين للشعبة في إدارة الشؤون السياسية؛ (ح) ثماني مقابلات أُجريت مع الخبراء الخارجيين في شؤون مجلس الأمن؛ (ط) أسبوعان من الدراسات الفردية^(٨)؛ (ي) تحليلات للبيانات البراجمجة؛ (ك) استعراض للمنشورات. وقام مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضاً باستعراض استنتاجات المراجعة التي أجراها المكتب بشأن تعيين خبراء للعمل في أفرقة الجزاءات في إدارة الشؤون السياسية (AP2005/560/03). وهذه المنهجية يشوبها قصور لانخفاض معدل الردود في استقصاء الشركاء.

(٢) أُجري الاستقصاء خلال الفترة من آب/أغسطس إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦. وكان عدد المخبين على الاستقصاء ١٤ عضواً، من عشرين عضواً، يمثلون الأعضاء الحاليين والأعضاء في السنة السابقة، مما يمثل معدل استجابة قدره ٧٠ في المائة. وسيشار إلى هذا الاستقصاء فيما بعد باسم "استقصاء الأعضاء".

(٣) أُجريت هذه المقابلات مع ١٩ عضواً من الأعضاء العشرين الحاليين والأعضاء في السنة السابقة، فيما يخص خدمات فرع أمانة مجلس الأمن، ومع سبعة أعضاء فيما يخص خدمات فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن.

(٤) أُجري الاستقصاء خلال الفترة من آب/أغسطس إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦. وكان عدد المخبين في الاستقصاء ٣٢ موظفاً، من ٥٢ موظفاً، مما يمثل معدل استجابة قدره ٦٢ في المائة. وسيشار إلى هذا الاستقصاء فيما بعد باسم "استقصاء الموظفين".

(٥) أُجريت هذه المقابلات مع المديرين السابقين والحاليين، ومسؤولي الاتصال مع لجنة الأركان العسكرية، وفي جميع الفروع الثلاثة للشعبة.

(٦) أُجري الاستقصاء خلال الفترة من تشرين الأول/أكتوبر إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦. وكان المخبين ٣٨ شريكاً من الشركاء البالغ عددهم ١٥٥ شريكاً، مما يمثل معدل استجابة قدره ٢٥ في المائة. وسيشار إلى هذا الاستقصاء فيما بعد باسم "استقصاء الشركاء".

(٧) أُجري هذا الاستقصاء خلال الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦. وكان المخبين ٢١ خبيراً، من ٣٩ خبيراً، مما يمثل معدل استجابة قدره ٥٤ في المائة. وسيشار إلى هذا الاستقصاء فيما بعد باسم "استقصاء أفرقة الخبراء".

(٨) كانت الأسابيع التي خصصت للدراسات الفردية المتعلقة بمجلس الأمن في شهري أيلول/سبتمبر وتشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦. وكانت الأسابيع التي خصصت للدراسات الفردية للأجهزة الفرعية في شهري أيلول/سبتمبر وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦. وحضر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بصفة مراقب اجتماعات مجلس الأمن والأجهزة الفرعية، واجتماعات الموظفين الداخلية، واستعرض نواتج العمل والاتصالات الداخلية.

ثالثاً - معلومات أساسية

مجلس الأمن

٥ - أنشئ مجلس الأمن بموجب ميثاق الأمم المتحدة باعتباره هيئة سياسية تقع على عاتقها التبعات الرئيسية فيما يخص حفظ السلام والأمن الدوليين. وقرارات مجلس الأمن ملزمة لجميع الأعضاء. وفي عام ١٩٤٥، كان عدد أعضاء المجلس ١١ عضواً، ثم ازداد عدد الأعضاء ليبلغ ١٥ عضواً في عام ١٩٦٥. ومن بين هؤلاء الأعضاء، هناك خمسة أعضاء دائمين يتمتعون بحق النقض (الفيتو) فيما يتعلق بالمسائل غير الإجرائية، وهم: الاتحاد الروسي، والصين، وفرنسا، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والولايات المتحدة الأمريكية. وتنتخب الجمعية العامة الأعضاء العشرة غير الدائمين، ومدة عضويتهم سنتان.

٦ - وشهدت تسعينات القرن الماضي بداية توسع في أنشطة المجلس. وخلال الفترة بين عامي ١٩٤٦ و ١٩٨٩، اجتمع المجلس ٢٩٠٣ مرات، واتخذ ٦٤٦ قراراً، أي بمتوسط يقل قليلاً عن ١٥ قراراً سنوياً؛ وفي العقد التالي، اجتمع المجلس ١٨٣ مرة واتخذ ٦٣٨ قراراً، أي حوالي ٦٤ قراراً سنوياً. وشهد هذا التوسع طائفة أكبر من أنشطة المجلس بما في ذلك إنشاء محاكم جنائية دولية، وتعهد نظم جزاءات معقدة، والإدارة المؤقتة للأقاليم^(٩).

٧ - ويحدد المجلس نظامه الداخلي. ويجري تناوب رئاسته شهرياً، وتعقد الاجتماعات في جلسات مفتوحة أو مغلقة. وازداد منذ تسعينات القرن الماضي عدد المشاورات غير الرسمية ازدياداً كبيراً، ويجري جانب كبير من عمل المجلس في هذا الإطار.

٨ - ويأذن الميثاق للمجلس بأن ينشئ "من الأجهزة الفرعية ما يرى له ضرورة لأداء وظائفه". ومن بين هذه الأجهزة كيانات مآذون لها بالقيام بالمهام التي يفوضها إليها المجلس، بالإضافة إلى لجان المجلس التي تراقب تنفيذ قرارات المجلس. وتندرج في الفئة السابقة المحكمتان الدوليتان ليوغوسلافيا السابقة ورواندا، وتندرج في الفئة الثانية اللجان المنشأة لمراقبة نظم الجزاءات التي يضعها المجلس، ولجنة مجلس الأمن المنشأة عملاً بالقرار ١٣٧٣ (٢٠٠١) بشأن مكافحة الإرهاب، ولجنة مجلس الأمن المنشأة عملاً بالقرار ١٥٤٠ (٢٠٠٤).

(٩) انظر على سبيل المثال، David M. Malone, ed. *The UN Security Council: From the Cold War to the 21st Century* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2004).

شعبة شؤون مجلس الأمن

٩ - شعبة شؤون مجلس الأمن هي الجهة المكلفة بتسهيل مداورات مجلس الأمن وأجهزته الفرعية وكفالة فعالية صنع القرار فيها (A/60/6 (sect.3)، من خلال أنشطة تشمل الدعم الفني ودعم الأمانة. ويوجد بها ٥٢ موظفا ويرأسها مدير، مسؤول أمام وكيل الأمين العام للشؤون السياسية، عن طريق أحد الأمناء العاميين المساعدين الذين يعملون في الإدارة. وتتألف الشعبة من:

- مكتب المدير، ويتكون من مدير واحد، وموظف واحد من الفئة الفنية وموظف واحد من فئة الخدمات العامة
- فرع أمانة مجلس الأمن، ويتكون من رئيس، و ٧ موظفين من الفئة الفنية و ١١ موظفا من فئة الخدمات العامة، يتولون مهمة تقديم الدعم لمجلس الأمن
- فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن، ويتكون من رئيس، و ٨ موظفين من الفئة الفنية و ١٠ موظفين من فئة الخدمات العامة، يتولون مهمة دعم الأجهزة الفرعية للمجلس، وتقديم التوجيه الفني لفرق الخبراء، وأفرقة الخبراء، وأفرقة الرصد التي ينشئها الأمين العام، وتوفير رقابة عليها، بناء على طلب مجلس الأمن، لرصد تطبيق الجزاءات^(١٠). ويبادر الفرع أيضا إلى اتخاذ بعض الإجراءات الإدارية نيابة عن أفرقة الخبراء، وهي إجراءات يقوم بتنفيذها المكتب التنفيذي لإدارة الشؤون السياسية، وكيانات الأمم المتحدة الأخرى
- فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق، ويتكون من رئيس، وخمسة موظفين من الفئة الفنية، وثلاثة موظفين من فئة الخدمات العامة، يتولون مهمة إعداد وثائق تحليلية وبحثية عن ممارسات المجلس السابقة والحالية، بما في ذلك مرجع ممارسات مجلس الأمن^(١١)
- أمانة لجنة الأركان العسكرية، وتتكون من موظف واحد من الفئة الفنية وموظف واحد من فئة الخدمات العامة، يتوليان مهمة تقديم الدعم للجنة الأركان العسكرية.

(١٠) تستخدم هذه المصطلحات بشكل مترادف. وسيشار إلى الهيئات المعنية فيما بعد باسم "أفرقة الخبراء".

(١١) يشار إليه فيما بعد باسم "المرجع".

رابعاً - استنتاجات التقييم

ألف - على الرغم من وجود توافق آراء عام بشأن دور الشعبة في تقديم الدعم عموماً، فإن اختلاف تفسيرات هذا الدور وعدم اتساق توقعات الزبائن انتقصا من وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به الشعبة

اتسام دور الدعم العام بالوضوح إلى حد كبير

١٠ - إن طبيعة الدور العام الذي تقوم به الشعبة في تقديم الدعم لمجلس الأمن وأجهزته الفرعية واضحة بالنسبة للأعضاء بالمجلس وللموظفين. وقد أفضت التغيرات التي شهدتها مجلس الأمن وأجهزته الفرعية على امتداد السنوات العشر إلى الخمس عشرة الماضية إلى زيادة مطردة في نطاق وحجم طلب هذه الأجهزة لهذا الدعم. وينظر إلى الولاية المنوطة بالشعبة بصفة عامة باعتبارها واسعة النطاق بشكل يضمن لها المرونة التي تحتاج إليها في التكيف حسب متطلبات هذه البيئة المتغيرة؛ ويرى معظم موظفي الشعبة أن الولاية المنوطة بالشعبة واضحة، وهامة، ويمكن تنفيذها^(١٢). وقد قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتصنيف دور الدعم الذي تقوم به الشعبة في خمس فئات متميزة هي: (أ) المساعدة اللوجستية، من قبيل تنسيق عقد الاجتماعات وتقديم الخدمات لها، (ب) تقديم الخدمات الاستشارية، فيما يتعلق بمسائل من قبيل النظام الداخلي والقواعد، للمجلس ولأجهزته الفرعية؛ (ج) النواتج المادية، من قبيل الإحاطات الإجرائية والتقرير السنوي لمجلس الأمن الذي يقدم إلى الجمعية العامة^(١٣)، والمرجع، والمبادئ التوجيهية لعمل لجان الجزاءات؛ (د) تجهيز الوثائق الرسمية لمجلس الأمن؛ (هـ) تقديم الدعم الفني لأفرقة الخبراء، بما في ذلك التوجيهات المتعلقة بنطاق ولاياتها ووعيتها بمعايير الإثبات^(١٤).

١١ - ويقول موظفو الشعبة إن دورهم الأساسي يتمثل في مساعدة أعضاء المجلس وأجهزته الفرعية، وضمان قيام هذه الأجهزة بمهامها على نحو يتسم بالكفاءة، ومساعدة رؤساء اللجان. كذلك، يغلب قول أعضاء المجلس إن دور الشعبة يتمثل في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية للمجلس، وتقديم الدعم الفني واللوجستي، بما في ذلك إلى رئاسة المجلس، والتحضير للاجتماعات. ومن أمثلة وجهات النظر التي عبر عنها الأعضاء الإشارة إلى الشعبة بأنها

(١٢) يمثل هذا العدد نسبة قدرها ٩٣ في المائة، ونسبة قدرها ١٠٠ في المائة، ونسبة قدرها ٨٩ في المائة على التوالي من المحييين في استقصاء الموظفين.

(١٣) يشار إليه فيما بعد باسم "التقرير السنوي".

(١٤) من الجدير بالذكر أن الشعبة تقوم بدور إضافي يتمثل في تقديم المعلومات إلى الأمين العام وشركاء الأمم المتحدة الآخرين بشأن إجراءات المجلس، على النحو المبين في الفقرتين ٢٥ و ٣٨ أدناه

”تحافظ على سير العمل“ و ”تساعد على تسيير عمل المجلس بشكل سلس ودونما تأخير“، و ”لا يمكن لنا بدون الشعبة القيام بعملنا أو المضي قدما في تحسين كيفية إنجاز هذا العمل“.

١٢ - وثمة إجماع بشكل عام بين موظفي الشعبة وأعضاء المجلس على طبيعة أولويات عمل الشعبة. فبالنسبة لفرع أمانة مجلس الأمن، يرى معظم المجهيين في استقصاء الأعضاء (٦٧ في المائة) أن الدعم الفني وتقديم خدمات الأمانة إلى المجلس، بما في ذلك إسداء المشورة بشأن القواعد والإجراءات، هما نشاطان يحتلان المقام الأول أو الثاني في أولويات عمل الشعبة؛ وكذلك، فإن جميع المجهيين في استقصاء الموظفين ممن يعملون في هذا الفرع يمنحون جميعهم تقريبا (٩٦ في المائة) هذه المهام المقام الأول أو الثاني في سلم الأولويات. ويعتبر أعضاء المجلس والموظفون أيضا تقديم المساعدة إلى رئاسة المجلس مسألة ذات أولوية عليا. وترى غالبية موظفي فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن (٩١ في المائة) والأعضاء (٧٥ في المائة) الذين شملهم الاستقصاء، أن تقديم الدعم الفني وخدمات الأمانة للجان الجزاءات هو إحدى الأولويات العليا.

وجود اختلاف في تفسير الدور

١٣ - توجد في إطار هذا التوافق في الآراء، تفسيرات مختلفة للدور الداعم الذي تضطلع به الشعبة. وأحد أسباب ذلك هو الافتقار إلى الوضوح فيما يشكل الدعم ”الفني“. ويعتقد بعض موظفي الشعبة أن الدعم يتألف أساسا من المشورة المقدمة بشأن سوابق وإجراءات المجلس؛ ويقولون إن أي مشورة تتطلب قرارا سياسيا هي مشورة فنية، ذلك لأنها قد تتعلق بمداولات المجلس. ويرون أن توفير ذاكرة مؤسسية هو دور فني، لا سيما في مساعدة الأعضاء المنتخبين، ممن قد تكون ذاكرتهم المؤسسية أقل مما يجب عندما يتولون منصب رئاسة المجلس أو رئاسة لجنة من لجان الجزاءات. ويفسر موظفون آخرون، لا سيما من يعملون في فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن، الدعم الفني بأنه يتألف من معرفة بقضايا الساعة قائمة على المضمون، بما يشمل الجزاءات. ويجمع أعضاء المجلس كلهم على أن الشعبة تقدم مشورة قيمة بشأن المسائل الإجرائية والقواعد، لكنهم لا يوافقون على أن ذلك يشكل دعما ”فنيا“.

١٤ - ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية مختلف أنواع المشورة التي تقدم أثناء انعقاد اجتماعات المجلس وأجهزته الفرعية. وفي بعض الاجتماعات، قدم موظفو الشعبة المشورة إلى الرئيس بشأن ترتيب المتكلمين، وأطلعوا أحد الأعضاء على القواعد المتعلقة بتقديم وثائق لتفويض المتكلمين إلى الأمين العام، وقدموا المشورة إلى الأعضاء بشأن القواعد التي بموجبها يمكن دعوة المتكلمين لمخاطبة المجلس. ولاحظ المكتب أيضا حالات استوجبت المشورة المقدمة اتخاذ قرار سياسي، من قبيل تقديم خلفية سياسية بشأن بنود جدول الأعمال المقبل.

وبالنظر إلى الدور الموسع للمجلس، فقد لا تتوافر دائما قواعد مقررة، الأمر الذي يجعل اعتماد مشورة الشعبة على السوابق أقل من اعتمادها على اتخاذ الشعبة قرارا سياسيا.

١٥ - والدور المحدد لفرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق يسهم أيضا في التباين في كيفية تفسير دور الشعبة المحدد. فبينما تتمثل مهمته الرئيسية في إعداد المرجع، فإن ربع الأعضاء الذين شملهم الاستقصاء الخاص بهم يقيّمون هذه المهمة بألها ذات أولوية تقل عن أولوية مهام الشعبة الأخرى. وعلاوة على ذلك، فإن معظم أعضاء المجلس الذين جرت مقابلتهم كانوا إما غير مدركين لوجود المرجع أو مدركين لوجوده ولكنهم لا يستخدمونه، وإن كان عدد منهم يقول إن الموظفين القانونيين في بعثاتهم يستخدمونه. ويعتقد بعض الموظفين وأعضاء المجلس أن هذا الفرع ينبغي أن يضطلع بدور أكبر في تقديم خدمات المشورة فيما يتعلق بممارسات المجلس إلى الشعبة وإلى زملاء آخرين في الأمم المتحدة وإلى أعضائها وزبائنها الخارجيين. ويقترحون أن يصبح هذا الفرع رائدا في إجراء البحوث بشأن السوابق التاريخية.

١٦ - ويشمل دور الدعم الذي تضطلع به الشعبة تقديم التوجيه الفني لأفرقة الخبراء والرقابة عليها، لكن هذا الدور ينطوي أيضا على تفسيرات مختلفة^(١٥). ويعترف موظفو الشعبة بقدر من المسؤولية عن ضمان جودة عمل أفرقة الخبراء. ويعرب المحييون في استقصاء أفرقة الخبراء عن فهم مختلف لولاية فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن فيما يتعلق بعملهم: فمعظمهم يرى أن هذه الولاية تتألف في المقام الأول من الدعم الإداري، بينما يرى آخرون أنها تشمل تقديم دعم فني بدرجة أكبر^(١٦) ويتقاسم الفرع مع المكتب التنفيذي للإدارة المسؤولية الإدارية فيما يتعلق بأفرقة الخبراء، الأمر الذي قد يفضي إلى وجود قدر من الحيرة بشأن دور كل منهما. ولا تُذكر صراحة وظيفة الفرع المتعلقة بأفرقة الخبراء في نشرة الأمين العام عن تنظيم إدارة الشؤون السياسية (ST/SCB/2000/10)، كما أن الموظفين لا يعلمون بوجود وثائق تحدد العلاقة بين الشعبة والمكتب التنفيذي فيما يتعلق بإدارة هذه الأفرقة.

تفاوت توقعات الزبائن

١٧ - من العوامل الرئيسية الأخرى التي تسهم في الافتقار إلى الوضوح في عمل الشعبة تفاوت التوقعات فيما بين زبائنها الرئيسيين؛ وإذا توجده حاليا قلة من المحافل الرسمية المعنية

(١٥) لم يفرض الدور المتنامي لأفرقة الخبراء عبئا على موارد الشعبة فحسب، بل أيضا على قدرة شريكها الإداري، المكتب التنفيذي، على تلبية الاحتياجات الإدارية للأفرقة.

(١٦) يقول، مثلا، ٧١ في المائة من المحييين في استقصاء أفرقة الخبراء إن الدعم الإداري كان ينطوي على أقصى درجة من الأهمية بالنسبة لهم خلال أحدث فترة من فترات عملهم، وتلاه في الأهمية التوجيه بشأن عملهم (٢٤ في المائة) والمساعدة في الاتصال بالأفراد والكيانات أثناء انتدابهم في مهمات (٢٤ في المائة).

بالاتصال بين الشعبة والمجلس التي يمكن فيها تحديد توقعات الزبائن واحتياجاتهم من الدعم تحديدا واضحا. ويدرك مكتب خدمات الرقابة الداخلية وجوب توافر توافق آراء بين جميع الدول الخمس عشرة لكي تُحدث الشعبة تغييرا كبيرا في مسؤولياتها المتعلقة بالمجلس وبأجهزته الفرعية^(١٧). ويضاف إلى ذلك حدوث تعيّر مستمر في الزبائن نظرا لانتخاب أعضاء جدد للمجلس كل عام. ويقول أعضاء كثيرون إن الشعبة تضطلع بأدوار مختلفة إزاء الأعضاء الدائمين والمنتخبين، ولهذا يزداد طلب الأعضاء المنتخبين على الذاكرة المؤسسية للشعبة، وقد يتطلعون إلى الحصول على توجيه أكثر مما تقدمه لهم الشعبة حاليا. وعلاوة على ذلك، فإن بعض الأعضاء يودون أن تصبح الشعبة أكثر ابتكارا واستباقا، بينما يرفض آخرون ذلك^(١٨) ويشجع حوالي نصف أعضاء المجلس الذين جرت مقابلتهم زيادة الابتكار في الشعبة، ويؤكدون ضرورة عدم اكتفاء الموظفين بالاعتماد على أسلوب العمل في السابق. ويقول بعض الأعضاء، مثلا، إن تقديم مذكرة غير تحليلية قبل كل اجتماع، توزع المسائل الرئيسية التي ستناقش وتقدم جميعا للإجراءات والوثائق السابقة للمجلس، من شأنه أن يحسن تركيز مداوات المجلس^(١٩)؛ ويقترح آخرون تحديث الإجراءات وأساليب العمل وتدقيق المعلومات، أو استخدام تكنولوجيا محسنة لتيسير أعمال الاجتماعات؛ بينما يوصي آخرون بأن تقدم الشعبة، متى فرغت لجنة من لجان الجزاءات من أعمالها، تقريرا موجزا يسرد المسائل الأساسية التي يمكن أن تستخدمها اللجان التي تُنشأ مستقبلا وذلك كمصدر من مصادر المعرفة.

١٨ - ويعتقد بعض الأعضاء أن أداء الشعبة من حيث التحسب للاحتياجات من المعلومات ينبغي أن يتحسن. وقد لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية مثلا جيدا لذلك التحسب وقت تعيين الأمين العام الجديد، وذلك عندما قامت الشعبة، بمبادرة خاصة منها، بتزويد الأعضاء ببلاغات المجلس السابقة بشأن تعيينات الأمناء العامين؛ وكانت تلك البلاغات موضع ترحيب لتيسيرها مداوات المجلس بشأن قواعد التعيين. ورحب الأعضاء أيضا، في اجتماع لإحدى لجان الجزاءات، برسالة، بادرت الشعبة إلى إعدادها، موجهة من اللجنة إلى الأطراف المدرجة في القائمة بشأن توصيات فريق خبراء.

(١٧) قدمت، أثناء مداوات الفريق العامل غير الرسمي المعني بالوثائق والمسائل الإجرائية الأخرى التابع لمجلس الأمن التي جرت في عام ٢٠٠٦ مقترحات تدعو إلى زيادة دور الشعبة لكنها لم تحظ بموافقة جميع الأعضاء الخمسة عشر.

(١٨) كانت هذه الاختلافات متماثلة فيما بين الأعضاء الدائمين والمنتخبين على حد سواء.

(١٩) يسلم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأنه في حالة إعداد الشعبة مذكرة من هذا القبيل فمن اللازم أن تكون غير تحليلية، ومن اللازم، في حالات أخرى، طلب تلك المذكرات من موظفي المكتب الفني.

باء - تنفيذ الشعبة بنجاح ولايتها الكاملة بشأن تقديم الدعم إلى مجلس الأمن وأجهزته الفرعية

عقد اجتماعات المجلس وأجهزته الفرعية على النحو المقرر

١٩ - قياسا على الوقت الذي أنفقته الشعبة في الاضطلاع بمختلف أنشطتها المتعلقة بالدعم، فإن دورها يتمثل إلى حد كبير في خدمة الاجتماعات^(٢٠). وفي فترات السنتين الثلاث الأخيرة الممتدة من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٥، كان "تقديم الخدمات الفنية للاجتماعات" أكبر ناتج من نواتج الشعبة (في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ كان يمثل ٩٧ في المائة من مجموع النواتج). كذلك، في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، شكلت الخدمات المقدمة إلى اجتماعات المجلس وأجهزته الفرعية، أكثر من نصف (٥٨ في المائة) جميع أشهر العمل المنصوص عليها في الميزانية العادية لفترة السنتين^(٢١). وجرى بشكل جيد تخطيط وتنفيذ اجتماعات المجلس وأجهزته الفرعية خلال فترات السنتين الثلاث الأخيرة. وأثناء أربعة أسابيع خصصت لدراسة إفرادية راقبها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عقدت اجتماعات المجلس وأجهزته الفرعية في أواها وحقت الأهداف المبينة على النحو المقرر في الجدول الزمني.

ارتفاع مستوى رضا أعضاء المجلس

٢٠ - يكشف استقصاء الأعضاء عن ارتفاع درجة رضاهم عن أداء الشعبة بوجه عام؛ ولا تختلف التقييمات عموما فيما بين الأعضاء الدائمين والأعضاء المنتخبين. ويتجلى أيضا المديح العام للشعبة في المقابلات التي أجريت مع أعضاء المجلس. إذ يقول ما مجموعه ١٢ من بين ١٤ مجيبا في استقصاء الأعضاء إنهم يشعرون بالرضا بوجه عام عن أداء الشعبة، ويقدررون الموظفين تقديرا عاليا لاستجابتهم وتقديمهم المساعدة في الوقت المناسب وجودة عملهم. ويذكر الأعضاء الذين شملهم الاستقصاء أن الشعبة تؤدي مهامها الأساسية بدقة ومهنية، وأن المعلومات التي تقدمها مفيدة ودقيقة. غير أنهم يعربون عن قدر من الإحباط إزاء مسائل خارجة عن سيطرة الشعبة بشكل مباشر، من قبيل التأخر في إنجاز التقارير أو ترجمتها تحريريا.

٢١ - ويُنظر إلى فرع أمانة مجلس الأمن نظرة إيجابية، وبحيث نالت وظائفه الأساسية تقديرات عالية^(٢٢). وفي المجالين اللذين حظيا بأعلى درجات الأولوية - وهما تقديم الدعم

(٢٠) يختلف دور الشعبة في تقديم الخدمات عن دور إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، الذي يشمل تحديد ترتيب الطاولة وتوفير الخدمات الصوتية وخدمات الترجمة الشفوية.

(٢١) ٢٨١,٥٥ في مجموعه ٤٦٠,٨٦ شهر عمل منصوص عليها في الميزانية العادية.

(٢٢) باستثناء وظيفة واحدة من وظائف الشعبة تلقت تقديرا "ضعيفا" من أحد المجيبين.

الفني وخدمات الأمانة ومساعدة رئاسة المجلس - كانت تقديرات الجيبين في الاستقصاء، جميعهم تقريبا، لأداء الفرع إما جيدة أو ممتازة. كما يرى كثيرون من أعضاء المجلس وجود فرص لتعزيز الفرع. ويقترح البعض تغييرا في النهج العام يسمح للشعبة بأن تتصرف وكأنها أشبه بوزارة حكومية تتحسب للاحتياجات بدلا من أن تنتظر تلقي تعليمات، وبأن تعد ورقات إحاطة إعلامية غير تحليلية عن السوابق. ولكن يرى أعضاء آخرون أن ذلك قد يضع ولاية الشعبة على المحك.

٢٢ - وقد تلقى أيضا فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن تقديرا جيدا بوجه عام، ولكن مع وجود بعض التباين فيما يتعلق بأداء اللجان التي يدعمها الفرع. ومع أن التقييمات إيجابية عموما، فإن هناك تقديرات أقل نوعا ما لرصد التطورات في مجال الجزاءات وصياغة تقارير الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن^(٢٣).

٢٣ - وينال فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن تقديرات في استقصاء الأعضاء أقل نوعا ما من التقديرات الممنوحة للفرعين الآخرين، وإن كان الإمام بعمله أقل. وينال بعض التقديرات الأكثر سلبية لعمله، ولا سيما في إعداد المراجع. ويقول موظفو الشعبة إنهم تلقوا تعليقات إيجابية أثناء انعقاد اجتماعات اللجنة السادسة وحصلوا على مساهمات سخية من أجل الصندوق الاستئماني لاستكمال المرجع.

٢٤ - ويرى أعضاء المجلس أن تقديم الدعم إلى لجنة الأركان العسكرية أمر أكثر هامشية بالنسبة لعمل الشعبة، وقد تجلّى ذلك بإعطاء ثلاثة منهم فقط تقديرا لدعم أمانة هذه اللجنة (كان ممتازا أو جيدا).

تقدير شركاء الأمم المتحدة للشعبة تقديرا عاليا

٢٥ - يعتبر شركاء الأمم المتحدة موظفي الشعبة أكفاء وملتزمين. ويجد استقصاء الشركاء أن علاقات العمل ممتازة أو جيدة، وتمتاز عموما بحسن الاتصال والتنسيق، ويعتقد معظم الشركاء أن علاقة واضحة تربطهم بالشعبة من حيث المسؤوليات وخطوط الإبلاغ على حد سواء. وقد أقامت الشعبة شراكة أيضا مع المؤسسات الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني، التي قدرت هذه التفاعلات تقديرا إيجابيا. وربما كان ينبغي للشعبة أن تنظر في أفضل سبيل تتبعه لتوسيع نطاق جهودها التعاونية مع هذه الهيئات.

(٢٣) لم تتوافر أي بيانات أخرى عن هذه التقييمات في استقصاء الأعضاء. ويقول فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن إنه شارك في عمليات فرض جزاءات كبيرة، وواصل التعاون مع المؤسسات الأكاديمية وقام بصياغة تقارير تتعلق بعمل لجان الجزاءات.

٢٦ - وتعطي أفرقة الخبراء فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن تقديرا إيجابيا بوجه عام لما يقدمه من دعم فني، لكنها ترى أن أولوية هذا الدعم أقل من أولوية الدعم الإداري. وترى هذه الأفرقة أن أداء الفرع جيد من حيث صون استقلاليتها وحيادها ومن حيث المساعدة في إعداد تقاريرها، ولكن تقديرها له أقل إيجابية فيما يتعلق بالتعيين والرصد وفيما يتعلق بالتنسيق مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى. ورضاها أقل عادة فيما يتعلق بالدعم الإداري والرقابة^(٢٤).

تقييم الموظفين لعملهم تقييما إيجابيا

٢٧ - يقيم عموما موظفو الشعبة عملهم تقييما إيجابيا. وفي استقصاء الموظفين، يرى جميع المحيين أن الشعبة إما فعالة (٧٢ في المائة) أو فعالة جدا (٢٨ في المائة). وينال أداء وظائف محددة تقديرا مماثلا إلى حد ما لتقديرات الأعضاء في استقصائهم، ولكنه أعلى بدرجة طفيفة. ويؤمن الموظفون بعمل المجلس وأجهزته الفرعية ويعتبرون أن جهودهم تساعد هذه الهيئات مساعدة هامة.

جيم - حيلولة التفاوت في توزيع المهام وعدم تطور أساليب العمل ونظم الاتصال والممارسات الإدارية دون تحقيق الكفاءة والفعالية

٢٨ - تجد الشعبة أن النمو الكبير في حجم ونطاق عمل المجلس وأجهزته الفرعية كانت نتيجته هي زيادة عدد الاجتماعات التي يلزم تنسيقها وحضورها، وإصدار المزيد من الوثائق، والاتصال بمزيد من الجهات الفاعلة، وتزايد مجموعات السوابق والإجراءات التي يلزم الإلمام بها. واطراد تسارع التطورات التي تحدث في المجلس وأجهزته الفرعية تتطلب من الشعبة تقديم الدعم في أوانه. وقد تكيفت الشعبة تماما حسب احتياجات أعضاء المجلس المتزايدة من حيث الدعم، مع أن عدد الموظفين في كل فرع لم يرتفع إلا ارتفاعا متواضعا فحسب، أو ظل ثابتا، أو سجل انخفاضاً خلال هذه الفترة الزمنية نفسها. وبالإضافة إلى مبادرات تحسين الكفاءة التي اتخذت بالفعل، من قبيل المبادئ التوجيهية بخصوص المرجع، فإن التحسينات المتواصلة في توزيع المهام وسبل العمل ونظم الاتصالات وممارسات الإدارة ستساعد الشعبة على أن تواجه تحديات مجلس ما زال يتطور مواجهة أفضل.

(٢٤) يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الفرع يبادر إلى اتخاذ بعض الإجراءات الإدارية التي ينفذها المكتب التنفيذي.

تفاوت توزيع المهام نوعا ما

٢٩ - لا توزع المهام داخل الشعبة بكفاءة دائما. ويذكر الموظفون أنهم يقضون فترة زمنية غير متناسبة في تنفيذ أنشطة أقل أولوية لأعضاء المجلس (منها مثلا صياغة الوثائق) على حساب أنشطة تعتبر بالغة الأهمية (منها مثلا الدعم الفني)^(٢٥). وبالإضافة إلى ذلك، فإن أكثر من ثلث المجيبين في استقصاء الموظفين لا يوافقون على أن توزيع المهام عادل (وهي نقطة أثرت أيضا أثناء المقابلات مع الموظفين)؛ ويؤكد البعض أيضا عدم إدارة الموارد البشرية إدارة حسنة. فمثلا، يبدو في الشعبة بأكملها أن عمل بعض الموظفين من فئة الخدمات العامة قليل، بينما يستوعب آخرون المزيد من المسؤوليات الإدارية والفنية. وعلاوة على ذلك، لا يجري دائما تكليف موظفين فنيين مبتدئين بمهام مناسبة من قبل كبار الموظفين الفنيين. ويمكن، مثلا، إسناد مزيد من مسؤوليات تحرير ملاحق المرجع إلى موظفي الفئة الفنية المبتدئين في فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق.

٣٠ - وتفتقر الشعبة إلى آلية دعم شاملة لنقل الموظفين حيثما ومتى نشأت احتياجات ماسة، وإن كان كل فرع لديه خطط طارئة لاستدعاء الموظفين بعد ساعات العمل وأثناء عطلة نهاية الأسبوع، ولقيامهم بإجازة خلال فترات تباطؤ عمل المجلس، ولقيامهم بعمل زملائهم أثناء فترات غيابهم المعمول حسابها. وعلى سبيل المثال، يتولى حاليا إدارة إعداد التقرير السنوي أحد كبار الموظفين الفنيين بدعم من فريق يتألف من موظف فني وموظفين اثنين من فئة الخدمات العامة. ومن الناحية الأخرى، يضطلع موظف واحد فحسب، وبدون دعم، بمسؤولية إعداد المجلد السنوي لقرارات ومقررات مجلس الأمن. وتناقل المعلومات في سيناريوهات كهذه لا يكفي دائما، وغالبا ما يشهد انهماك أفرقة الدعم فيما لديها من أعباء عمل بحيث يتعذر عليها الإلمام بسياق عمل مسؤولي التنسيق.

عدم تطور بعض سبل العمل

٣١ - لم تتطور باستمرار سبل العمل الرامية إلى الحد من حالات الازدواجية وإلى ترشيد العمل. وبالنظر إلى سرعة وتيرة الأحداث التي يعمل المجلس في ظلها وطلباته الملحة، فإن وجود سبل عمل محددة جيدا أمر بالغ الأهمية لتيسير انسيابية تدفق العمل. فالافتقار مثلا إلى عملية اتصال واضحة بين الموظفين الفنيين والموظفين الإداريين بشأن النواتج المرعية لعامل

(٢٥) يذكر موظفو فرع أمانة مجلس الأمن، مثلا، أنهم يقضون ٣٩ في المائة في المتوسط من وقتهم سنويا في "تقديم الدعم الفني ودعم الأمانة" و ٣٣ في المائة في "صياغة الوثائق". ويذكر موظفو فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن أنهم يقضون ١٧ في المائة من وقتهم سنويا في "تقديم الدعم الفني ودعم الأمانة"، ويقضون ٢١ في المائة من وقتهم سنويا في "صياغة الوثائق".

الوقت يفضي أحيانا إلى بعض أوجه عدم الكفاءة؛ وقد لاحظ ذلك مكتب خدمات الرقابة الداخلية أثناء اجتماعات عديدة، عندما وجه عدد من الموظفين الفنيين تعليمات متزامنة، وأحيانا متناقضة، إلى موظفين إداريين يقومون بتنقيح إفادات إجرائية موجزة^(٢٦). ووجود عملية يكون فيها فرد واحد فقط مضطلعا بالمسؤولية الأساسية عن الاتصال مع موظف الدعم من شأنه أن يحد من الحيرة. وتحدث حالات ازدواجية أخرى فيما يتعلق بحضور الموظفين اجتماعات المجلس؛ فقد لاحظ، مثلا، مكتب خدمات الرقابة الداخلية وجود ثلاثة من مدوني الملاحظات في بعض الاجتماعات، كل منهم مسؤول عن قسم محدد من الموجزات الداخلية من أجل إعلام الأمين العام، لكن مهمة وضعها في صيغتها النهائية يقوم بها شخص واحد فقط^(٢٧). ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن وجود عدد أقل من مدوني الملاحظات سيكون كافيا. وعلاوة على ذلك، فإن تجميع التقرير السنوي كان يحدث حتى الآن يدويا، وهذا ليس بأبجع الطرق للاستفادة من وقت الموظفين.

٣٢ - وقد حدثت حالات ازدواجية أخرى في فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق، ويتجلى ذلك في الإطار الزمني البالغ ست سنوات اللازم لإتمام الملحق الحادي عشر للمجلد. وهذه الحالات تشمل وجود مراحل متعددة لاستعراض إعدادات النص، دون اتساق في تحرير القرارات أو إبراز أهداف الوثيقة. ويعاد تحرير بعض أجزاء النص مرات عديدة كلما تسلم العمل رؤساء جدد للفريق، ولم تكن هناك في السابق أي عملية قائمة لتبادل المعلومات والمعارف الشاملة بشأن فصول مشابهة ترد في مختلف الملاحق. ووفقا للفرع المعني، تجري حاليا معالجة هذه المسائل، بما في ذلك من خلال اتباع نهج المسارين لإعداد المرجع.

٣٣ - وقد قطعت الشعبة مؤخرا أشواطاً في توسيع قواعد البيانات لكي تدير إدارة عملها إدارة أفضل، ولكن من الممكن تحقيق المزيد في هذا المجال. ولدى فرع أمانة مجلس الأمن قاعدة بيانات "علنية" وأخرى "سرية" تخزن فيها القرارات والبروتوكولات الأساسية، بينما توجد لدى فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق قاعدة بيانات تليها الطلبات المتعلقة بالبحوث، ولدى فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن عدة قواعد بيانات مترابطة، تشمل قاعدة بيانات فريق رصد القاعدة/الطالبان، وقائمة خبراء، وقواعد بيانات لجدولة اجتماعات اللجان ولتتبع اتصالات اللجان. لكن بعض موظفي الشعبة يعتقدون أن الهدف من قواعد البيانات الرئيسية لم يتخذ أبدا مفهوما واضحا ولم يعلن عنه بوضوح،

(٢٦) يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مصاعب الاتصالات هذه تحدث في بعض الحالات بسبب سرعة تغير التطورات والقرارات في المجلس ذاته.

(٢٧) يشار إليها فيما بعد باسم "الموجزات الداخلية".

كما أن قواعد البيانات ليست متاحة لجميع الموظفين ولا يمكن لهم استخدامها^(٢٨). وثمة جهود تبذل لإنشاء وإدارة قاعدة بيانات مشتركة وشاملة للشعبة تلي هذا الغرض يمكن، إذا نجح تطبيقها، أن تحسن أوجه الكفاءة. وستستوعب قاعدة البيانات هذه الشاملة للشعبة قواعد بيانات الفروع المختلفة هذه في مكان واحد، الأمر الذي يحول دون حدوث ازدواجية في إدخال البيانات.

٣٤ - والحاجة إلى تحسين عمليات تبادل المعلومات تمتد أيضا إلى مجال التنسيق فيما بين الفروع. فعمل كل فرع كثيرا ما يكون مكتملا لعمل الفروع الأخرى؛ إذ يُرتأى مثلا أن الموجزات الداخلية لفرع أمانة مجلس الأمن يمكن أن تكون مدخلات مفيدة في المرجع، مما قد يؤدي إلى ترشيد عمل فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق. بيد أنه لا توجد أي خطة رسمية لدمج النظم تجنباً لحالات الازدواجية وتحسيناً لأوجه التكامل بطريقة منهجية. ومن شأن قاعدة بيانات مشتركة وشاملة للشعبة، على النحو الموصوف في الفقرة ٣٣ أعلاه، أن تساعد في هذا الصدد.

٣٥ - ويمكن أيضا تحقيق الكفاءة من خلال تحسين المبادئ التوجيهية لمواصلة وضع قواعد ومعايير مقبولة بشأن المخرجات الرئيسية. وتقوم الشعبة حاليا بوضع بعض المبادئ التوجيهية التنفيذية، أو انتهت مؤخرا من وضعها. وتوجد، مثلا، مبادئ توجيهية لإعداد المرجع، ينبغي أن تؤدي إلى تدارك أوجه القصور السابقة الناشئة عن تعدد القرارات التحريرية وعدم اتساقها، وإعداد التقارير الإدارية الموجزة والمذكرات الشفوية. ووجود مبادئ توجيهية لنواتج وسبل عمل أخرى، من قبيل إصدار التقرير السنوي، من شأنه أن يكون مفيدا، وكذلك وجود مبادئ توجيهية تحدد سياق وأهداف نواتج الشعبة.

٣٦ - وقد وضعت الشعبة كتيبا لأفرقة الخبراء، تم استكماله في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦. معلومات عن مسائل تتعلق بإجراءات التعيين في أفرقة الخبراء ومسائل الموظفين. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الكتيب، رغم شموله، يفترق نوعا ما إلى الوضوح، إذ يشير مثلا في مواضع عديدة إلى "الأمانة العامة" دون تحديد الكيان الذي يشير إليه ذلك. وعلاوة على هذا، لا توجد حتى الآن نظم لإدارة المعلومات لتخزين واسترجاع البيانات عن الدروس المستفادة والسوابق والإجراءات والأهداف المشتركة للجزءات والمسائل الفنية، وإن كان يجري وضع هذه النظم حاليا بمساعدة من الدول الأعضاء.

(٢٨) يبرر موظفون آخرون ذلك بأنه يعزى إلى سرية بعض المعلومات المخزنة.

إمكانية تحسين نظم الاتصال

٣٧ - بإمكان الشعبة تحسين تدفق المعلومات الداخلي. وتمثل إحدى المشاكل في عدم وجود بنية تحتية مادية لتخزين واستعادة المعارف المتعلقة بالذاكرة المؤسسية والدروس المستفادة. ويقول الموظفون إن الشعبة لم تكن فيها مطلقاً ثقافة تبادل المعلومات أو منتديات رسمية تتيح ذلك، ولا يقدر الموظفون المهيئون خطوط الاتصال الداخلي تقديراً عالياً باستمرار، ولا يقولون إن أدوات الاتصال الداخلي تجعل الموظفين على اطلاع واسع بالأمر دائماً. وعبر الموظفون أيضاً عن وجود حاجة إلى تحسين مستوى الاتصال بين الموظفين على صعيد التخطيط للعمل، والرؤية الشاملة للشعبة والفروع، والفهم المشترك لتنفيذ كل فرع لولايته. ويتبادل الموظفون داخل الفروع المعلومات ذات الصلة، ولكن في إطار غير رسمي وفردى في كثير من الأحيان؛ ومن شأن إنشاء هياكل لتبادل المعلومات تكون ذات طابع رسمي أكبر أن يعود بالفائدة على الشعبة.

٣٨ - وتؤدي الشعبة دوراً هاماً في إتاحة المعلومات المتعلقة بالجلس وأجهزته الفرعية إلى الأمين العام وشركاء الأمم المتحدة الآخرين. ولذلك، يتسم الاتصال الفعال مع هؤلاء الشركاء بأهمية بالغة. ويتيح فرع أمانة مجلس الأمن بانتظام للأمين العام موجزات داخلية لمداورات المجلس. غير أن بعض شركاء الشعبة في الأمانة العامة أفادوا بأن المعلومات المتعلقة بالجلس ذات الصلة بعملهم لا تتاح لهم تلقائياً في جميع الأحوال^(٢٩).

٣٩ - ويمكن أيضاً تحسين مستوى الاتصال بين الشعبة وشركائها في المكتب التنفيذي لإدارة الشؤون السياسية ومكتب الشؤون القانونية فيما يتعلق بأفرقة الخبراء، لا سيما فيما يخص إيضاح أدوار ومسؤوليات كل طرف. وهناك حاجة إلى مزيد من روابط التواصل الشخصي بين الأفرقة التي تكلف بمهام بشكل متزامن وبين الأعضاء السابقين والحاليين في نفس الفريق. ولدى الشعبة، بصفتها الهيئة المسؤولة عن تقديم الدعم الفني إلى الأفرقة، قدرات فريدة من أجل تيسير عمليات التبادل هذه، وسيتمنى التصدي لهذه المسائل بفضل نظم إدارة المعلومات التي يجري وضعها حالياً. غير أن الشعبة تشير إلى أن وضع النظم لا يعني بالضرورة أنها ستستخدم بشكل فعال.

(٢٩) أفاد موظفو الشعبة بأن ذلك يعزى جزئياً إلى الممارسة المستقرة المتمثلة في إتاحة المعلومات إلى رؤساء الإدارات الذين يجددون بعدئذ موظفيهم الذين سيطلعون على تلك المعلومات.

ضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام لممارسات الإدارة

٤٠ - شهدت إدارة الفروع والشعبة تغييرات متواترة في قيادتها^(٣٠) أدت إلى تعثر الفعالية والكفاءة نتيجة تجاهل ضرورة إيجاد رؤية مشتركة على صعيد الشعبة ككل وعدم وضع استراتيجية لمعالجة التحديات التي تعترض الشعبة والاستمرار في تطبيقها^(٣١). فضلا عن ذلك، لم تحظ مسائل الإدارة دائما بالأولوية العالية التي تستحقها. فعلى سبيل المثال، أفاد كبار الموظفين الفنيين بأنهم يخصصون وقتا قصيرا نسبيا للأنشطة المتصلة بالإدارة، من قبيل توجيه الموظفين الفنيين المبتدئين (١٥ في المائة في المتوسط من وقت الموظف سنويا). كما أن مدير الشعبة يخصص تقليديا نسبة كبيرة من وقته للمشاركة في جلسات المجلس، مما يترك له وقتا أقل لمعالجة مسائل الإدارة في الشعبة.

٤١ - وأفاد الموظفون بأن المعنويات السائدة في الفرع التابعين له أو في الشعبة غير مرتفعة^(٣٢). وتعلق الأسباب الرئيسية المقدمة تفسيرا لهذا بالإدارة إلى حد كبير، وتشمل الشعور بتوزيع المهام توزيعا غير منصف، ونقص فرص الترقية، وعدم وجود توجيه واضح للشعبة. وعلاوة على ذلك، أفاد ما لا يقل عن ثلث الموظفين بأنه لا تقدم لهم إحاطات وافية عن مهامهم لدى التحاقهم بالشعبة، وبأنهم لا يشركون بما فيه الكفاية في عمليات صنع القرار، وأنهم لا يُستشارون بشأن المسائل الفنية. ولولا التزام الموظفين بالاضطلاع برسالة مجلس الأمن، ووجود نوع من روح الزمالة داخل الفروع وفيما بينها، والتفاؤل بالتغييرات الحديثة في القيادة لكان مستوى المعنويات أدنى مما هو عليه. وأقر الموظفون بأن الإدارة الحالية لديها الكفاءات التي تؤهلها لإجراء التغييرات اللازمة. واستنتج مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تعزيز الممارسات الإدارية من شأنه تحسين الأداء والنتائج.

٤٢ - وفيما يتعلق بتعيين وتوظيف أفراد أفرقة الخبراء، تبيّن من المراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية بهذا الشأن أنه في حين أن التعيين يتم عموما في إطار الامتثال للأنظمة والقواعد والإجراءات المحددة، من شأن إدخال تحسينات في بعض الميادين أن يحقق مزيدا من الكفاءة والفعالية. وردا على المراجعة المذكورة، شرعت الشعبة في معالجة جميع الشواغل التي أثّرت. فقد تحسنت قائمة أفرقة الخبراء الموجودة لديها تحسنا من حيث حجمها

(٣٠) تولى المدير الحالي للشعبة وظيفته في ١ آب/أغسطس ٢٠٠٦، في نفس وقت جمع المعلومات من أجل إجراء هذا التقييم.

(٣١) توالى على إدارة الشعبة ثلاثة مديرين خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

(٣٢) أفاد ٧٢ في المائة من المحييين في استقصاء الموظفين بأن معنويات الموظفين "متوسطة" في فرعهم وأفاد ٧٩ في المائة منهم بأنها "متوسطة" في الشعبة.

ومؤهلات المرشحين. غير أن بعض الموظفين أفادوا بأن ترجيح الاعتماد على التراكيب لدى النظر في الترشيحات، وإن كان مفيدا على وجه العموم، من شأنه أن يحد من قدرات تعزيز القائمة من حيث تنوع المرشحين وكفاءتهم على مستوى كل من المهارات التقنية ومهارات التواصل الشخصي. ومع أن هناك معايير خاصة بالمتعيين، إلا أنها غير محددة كميًا. كما يقوم فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن بتقييم أداء فرادى الخبراء في نهاية كل مهمة، غير أنه ليس هناك رصد دائم لها، ولا تدرج البيانات المتعلقة بالأداء في قائمة الخبراء من أجل تيسير عمليات التوظيف في المستقبل. وذكرت إدارة الشؤون السياسية أن انتقاء الخبراء يجري أساسا بناء على خبرتهم ومؤهلاتهم؛ وأنه يجري الحصول كتابة على توصيات بشأن كل مرشح؛ وأن ترشيحات الإدراج في القائمة تأتي من مصادر متعددة، بما فيها الدول الأعضاء؛ وأن ترقية المرشحين تعزز فرص العثور على الخبراء ذوي المهارات المطلوبة بالضبط؛ وأن البيانات المتعلقة بالأداء يُحتفظ بها بشكل مستقل عن القائمة.

الزيادة الموجهة في الموارد من شأنها أن تكون مفيدة

٤٣ - إضافة إلى تعزيز طرائق العمل وتوزيع المهام، من شأن تخصيص موارد إضافية أن يعود بالفائدة على فرع الأجهزة الفرعية لمجلس الأمن، لأن تزايد عدد لجان الجزاءات لم تقابله زيادة موازية في موارد ذلك الفرع^(٣٣). وحاليا، يتولى كل من أمناء اللجان الخمس المسؤولية عن حوالي خمسة أجهزة فرعية. ولدى تشكيل لجنة جزاءات جديدة، مثلما حدث فيما يتعلق باللجنتين المنشأتين في أواخر عام ٢٠٠٦ عملا بالقرارين ١٧١٨ (٢٠٠٦) و ١٧٣٧ (٢٠٠٦)، يتولى كافة المهام والأنشطة المرتبطة بدعمها الموظفون الحاليون في فرع الأجهزة الفرعية.

٤٤ - وأدت ثلاثة توجهات إضافية إلى توسيع نطاق ومدى العمل داخل لجان الجزاءات. ويتمثل أولها في التحول على مستوى السياسيات إلى الجزاءات الموجهة الذي نتجت عنه الحاجة إلى تخصص فني بدرجة أعلى من أجل رصد الامتثال للجزاءات رسدا فعلا، وزيادة في عدد الأطراف الخاضعة للتمحيص المستمر من أجل إدراجها في قائمة الجزاءات الموجهة أو شطبها منها. ويتمثل ثانيها في التوجه نحو اعتماد إجراءات أكثر إنصافا ووضوحا فيما يتعلق بإدراج تلك الأطراف في القائمة أو شطبها منها، مما أدى إلى تزايد في المبررات الخاصة بالحالات. ويتمثل ثالثها في أن الدور المتنامي لأفرقة الخبراء قد أدى إلى زيادة الحاجة إلى الدعم اللوجستي ودعم الأمانة، فضلا عن المساعدة التقنية فيما يتعلق بالإجراءات والسوابق

(٣٣) يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا أنه لم تخصص موارد إضافية للمكتب التنفيذي الذي يقدم الدعم الإداري الأساسي إلى أفرقة الخبراء.

خلال وبعد عملها الميداني. ويتفق أصحاب الشأن على أن تقديم إدارة الشؤون السياسية دعماً إدارياً أفضل إلى أفرقة الخبراء من شأنه أن يحسن قدرتها على الاضطلاع بمهامها الفنية المباشرة، ومن ثم فعاليتها في الاضطلاع بالولاية المسندة إليها.

دال - مستوى الخبرة والمعارف لدى الشعبة عال، غير أن الاستدامة مدعاة لقلق كبير

٤٥ - يرى زبائن وشركاء الشعبة إلى حد كبير أن موظفيها يجسدون الخبرة والمعرفة اللازمين للاضطلاع بولايتها بشكل فعال. ويشمل ذلك المهارات المرتبطة بتنسيق وخدمة الاجتماعات، وصياغة الوثائق، والإلمام بممارسات مجلس الأمن، والكفاءات اللازمة لإقامة علاقات مع أعضاء المجلس بشكل فعال. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه المهارات يُرهن عليها خلال الجلسات، ولا سيما فيما يتعلق برئاسة المجلس ورؤساء اللجان.

٤٦ - ورغم الاعتراف بدور الشعبة باعتبارها مصدراً موضوعياً للذاكرة المؤسسية، إلا أن خطر فقدان ذلك قائم إذا لم تُستخلص خبرة الأفراد ولم تخزن وتعمم على نطاق أوسع وبشكل أكثر منهجية. فعدم كفاية ترتيبات استخلاص وحزن معارف الموظفين غير الموثقة، وتراكم هذه المعارف لدى أفراد قلائل، أمر يحد من احتمال استدامة تلك المعارف. وقد أثرت هذه المسألة من قبل عدة أعضاء في المجلس في مقابلات معهم باعتبارها مدعاة للقلق بوجه خاص. ومما يزيد من تفاقم عامل عدم الاستدامة غياب نظم التوجيه الكافية من أجل تمكين الموظفين الفنيين المبتدئين، الذين يمثلون مستقبل الشعبة، من اكتساب معارف وخبرة زملائهم الأقدمين. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هناك حالات قليلة فقط قدم فيها الموظفون الأقدمون إحاطات إلى الموظفين المبتدئين بشأن سياق وخصوصيات جلسات مجلس الأمن، وأن المعلومات لا تستخلص فيما بعد إلا بشكل متقطع^(٣٤). وأفاد الموظفون الفنيون المبتدئون بأن هذا النقص في التدفق العمودي للمعلومات يمكن أن ينتقص من عملهم.

٤٧ - ومن شأن الشعبة أن تستفيد أيضاً من وجود طائفة من موارد تطوير قدرات الموظفين المهنية لمساعدة موظفيها على الوفاء بشكل أفضل بمتطلبات عملهم المتغيرة. ومن هذه الموارد التدريب على الأدوات التكنولوجية من أجل ترشيد عملهم، والتدريب على المهارات الإدارية، والكفاءات الأساسية الأخرى المحددة باعتبارها ذات أولوية عليا. وفضلاً عن ذلك يمكن للشعبة أن تزيد من حجم قاعدة المعارف التي تتيحها لعملائها عن طريق زيادة الاستعانة بالمصادر الخارجية للمعارف والخبرة بشأن المجلس وأجهزته الفرعية، من قبيل المؤسسات الأكاديمية والمراكز الفكرية.

(٣٤) أفاد موظفو الشعبة بأن ذلك يحدث عادة في حالة ارتكاب أخطاء.

هاء - وجود فرص لتحسين بنية الشعبة من أجل تعزيز أوجه التكامل والاتساق داخل الشعبة ومع الإدارة

٤٨ - تمثل البنية العامة للشعبة التي تتألف من ثلاثة فروع وأمانة لجنة الأركان العسكرية، ولكل منها ميزته النسبية في مجال الخبرة الخاصة به، تقسيماً رشيداً للعمل لاضطلاع الشعبة بولايتها^(٣٥). غير أن الهيكل التنظيمي على مستوى الفروع يستحق مزيداً من النظر. فالمهام والمسؤوليات تُسند على أساس فردي في فرع أمانة مجلس الأمن، باستثناء ما يخص عدداً قليلاً من الأفرقة التي تنشأ لإنجاز نواتج ذات طابع سري من قبيل التقرير السنوي. وعلى مستوى فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق، تتشكل الأفرقة حالياً تبعاً لملاحق معينة لمرجع الممارسات، غير أن إعادة تنظيمها استناداً إلى طبيعة الموضوع أو بحسب فصل الملحق قد تكون أجدى.

٤٩ - وهناك حاجة إلى الاستفادة من أوجه التكامل بين الفروع وداخلها. فباستثناء التفاعلات المهنية مع الزملاء، تنجز أغلبية أعمال الفروع بشكل منعزل. واعترف الموظفون في المقابلات معهم بأن أوجه التآزر بين الفروع لم تستكشف على النحو الكامل، ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضاً التفاعل المحدود بين الفروع في عملها اليومي.

٥٠ - ومن شأن التفاعل بين الفروع في إطار أي طابع رسمي أكبر أن يساعد الموظفين على الاستفادة من أوجه التكامل فيما بينهم بحيث تتعزز الكفاءة في عملهم من أجل مواجهة التحديات الجديدة. وبينما عبّر الموظفون عن رغبتهم في إقامة المزيد من الصلات بين الفروع، ذكر بعضهم أنه ينبغي أن تجرى الاجتماعات وطرائق العمل الأخرى في ظل توجيه واضح وأن تسفر على فائدة ملموسة. ويتوقف نجاح تعزيز الصلات بين الفروع على قدرة الإدارة على الانعطاف نحو توجه جديد عن طريق تشجيع تلك الصلات والمساهمة فيها بهمة. ويجسد عمل فرع البحوث المتعلقة بممارسات مجلس الأمن والميثاق مثالا لكيفية تعزيز أوجه التكامل والانسجام عن طريق إقامة صلات أقوى بين الفروع. وهذا العمل لم ينقل بعد إلى الفرعين الآخرين الإحساس بقيمته ويمكن تنسيقه بشكل أفضل مع عملهما؛ ويمكن على سبيل المثال تحقيق تنسيق أفضل من أجل ضمان وجود تقسيم رشيد للعمل مع فرع أمانة مجلس الأمن فيما يتصل بالاستفسارات والخدمات الاستشارية الأخرى، ويمكن ربط صلات أوثق بين طرائق العمل والمعلومات الخاصة بمرجع الممارسات والموجزات الداخلية لفرع الأمانة والتقرير السنوي. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه قد جرت في إطار خطة التقييم الخاصة بالشعبة لميزانية فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، برجة مبادرات شاملة في

(٣٥) يتمثل استثناء واحد في حالة أمانة لجنة الأركان العسكرية التي تُناقش في الفقرة ٥١ أدناه.

حزيران/يونيه ٢٠٠٧، بما في ذلك عقد اجتماعات بين الفروع بشأن البعثات الميدانية، والتقارير السنوي، ومرجع الممارسات.

٥١ - وتنطوي العلاقة بين أمانة لجنة الأركان العسكرية وباقي الشعبة على مسألة هيكلية أساسية. فدرجة الأولوية التي توليها الدول الأعضاء لعمل تلك الأمانة متدنية مقارنة بباقي الشعبة، ولجنة الأركان العسكرية التي تعتبر عميلها لا تجتمع إلا لفترة قصيرة كل أسبوعين، مما يتيح احتياطيا من موارد تلك الأمانة طوال السنة يمكن نقله بشكل مؤقت إلى فروع ذات احتياجات أكبر من أجل تلبية طلبات دعم العملاء المتزايدة. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه يمكن الاستغناء عن وجود موظفين متفرغين لأداء المهام في ذلك المكتب. ومن شأن تحقيق اندماج أكبر لعمل وموارد أمانة لجنة الأركان العسكرية مع مثيلاتها في الشعبة أن يساعد على تعزيز أوجه الكفاءة على صعيد الشعبة ككل.

٥٢ - ومن شأن زيادة مستوى حراك الموظفين أن يعود بالفائدة على الاندماج بين الفروع. ومعدلات استبقاء كبار الموظفين عالية، وهذا هو العنصر الذي تقوم عليه الذاكرة المؤسسية التي تعتبر أساسية لتقديم الدعم إلى زبائن الشعبة. غير أن الموظفين يرون أيضا في معدلات استبقاء الموظفين العالية عاملا يسهم في تقوقعهم في دائرة عملهم اليومي الروتيني ويحد من فرص تطوير قدراتهم المهنية. ومن شأن اعتماد هياكل تتيح فرصا أكبر لحراك الموظفين بين الفروع إقامة علاقات مهنية أوثق وشبكات أوسع لتبادل المعلومات. ومن أجل إحداث أكبر أثر طويل المدى على صعيد الاستدامة، فإن إيجاد هذه الفرص كفيل بأن يعود بفائدة خصوصا على الموظفين الفنيين المبتدئين الذين يجري إعدادهم لتولي وظائف رفيعة.

٥٣ - ووجود الشعبة داخل إدارة الشؤون السياسية راسخ ويحقق أقصى قدر من الفعالية على مستوى دعم مجلس الأمن وأجهزته الفرعية. غير أن التفاعل مع العناصر الأخرى التابعة للإدارة محدود: فالشعبة تتيح معلومات عن التطورات والإجراءات والسوابق عند طلبها، غير أن ذلك لا يحدث في كثير من الأحيان في إطار منهجي أو مؤسسي. وأفاد الموظفون أيضا بأنه في حين تعتبر علاقات العمل مع الزملاء في إدارة الشؤون السياسية جيدة على العموم، لا تكون خطوط الاتصال والإبلاغ بين الشعبة والإدارة كافية باستمرار، مما قد يؤدي إلى عدم حصول الزملاء في إدارة الشؤون السياسية على المعلومات التي يحتاجون إليها في عملهم.

٥٤ - وهناك المزيد من التحديات فيما يتعلق بإدارة الشعبة. ومن هذه التحديات حجم الشعبة (هي أكبر شعبة تابعة لإدارة الشؤون السياسية، حيث يبلغ عدد موظفيها ٥٢)، وضغوط الوقت المتأصلة في بيئة عمل الشعبة، وعدم وجود فروعها الثلاثة موقع واحد. ويؤدي تركيز كبار المديرين على المشاركة في جلسات مجلس الأمن واللجان وعلى العلاقات مع الزبائن إلى تحويل الانتباه عن شؤون الإدارة اليومية وعن شواغل شؤون الموظفين.

خامسا - خاتمة

٥٥ - على الرغم من التحديات التي تواجهها الشعبة، فإنها تضطلع بولايتها الرئيسية بشكل فعال. ويتمثل أحد مصادر نجاح الشعبة في ولايتها نفسها التي تعتبر واسعة بدرجة كافية بحيث تتيح للشعبة المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات بمرور الوقت. غير أن اتساع نطاق الولاية هذا يؤدي إلى افتقار الشعبة لمقياس واضح ومشترك لتحديد أفضل السبل للوفاء بها. وتفتقر الشعبة إلى قيادات قادرة على توحيد صفوف الموظفين حول رؤية مشتركة، ولا تستفيد فروع الشعبة من أوجه التكامل الكفيلة بتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والتآزر. وفي ظل البيئة الدائمة التغيير التي يتسم بها عمل مجلس الأمن، يجب أن تكون الشعبة على استعداد للاستجابة بشكل فعال وفي الوقت المناسب لمسائل جديدة غير متوقعة، وأن تستبق احتياجات الزبائن بدلا من الاقتصار على ردود الفعل، وأن تضمن استدامة جهودها على المدى الطويل.

٥٦ - ويثني مكتب خدمات الرقابة الداخلية على مبادرات الشعبة للتصدي لمصادر عدم الكفاءة الرئيسية، غير أنه يشير إلى ثغرات لا تزال قائمة في هذا الصدد. فالشعبة بحاجة، فضلا عن حاجتها إلى إضفاء مزيد من الإنصاف على توزيع المهام، إلى نظم لترشيد عملها. وتشمل هذه النظم مبادئ توجيهية تستهدف خفض حالات التكرار في إنجاز النواتج المادية والعمل على وجود نظم احتياطية أكثر إحكاما وطرائق عمل أفضل من أجل مساعدة الشعبة على إدارة أصولها الرئيسية المتمثلة فيما تملكه من معارف وخبرة. وتستتبع إدارة المعارف أيضا تحقيق طفرة ثقافية كفيلة بتشجيع سلوكيات تبادل المعلومات وبيئاته فرص للموظفين ذات طابع رسمي أكبر لتبادل معارفهم مع جهات أخرى يمكن أن تستفيد منها. واعتبارا للطابع الواسع النطاق لاحتياجات الشعبة، يتعين أن تتوخى تعديلات البنية الإدارية تيسير عملية التغيير بشكل أفضل. ومن خلال هذه التدابير الرامية إلى تعزيز الكفاءة، لن يكون بوسع الشعبة أن تضطلع بولايتها الرئيسية بشكل أكثر فعالية فحسب، بل سيكون بوسعها أيضا الاستجابة بشكل أفضل لمعايير النجاح ذات المستوى الأعلى الخاصة بزبائنها.

سادسا - التوصيات

٥٧ - بناء على هذه الاستنتاجات المنبثقة من التقييم، يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية التوصيات السبع التالية.

ألف - إقامة اتصالات مع الزبائن أكثر اتساما بالطابع الرسمي وبالشفافية

التوصية ١

٥٨ - ينبغي للشعبة أن تسخر علاقاتها الإيجابية والسمة التي اكتسبتها من خلال علاقاتها مع زبائنها، وأن تقيم خطوط اتصال معهم أكثر اتساما بالطابع الرسمي وبالانفتاح فيما يتعلق بالمسائل البالغة الأهمية (انظر الاستنتاجات ألف وباء وجيم). وينبغي للشعبة على وجه الخصوص:

- (أ) الانخراط في مناقشة مفتوحة مع أعضاء المجلس. وتشمل الشواغل الرئيسية تباين توقعات مختلف أعضاء المجلس، وبالتحديد الشكل الاستباقي الذي يرغب الأعضاء أن تكون عليه الشعبة وكيفية ذلك؛
- (ب) تحسين نظم إطلاع الزبائن الأساسيين في الأمانة على المستجدات داخل المجلس، حيثما كان ذلك ملائما.

باء - استحداث نظام رسمي وشامل لإدارة المعارف

التوصية ٢

٥٩ - ينبغي للشعبة أن توسع نطاق أنشطتها في مجال تبادل المعلومات والمعارف من أجل إنشاء نظام رسمي وشامل لإدارة المعارف يرمي إلى استخلاص المعارف وتخزينها واستعادتها وتبادلها وإدماجها داخل الشعبة (انظر الاستنتاجات جيم ودال). وينبغي أن يحسن هذا النظام الكفاءة في العمل ويحسن النوعية ودقة مواعيد إتاحة المعارف للزبائن، وأن يضمن استدامة المعارف على صعيد الشعبة ويشمل ما يلي:

- (أ) استراتيجية تنص بوضوح على أهداف محددة لإدارة المعارف داخل الفروع وفيما بينها، وتحدد مصادر المعارف والاحتياجات منها؛
- (ب) أدوات لتبادل المعارف، تشمل قواعد بيانات مشتركة وغير ذلك من المناهج من قبيل لوحات الإعلانات الإلكترونية وشبكات النقاش؛
- (ج) آليات من أجل إطلاع الموظفين على الاستراتيجية، ودمجها في طرائق عملهم اليومية، وتخصيص موارد لإدارة المعارف؛
- (د) برنامج توجيهي للموظفين الفنيين المبتدئين في الشعبة، من أجل تحقيق تدفق عمودي أكبر للمعارف واستدامة المعارف على المدى الطويل في الوقت نفسه؛
- (هـ) العمل على إيجاد ثقافة تقدر تبادل المعارف، ربما يجعلها معيارا لتقييم الأداء.

جيم - تحسين المبادئ التوجيهية المتعلقة بالنواتج والعمليات الأساسية

التوصية ٣

٦٠ - ينبغي للشعبة أن تواصل وضع وصقل المبادئ التوجيهية والأدوات المماثلة الكفيلة بترشيد عملها، والحد من حالات التكرار والازدواجية، وضمان الاتساق، وإضفاء الطابع المؤسسي على خبرة وتجربة الموظفين (انظر الاستنتاج جيم). ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن العناصر التالية تستدعي إيلاء أقصى قدر من الاهتمام لها:

- (أ) استحداث مزيد من الاتفاقيات والنماذج التحريرية والشكلية وغير ذلك من الأدوات حتى يتسنى الحد إلى أدنى مستوى ممكن من حالات التكرار في النواتج المادية الأساسية ومن الحاجة إلى تعدد مستويات مراقبة الجودة؛
- (ب) فيما يتعلق بوثائق الشعبة الأساسية، وضع مبادئ توجيهية تستند إليها النواتج، بحيث توضع في إطار سياق أوسع وتساعد المستخدمين على إصدار أحكام أكثر اتزاناً عند الاقتضاء؛
- (ج) إنشاء وظيفة رسمية للرصد والتقييم من أجل تحديد المعايير وقياس الأداء.

دال - تحفيز العمل بروح الفريق داخل الفروع وزيادة حراك الموظفين بين الفروع

التوصية ٤

٦١ - ينبغي للشعبة أن تقيى بيئة تشجع على التلاقح على مستوى العمل داخل الفروع وبينها وعلى إتاحة فرص لتحقيق ذلك (انظر الاستنتاجين جيم وهاء). ومن شأن تعزيز روح الفريق داخل الفروع أن يؤدي إلى زيادة تقبل الموظفين لعملهم وبتيح المساءلة المتبادلة على مستوى النواتج الأساسية. وستؤدي زيادة مستوى حراك الموظفين فيما بين الفروع إلى صياغة رؤية مشتركة على مستوى الشعبة ككل. وينبغي مراعاة العناصر التالية:

- (أ) على المستوى الداخلي للفروع، اعتماد نظم احتياطية شاملة لنقل الموظفين حيثما ومتى كانت الحاجة إلى ذلك شديدة، وزيادة التعاون من منطلق روح الفريق بحيث توزع المهام بشكل منصف وعقلاني على جميع أفراد الفريق؛
- (ب) على المستوى المشترك بين الفروع، زيادة التعاون بشأن المهام الشاملة لعدة قطاعات، وتحديد المشاريع التي تستدعي التعاون فيما بين الفروع؛
- (ج) على المستوى المشترك بين الفروع أيضاً، إتاحة فرص فعلية لنقل الموظفين إلى فروع غير الفرع الذي يعملون فيه، وبخاصة منهم الموظفين الفنيين المبتدئين.

هاء - تعزيز الدعم المقدم لأفرقة الخبراء والرقابة عليها

التوصية ٥

٦٢ - مع الاعتراف بالتقدم الذي أحرزته الشعبة في دعم أفرقة الخبراء، بما في ذلك التدابير المتخذة استجابة لمراجعة مكتب خدمات الرقابة الداخلية، من اللازم أن تعزز الشعبة وظائف الدعم والرقابة التي تقوم بها تعزيزاً إضافياً (انظر الاستنتاجات ألف وباء وجيم). ويحدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية المجالات التالية للنظر فيها:

- (أ) اضطلاع الشعبة بدور أنشط في تيسير التنسيق وتبادل المعارف على مستوى أفراد الأفرقة، سواء داخل فرادى الأفرقة أو فيما بينها أو بين أفراد الأفرقة السابقين والحاليين؛
- (ب) زيادة التنسيق والاتصال مع الشركاء من أجل وضع صيغة أفضل للقواعد والأنظمة التي تحكم الوضع الإداري الفريد للأفرقة^(٣٦)؛
- (ج) العمل مع المكتب التنفيذي لمكتب الشؤون السياسية وإدارة الشؤون الإدارية من أجل تعزيز عملية التحقق الإداري من الوثائق ضماناً للامتثال للقواعد والأنظمة السارية؛
- (د) إجراء رصد أكثر منهجية ومستمر لأداء كل فرد من أفراد الأفرقة؛
- (هـ) بذل مزيد من الجهود من أجل زيادة تعزيز قائمة المرشحين لأفرقة الخبراء من حيث كفاءتهم وتنوعهم.

واو - استحداث وظيفة نائب مدير للشؤون الإدارية

التوصية ٦

٦٣ - ينبغي لإدارة الشؤون السياسية إنشاء وظيفة نائب مدير للشؤون الإدارية في الشعبة (انظر الاستنتاجات جيم ودال). ويكون نائب المدير مسؤولاً أمام مدير الشعبة ويركز في مهامه أساساً على مسائل الإدارة بحيث يترك للمدير المجال لتوجيه رؤية الشعبة، والاتصال بأعضاء المجلس وغيرهم من الزبائن والشركاء، والاطلاع عن كثب على التطورات العامة التي تحدث في المجلس. ويقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأنه، ينبغي من أجل الاضطلاع

(٣٦) تناول مكتب خدمات الرقابة الداخلية في هذا الصدد مسألة التأمين الصحي لأفرقة الخبراء فقط.

بمذه المسؤوليات الإءارفة بنءاء، أن ءكون لءى ناءب المءفر المهاراء الإءارفة اللازمة وأن فءءسب مهاراء ءقنفة وءبرة من أجل فهم عمل الشعبة.

زاف - فزاءة الموارء للءصءف لعبع العمل المءزاف المرءبء بءزاف لءان الءزاءاء وآلفاء الرصد

ءءوصفة ٧

٦٤ - نظرا للءزاف الكبفر فف عءء لءان الءزاءاء وآلفاء الرصد، وما فوازف ذلك من ءزاف فف عبء العمل، فنبغف لإءارة الشؤون السفاسة ءءصفص موارء إءصاففة لفرع الأءهزة الفرعفة لءلس الأمن (انظر الاسءءاء ءفم).

(ءوقء) إنغا - برفء أهلفففس

وكفلة الأمفن العام لءءماء

الرءابة الءاءلفة