



PFA

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

من أجل اتخاذ قرار

البند التاسع من جدول الأعمال

الإدارة القائمة على النتائج

(أ) تقرير مرحلي واستعراض دورة البرمجة

المحتويات

1	أولاً - استعراض ما استجد من تطورات منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦
1	البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩
2	البرامج القطرية للعمل اللائق
2	إصلاح الأمم المتحدة
3	المشاورات خلال مؤتمر العمل الدولي لعام ٢٠٠٧ وبعده
4	تعزيز قدرة منظمة العمل الدولية
4	ثانياً - استراتيجيات الإدارة المتكاملة
4	نهج مشترك بالنسبة لجميع الاستراتيجيات
5	الصلات بالاستراتيجيات الأساسية
6	ثالثاً - الأداء ونظم المساءلة
7	البرامج القطرية للعمل اللائق
8	إدارة أداء الموظفين
8	البرمجة المشتركة والتخطيط للعمل
9	رابعاً - إصلاح دورة البرمجة
9	الوثائق الخاصة بدورة البرمجة في منظومة الأمم المتحدة
10	إطار السياسة الاستراتيجي
11	البرنامج والميزانية
12	التقارير الخاصة بالتنفيذ
13	التقييم
14	علاقة المقترحات بشأن دورة البرمجة بتعزيز قدرة منظمة العمل الدولية
14	خامساً - استنتاجات

١. وافق مجلس الإدارة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ على استراتيجية للإدارة القائمة على النتائج خاصة بمنظمة العمل الدولية، أطلق عليها اسم خريطة طريق الإدارة القائمة على النتائج. وطلب مجلس الإدارة أيضاً أن يُرفع إليه تقرير مرحلي في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧ بشأن تحقيق المعالم الواردة في خريطة الطريق^١. وتأتي هذه الوثيقة استجابة لذلك الطلب. وتتكون من خمسة أجزاء وهي:

أولاً- استعراض ما استجد من تطورات ذات الصلة منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦.

ثانياً- تقرير مرحلي عن معالم استراتيجيات الإدارة المتكاملة.

ثالثاً- تقرير مرحلي عن معالم الأداء ونظم المساءلة.

رابعاً- تقرير مرحلي عن معالم إصلاح دورة البرمجة، إلى جانب مقترحات بشأن دورة البرمجة التي ينبغي تطبيقها في إطار السياسة الاستراتيجية المقبل الذي سيُقدم في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨.

خامساً- استنتاجات.

أولاً - استعراض ما استجد من تطورات منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦

البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩

٢. كانت مناقشة البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في آذار/مارس ٢٠٠٧ فرصة بالنسبة لمجلس الإدارة من أجل تقديم المزيد من التوجيهات بشأن الإدارة القائمة على النتائج. وقد طبقت المقترحات المتعلقة بالبرنامج والميزانية لأول مرة المفاهيم والإطار المنطقي والمصطلحات المبسطة التي وُصفت في خريطة الطريق. وركزت المقترحات على حصائل فورية، وهي "نتائج حقيقية تكون مساهمة المكتب فيها مباشرة وقابلة للتحقق منها".

٣. ويستخدم البرنامج والميزانية إطاراً مبسطاً للنتائج مكوناً من ثلاثة مستويات مما يسهل الاتساق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وفي حين أن المؤشرات المستخدمة هي مؤشرات ملموسة أكثر من تلك المستخدمة في فترات السنتين الماضيتين، رأى مجلس الإدارة أن من الضروري إحراز المزيد من التقدم. وقد أُجريت بعض التعديلات الفورية في التقرير الثاني المقدم إلى مؤتمر العمل الدولي، وأُتفق على أن يتضمن التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ أمثلة على المزيد من التحسينات التي تستخدم النقاط المرجعية والخطوط الأساسية.

٤. وتم التشديد خلال المناقشات على الحاجة إلى نظام لتخطيط العمل على نطاق المكتب. واتفق على أنه ينبغي تسريع وتيرة التقدم فيما يخص المعالم المتعلقة بالتخطيط للعمل، المدرجة في خريطة الطريق.

٥. وتم تأكيد الحاجة إلى استراتيجيات قائمة على النتائج خاصة بمنظمة العمل الدولية، لا سيما الحاجة إلى وضع استراتيجية للمعارف وإنشاء مصفوفة استراتيجية تبين الصلات بين الاستراتيجيات. وتُقدم إلى الدورة الحالية لمجلس الإدارة وثائق منفصلة بشأن استراتيجيات المعارف والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، كما يقدم إليها تقرير التقييم السنوي. وتناقش الصلات بين هذه الاستراتيجيات لاحقاً في هذه الوثيقة.

٦. وقد كان هناك اتفاق واسع النطاق على ضرورة تعزيز الصلات بين البرامج القطرية للعمل اللانق وعملية البرمجة. وكان إجراء تحسينات على البرامج المذكورة موضع تركيز الجهود المكثفة، كما يلخص في الفرع التالي.

¹ انظر الوثيقة GB.297/PFA/1/1.

² انظر الوثيقة GB.297/11/1، الفقرة ٣٥.

٧. وأنشأ البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ أيضاً حساباً تكملياً للميزانية العادية. وسيتطلب هذا الحساب دعماً كبيراً من الإدارة القائمة على النتائج فيما يخص تحديد الاحتياجات وتصميم استجابات منظمة العمل الدولية على نحو فعال ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة وإلى الجهات المانحة.

البرامج القطرية للعمل اللائق

٨. تعتبر البرامج القطرية للعمل اللائق تعبيراً واضحاً عن أولويات الهيئات المكونة وتساهم في عمل المنظمة بشكل أكثر تركيزاً وتساعد على إقامة الصلات مع البرامج على مستوى الأمم المتحدة. وفي حين لم يكن إلا عدد قليل نسبياً من هذه البرامج في صيغته النهائية خلال وضع البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، فقد استخدمت معلومات أولية بشأن البرامج القطرية للعمل اللائق، وردت من معظم الدول الأعضاء النامية^٣.

الأقاليم	الورقة المفاهيمية الخاصة بالبرنامج القطري للعمل اللائق	وثيقة مشروع البرنامج القطري للعمل اللائق	الوثيقة النهائية للبرنامج القطري للعمل اللائق
أفريقيا	6	7	11
الأمريكتان	5	10	3
الدول العربية	2	2	1
آسيا والمحيط الهادئ	11	4	4
أوروبا	-	1	11
المجموع	24	24	30

٩. والبرامج القطرية للعمل اللائق هي برامج قائمة على النتائج. وقد وُضعت على الصعيد الإقليمي آلية لضمان الجودة من أجل تعزيز جودة هذه البرامج واتساقها ولكي يكون هناك تعاون أوثق بين الميدان والمقر في أداء مكونات البرنامج القطري للعمل اللائق. وتدعم هذا الهدف تدابير لتقاسم المعارف، لا سيما صفحات الإنترنت والإنترنت. وتدعم مشاريع تمويلها هولندا والمملكة المتحدة عملية وضع وتحسين البرامج القطرية للعمل اللائق القائمة على النتائج والتي تشارك فيها الهيئات المكونة مشاركة كاملة. وقد دعمت هذه المشاريع استحداث مواد تدريبية لصالح الهيئات المكونة وموظفي المنظمة، والمكتب حالياً بصدد القيام باختبار تجريبي لهذه المواد والانتقال إلى التطبيق الفعلي في البلدان.

١٠. إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد، المتاح في جميع الأقاليم وفي المقر كذلك، لمصدر رئيسي لدعم البرامج القطرية للعمل اللائق. فهو يلخص النتائج المتوقعة من كل برنامج قطري للعمل اللائق ويربط الموارد الآتية من المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية للمنظمة بكل حصيلة من الحصائل. كما يربط حصائل البرنامج القطري للعمل اللائق بالحصائل الفورية ومؤشراتنا. وتستخدم هذه المعلومات في إعداد البرنامج والميزانية وكذلك في إعداد التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج.

إصلاح الأمم المتحدة

١١. إن المشهد الإنمائي المتطور بسرعة وبالأخص إصلاح الأمم المتحدة يطرح متطلبات جديدة بالنسبة للإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية، كما يتيح فرصاً جديدة. وقد قدم إلى مجلس الإدارة وصف مفصل عن انعكاسات ذلك على المنظمة^٤.

³ للاطلاع على معلومات أكثر تفصيلاً بشأن البرامج القطرية للعمل اللائق، انظر الوثيقة GB.300/TC/2. انظر أيضاً الموقع التالي: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/>

⁴ انظر الوثائق التالية: GB.298/4/1 و GB.298/4/2 و GB.298/4/3.

١٢. وتمثل البرامج القطرية للعمل اللائق لمنظمة العمل الدولية وسيلة هامة لربط الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة بباقي منظومة الأمم المتحدة. وكننتيجة جزئية لذلك، يتزايد إدراج التزامات البلدان بتحقيق العمل اللائق والعمالة المنتجة في الخطط الوطنية للتنمية والحد من الفقر. وقد تم تحديث توجيهات المنظمة بشأن البرامج القطرية للعمل اللائق لكي تراعي آخر التجارب المتعلقة بربط هذه البرامج بإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وأطر أخرى مماثلة من أطر الأمم المتحدة. كما أن مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج أكثر اتساقاً الآن مع تلك المستخدمة في الهيئات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

المشاورات خلال مؤتمر العمل الدولي لعام ٢٠٠٧ وبعده

١٣. نوقشت في حزيران/يونيه الأخير وبعده مذكرة استشارية غير رسمية بشأن الأفكار والمقترحات الأساسية لاستعراض دورة البرمجة في منظمة العمل الدولية مع الهيئات المكونة للمنظمة. وقد أثرت العناصر الأساسية التالية خلال المناقشات:

- ينبغي أن يغطي إطار السياسة الاستراتيجي للمنظمة فترة من ست سنوات وينبغي أن يستفيد على نحو أفضل من الدروس المستمدة من الأداء والتقييمات الماضية.
- ينبغي أن يضم إطار السياسة الاستراتيجي مصفوفة تلخص الصلات بين مختلف استراتيجيات المنظمة.
- ينبغي توضيح العلاقة بين إطار السياسة الاستراتيجي والبرنامج والميزانية. والخيار الذي يحظى بالدعم في أغلب الأحيان هو استخدام إطار السياسة الاستراتيجي كوثيقة "حية"، تُحدَّث من خلال مناقشات وقرارات مجلس الإدارة والمؤتمر، كالاستعراضات المقترحة لتعزيز قدرة منظمة العمل الدولية على سبيل المثال. ومن شأن ذلك أن يوفر السياق والاستقرار لإطار المنظمة القائم على النتائج، لكنه سيعمل كدليل لوثائق البرنامج والميزانية المتتالية وليس كقيد عليها.
- ينبغي أن تقوم وثيقة البرنامج والميزانية على أساس أوضح في الحصائل المقررة في البرامج القطرية للعمل اللائق، وأن تقدم أهدافاً للأداء تقبل القياس بشكل أكبر، بما في ذلك النقاط المرجعية والخطوط الأساسية. وينبغي أن تقدم تفاصيل أكثر بشأن المنتجات العالمية واستخدامها في الاستراتيجيات الخاصة بالحصائل.
- ينبغي أن يخصص البرنامج والميزانية شكلاً نموذجياً لكل استراتيجية خاصة بالحصائل تغطي مواضيع مثل التعاون مع الهيئات المكونة وتعزيز الهيكل الثلاثي ومعايير العمل الدولية وتوليد المعارف وتقاسمها والاتصالات والشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة ومع الجهات المانحة، ونوع الجنس والفقر والعمالة. ومن شأن هذا أن يسهل القيام بمقارنات بين الاستراتيجيات المقترحة.
- ينبغي إعداد خطط عمل ذات مستوى أعلى لصالح كل قطاع ولصالح الأقاليم، وينبغي أيضاً أن تكون هناك خطط عمل داخلية تقدم قدراً أكبر من التفاصيل إلى كل وحدة.
- ينبغي أن تشارك الهيئات المكونة بصفة أكثر انتظاماً في إعداد البرامج القطرية للعمل اللائق وتنفيذها، وينبغي أن يكون تعزيز قدراتها جزءاً لا يتجزأ من هذه البرامج.
- ينبغي أن يصدر التقرير الخاص بتنفيذ برنامج المنظمة مرة كل فترة سنتين وينبغي أن يكون أكثر تعمقاً، لا سيما فيما يخص المشاكل المواجهة والدروس المستخلصة وتكيفات الاستراتيجيات والبيانات المالية ومساهمة المكتب في تحقيق النتائج الفورية.
- ينبغي تعزيز نظم المنظمة وأدواتها الخاصة بالإدارة والمساءلة، لا سيما التخطيط للعمل وإدارة الأداء. وينبغي أن تصبح استراتيجية الموارد البشرية أداة فعالة من أجل تنفيذ البرنامج والميزانية على نحو أفضل.
- ينبغي تطبيق ما ذكر أعلاه مع ضمان ألا تصبح أنشطة المكتب المتعلقة بالتخطيط والميزنة ورفع التقارير والتقييم عبئاً إدارياً مفرطاً بالنسبة للإدارة والعمليات.

تعزيز قدرة منظمة العمل الدولية

١٤. بحث مؤتمر العمل الدولي المنعقد في حزيران/يونيه ٢٠٠٧ المقترحات الداعية إلى تعزيز الإدارة السديدة في المنظمة وقدراتها لكي تخدم بشكل أفضل الهيئات المكونة لها. وقد درست هذه المقترحات في سياق إمكانية التفكير في وثيقة ذات حجبة في مؤتمر العمل الدولي في السنة القادمة. وتناقش هذه الوثيقة عددا من الانعكاسات على الإدارة القائمة على النتائج وعلى دورة البرمجة. ومن المهم بشكل خاص أن تتيح عملية التعزيز وسائل أفضل لتوضيح الأولويات والاستراتيجيات داخل إطار النتائج القابلة للقياس.

ثانياً - استراتيجيات الإدارة المتكاملة

١٥. هذا الفرع يطابق الفرع الذي يحمل العنوان نفسه في خارطة الطريق. وترد في الجدول أدناه المعالم ذات الصلة وفكرة عن وضعها. ويصف باقي الفرع التقدم المحرز والانعكاسات على المزيد من عمل المكتب.

وضع معالم الإدارة القائمة على النتائج فيما يخص "استراتيجيات الإدارة المتكاملة"

المعالم	السنة	الوضع
يُوافق على استراتيجية قائمة على النتائج خاصة بتكنولوجيا المعلومات للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩.	٢٠٠٧	تمت الموافقة على هذه الاستراتيجية شريطة تقديم استراتيجية محدثة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧ (GB.298/PFA/ICTS/1).
يُوافق على استراتيجية قائمة على النتائج خاصة بتقاسم المعارف والبحث.	٢٠٠٧	قُدمت استراتيجية بشأن تقاسم المعارف من أجل اعتمادها في الدورة الحالية لمجلس الإدارة (GB.300/PFA/9/2).
يُعتمد نهج مشترك ومصطلحات مشتركة لوضع جميع استراتيجيات منظمة العمل الدولية.	٢٠٠٨	بدأ العمل ويجري وضع مجموعة من المعايير.
تجري مراجعة جميع الاستراتيجيات وجميعها يستخدم نهجاً مشتركاً ومصطلحات مشتركة. وترد هذه الاستراتيجيات في إطار نتائج واضح وتحدد الصلات الواضحة بين جميع استراتيجيات المكتب.	٢٠٠٩	توجد في هذه الوثيقة أفكار أولية. وتبين الاستراتيجيات القائمة بعض سمات الإدارة القائمة على النتائج.

نهج مشترك بالنسبة لجميع الاستراتيجيات

١٦. يحظى المكتب، كما أشارت إلى ذلك خريطة الطريق، بعدد من الممارسات الخاصة بوضع الاستراتيجيات. وينبغي التمييز بين استراتيجيات الإدارة الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمعارف والتقييم والإدارة القائمة على النتائج والاستراتيجيات الأخرى التي وضعت مع مرور الوقت، سواء عُرِّفت كاستراتيجيات (مثل استراتيجية حشد الموارد) أم لا (مثل برنامج العمالة العالمي وخطة العمل بشأن المساواة بين الجنسين).

١٧. وقد نتج قدر من اللبس عن الاستخدام الشائع لكلمة "استراتيجية" بحيث باتت تعني أي نهج ذي مستوى أعلى أو أمد أطول. وحين تستخدم كلمة استراتيجية في سياق الإدارة القائمة على النتائج فهي تعني بياناً للطريقة التي ستحقق بها النتائج في مجال معين من مجالات عمل أو ولاية منظمة العمل الدولية. وهكذا، فإن الاستراتيجيات تنطلق من بيان للمؤشرات والأهداف القابلة للقياس والمحددة زمنياً وتشرح بعبارات مقنعة كيف يُتَظَر أن يقود عمل المنظمة إلى تحقيق النتائج.

١٨. وقد قدمت الاستراتيجيات القائمة على النتائج المتعلقة بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات^٥ وتقاسم المعارف^٦ إلى مجلس الإدارة كما طُلب ذلك في معالم خريطة الطريق الخاصة بالإدارة القائمة على النتائج لسنة ٢٠٠٧.

١٩. وبدأ العمل بشأن التدابير الرامية إلى ضمان استجابة استراتيجيات منظمة العمل الدولية لمعايير الإدارة القائمة على النتائج الأكثر صرامة، واستخدام هذه الاستراتيجيات نهجاً مشتركاً ومصطلحات مشتركة للإدارة القائمة على النتائج، واندماجها بشكل أكثر انتظاماً في خطة إدارية متسقة.

٢٠. وفي هذه المرحلة، يُعتمد- شريطة إجراء المزيد من المناقشات- أن تشمل المعايير الأساسية الخاصة بجميع استراتيجيات المنظمة الأبعاد التالية، لكي تطبق على نحو مرن:

- تكون مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج متسقة وموحدة.
- يُعبر عن النتائج التي يُنتظر من الاستراتيجية أن تفوق إليها، بعبارة واضحة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً.
- تحدد النواتج والأنشطة الهامة من خلال المعالم.
- يكون هناك تنسيق كاف على مستوى المكتب (داخلياً) واستعراض للشراكات اللازمة (خارجياً).
- تركز الموارد على عدد محدود من المجالات ذات الأولوية.
- تحدد التكاليف بوضوح.
- تكون هناك مرونة لمسايرة التغييرات وإدماج الدروس المستخلصة.

الصلات بالاستراتيجيات الأساسية

٢١. في حين قد تغطي استراتيجيات منظمة العمل الدولية فترات زمنية مختلفة وتكون قيد المناقشة داخل لجان مختلفة من لجان مجلس الإدارة، من المهم في جميع الحالات تعريف الصلات بالاستراتيجيات الأساسية.

٢٢. وهناك حاجة إلى المزيد من العمل بشأن الاستراتيجيات المتكاملة التي يوجد بشأنها المزيد من المعالم لسنتي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. ويقدم الجدول التالي مصفوفة خاصة بالاستراتيجيات تبيّن أمثلة على مجالات الحصائل الأساسية التي تربط الاستراتيجيات. ويمكن الاستفاضة في تطويرها في إطار الاستراتيجيات الفردية. ويمكن إضافة استراتيجيات إضافية حسب الحاجة.

⁵ في حين تقرر الاستراتيجية القائمة على النتائج الخاصة بتكنولوجيا المعلومات للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، التي تمت الموافقة عليها في آذار/ مارس ٢٠٠٧، بالحاجة إلى المزيد من العمل، فهي تتضمن مبادئ أساسية أولية للإدارة القائمة على النتائج وتحتوي على إحالات مرجعية إلى استراتيجيات أخرى. وتوجد بعض التوضيحات بهذا الشأن في الوثيقة GB.300/PFA/ICTS/1.

⁶ تحظى استراتيجية تقاسم المعارف المقدمة في الدورة الحالية لمجلس الإدارة أيضاً بإطار قائم على النتائج. وترمي هذه الاستراتيجية إلى تحسين جودة عمل المنظمة مع التركيز على تحقيق النتائج والمزيد من الفعالية التشغيلية. وتقدم هذه الاستراتيجية عدداً من الحصائل والمؤشرات والأهداف المرتبطة بها والمتعلقة بتقاسم المعارف على المستويين الداخلي والخارجي للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، التي ينبغي تنفيذها باستخدام نتائج الدراسة المرجعية التي أجريت سنة ٢٠٠٧.

الصلات بالاستراتيجيات الأساسية للإدارة					الاستراتيجية
الإدارة القائمة على النتائج	التقييم	المعارف	تكنولوجيا المعلومات	الموارد البشرية	
تطوير الكفاءات الإدارية	تطوير مهارات التقييم	تطوير الكفاءات الأساسية	تطوير المهارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في صفوف الموظفين	الموارد البشرية	
دعم تقييم الأداء القائم على النتائج	المساءلة بشأن النتائج؛ متابعة التوصيات	تطوير المهارات المتعلقة بتقاسم المعارف	دعم الحفاظ على الذاكرة المؤسسية		
دعم نظم معلومات الإدارة	دعم الدروس والتخزين والاسترداد	دعم إدارة المعرفة وتقاسم المعارف		تكنولوجيا المعلومات	
إدماج المعارف في قياس النتائج ورفع التقارير والبرامج القطرية للعمل اللائق	دعم تقاسم المعارف بشأن التقييم			المعارف	
إدماج الدروس المستخلصة في الخطوات الأساسية للتخطيط والبرمجة				التقييم	
رصد تنفيذ التوصيات الواردة في التقييمات					
إدماج الحصائل والمؤشرات والأهداف المتعلقة بنوع الجنس في إجراءات البرمجة	استخدام عمليات التدقيق والتقييم استناداً إلى نوع الجنس لتشجيع المساواة بين الجنسين	تطوير قاعدة المعارف الخاصة بالممارسات الجيدة	تشجيع استخدام قواعد بيانات مختلفة باختلاف الجنس	تحسين التوازن بين الجنسين	المساواة بين الجنسين
		دعم شبكة قضايا الجنسين		اعتماد تدابير من أجل محاربة التحرش في مكان العمل	
				تطوير الكفاءة المتعلقة بدمج نوع الجنس	
تعزيز الإدارة القائمة على النتائج في المقترحات والتقارير الخاصة بالتعاون التقني	إدماج الدروس المستخلصة من التقييم؛ متابعة الخطوات المقبلة الموصى بها	إدماج المعارف في أطر الشراكة	دعم النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد لصياغة التقارير الخاصة بالتعاون التقني	تطوير المهارات المتعلقة بحشد الموارد في المكاتب الميدانية	حشد الموارد

٢٣. ومن المقرر العمل بشأن استراتيجيات الإدارة المتكاملة. ولم يُقترح إجراء أية تغييرات على المعالم القائمة.

ثالثاً - الأداء ونظم المساءلة

٢٤. هذا الفرع يطابق الفرع الذي يحمل العنوان نفسه في خارطة الطريق. وترد في الجدول أدناه المعالم ذات الصلة وفكرة عن وضعها. ويصف باقي الفرع التقدم المحرز والانعكاسات على المزيد من عمل المكتب.

وضع معالم الإدارة القائمة على النتائج فيما يخص " نظم الأداء والمساءلة"

المعالم	السنة	الوضع
يجري تفعيل البرامج القطرية للعمل اللائق في عدد متزايد من الدول الأعضاء. وتخضع هذه البرامج لإجراء ضمان الجودة ولتقييم منتظم.	٢٠٠٧	- تم الانتهاء من إعداد البرامج القطرية للعمل اللائق في ٣٠ بلداً وهناك ٤٩ برنامجاً إضافياً من هذه البرامج قيد الإعداد. - جرى تقييم ٢٦ برنامجاً من هذه البرامج أو ما زال يجري تقييمها من خلال إجراء ضمان الجودة الذي وضع موضع التنفيذ في وقت سابق من هذه السنة.
يستحدث نظام جديد لإدارة أداء الموظفين.	٢٠٠٧	صُممت نظم جديدة لإدارة وقياس الأداء تشمل معايير للتخطيط على مستوى الوظيفة، ويجري اختبارها على أساس تجريبي في المقر والميدان معاً. تجري التحضيرات للاستفادة من النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد لكي يكون من الممكن تشغيل النظام الجديد إلكترونياً.
إصدار معايير لتخطيط العمل.	٢٠٠٧	يجري إعداد هذه المعايير بدعم من النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد. وستستخدم في رسم خطط العمل للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
تفعيل البرامج القطرية للعمل اللائق في عدد محدد من الدول الأعضاء.	٢٠٠٨	يُفترض أن يبنثق هدف من مناقشة البرامج القطرية للعمل اللائق في لجنة التعاون التقني.
شكل محوسب مشترك لتخطيط العمل للوحدات التشغيلية.	٢٠٠٨	قيد الإنشاء.
تجرب مقاييس أداء الإدارة القائمة على النتائج في البرامج التقنية والأقاليم وخدمات التنظيم والخدمات الإدارية.	٢٠٠٨	لم يستهل بعد.
بدء العمل بنظام مراجع كلياً من التعميمات الإدارية الداخلية.	٢٠٠٨	صُمم هذا النظام الجديد وأكمل دعم تكنولوجيا المعلومات. وانطلقت عملية تحويل التعميمات إلى الشكل الجديد.
معظم الوحدات التشغيلية في المكتب تستخدم المعايير والشكل الخاص بتخطيط العمل.	٢٠٠٩	(سيتم التطرق إلى هذا في التقارير المقبلة).
وضع مجموعة من أهداف الفعالية والغايات الموضوعية لعدد متزايد من البرامج التقنية والأقاليم وخدمات التنظيم والخدمات الإدارية.	٢٠٠٩	(سيتم التطرق إلى هذا في التقارير المقبلة).

البرامج القطرية للعمل اللائق

٢٥. مثلما تبين الوثيقة GB.300/TC/2 بالتفصيل، فإن صياغة البرامج القطرية للعمل اللائق وتنفيذها يجريان على نحو نشط في جميع الأقاليم. وتوجد الوثائق المتعلقة بهذه البرامج في مراحل مختلفة من الصياغة النهائية في ٧٥ بلداً. والعناصر الأساسية التي تبرز هي كالتالي:

- تظهر الأولويات الجوهرية الأساسية المعروفة في البرامج القطرية للعمل اللائق أنه بالرغم من وجود عدد من المواضيع المشتركة في كل إقليم، هناك اختلافات ملحوظة في مستوى التركيز داخل المواضيع.
- يمكن رؤية الصلات مع البرامج القطرية للأمم المتحدة، لا سيما تلك الخاصة بالبلدان التي سيجرب فيها نهج أمم متحدة واحدة أو أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، في جميع الأقاليم.
- كان دور الشركاء الاجتماعيين جوهرياً في وضع و/أو تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق. في الوقت نفسه الذي تحتاج فيه هذه البرامج إلى التحسين والتنويع من حيث النطاق والطرائق. وعلى ما يبدو فقد

بدأ تشكيل لجان ثلاثية وطنية كهيئات للاستشارة وإسداء المشورة السياسية فيما يخص رصد تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق.

■ إلى حد الآن، استخدمت منظمة العمل الدولية في الغالب مواردها من الميزانية العادية للتعاون التقني من أجل وضع البرامج القطرية للعمل اللائق. ويجري إدماج مشاريع التعاون التقني الجارية والجديدة في البرامج القطرية للعمل اللائق في عدد متزايد من البلدان. وفي عدة حالات، التزمت الهيئات المكونة بالمساهمة العينية في تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق الخاصة بها. كما كُتفت الجهود في جميع الأقاليم من أجل حشد موارد خارجة عن الميزانية واعتبر استحداث الحساب التكميلي للميزانية العادية خطوة إيجابية لسد الهوة في الموارد.

٢٦. وترد قائمة مفصلة بشأن الدروس المستخلصة والخطوات التي يتعين أخذها في الاعتبار مستقبلاً في كل إقليم، في الوثيقة المرجعية المشار إليها أعلاه.

إدارة أداء الموظفين

٢٧. عقب إجراء مشاورات مع المسؤولين في المقر وفي الميدان، صُمم إطار جديد لإدارة الأداء يتسم بخصائص تعالج بالأساس أوجه النقص المحددة. ويتبع هذا النهج أفضل الممارسات التي عرّفت عن طريق البحوث والمناقشات التي دارت مع منظمات ووكالات أخرى. ويقوم هذا الإطار على التخطيط للعمل على مستوى الوحدة وعلى المستوى الفردي، رابطاً الأهداف بالنتائج المنتظرة من الوحدة وكذلك بالكفاءات وتطويرها، مع التركيز بشكل خاص على الكفاءة الإدارية.

٢٨. وقد تم اختبار النهج الجديد على أساس تجريبي في عدد من المقار والوحدات الميدانية. وبدأت التجارب بحلقات عمل لتعزيز مهارات التواصل وضمان فهم مشترك للتعريف والتدابير المطبقة؛ وستلص هذه التجارب فترة التقييم العادية المكونة من سنتين إلى ثلاثة أشهر. وفي نهاية التمرين التجريبي، سوف يُطلب إلى المشاركين تقييم تأثير النظام الجديد في أداء وحدتهم وأن يقدموا مُدخلات مفصلة فيما يخص الأدوات والوسائل. وستشكل هذه المدخلات أساساً لإتمام الإطار والوسائل، قبل تطبيق النظام الجديد على الصعيد العالمي عن طريق نهج ينفذ على مراحل. ومن المقرر أن تجري الأنشطة التكميلية المتعلقة باستخدام خصائص النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد من أجل تشغيل النظام إلكترونياً، وحلقات عمل تدريبية لصالح المديرين والموظفين في النصف الأول من سنة ٢٠٠٨.

البرمجة المشتركة والتخطيط للعمل

٢٩. إن خطط العمل هي أداة تنظيمية مصممة لتوضيح الاستراتيجيات وتحديد موعد تحقيق النواتج وإنجاز الأنشطة والقيام بمساءلات وتخصيص الموارد. وتسمح هذه الخطط برصد النتائج واستخدام الموارد. وتشمل الممارسات الجيدة التعاون على وضع الخطط وإدماج المرونة والرصد المنتظم والتحديث ورفع التقارير.

٣٠. ويجري في منظمة العمل الدولية قدر كبير من التخطيط المنتظم للعمل. وتدعم وحدة الإدارة الاستراتيجية/ نموذج التنفيذ للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد، خطط التنفيذ المتعلقة بالبرامج القطرية للعمل اللائق في البلدان والأقاليم الفرعية والأقاليم والمتعلقة أيضاً بالمنتجات العالمية. ويجري العمل الآن لدعم وضع خطط رفيعة المستوى تجمع عناصر البرامج القطرية للعمل اللائق ودعم خطط مفصلة أكثر، كما دُعي إلى ذلك في معالم الإدارة القائمة على النتائج لسنة ٢٠٠٨. ومن المزمع تسريع وتيرة هذا العمل لكي يتسنى استخدام العناصر الأساسية قبل نهاية سنة ٢٠٠٧ في التخطيط للعمل للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

٣١. ومن المقترح تعديل معلمين من المعالم. وحسب التوقعات سيبدأ العمل بإطار إدارة الأداء في النصف الثاني من سنة ٢٠٠٨، بعد إدماج نتائج التجارب. ومن المتوقع أن تُبرمج وتُختبر خصائص النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في هذا الإطار الزمني، لكي يبدأ تشغيل النظام إلكترونياً. ومن المقترح أيضاً تحديد مستوى مستهدف معين بالنسبة لعدد من البرامج القطرية للعمل اللائق استناداً إلى المناقشة الجارية داخل لجنة التعاون التقني.

٣٢. واقترح معلم إضافي بشأن تقصي المتابعة الإدارية للتقييمات. وسيُعبر عن هذا المعلم كالتالي: "تطبيق السياسة المتعلقة بمتابعة جميع أنواع التقييمات المستقلة تطبيقاً متسقاً وتكون قاعدة بيانات متعلقة بتقصي وإدارة أعمال المتابعة جاهزة للعمل كليا." ومن المتوقع تحقيق المعالم في سنة ٢٠٠٩. وقد أنجز بالفعل بعض العمل في هذا الصدد، بما فيه تصميم قاعدة البيانات.

رابعاً - إصلاح دورة البرمجة

٣٣. هذا الفرع يطابق الفرع الذي يحمل العنوان نفسه في خريطة الطريق. وترد في الجدول أدناه المعالم ذات الصلة وفكرة عن وضعها. ويصف باقي الفرع باختصار استعراضاً لوثائق دورة البرمجة في الأمم المتحدة والتقدم الذي أحرزه المكتب بشأن المعالم والانعكاسات على المزيد من عمل المكتب.

وضع معالم الإدارة القائمة على النتائج فيما يخص "إصلاح دورة البرمجة"

المعلم	السنة	الوضع
الموافقة على مراجعة دورة البرمجة وتشمل هذه المراجعة استعراضاً للأهداف وطول وتوقيت التخطيط متوسط الأمد.	٢٠٠٧	توجد المقترحات المتعلقة بمراجعة دورة البرمجة في هذه الوثيقة.
إعادة تصميم وتكييف إطار السياسة الاستراتيجية بصورة دورية حسب دورة البرمجة المراجعة.	٢٠٠٨	في حال موافقة مجلس الإدارة، سوف يُناقش إطار السياسة الاستراتيجية المقبل الذي يغطي الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥، في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ وسيرتكز على النهج المستعرض في هذه الوثيقة.
يؤيد مجلس الإدارة خطة شاملة لتقديم التقارير الخاصة بتنفيذ البرامج وأدائها، تشمل صلات باستعراضات مجلس الإدارة والتقييمات المستقلة.	٢٠٠٨	سوف تقترح الخطة الشاملة لتقديم التقارير الخاصة بتنفيذ البرامج وأدائها، بعد إفادتها من المناقشة التي ستجري في الدورة الحالية لمجلس الإدارة، كجزء من إطار السياسة الاستراتيجية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨.

الوثائق الخاصة بدورة البرمجة في منظومة الأمم المتحدة

٣٤. لقد بذل المكتب جهداً خاصاً للتعلم من تجارب منظمات الأمم المتحدة الأخرى فيما يخص طريقة إدماجها للإدارة القائمة على النتائج في دورات البرمجة. وإلى جانب المشاورات الثنائية غير الرسمية وفي إطار إصلاح الأمم المتحدة، استعرضت وثائق حديثة لعشر منظمات^٧ تتعلق بالتخطيط والميزنة ورفع التقارير.

٣٥. وتتضمن جميع وثائق التخطيط الاستراتيجي إطاراً زمنياً يستغرق إما أربع سنوات أو ست سنوات، وتتجه الوكالات المتخصصة نحو إطار زمني يغطي ست سنوات. وإلى جانب الخطط متوسطة الأمد التي تمتد على

٧ الوثائق المستعرضة (في بعض الأحيان مشاريع ووثائق) من عشر وكالات من وكالات الأمم المتحدة هي: منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة: الخطة المتوسطة الأجل ٢٠٠٦-٢٠١١؛ برنامج العمل والميزانية للفترة المالية ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ تقرير تنفيذ البرامج لفترة سنتي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: خطة العمل (٢٠٠٦-٢٠١١)؛ خطة الإدارة الاستراتيجية ٢٠٠٦-٢٠٠٧. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: الاستراتيجية المتوسطة الأجل ٢٠٠٨-٢٠١٣؛ البرنامج والميزانية ٢٠٠٨-٢٠٠٩؛ تقرير المدير العام ٢٠٠٤-٢٠٠٥. منظمة الأمم المتحدة للطفولة: الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩؛ ميزانية الدعم لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ التقرير السنوي ٢٠٠٦. برنامج الأغذية العالمي: الخطة الاستراتيجية (٢٠٠٤-٢٠٠٧)؛ التقرير السنوي ٢٠٠٥. منظمة الصحة العالمية: الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ٢٠٠٨-٢٠١٣؛ الميزانية البرمجية المقترحة ٢٠٠٨-٢٠٠٩؛ الميزانية البرمجية ٢٠٠٤-٢٠٠٥؛ تقرير عن تقييم الأداء. المنظمة العالمية للملكية الفكرية: خطة متوسطة الأجل لأنشطة برنامج الويبو ٢٠٠٦-٢٠٠٩؛ اقتراح البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ التقرير السنوي ٢٠٠٥. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١؛ ميزانية الدعم لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩؛ التقرير السنوي ٢٠٠٦. صندوق الأمم المتحدة للسكان: الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١؛ ميزانية الدعم للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩؛ التقرير السنوي ٢٠٠٦. برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز: الميزانية وخطة العمل الموحدتان لفترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ التقرير السنوي ٢٠٠٦.

ست سنوات، لدى منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة وثيقتا تخطيط طويلتا الأمد تغطيان عشر سنوات و ١٥ سنة على التوالي. وتبرز كل خطة متوسطة الأمد إطار نتائج المنظمة، لكن تختلف هذه الخطط بشكل كبير من حيث مستوى التفاصيل. وتقدم معظم المنظمات معلومات بشأن الحصائل والمؤشرات لكنها لا تقدم معلومات بشأن الأهداف أو الخطوط الأساسية أو مستويات الميزانية المتوقعة، باستثناء منظمة الصحة العالمية. فهذه المنظمة تقدم معلومات عن المؤشرات والخطوط الأساسية والميزانيات المتوقعة بالنسبة لجميع الحصائل تقريباً. وتركز منظمات قليلة على النواتج أو الأهداف القابلة للتحقيق بدلاً من التركيز على النتائج.

٣٦. وتختلف وثائق الميزانية، التي تتعلق جميعها بفترة سنتين، اختلافاً كبيراً من حيث الطول ومستوى التفاصيل التي تتضمنها. وعدد منها لا يقدم إلا القليل من الصلات، إن وجدت، مع الإطار القائم على النتائج المحدد في وثيقة التخطيط الاستراتيجي. وجاءت وثيقة ميزانية منظمة الصحة العالمية مختصرة لأن خطتها مفصلة. ولا تتضمن أي معلومات بشأن الاتجاهات في التكاليف أو العوامل المتصلة بسعر صرف العملات أو الهياكل الداخلية أو مخصصات الموارد التشغيلية. أما وثيقة اليونسكو للبرنامج والميزانية فقد جاءت مفصلة جداً وتضمنت النتائج المتوقعة ومؤشرات وأهداف الأداء والتأثير وتفاصيل مستفيضة عن الميزانية التشغيلية.

٣٧. ويظهر في التقارير الخاصة بالتنفيذ اختلاف كبير. وباستثناء منظمة الصحة العالمية، ليس لدى أية منظمة من المنظمات المستعرضة تقارير موحدة تتناول التقدم المحرز بشأن الحصائل المحددة في وثائق التخطيط أو الميزانية. وإذا كانت جميع المنظمات تقريباً تصدر تقريراً خاصاً بالتنفيذ، إما سنوياً أو كل سنتين، فإن هذه التقارير تختلف من حيث الطابع والشكل والمضمون والعناوين مما يوحي بأن التقارير قد تستهدف أغراضاً متباينة وجماهير مختلفة.

إطار السياسة الاستراتيجية

٣٨. هناك اتفاق واسع النطاق على أنه ينبغي أن يكون لدى منظمة العمل الدولية أداة للتخطيط الاستراتيجي يركز على إطار السياسة الاستراتيجية القائم. وهناك عدد من التحسينات المقترحة بشأن الصيغ المستقبلية. ويتعلق ذلك بالحاجة إلى ضمان توافق ثلاثي في الآراء على مستوى واسع بشأن إطار السياسة الاستراتيجية، لربطه على نحو أوضح بالأهداف الإنمائية للألفية والأطر الدولية الأخرى، ولجعله أداة أكثر فعالية للإدارة القائمة على النتائج.

٣٩. ومنذ البداية، كان لإطار السياسة الاستراتيجية الهدف العام المتمثل في وضع أهداف وأولويات سياسية تحدد معالم عملية البرمجة والميزنة. ولا يرمي هذا الإطار إلى التنبؤ بالمستقبل من خلال إسقاطات أو سيناريوهات، لكنه يقوم على التطورات الراهنة والدروس المستخلصة من التجربة السابقة. ويُقترح التركيز على الدروس المستخلصة من التجارب مع التصميم الحالي لإطار السياسة الاستراتيجية، والقيام بسلسلة من التعديلات التي يُفترض أن تُنتج نهجاً للتخطيط يكون أكثر حيوية وفعالية وقائماً على النتائج.

٤٠. وليس من المقترح استخدام إطار السياسة الاستراتيجية من أجل توقع مستويات الميزانية المنتظرة. وقد اقترح المدير العام نهجاً آخرًا بشأن الحاجة إلى مناقشة مستوى الموارد وهيكلها، ومن المتوقع أن يتيح أذار/ مارس ٢٠٠٨ فرصة للنظر في القضايا المتعلقة بالموارد خارج قيود دورة الميزنة.

٤١. وقد تمت مناقشة مسألة الانتقال إلى دورة للتخطيط تغطي ست سنوات، والموافقة عليها مبدئياً. وسيسمح هذا الأمر بالاتساق مع الأهداف الإنمائية للألفية وعقد العمل اللائق القائم في الأقاليم. وستطابق هذه الدورة فترة زمنية أكثر واقعية لتحقيق نتائج مهمة وقياسها. وهناك عدد من هيئات الأمم المتحدة الأخرى بصدد الانتقال في هذا الاتجاه.

٤٢. وينبغي أن يستفيد إطار السياسة الاستراتيجية المقبل من القدر المتزايد من المعلومات بشأن الأولويات التي نشأت عن البرامج القطرية للعمل اللائق. وينبغي أن يشمل أيضاً مجموعة واضحة من الدروس المستخلصة من التقييم.

٤٣. وينبغي أن يتضمن إطار السياسة الاستراتيجية بياناً لرؤية طويلة الأمد، من شأنه أن يُحدِّث برنامج العمل اللائق في ضوء التجربة والدعم العالمي المتنامي. وقد كان برنامج العمل اللائق أساسياً بالنسبة لوثائق إطار

السياسة الاستراتيجية التي قدمت إلى مجلس الإدارة. وكان موضوع إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥ هو "تدعيم برنامج العمل اللائق" أما موضوع الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ فهو "جعل العمل اللائق هدفا عالميا". وتم حشد دعم عالمي كبير لصالح البرنامج المذكور، وجرى تنقيحه من خلال المناقشة الثلاثية، لا سيما في مؤتمر العمل الدولي^٨.

٤٤. ويُقترح أن يُواصل ارتكاز إطار السياسة الاستراتيجية على برنامج العمل اللائق. ومن أجل ضمان فهم مشترك، يُقترح بدء إطار السياسة الاستراتيجية ببيان لرؤية البرنامج ومضمونه، بالاستناد إلى دستور منظمة العمل الدولية وإعلان فيلاديلفيا وكذلك إلى المناقشات والقرارات الثلاثية الأساسية. ومن شأن هذا طبعاً أن يشمل معالجة محددة أكثر لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية الأربعة، بالاعتماد على التوجيهات التي يقدمها المؤتمر ومجلس الإدارة، من خلال الإحالات إلى برنامج العمالة العالمي على سبيل المثال.

٤٥. وينبغي أن يتضمن إطار السياسة الاستراتيجية إطار النتائج الخاص بفترة التخطيط. ويتيح هذا بالتالي فرصة لاستعراض الحصائل الوسيطة والفورية والمؤشرات والاستراتيجيات رفيعة المستوى ولتقوية الأساس الذي يقوم عليه قياس النتائج. وسيستلزم هذا مبادئ توجيهية محددة وتدرجاً محدداً.

٤٦. وفي حين أن الكثير من المواصفات المفصلة للاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق نتائج يوجد في وثائق استراتيجيات منفصلة قدمت إلى مجلس الإدارة، فإن إطار السياسة الاستراتيجية يتيح أيضاً فرصة للتوجه نحو استراتيجيات خاصة بالحصائل متممة بهيكل أفضل وتفاصيل أكثر. ويمكن أن يشمل هذا الإطار شكلاً نموذجياً لكل استراتيجية. وينبغي أن تشمل المواضيع المتناولة، حسب مقتضى الحال، التعاون مع الهيئات المكونة والهيكل الثلاثي ومعايير العمل الدولية وتوليد المعارف وتقاسمها والتواصل والشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة ومع الجهات المانحة ونوع الجنس والفقير والعمالة.

البرنامج والميزانية

٤٧. يحدد البرنامج والميزانية، بالنسبة لكل حصيلة فورية ومؤشراتها، أهداف الأداء الخاصة بفترة سنتين معينة، ومستوى الموارد المخصصة واستراتيجية التنفيذ. ويرتبط البرنامج والميزانية بإطار السياسة الاستراتيجية والأولويات التي تحددها الهيئات المكونة، من خلال البرامج القطرية للعمل اللائق وقرارات مجلس الإدارة والمؤتمر ومنتديات ثلاثية أخرى متنوعة مثل الاجتماعات الإقليمية واجتماعات الخبراء. وبتدريج البرنامج والميزانية جميع الموارد المتاحة للمكتب ويستهدف جميع النتائج التي ينبغي تحقيقها. وقد أصبح هذا أكثر أهمية لا سيما بعد استحداث الحساب التكميلي للميزانية العادية. ومن المقترح مواصلة القيام بعرض متكامل، وهو ما يتفق مع الممارسات المعمول بها في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

٤٨. إن الفصل بين إطار السياسة الاستراتيجية والبرنامج والميزانية لم يكن أبداً واضحاً تماماً، لا سيما وأن الإطار المذكور يقدم إلى مجلس الإدارة في الوقت نفسه الذي يقدم فيه استعراض تمهيدي لوثيقة البرنامج والميزانية المقبلة. واقترح أعلاه أن يتضمن إطار السياسة الاستراتيجية إطار النتائج الخاص بفترة التخطيط، لا سيما الحصائل الوسيطة والفورية والمؤشرات التي ستستخدم. وإن مستوى التفاصيل هذا مهم في إطار السياسة الاستراتيجية لأن الإطار ينبغي أن يكون مستقراً بشكل معقول على مدى فترة التخطيط. كما سيضم إطار السياسة الاستراتيجية لا محالة استراتيجيات رفيعة المستوى. ويُقترح بالتالي أن يركز البرنامج والميزانية على استراتيجيات أكثر تفصيلاً فيما يخص الحصائل الفورية وكذلك الأهداف والموارد.

٤٩. وقد أعرب على نطاق واسع عن الحاجة إلى إقامة صلات أفضل بين البرنامج والميزانية والبرامج القطرية للعمل اللائق. ومن شأن هذه الصلات أن تقدم أسلوباً أحسن لتوضيح الأولويات والموارد المقترحة بالنسبة لكل منها. ومن شأنها أيضاً أن تحدد الثغرات الموجودة بين الأولويات العليا والموارد المتاحة، وأن تبين في الوقت نفسه ما إذا كان الطلب على بعض مجالات عمل منظمة العمل الدولية ضئيلاً نسبياً. ويُقترح بالتالي تقديم ملخصات بشأن الأولويات المنبثقة عن البرامج القطرية للعمل اللائق في البرنامج والميزانية.

^٨ انظر على الخصوص: الخلاص من الفقر (تقرير المدير العام، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩١، حزيران/يونيه ٢٠٠٣)؛ عولمة عادلة: دور منظمة العمل الدولية (تقرير المدير العام، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، حزيران/يونيه ٢٠٠٤)؛ العمل اللائق (تقرير المدير العام، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٨٧، حزيران/يونيه ١٩٩٩).

٥٠. وفي حين ينبغي أن يركز الكثير من عمل المنظمة على البرامج القطرية للعمل اللائق، هناك طبعاً أعمال أخرى تستأثر بأولوية عالية وقد لا تتجلى إلا قليلاً في هذه البرامج. ويشمل هذا ما يلي: وضع المعايير وترويجها والإشراف عليها؛ بناء قاعدة معارف المنظمة ونشرها؛ منتجات عالمية لدعم أهداف المنظمة؛ مشاركة المنظمة في المبادرات العالمية والإقليمية. أما تقوية الهيئات المكونة للمنظمة والهيكل الثلاثي فهي حالة بعينها. وإذا كان ينبغي أن يكون هذا الأمر جزءاً من كل برنامج قطري للعمل اللائق - وهو عادة كذلك - فهناك حالات ينبغي أن يتجاوز فيها الدعم المقدم إلى الهيئات المكونة ما هو محدد.

٥١. إن الميزة بناءً على النتائج هي هدف من أهداف الإدارة القائمة على النتائج. وينبغي إحراز المزيد من التقدم، لا سيما من خلال تحديد النتائج والموارد في البرامج القطرية للعمل اللائق. وفي الوقت نفسه، ينبغي ألا تتبع الموارد دائماً النتائج فقط. وفي بعض الحالات، يكون تحقيق الأهداف ضعيفاً لأن الموارد غير كافية أو لأن الأهداف حددت بصورة مصطنعة في مستوى عال. وفي حالات أخرى يعجز قياس النتائج عن الإلمام بنطاقها أو أهميتها. وستظهر الممارسات الجيدة الناشئة أن النتائج لها تأثير في الميزانيات من خلال الإحالة الصريحة إلى الدروس المستخلصة من الأداء السابق.

٥٢. ولم تسفر المشاورات حول مستوى التفاصيل الإدارية في البرنامج والميزانية عن توافق في الآراء. فقد رأى البعض أن عدداً من التفاصيل المتعلقة بالميزانية في البرنامج والميزانية يمكن الاستغناء عنها، في حين لم يرغب البعض الآخر في رؤية أي تخفيض في التفاصيل. ولا يُقترح إجراء أي تغيير على مستوى التفاصيل المتعلقة بالميزانية في هذه المرحلة.

التقارير الخاصة بالتنفيذ

٥٣. تعني الإدارة القائمة على النتائج استخدام الموارد على نحو مرن، بالتكيف مع الفرص والقيود الناشئة. ولا تكون المواصفات المفصلة مسبقاً للنواتج والأنشطة في صالح التكيف الحيوي مع الظروف المتغيرة، وبالتالي لا تكون في صالح تحقيق النتائج. ولهذا السبب فإن وثائق المنظمة الخاصة بالتخطيط والميزنة تركز على الحصائل بدل النواتج والأنشطة.

٥٤. وفي الوقت نفسه، ما زالت المنظمات التي تطبق الإدارة القائمة على النتائج مسؤولة عن الاستخدام الفعال والناجح للموارد. ولهذا السبب، تركز نظم الإدارة القائمة على النتائج أكثر فأكثر على تقارير التنفيذ وعلى التقييم.

٥٥. وتستند التقارير الخاصة بالتنفيذ فيما يخص الإدارة القائمة على النتائج إلى المؤشرات والأهداف التي تُوضع خلال عمليات التخطيط والميزنة. ويتعلق جوهر التقارير بالنتائج. بيد أن مجلس الإدارة أوضح أنه ينتظر إدخال خمسة تحسينات رئيسية على تقارير التنفيذ.

٥٦. أولاً، ينبغي أن تسمح النتائج الواردة في التقارير بفهم نوعي أفضل لأداء المنظمة. وليست الممارسة السابقة المتمثلة في تقديم أعداد ومواقع الإنجازات، مع أمثلة عليها، ممارسة كافية لتوضيح طبيعة النتائج توضيحاً تاماً. وبدءاً بالتقرير الخاص بالتنفيذ للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، الذي سيقدم إلى مجلس الإدارة في آذار/ مارس ٢٠٠٨، سيقدم كل حصيلة بشكل منفصل.

٥٧. ثانياً، تُحقّق الحصائل الفورية المحددة في البرنامج والميزانية من خلال عمل الهيئات المكونة والشركاء الآخرين وكذلك من خلال عمل المكتب. وينبغي بالتالي أن تحدد تقارير التنفيذ مساهمة المنظمة. وقد أدخل هذا التحسين أيضاً في تقرير الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٥٨. ويتمثل التحسين الثالث في الاستفادة من الدروس المستخلصة من الماضي بشكل أفضل، والمزيد من التقارير الصريحة بشأن الصعوبات. وقد تم اتخاذ خطوات لجمع المزيد من المعلومات من هذا النوع من أجل تقرير الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٥٩. رابعاً، ينبغي أن تتجلى في تقارير التنفيذ التحسينات في القياس المنطبقة أيضاً على التخطيط والميزنة. وسيضمن تقرير الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ عدداً محدوداً من الأمثلة على الكيفية التي يمكن أن يتم بها هذا الأمر، مما سيؤثر بالتالي في صياغة المؤشرات في المستقبل.

٦٠. ويتعلق التحسين الخامس بإدراج معلومات مالية أفضل في التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج. ويلتزم المكتب بتقديم تقارير عن الإنفاق على مستوى الحصائل الفورية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ومن شأن التعزيز المقترح لتخطيط العمل والرصد أن يحسن نوعية التقارير المالية، وكذلك تطبيق النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في الميدان.

٦١. وستتطلب هذه الإجراءات الرامية إلى تعزيز التقرير الخاص بتنفيذ برنامج فترة سنتين الكثير من الوقت والجهد من كل جهات المكتب. وفي حين أن هذا الجهد مبرر لأنه يقدم معلومات مفيدة أكثر عن النتائج والإنفاق المتعلق بها، تبيين المشاورات الداخلية بشكل كبير أنه تم بلوغ حد فيما يخص تكلفة رفع التقارير، وهو أمر قد يخفض الموارد المتاحة لتقديم الخدمات إلى الهيئات المكونة. وفي الوقت نفسه، أصبح من الواضح أن التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج لمنتصف فترة سنتين ينطوي على عدد من أوجه الضعف المرتبطة بتوقيته. وفي الواقع العملي، يغطي التقرير الخاص بالتنفيذ لمنتصف فترة سنتين الأشهر التسعة الأولى فقط من فترة سنتين، وبالتالي لا يكون متاحاً إلا القليل من النتائج أو الدروس. ويتطلب إعداد تقرير من هذا النوع على مستوى المكتب بكامله إنفاقاً وعبئاً إدارياً كبيرين. ويمكن استخدام هذه الموارد استخداماً أكثر فعالية من أجل إعداد تقرير أفضل خاص بمدة سنتين.

٦٢. وقد اتفق معظم من تم التشاور معهم على وقف تقديم التقرير الخاص بالتنفيذ لمنتصف فترة سنتين. وشهد عمل المكتب بشأن الإدارة القائمة على النتائج زيادة كبيرة دون أن يصاحبها إلغاء عمل ذي أولوية أقل. ويجري تعزيز جميع مكونات دورة البرمجة من حيث التفصيل والتحليل المطلوبين من المديرين. ويُقترح بالتالي إلغاء التقرير الخاص بالتنفيذ لمنتصف فترة سنتين باعتباره التدبير الوحيد الذي يكافئ جزئياً زيادة العبء الملقى على عاتق المديرين والخدمات المركزية.

التقييم

٦٣. يقدم التقييم وظيفة مميزة وأساسية وتكميلية لقياس الأداء والإدارة القائمة على النتائج. وتقدم وظيفة التقييم معلومات عن الأداء لا تكون متاحة بسهولة من جانب نظم رصد الأداء، لا سيما البحث المتعمق للإسناد والملاءمة والفعالية والاستدامة. كما يسبغ التقييم على نظام الأداء عناصر الاستقلالية في التقدير. ويعالج سبب تحقيق النتائج أو عدم تحقيقها ويقدم توصيات بشأن العمل الإداري الصحيح.

٦٤. ولهذه الأسباب، يعتبر التقييم عنصراً أساسياً للإدارة القائمة على النتائج. وهناك حاجة إلى مدخلات التقييم في جميع مراحل الإدارة السديدة ودورة البرمجة.

٦٥. وينبغي أن يشمل إطار السياسة الاستراتيجية تلخيصاً للدروس الأساسية المستخلصة من التقييم والتي ينبغي أن تؤثر في استراتيجيات المنظمة على مدى فترة التخطيط، بما فيها الدروس المستقاة من منظمات أخرى. وينبغي أن يشمل أيضاً استعراضاً لاستراتيجية التقييم.

٦٦. وينبغي أن تكون الحصائل والمؤشرات المدرجة في إطار السياسة الاستراتيجية مفصلة بالقدر الكافي وقابلة للقياس حتى يتسنى للتقييمات التوصل إلى استنتاجات ملموسة.

٦٧. ويمكن أيضاً أن تساعد المعلومات والدروس المستقاة من التقييم على إقامة صلات أفضل بين البرنامج والميزانية والبرامج القطرية للعمل اللائق، ويمكن أن تعزز البرامج القطرية للعمل اللائق نفسها. ومن شأن هذا في المقابل أن يسمح بإدخال تحسينات على التقرير الخاص بالتنفيذ.

٦٨. وخلال تنفيذ البرنامج من المهم ضمان الاحتفاظ بمعلومات كافية عن الأداء لأغراض التقييم.

٦٩. ويساهم التقييم بشكل كبير في جودة التقارير الخاصة بالتنفيذ، من خلال وظيفته المتعلقة بمراقبة الجودة، والاعتماد على استخدام الدروس المستخلصة، وفوق كل هذا يساهم في خلق "ثقافة للتقييم" تشجع مديري البرامج والموظفين القائمين على تنفيذها على القيام بالمزيد من التحليل والتعلم من تجاربهم. وهذه مساهمة مهمة في الثقافة العامة للمديرين والموظفين المتعلقة بالنتائج.

٧٠. وعلى مدى السنوات الخمس القادمة، سيستعرض المكتب الخيارات المتعلقة بنهج أكثر تكاملاً بشأن تقارير التنفيذ والأداء، بالاعتماد على مجموعة من مصادر المعلومات، بما فيها معلومات مستنقاة من جميع أنواع التقييمات، ومنها التقييم الذاتي والتقارير الواردة من المديرين.

٧١. إن مساهمة وظيفة التقييم في عمليات الإدارة القائمة على النتائج وفي وثائق دورة البرمجة لمساهمة مهمة جداً. وهي تساهم في الاستعراض بشكل مستقل وتوجيه التعلم. وينبغي أن يتخطى التقييم التقارير الرسمية ليؤثر في تصميم البرنامج والسياسات من خلال مراقبة الجودة وآليات قابلية التقييم والدروس المستخلصة وآليات الدعم. وسوف يتم جعل وظيفة التقييم متسقة بشكل أوثق مع جدول أعمال مجلس الإدارة المخطط له.

علاقة المقترحات بشأن دورة البرمجة بتعزيز قدرة منظمة العمل الدولية

٧٢. إذا قررت المنظمة اتباع الخطوط التي رُسمت خلال مناقشة تعزيز قدرة المنظمة، فإن المناقشات المنتظمة والمعقدة بشأن كل هدف استراتيجي يمكن أن تؤدي إلى مراجعة مواد إطار السياسة الاستراتيجية ذات الصلة، لا سيما الاستراتيجية الخاصة بالهدف الاستراتيجي المعني وحصائله الوسيطة والفورية. وسيكون لهذا عدة مزايا:

- سيضمن مناقشة مؤتمر العمل الدولي عناصر خطة المكتب الاستراتيجية، وهو أمر لا يقوم به المؤتمر حالياً.
- سيسمح بمناقشة أعمق بكثير مما هو ممكن داخل مجلس الإدارة، الذي يخصص عادة ساعات قليلة فقط لإطار السياسة الاستراتيجية في كل مرة يقدم إليه، وذلك في لجنة البرنامج والميزانية والإدارة فقط. ويكون الوقت المخصص لمناقشة كل هدف استراتيجي محدوداً.
- سيوفر ملاءمة وحيوية مستمرتين لإطار السياسة الاستراتيجية. وفي العديد من المنظمات لا تُستخدم الخطط متوسطة الأمد إلا قليلاً جداً بعد اعتمادها.

٧٣. وسيتعين وضع الطرائق الدقيقة لإقامة الصلات بين تعزيز قدرة المنظمة وإطار السياسة الاستراتيجية في ضوء قرارات المؤتمر. وليس من الصعب تصور كيف ستم إحالة الاستنتاجات والقرارات إلى مجلس الإدارة بحيث يمكن تعديل إطار السياسة الاستراتيجية.

٧٤. إن المقترحات المذكورة أعلاه تتماشى مع المعالم الخاصة بإصلاح دورة البرمجة. والعمل يتقدم كما هو متوقع. وبالتالي يُقترح الإبقاء على المعالم المتعلقة بهذا الموضوع دون تغييرها. بيد أن معلماً إضافياً بشأن متابعة منظمة للتقييم أضيف في إطار نظم الأداء والمساءلة.

خامساً - استنتاجات

٧٥. لئن كان مجلس الإدارة هو من يملك صلاحية استخلاص الاستنتاجات بشأن تقدم المكتب فيما يخص الإدارة القائمة على النتائج، فإن هناك بعض النقاط التي تستحق أن يتم التطرق إليها.

٧٦. وقد قدمت خريطة الطريق إطاراً وجدولاً زمنياً تم الاتفاق عليهما من أجل العمل بشأن الإدارة القائمة على النتائج. ويبدو أنهما حققا الهدف المتمثل في تشجيع نهج منهجي وشفاف بقدر أكبر.

٧٧. وتدعو خريطة الطريق إلى عدد كبير من الخطوات التي تستهدف الفعالية والشفافية، ولكنها تلقي أيضاً، من حيث الممارسة، متطلبات على عاتق المكتب ولا سيما على المديرين. وإحدى الغايات من اعتماد الإدارة القائمة على النتائج هي تشجيع المديرين على أن يستخدموا الموارد بمرونة من أجل بلوغ النتائج. وفي مرحلة ما، يؤدي الطلب على قدر أكبر من التفاصيل إلى الحد من قدرة المكتب الحقيقية على خدمة الهيئات المكونة. ويستنفد قدرة الوحدات السياسية المركزية التي ينبغي أن تدعم التغيير. وينبغي أن تكون الإدارة القائمة على

النتائج خاضعة أيضا لنظام التركيز على الأولويات القصوى. ويؤمل أن تقود مناقشة هذه الوثيقة إلى مثل هذا التركيز.

٧٨. وتتطوي مناقشة الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية على انعكاسات تتعلق بالإدارة وتتخطى نطاق خريطة الطريق، وتشمل سير أعمال مجلس الإدارة ولجانه. ولعل خطوة أولى في تطبيق الإدارة القائمة على النتائج على نحو أوسع نطاقاً، تكون في استخدام النهج القائمة على النتائج في الوثائق المقدمة إلى لجان مجلس الإدارة إلى جانب لجنة البرنامج والميزانية والإدارة.

٧٩. قد ترغب لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في دعوة مجلس الإدارة إلى:

"أ" تأييد الخطوات المقترحة من أجل تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية، المقدمة في هذه الوثيقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الآراء التي أعرب عنها أعضاء اللجنة خلال مناقشة هذا البند من بنود جدول أعمالها.

"ب" الطلب إلى المدير العام أن يقدم إطار سياسة استراتيجي من ست سنوات في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ مع مراعاة المقترحات الواردة في هذه الوثيقة.

جنيف، ١٢ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧.

نقطة يتخذ قرار بشأنها: الفقرة ٧٩.