



للاطلاع

آخر المستجدات بشأن عملية الإصلاح الداخلي

موجز: تقرير عن التقدم المحرز في تنفيذ برنامج الإصلاح الداخلي.  
الوحدة مصدر الوثيقة: مكتب نائب المدير العام المعني بالإدارة والإصلاح.  
الوثائق ذات الصلة: إعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة، والقرار المرفق به بشأن تعزيز قدرة منظمة العمل الدولية لمساعدة الدول الأعضاء فيما تبذله من جهود لتحقيق أهدافها في سياق العولمة، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 97، جنيف، 2008؛ الوثيقة GB.322/INS/13/1؛ الوثيقة GB.322/POL/6؛ الوثيقة GB.322/PFA/9.



## مقدمة

١. حققت عملية الإصلاح التي استهلكت منذ سنتين، فوائد يعتد بها توفر أساساً سليماً يُرتكز عليه لمواصلة بناء منظمة عمل دولية قادرة على نحو أفضل على الوفاء بولايتها وتلبية احتياجات هياكلها المكونة في القرن الحادي والعشرين. وقد أنصب تركيز الإصلاح في المقام الأول على تحسين الكفاءة مما مهد السبيل أمام تحول الموارد تدريجياً نحو تقوية القدرة التقنية للمكتب، وهو تحول يتجلى على نحو واضح في مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. وقد استمر بذل الجهود للتوصل إلى أساليب عمل قائمة بقدر أكبر على التعاون فيما بين إدارات السياسة العامة وبين المقر والأقاليم في إطار متسق، بهدف تحسين ملاءمة النتائج التقنية وجودتها وأثرها. ولقد كانت هذه الجهود مفيدة كذلك في الحفاظ على وجود فعال لمنظمة العمل الدولية في المنتديات الدولية الأساسية.

٢. وينصب التركيز الآن على تنفيذ القرارات المنبثقة عن العمليات الميدانية والهيكل الميداني واستعراضات الاتصالات، والاستعداد في الوقت ذاته لزيادة حجم ونطاق استعراض الخدمات الإدارية بهدف ضمان أن يكون سير الأعمال الداخلية في منظمة العمل الدولية فعالاً وكفؤاً بأكبر قدر ممكن.

## حافطة الإدارة والإصلاح

٣. في إطار حافطة الإدارة والإصلاح، أعيد تنظيم الإدارات وفقاً للأسس الوظيفية لإزالة التداخل أو المسؤوليات الوظيفية المماثلة والتجزئة بين الوحدات، مما عزز أوجه الكفاءة ووضّح الأدوار والمسؤوليات. وجرى التصدي لانعدام الكفاءة الهيكلية والإدارية بتجميع الوظائف منطقياً مما أرسى أسس استعراضات معمقة لسير الأعمال.

## الخدمات الإدارية

٤. استهل استعراض شامل لتحديد أساليب العمل ونماذج تقديم الخدمات الأكثر فعالية وكفاءة من حيث التكلفة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية ووظائف الدعم في جميع إدارات المقر والميدان. ومن شأن التحسن المتوقع أن يتيح قدراً إضافياً من إعادة توزيع الموارد من الوظائف الإدارية نحو الوظائف التقنية. ويفترض بهذا التحول إلى جانب دعم أكثر فعالية للوظائف التقنية، أن يعزز التنفيذ. وجرى تعيين شركة استشارة خارجية تتمتع بالخبرة في تحليل إدارة الأعمال ووضع النماذج وإعادة التنظيم، لمساعدة هذا البرنامج.

٥. وجرى توحيد عمليات تجهيز كشوف المرتبات في جنيف مما وفر ادخارات يعتد بها بالنسبة لفرادى المكاتب الميدانية وللمكتب عموماً. كما جرى التعجيل في نشر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات العالمية في الميدان.

## الموارد البشرية

٦. انصبت الأولوية بالنسبة لإصلاحات الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجية الموارد البشرية المتفق عليها، على إجراءات التعيين والاختيار بما في ذلك ادخال التحسينات على الحراك والتنوع الإقليمي والوطني في المكتب. بالإضافة إلى ذلك، استهلقت مبادرات الإصلاح في مجالات سياسة التعاقد والعلاقات الصناعية وتطوير الموظفين والمكافآت والتقدير والتحرش. ووردت معلومات عن آخر المستجدات بشأن هذه المبادرات في وثائق قدمت سابقاً إلى مجلس الإدارة، وكان آخرها عهداً في الوثيقة GB.322/PFA/9.

## الاتصالات

٧. تتبّع استراتيجية التواصل العالمية الجديدة لمنظمة العمل الدولية التوصيات الصادرة عن استعراض الاتصالات، الذي أُجري في عام ٢٠١٣. وتدعم الاستراتيجية الهدف التنظيمي الشامل المتمثل في تقوية تأثير منظمة العمل الدولية وجعلها مرجعية عالمية لعالم العمل.

٨. ومن شأن الدعامات الثلاث في الاستراتيجية - ألا وهي الأهمية والإطالة والالتزام - أن تساعد على ضمان النظر إلى منظمة العمل الدولية على أنها منظمة ذات جدوى تتيح إلى الهيئات المكونة وإلى الجمهور العريض، محتوى يتسم بالجودة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وفي شكل يكون في المتناول. كما أنها ستزيد من إطلالة منظمة العمل الدولية عن طريق جعل هذا المحتوى أكثر وضوحاً. وهي تهدف إلى تحسين الالتزام مع الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية من خلال أساليب جديدة لاستحداث "حوار" متواصل لتقاسم المعلومات وتلقي الآراء والتعليقات. وستستهدف بعناية كذلك جمهوراً آخر من شأن دعمه أن يساعد في دفع أهداف منظمة العمل الدولية قدماً. وستستخدم قنوات الاتصالات الراسخة، وسيجري في الوقت ذاته الاستمرار في المبادرات الحالية الرامية إلى الاعتماد على إمكانيات القنوات الجديدة وتطويرها، بما في ذلك وسائط الإعلام الاجتماعية.

٩. وتظل وظيفة الاتصالات الداخلية ذات أولوية لضمان قنوات الاتصال الفعالة في الاتجاهين مع الموظفين ولتحقيق الروابط بين الموظفين في جميع أقسام المنظمة. وضمن إطار استراتيجية الاتصالات الداخلية، كان من بين الأنشطة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤، "لقاء مفتوح" ضم موظفين من المقر ومن المكاتب الميدانية عن طريق الفيديو لمناقشة تنفيذ الإصلاحات في الميدان مع نواب المدير العام. وقد أجريت اتصالات بين الموظفين، عن طريق طائفة من القنوات، بشأن سائر المبادرات الرئيسية المرتبطة بعملية الإصلاح، على سبيل المثال نشر سياسة حراك الموظفين الجديدة.

١٠. وتزود صفحة جديدة على شبكة الانترنت لمنظمة العمل الدولية الموظفين بقناة اتصال جذابة تلقي الأضواء على مواضيع تثير اهتمام الموظفين وتبين العديد من الأمثلة على عمل الموظفين ضمن فرق. ويجري اختبار منصة الاتصالات التعاونية لتزويد المديرين في الأقاليم بأداة مباشرة على الانترنت لتقاسم المعلومات - بدءاً من المعلومات العملية عن مواصفات المديرين وبياناتهم وصولاً إلى خطط وتقارير البعثات ونتائج الاجتماعات الرئيسية والممارسات الحسنة عبر الأقاليم. وهناك منصة تعاونية أخرى على الانترنت متاحة لجميع الموظفين، ما فتئت تشكل محور التخطيط الاستراتيجي لاتصالات منظمة العمل الدولية فتتيح للمسؤولين في الأقاليم والمقر النفاذ إلى الجداول الزمنية العالمية وبنك الأفكار والأدوات والوثائق الكفيلة بضمان اتساق وتنسيق اتصالات منظمة العمل الدولية.

١١. وسيجري توسيع نطاق بناء القدرات في مجال الاتصالات ليشمل ليس فقط مديري الإدارات بل جميع الموظفين الضالعين في الاتصالات، وسيجري الاضطلاع بتدقيق للمهارات لتحديد الثغرات. وستقدم دورة معلومات بشأن الاتصالات إلى المشاركين في أكاديمية التعاون الإنمائي، التي ستعقد في مركز تورينو في نيسان/أبريل.

١٢. وقد جرى تفعيل الصيغة الجديدة لموقع منظمة العمل الدولية العام على شبكة الانترنت في نهاية عام ٢٠١٤، كما كان مخططاً. وتشمل هذه الصيغة تصميماً وسمات جديدة تمكنها من أن تتكيف مع مختلف أشكال الشاشات والحواشيب الشخصية والحواشيب اللوحية والأجهزة المحمولة.

## حافطة السياسات العامة

١٣. أدت إعادة هيكلة الإدارات ضمن حافطة السياسات العامة إلى استحداث كتلة حرجة عن طريق جمع مجموعات كبيرة من الخبراء التقنيين وإنشاء فرق مرنة قادرة على نحو أفضل على تلبية طلبات الهيئات المكونة بسرعة ومرونة. وهي تتيح أمام فرق كبرى تخطيط العمل على المدى الأطول بغية التصدي لتحديات سوق العمل بأساليب أكثر تكاملاً وطموحاً.

١٤. وقد بات النشاط التحليلي وأنشطة وضع السياسات وتقديم الإرشاد السياسي منسقة الآن بواسطة فريق من كبار المديرين معني بالسياسات يتولى المسؤولية الجماعية عن القيام في الوقت المناسب بتوليد معارف قائمة على التجربة وإسداء الإرشاد السياسي وتقديم الخدمات، على نحو متنسق وفي المتناول وقابل لأن يتكيف مع مختلف الظروف القطرية.

١٥. وتقوم الآن طائفة من البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط والمرتفع بالتماس العمل التحليلي والإرشاد السياسي من منظمة العمل الدولية التماساً أكبر. ولقد أصبحت منظمة العمل الدولية شريكة كاملة إلى جانب المنظمات الدولية الأخرى في تقديم الخدمات إلى مجموعة العشرين وتوفير الإرشاد حول طائفة كاملة من قضايا سوق العمل والقضايا المرتبطة بها. وهذا ما يعزز تأثير الأدوات المعرفية والسياسية لمنظمة العمل الدولية، التي استحدثت من أجل أن تطبق في البلدان والأقاليم وعلى الصعيد العالمي.

١٦. ولطالما سعت منظمة العمل الدولية سعياً حثيثاً إلى إقامة شراكات فاعلة مع المنظمات الدولية الأخرى في مجالات المسؤولية المشتركة. ولقد اتسع التعاون مع مجموعة البنك الدولي بصورة خاصة وتعمق بطرق مثمرة للغاية في سياقات متنوعة توفر الفرص لتطبيق منظورات العمل اللائق لمنظمة العمل الدولية على القضايا المطروحة على المحك. ويقصد من العمل المشترك الجديد مع الوكالات الشقيقة من قبيل منظمة التجارة العالمية ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) بشأن العلاقة بين التجارة والعملية ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بشأن أسباب الثغرات بين الجنسين فيما بين مختلف البلدان، أن تقدم خيارات معرفية وسياسية منسقة تستند إلى الخبرات التكميلية والبيانات والتجارب من مختلف الوكالات.

١٧. ولقد كانت منظمة العمل الدولية قادرة أيضاً على أن تقدم بيانات يعتد بها وإسهامات قائمة على البراهين إلى مناقشات برنامج التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، معززة بعمل إدارات الإحصاءات والبحوث.

## حافطة العمليات الميدانية والشراكات

١٨. استهل استعراض العمليات الميدانية والهيكل الميداني في عام ٢٠١٣. وكان الهدف العام هو زيادة حضور منظمة العمل الدولية ونفوذها وتأثيرها على الأرض. ومنذ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤، تواصل تنفيذ القرارات التي اتخذها المدير العام على قدم وساق في جميع المجالات الأربعة المحددة (الإدارة والبرمجة الاستراتيجية؛ تقديم الخدمات إلى الهيئات المكونة؛ الاستثمار في موظفينا؛ الحضور والشراكات). وقد عُرِضت تفاصيل عن نتائج التنفيذ في الدورة ٣٢٢ لمجلس الإدارة<sup>١</sup>.

١٩. وثمة مبدأ توجيهي استرشد به الاستعراض الميداني، ألا وهو جعل منظمة العمل الدولية أقرب من هياتها المكونة، مما يعني حضوراً بقدرة تقنية أقوى في مواقع جغرافية محددة. وفي حين سيحتفظ بعدد وموقع فرق العمل اللائق حالياً في جميع الأقاليم، يجري في الوقت الراهن إعادة نشر وإعادة تحديد مواصفات وظائف تقنية لتحسين استجابات منظمة العمل الدولية في الأقاليم.

٢٠. وتنص مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ على تقوية القدرة التقنية للمكتب من خلال نقل الموارد إلى الأقاليم وإلى حافطة السياسة العامة. ويجري في الوقت الراهن إعادة تحديد مواصفات بعض الوظائف الإدارية والتنظيمية ضمن الوحدات التنظيمية، كما يجري إنشاء وظائف تقنية جديدة. والعمل جارٍ على تنفيذ سياسة المكتب بشأن لا مركزية إدارة التعاون التقني.

٢١. وتمشياً مع الاستعراض الميداني، سيشكل عدد محدود من البرامج الكبيرة ورفيعة الأثر المسماة "برامج رئيسية"، مكوناً أساسياً في حافطة التعاون الإنمائي لمنظمة العمل الدولية. ويقوم المكتب بدوره بوضع نهج استراتيجية متميزة بغية الاستجابة على نحو أفضل لمختلف البيئات والاحتياجات ضمن الدول الأعضاء، كما هو محدد في الاستعراض الميداني.

٢٢. ومن شأن سياسة حراك الموظفين الجديدة، التي تسهل الحراك الجغرافي والوظيفي، أن تسهم بدورها في تقديم الخدمات على نحو أكثر فعالية.

<sup>١</sup> الوثيقة GB.322/INS/13/1.

## إطار رصد الإصلاح

٢٣. يجري وضع إطار لرصد الإصلاح بغية رصد تنفيذ وتأثير الإصلاحات في جميع أقسام المكتب. ويتمثل هدف الإطار ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة به، في ما يلي:
- ربط أهداف الإصلاح والأنشطة بأسلوب مجدٍ.
  - تقديم المعلومات عن التقدم المحرز في أنشطة الإصلاح وتأثير الإصلاح على أنشطة منظمة العمل الدولية على السواء.
  - نشر التقدم المحرز في مجال الإصلاح على مختلف الجماهير ودعم اتخاذ القرارات بفعالية في مجلس الإدارة وفريق كبار المديرين والفرق المعنية بالإصلاح وموظفي منظمة العمل الدولية.
٢٤. والعمل جارٍ الآن لتحديد المؤشرات وخطوط الأساس والغايات ومسؤوليات امتلاك زمام الأمور فيما يتعلق بأهداف الإصلاح الرئيسية.

## استنتاج

٢٥. بالنظر إلى الجهود الضخمة التي بُذلت في عملية الإصلاح حتى اليوم والنتائج الملموسة المحققة، يتمثل تحدٍ حاسم في المرحلة الجارية في الحفاظ على الزخم والالتزام، والتركيز تركيزاً حاداً على الأهداف التي يقصد من برنامج الإصلاح أن يحققها. وتقدم مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ إطاراً أكثر ترشيداً لإجراءات عمل منظمة العمل الدولية ويمكن أن تسهل المزيد من التحسينات كما يمكن أن تستمد الدروس من مراحل الإصلاح السابقة.