



من أجل اتخاذ قرار

البند الرابع من جدول الأعمال

إطار النشاط المستقبلي بشأن الإدارة القائمة على النتائج

١. درس مجلس الإدارة في دورة تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٥ تقييماً خارجياً للإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية^١. وقد بينت المناقشة بكل وضوح أن مجلس الإدارة ينظر إلى الإدارة القائمة على النتائج على أنها أداة استراتيجية يتعين تطبيقها في صياغة استراتيجية منظمة العمل الدولية وقراراتها الإدارية تطبيقاً منتظماً. وقد اشتملت مواضيع معينة - حددت على أنها تستلزم نهجاً محسناً قائماً على النتائج - على تخطيط البرنامج والميزنة؛ وتنمية الموارد البشرية؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتقييم والإشراف وإدارة المعارف؛ وتعبئة الهيكل الميداني والموارد الخارجية. وقد تم دعم البرامج القطرية للعمل اللائق كوسيلة لتحسين مشاورات الهيئات المكونة للمنظمة داخل الأقطار وتحديد الأولويات في الميزانية وإقامة الروابط مع أهداف واستراتيجيات الأمم المتحدة وتعبئة الموارد الخارجية. وقد تم الإقرار بأن النتائج المنشودة لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال التزام وإجراء طويلي الأمد، وأنه لا بد من وضع الأولويات للأعمال التي سيجري الاضطلاع بها في القريب العاجل.

٢. وكما طلب ذلك في المناقشة المذكورة آنفاً، تقدم هذه الورقة مخططاً لاستراتيجية النشاط المستقبلي لمنظمة العمل الدولية بشأن الإدارة القائمة على النتائج. وستبرز هذه الاستراتيجية - بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة وتحديد أولوياتها - في الوثائق التي تقدم في شهر تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ والتي تستعرض مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ استعراضاً تمهيدياً.

٣. وتستند هذه الورقة إلى عدد من الجهود المبذولة لصياغة الاستراتيجية والتي هي قيد التنفيذ. وتشتمل هذه الجهود على:

- استراتيجية الموارد البشرية التي أيدها مجلس الإدارة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٥ والتي ستوفر بصدها معلومات إضافية في شهر آذار/ مارس ٢٠٠٦.
- التوجيه المقدم في لجنة التعاون التقني بشأن تعبئة الموارد والتعاون التقني تحيناً للدراسة الكاملة التي ستجرى بشأن التعاون التقني في دورة مؤتمر العمل الدولي التي تعقد في حزيران/ يونيه ٢٠٠٦.
- استراتيجية التقييم التي أيدها مجلس الإدارة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٥.
- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي طورها المكتب للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩.
- مبادرات إدارة المعارف، وبشكل خاص نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق الذي ينفذ بدعم من صندوق أنظمة تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية البحوث والمطبوعات التي طورها المكتب.

^١ الوثيقتان: GB.294/PFA/8/3 و GB.294/8/1.

■ التقييم الخارجي للإدارة القائمة على النتائج من قبل وحدة التفتيش المشتركة بالشكل الذي بحثها فيه مجلس الإدارة.

الإدارة القائمة على النتائج ومنظمة العمل الدولية

الأساس النظري

٤. تشكل الإدارة القائمة على النتائج نهجاً للإدارة وليس مجموعة كاملة من المبادئ والأساليب الإدارية. وتتمثل فكرتها الصميمة في أن ما يسوغ برنامج عمل أي منظمة وميزانيتها إنما هو النتائج في الواقع العملي. ولذا يتعين على المنظمات أن تحدد أهدافها وتنسق هياكلها ومواردها تبعاً للنتائج التي تنتظر إحرازها. وتوافق المنظمات على تقييم أدائها قياساً بإحراز النتائج المنتظرة. ويتم ذلك من خلال قياس التغييرات في سياسات المستفيدين مباشرة أو طاقاتهم كنتيجة لبعض الإجراءات التي تعززها المنظمة.

٥. وتستند الأساليب الأساسية المرتبطة بالإدارة القائمة على النتائج إلى نهج الإطار المنطقي الذي تصاغ بموجبه الأهداف في شكل نتائج، وتوضع فيه المؤشرات لتمحيص التقدم المحرز، وتحدد الأغراض كأساس للحكم على التقدم المحرز، ويوضح الرصد والتقارير والتقييم ما الذي تم إحرازه وتتيح هذه الأمور كلها الفرصة الكفيلة بالتعلم من التجربة.

٦. إن قياس الأداء هو عامل محوري بالنسبة للإدارة القائمة على النتائج. فلا بد من أن تتغلب المؤشرات على عدد من المشاكل المتعلقة بالقياس، والتي يتمثل أصعبها في الطرف الذي يسند إليه الأمر: هل حصلت النتيجة بسبب ما قامت به المنظمة أو بسبب أعمال قام بها آخرون؟ وتشتمل قضايا القياس الأخرى على الطبيعة النوعية لمعظم النتائج المنشودة والإطار الزمني اللازم لإحراز نتائج هامة وإمكانية تأثير الوقائع الخارجية على النتائج. ولذا تركز تقنيات الإدارة القائمة على النتائج - بالنظر إلى كل هذه المصاعب - تركيزاً كبيراً على وصف النتائج الفعلية المحرزة وعلى تحسين قياس الأداء.

٧. وتستلزم الإدارة القائمة على النتائج نقلة كبيرة في نهج المنظمة حيال المساءلة. ويصبح الحكم الجيد أقل اعتناءً بأنشطة محددة وقرارات إدارية ويمنح المزيد من الوقت للأداء والأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. وتركز الإدارة المتقدمة على الأهداف ذات المستوى الرفيع وينتظر منها تفويض المسؤولين عن إحراز النتائج بالسلطة وتوفير الموارد لهم. ويعطى كبار المديرين أهدافاً واضحة وقدرًا كبيراً من المرونة في استخدام الموارد المخصصة لإحراز هذه الأهداف.

٨. تحدد خصائص كل منظمة من المنظمات، وبشكل خاص فوائدها المقارنة، الطرق التي يتعين أن تطبق بها الإدارة القائمة على النتائج. فبرنامج العمل اللائق يتبع نهجاً متكاملًا لتغيير السياسات على الصعيد العالمي وفي الدول الأعضاء. ويرتكز هذا البرنامج على الفوائد المقارنة لمنظمة العمل الدولية والمتمثلة في الهيكل الثلاثي ومعايير العمل الدولية ومعارف عالم العمل.

تجربة منظمة العمل الدولية مع الإدارة القائمة على النتائج

٩. أعلن المدير العام الحالي في مستهل ولايته عن أن الميزة الاستراتيجية والإدارة المحسنة ستشكلان الموضوع الرئيسي خلال مدة خدمته^٢. وقد أحرزت منظمة العمل الدولية تقدماً في جهودها خلال فترات السنتين الثلاث الأخيرة للوصول إلى الإدارة القائمة على النتائج. ويشتمل ذلك على:

² انظر بشكل خاص "مقدمة المدير العام المنتخب" في الوثيقة: GB.274/PFA/9/1.

- توافق الآراء فيما بين الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية بشأن الأهداف العامة للمنظمة تحت لواء الموضوع الموحد للعمل اللائق.
 - إعادة هيكلة المكتب تبعاً لهذه الأهداف لتحسين المساءلة. وقد تمثلت الخطوة الأولى في إعادة هيكلة البرامج التقنية وتقسيمها إلى أربعة قطاعات موازية للأهداف الاستراتيجية الأربعة في عام ١٩٩٩. وقد تمت المقارنة بشكل أكبر ما بين الإدارات والأهداف العملية على مر الوقت وأنشئ قطاع جديد في عام ٢٠٠٤ من أجل إعادة توزيع التنظيم الإداري والإدارة في مجموعات.
 - عملية مستمرة لتحسين قياس الأداء. وقد أضيف مستوى جديد للإطار الاستراتيجي وهو النتائج التنفيذية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وقد مكن هذا المستوى الإضافي من وضع مؤشرات ملموسة بشكل أكبر وأكثر تفصيلاً. ومن المنتظر أن تسجل النفقات الفعلية حسب النتائج التنفيذية اعتباراً من الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.
 - تكامل التخطيط والميزنة والتقارير المتصلة بجميع أعمال منظمة العمل الدولية في إطار جميع مصادر التمويل.
 - إدخال البرامج القطرية للعمل اللائق التي ستستخدم لربط مخصصات الموارد بالنتائج القطرية ولزيادة تحسين نوعية قياس الأداء. وقد قدمت ورقة منفصلة عن البرامج القطرية للعمل اللائق لدورة مجلس الإدارة هذه^٣.
 - إدخال الأعمال المتصلة بتحضير البرنامج والميزانية وتخطيط البرامج القطرية للعمل اللائق في النظام المتكامل لمعلومات الموارد (IRIS). ويتبع ذلك رصد التنفيذ ورفع التقارير في عام ٢٠٠٦.
- وهذه هي - بالإضافة إلى الاستراتيجيات المدرجة آنفاً في هذه الورقة - قاعدة متينة من أجل إدخال التحسينات عليها.

١٠. أقرت وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة - التي أجرت تقييماً لاستراتيجيات الميزنة والإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية - بالتقدم الذي تم إحرازه وحددت عدداً من التدابير من أجل إدخال تحسينات جديدة. وكما أشير إلى ذلك أعلاه، يمكن تلخيص التدابير الرامية إلى إجراء التحسينات على أنها تعني توسيع نطاق تطبيق الإدارة القائمة على النتائج وتطبيق استراتيجية واضحة تفضي إلى التغيير الأساسي في الثقافة التنظيمية والإدارية.

الأولويات بالنسبة لشهر تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦

١١. كان هناك تأييد كبير في شهر تشرين الثاني/ نوفمبر الأخير لإطار نظري واستراتيجية تنفيذية للإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية (التوصية رقم ١ من تقييم الإدارة القائمة على النتائج). وقد عرض آنفاً بيان مقتضب للإطار الذي يتبعه المكتب حالياً، ولكن يمكن تقديم إطار أكثر تفصيلاً في شهر تشرين الثاني/ نوفمبر. وسيشمل هذا الإطار معلومات أكثر تحديداً وواقعية بشأن استيعاب الإدارة القائمة على النتائج (التوصية ٢)، والإصلاحات المحتملة في التخطيط القائم على النتائج (التوصية ٣) وإدخال التحسينات على تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج (التوصية ٤). وسيركز المكتب في معرض إعداده لهذا الإطار على تدابير محددة تعود بمعدل مرتفع من الفوائد مقارنة بالتكاليف، على أن يوضع في الحسبان القيام بهذه الأعمال في نطاق الموارد الموجودة.

١٢. وسيشتمل هذا الإطار بشكل أكثر تحديداً على:

- وصف لهذا النهج والتقنيات الأساسية للإدارة القائمة على النتائج المستخدمة في منظمة العمل الدولية، مع التركيز على ما يقتضيه وضع منظمة العمل الدولية كمنظمة ثلاثية تضاع المعايير وتسعى لإحداث تغيير في السياسات في الدول الأعضاء.

³ الوثيقة: GB.295/TC/1.

- بحث للمشاكل التي تبرز في معرض قياس النتائج التي تنشدها منظمة العمل الدولية والمناهج الكفيلة بتحسين قياس الأداء، مع مقترحات محددة لمؤشرات أكثر تركيزاً في إطار النتائج التنفيذية لمنظمة العمل الدولية استناداً إلى الخبرة في البرامج القطرية للعمل اللائق.
 - تحليل للتغيير التنظيمي وتدابير الإصلاح الأخرى التي قد تكون ضرورية، بما في ذلك تعيين وحدة واحدة مسؤولة عن ضمان التطبيق المتسق للإدارة القائمة على النتائج في المنظمة بكاملها، والحاجة إلى التدريب وغيره من تدابير بناء الطاقات، ولا سيما بالنسبة للإدارة.
 - مقترحات لدمج دورة التخطيط والبرمجة والتنفيذ وتقديم التقارير لمنظمة العمل الدولية، مع إيلاء العناية بشكل خاص للتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد والإجراء الذي تؤخذ من خلاله التقارير المقدمة والتقييمات بعين الاعتبار في المقترحات المقبلة للبرامج.
 - المقترحات ذات الصلة لإدخال التحسينات على شكل ومضمون الوثائق الرئيسية المتعلقة بالبرامج والتي تقدم إلى مجلس الإدارة (إطار السياسة الاستراتيجية ومقترحات البرنامج والميزانية وتقارير التنفيذ).
 - استراتيجية واضحة لمضمون البرامج القطرية وإجرائها (البرامج القطرية للعمل اللائق).
 - المؤشرات والأهداف التي يمكن قياسها لقطاع التنظيم الإداري والإدارة، بما في ذلك مراجعات الأهداف للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.
 - مقترحات محددة زمنياً لإدخال التحسينات على قياس استراتيجيات ونتائج منظمة العمل الدولية المتصلة بالتوصيات ٥ إلى ١٠ من تقييم وحدة التفتيش المشتركة:
 - الموارد البشرية؛
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - تعبئة المصادر والتعاون التقني؛
 - الهيكل الميداني والتنفيذ الميداني للنظام المتكامل لمعلومات الموارد (IRIS)؛
 - الإشراف والتقييم؛
 - إدارة المعارف.
 - إدخال التحسينات على مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج التي يمكن أن تكون ضرورية لغايات الوضوح ولكي يكون استخدام منظمة العمل الدولية موافقاً للاستخدام الدولي المشترك.
١٣. وعلى ضوء المناقشات الجارية في مجلس الإدارة بشأن الاستثمارات، وتمشياً مع المنهج الذي أوصت به وحدة التفتيش المشتركة، ستكون هناك مقترحات منفصلة بشأن ميزنة رأس المال كجزء من الاستعراض التمهيدي للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
١٤. وتوجد معلومات أكثر تحديداً بشأن المنهج الذي سيتبع في العديد من هذه التوصيات في أوراق مقدمة إلى الدورة الحالية لمجلس الإدارة^٤.
١٥. ويتعين العثور على موارد لتنفيذ هذه الاستراتيجيات في إطار الميزانية العادية. بيد أنه سيكون من اللازم موازنة جدوى مثل هذه التدابير قياساً بتكاليفها بشكل دقيق، إذ إن موارد الميزانية العادية الخاصة بالتنفيذ ستأتي من الاقتطاعات التي تجرى على البرامج والخدمات التقنية المقدمة للهيئات المكونة، ما لم توفر مصادر تمويل أخرى. ويكرر المكتب طلب المدير العام بأن تتفاسم الدول الأعضاء المعلومات والخبرات حيثما كان ذلك ممكناً، إذ أنه سيكون لذلك أثر إيجابي على نوعية التقدم الذي تحرزه منظمة العمل الدولية في مجال

⁴ انظر مثلاً الوثائق: GB.295/TC/1، GB.295/ESP/1/3، GB.295/PFA/18.

الإدارة القائمة على النتائج وعلى وتيرة هذا التقدم. وبالإضافة إلى ذلك، يلاحظ المكتب أن الخبرة في مجال البرمجة القطرية - في إطار التعاون التقني - بينت أن هناك حاجة لتقديم الدعم للهيئات المكونة في تطبيق مبادئ الإدارة القائمة على النتائج لدى تحديد الأولويات القطرية ضمن قيود الميزانية. وسيكون هذا هو أحد المجالات الملائمة لدعم المانحين.

١٦. قد ترغب اللجنة في أن توصي مجلس الإدارة بأن يطلب إلى المدير العام تقديم استراتيجية للتحسين المتواصل للإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية لدورته ٢٩٧ (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦) بالاستناد إلى هذه الورقة وإلى مناقشة المجلس، وذلك كجزء من الاستعراض التمهيدي لمقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

جنيف، ١٦ شباط/ فبراير ٢٠٠٦.

نقطة يتخذ قرار بشأنها: الفقرة ١٦.