



التاريخ: ٢ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣
الأصل: إنكليزي

البند الثاني من جدول الأعمال

خطوات نحو إطار سياسة استراتيجي جديد

غرض الوثيقة

تقدم هذه الوثيقة معلومات وتثير تساؤلات حول الخطوات الممكن اتخاذها من أجل إعداد خطة استراتيجية متوسطة الأجل لمنظمة العمل الدولية لفترة ما بعد عام ٢٠١٥. ومجلس الإدارة مدعو إلى تقديم وجهات نظره وإرشاداته بشأن كيفية المضي قدماً.

الهدف الاستراتيجي المعني: جميع الأهداف الاستراتيجية الأربعة والتنظيم والدعم والإدارة.

الانعكاسات السياسية: سوف يستتير إعداد إطار السياسة الاستراتيجية القادم بإرشادات مجلس الإدارة.

الانعكاسات القانونية: لا توجد.

الانعكاسات المالية: لا توجد انعكاسات مباشرة.

القرار المطلوب: رهنأ بإرشادات مجلس الإدارة.

إجراء المتابعة المطلوب: سوف يُطلب من المكتب اتخاذ إجراءات، بالاستناد إلى إرشادات مجلس الإدارة.

الوحدة مصدر الوثيقة: إدارة البرمجة الاستراتيجية والإدارة.

الوثائق ذات الصلة: الوثيقة GB.319/PFA/9 - مسائل متصلة بلجنة التنقيش المشتركة: تقارير اللجنة (الفقرات ٢٣-٢٥).

ماهية الخطة الاستراتيجية؟

١. ترسي الخطة الاستراتيجية التوجه العام الرامي إلى تحقيق عدد محدد من الغايات والأهداف، إلى جانب إطار للرصد والتقييم بغية قياس التقدم المحرز مع مرور الوقت. وتراعي الخطة الاستراتيجية ولاية منظمة بعينها وميزتها النسبية، والدروس المستخلصة من تجارب الماضي والموارد المتوقعة.
٢. ويمكن للخطة الاستراتيجية أن تنقل رؤية الهدف المنشود، مثل القضاء على الفقر المدقع بحلول عام ٢٠٣٠ بالنسبة إلى البنك الدولي؛ والقضاء على الجوع بالنسبة إلى منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)؛ وأهداف التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، بالنسبة للأمم المتحدة.
٣. والخطة الاستراتيجية عبارة عن أداة تخطيط ترسي الإطار الذي تُحدد ضمنه البرامج والميزانيات لفترات السنتين، وكيفية تقييم التقدم المحرز. كما تُستخدم لإرشاد عملية حشد الموارد وتخصيصها نحو الأولويات المتفق عليها والنتائج الواجب تحقيقها خلال فترة التخطيط.

ما الذي قامت به منظمة العمل الدولية في الماضي؟

٤. لمنظمة العمل الدولية خبرة اكتسبتها بفضل خطط استراتيجية متوسطة الأجل لمدة ست سنوات، مثل تلك المعدة للفترة ١٩٨٢-١٩٨٧ وللفترة ١٩٩٠-١٩٩٥ (وتجاوزت كل خطة ١٠٠ صفحة). وكانت عبارة عن خطط ومقترحات مفصلة تغطي كافة البرامج الرئيسية التي تضطلع بها منظمة العمل الدولية، وترافقها أساساً ميزانيات مؤقتة.
٥. ومنذ عام ٢٠٠٢، مع اعتماد الإدارة والميزنة القائمة على النتائج، قدمت منظمة العمل الدولية خطتين استراتيجيتين لأربع سنوات تقومان على النتائج - أصبح يُطلق عليهما من ذلك الحين اسم أطر السياسة الاستراتيجية - تغطيان الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥ والفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ على التوالي. وتشمل هاتان الخطتان استراتيجيات واسعة النطاق وإطاراً للنتائج مكوناً من الحصائل والمؤشرات، تتبدل مع كل وثيقة تعنى بالبرنامج والميزانية، تحت كل خطة.
٦. وباعتماد إطار السياسة الاستراتيجي للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥، أرسيت منظمة العمل الدولية إطاراً للنتائج لمدة ست سنوات، مصمماً لكي يبقى ثابتاً خلال ثلاث فترات متتالية من فترات السنتين. ويضع إطار النتائج هذا هزيمة مستمدة من الأهداف الاستراتيجية الأربعة لمنظمة العمل الدولية من خلال مجموعة من النتائج للمؤشرات، التي حددت بشأنها الأهداف. وكان من شأن الإرشادات التي قدمها مجلس الإدارة والخبرة التي اكتسبها المكتب حتى اليوم، أن سلطت الضوء على مواطن القوة ومواطن الضعف الأساسية في إطار النتائج، والتي يرد ملخص عنها في الجدول ١.

الجدول ١: مواطن القوة ومواطن الضعف الأساسية في إطار نتائج منظمة العمل الدولية، الواردة في إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥

مواطن القوة
برنامج العمل اللائق في ١٩ نتيجة.
إطار نتائج مستقر يمكن من مقارنة أداء منظمة العمل الدولية طوال فترات السنتين.
قياس تحسن الأداء، استناداً إلى المؤشرات ومعايير القياس المطبقة على مستوى المكتب من أجل حفز التخطيط والرصد وتقديم التقارير والتقييم.
التشديد على الاستخدام المتكامل لكافة الموارد المتاحة لتحقيق نتائج محددة.
مواطن الضعف
مرونة محدودة لتلبية الاحتياجات المتنامية من دون المساس بقياس الأداء.
تعكس النتائج بشكل كبير الهيكل (السابق) للمكتب في المقر، في حين تعكس على نحو غير كافٍ مسائل عالم العمل المشتركة بين المواضيع.
صعوبة قياس الأبعاد النوعية للنتائج والاستخدام المحدود للمعلومات الكمية.
ضائلة نسبياً في المعلومات عن العمل الذي يسهم في أكثر من نتيجة واحدة.
اتساق ضعيف مع دورات التخطيط للبرامج القطرية للعمل اللائق ومشاريع التعاون التقني لمنظمة العمل الدولية والخطط الاستراتيجية للأمم المتحدة، وتعقيد التخطيط والتبليغ الموحدين ضمن المكتب والعمل المشترك بين الوكالات.

ما الذي تقوم به الوكالات والصناديق والبرامج الأخرى للأمم المتحدة؟

٧. تتمتع معظم الصناديق والبرامج والوكالات في منظومة الأمم المتحدة بخطط استراتيجية تحدد، ضمن إطار زمني يعينه، الغايات والأهداف الواجب تحقيقها، والاستراتيجيات الواجب اتباعها وإطار النتائج من أجل تقييم الأداء والتقدم المحرز. وتختلف أسماء هذه الخطط ودورات تخطيطها حسب الكيانات، كما يتبين في الأمثلة المختارة الواردة في الجدول ٢. وفي معظم الحالات، توفر هذه الخطط الأساس لتخصيص الموارد. ويتفاوت مستوى التفاصيل البرنامجية وتلك المتعلقة بالموارد.

الجدول ٢: أدوات التخطيط الاستراتيجي للوكالات والصناديق والبرامج الأخرى للأمم المتحدة

أداة التخطيط الاستراتيجي	الإطار الزمني للدورة	الأولويات
الفاو	٢٠١٣-٢٠١٠	ثلاثة أهداف عالمية، ١١ هدفاً استراتيجياً، هدفان وظيفيان، ثماني وظائف أساسية
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٢٠١١-٢٠٠٨ مددت حتى عام ٢٠١٣، على أن تليها الفترة ٢٠١٧-٢٠١٤	أربعة مجالات تركيز
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	٢٠١٣-٢٠١٠	ست أولويات مواضيعية مشتركة، مرتبطة بـ ٢١ انجازاً متوقعاً
صندوق الأمم المتحدة للسكان	٢٠١٣-٢٠٠٨	ثلاثة مجالات تركيز و ١٣ نتيجة
البنك الدولي	سنوياً	بطاقة نتائج على أربعة مستويات: - السياق الإنمائي؛ - النتائج القطرية التي يدعمها البنك؛ - نتائج التنمية والفعالية التشغيلية؛ - الفعالية والتحديث على المستوى التنظيمي
منظمة الصحة العالمية	٢٠١٣-٢٠٠٨	١٣ هدفاً استراتيجياً

ماذا ينبغي أن يكون مضمون خطة مستقبلية؟

٨. ينبغي أن تقدم أي خطة استراتيجية مستقبلية للمنظمة تركيزاً على نشاطها. وينبغي أن تكون بسيطة بما فيه الكفاية لفهمها بسهولة داخل المنظمة وخارجها، وتحمل في طياتها رسالة مباشرة بالأهداف الواجب تحقيقها، والاتجاه المتوخى والاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق ذلك. وينبغي أن تبقى الخطة وثيقة حية، توفر إطاراً جامعاً تُستمد منه البرامج والمبادرات المتوالية.

٩. وعليه، ينبغي للخطة الاستراتيجية:

- أن تقترح استراتيجية عامة بما تزمع منظمة العمل الدولية تحقيقه خلال فترة التخطيط بما يتماشى مع مهمتها وولايتها وميزتها النسبية؛
- أن تحدد النتائج الرئيسية (النتائج المتوخاة) التي تسعى إلى تحقيقها، إلى جانب الاستراتيجيات رفيعة المستوى لتحقيقها، بالاستناد إلى الدروس الرئيسية المستخلصة من الخبرات الماضية؛
- أن تقوّم الإطار الإجمالي للموارد المطلوبة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي؛

(د) أن تقترح تدابير الأداء من أجل رصد وقياس التقدم والإنجازات خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية؛

(هـ) أن تتضمن تحليلاً موجزاً للتحديات السياسية والبرنامجية السياقية الرئيسية التي تواجهها المنظمة.

١٠. والمناقشة التي أجراها مجلس الإدارة بشأن البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، ولاسيما فيما يتعلق بمجالات الأهمية القصوى من أجل اتخاذ إجراءات من باب الأولوية، أشارت إلى توافق واسع في الآراء بشأن أهمية تركيز الموارد على عدد محدود من النتائج على مستوى المنظمة بدلاً من أن تشمل قائمة طويلة من الأبعاد المحددة لبرنامج العمل اللائق.

ما هي الفترة التي ينبغي أن تشملها الخطة الاستراتيجية؟

١١. حالياً، ووفقاً للمعلومات المتاحة، من أصل عينة من ٢٤ منظمة في منظومة الأمم المتحدة (بما فيها الصناديق والبرامج)،^١ هناك ١٢ منظمة لديها دورة تخطيط من أربع سنوات و ٧ لديها دورة من ست سنوات والمنظمتان الباقيتان لديهما دورات من سنتين أو ثلاث سنوات أو خمس سنوات.

١٢. وقد أهابت الجمعية العامة للأمم المتحدة بصناديق وبرامج الأمم المتحدة إجراء ما يلزم من تغييرات لمواءمة دورات التخطيط والميزنة المعتمدة لديها مع دورة استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات^٢ (٢٠٠٩-٢٠١٢؛ ٢٠١٣-٢٠١٦؛ ٢٠١٧-٢٠٢٠) وشجعت الوكالات المتخصصة على القيام بذلك. وانطلاقاً من أيار/ مايو ٢٠١٢، سيكون اتساق الخطط الاستراتيجية مع دورة الاستعراض الشامل للسياسات، الذي يجري كل أربع سنوات، أمراً إلزامياً بالنسبة إلى ١٤ صندوقاً وبرنامجاً، في حين قررت أربع وكالات متخصصة تنفيذ الاستعراض الشامل للسياسات، الذي يجري كل أربع سنوات، على أساس طوعي (الفاو واليونيسكو واليونيدو ومنظمة الصحة العالمية). وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة بمواءمة دورات التخطيط في المنظمات والكيانات الإنمائية مع دورة الاستعراض الشامل للسياسات، الذي يجري كل أربع سنوات، وذلك بحلول نهاية عام ٢٠١٥. وعلى الرغم من ذلك، قررت أربعة من الصناديق والبرامج الرئيسية (اليونيسف وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي) مواءمة دورتها القادمة من أربع سنوات مع الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (تليها الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١).

١٣. ونظراً إلى أنّ دورة منظمة العمل الدولية ثنائية السنوات للبرنامج والميزانية تبدأ بعدد مزدوج من السنوات (على عكس دورة الاستعراض الشامل للسياسات كل أربع سنوات، والتي تبدأ بعدد فردي من السنوات)، تستطيع المنظمة أن تحقق المواءمة فقط مع دورة من أربع أو ست سنوات في ٢٠١٦ أو ٢٠١٨ أو ٢٠٢٠. وقد يجعلها ذلك أقرب إلى المواءمة مع دورة الاستعراض الشامل للسياسات، الذي يجري كل أربع سنوات.

١٤. وقد تنظر منظمة العمل الدولية في أحد الخيارات التالية:

(أ) دورة من أربع سنوات للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩، تقابل نهايتها العام الذي تحتفل فيه المنظمة بمئويتها؛

(ب) دورة من ست سنوات للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١، تسمح لها من ثم بالنظر لاحقاً في دورة من أربع سنوات للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥؛

(ج) رهناً بالدورة المقبلة للاستعراض الشامل للسياسات، الذي يجري كل أربع سنوات في عام ٢٠١٦، تأجيل إعداد خطتها الاستراتيجية القادمة إلى ذلك الحين، بحيث يمكن أن تشمل الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

^١ وحدة التفتيش المشتركة في منظومة الأمم المتحدة: *التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة*، تقرير أعده تادانوري إينوماتا، جنيف، ٢٠١٢، الوثيقة JIU/REP/2012/12.

^٢ القرار ٢٢٦/٦٧ الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، المعتمد في ٢١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢، الفقرة ١٢١.

كيف ينبغي إعداد خطة استراتيجية جديدة؟

١٥. الخطة الاستراتيجية هي التعبير المؤسسي عما ترغب منظمة بعينها تحقيقه. وعليه، فإنّ هذه الخطة تشترك المنظمة برمتها في فترة التخطيط. ومن المنطقي بالتالي أن تكون الخطة الاستراتيجية موضوع مشاورات ومناقشات واسعة النطاق بغية التوصل إلى توافق في الآراء بشأن طريق المستقبل.

١٦. ومن الممكن إجراء جولات عديدة من المشاورات الثلاثية غير الرسمية مع الهيئات المكونة خلال عام ٢٠١٤. وينبغي الاستفادة من الاجتماعات الإقليمية القادمة لإجراء مشاورات غير رسمية، إلى جانب النظر بشكل وثيق في نتائج الاجتماعات الإقليمية ودورات مؤتمر العمل الدولي التي جرى تنظيمها مؤخراً. كما ينبغي إجراء مشاورات غير رسمية مع الجهات المانحة في منظمة العمل الدولية. وقد يجري تنظيم سلسلة من المشاورات الداخلية في المكتب مع الموظفين في الأقاليم والمقر باستخدام مجموعة من الوسائل الإلكترونية والمشاورات المباشرة، مقترنة بمشاورات تجرى مع منظمات مختارة في الأمم المتحدة وغيرها من المؤسسات الدولية والخبراء التقنيين.

جدول زمني لإعداد خطة استراتيجية جديدة

١٧. ينتهي إطار السياسة الاستراتيجي الحالي في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥. وفي آذار/ مارس وحزيران/ يونيه ٢٠١٥، سيقوم مجلس الإدارة ومؤتمر العمل الدولي، على التوالي، بمناقشة واعتماد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، مع مناقشة أولية يجريها مجلس الإدارة في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤. وإذا قرر مجلس الإدارة قبول أحد الخيارين الواردين في الفقرة ١٤ أعلاه، من الممكن تقديم عرض تمهيدي لخطة استراتيجية جديدة في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤، وإجراء مناقشة ثانية من أجل تأييد الخطة، في آذار/ مارس ٢٠١٥، إلى جانب مقترحات البرنامج والميزانية^٢. ويرد في الجدول ٣ جدول زمني ممكن.

الجدول ٣: جدول زمني ممكن لإعداد خطة استراتيجية جديدة

أيلول/ سبتمبر - تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٣	كانون الثاني/ يناير - آذار/ مارس ٢٠١٤	حزيران/ يونيه ٢٠١٤	أيلول/ سبتمبر - تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٥	آذار/ مارس ٢٠١٥
تبادل آراء غير رسمي بشأن إعداد خطة استراتيجية؛ مناقشة رسمية في مجلس الإدارة	مشاورات غير رسمية بشأن العناصر الرئيسية الأولية لخطة استراتيجية؛ مشاورات مع البلدان المانحة في منظمة العمل الدولية	مشاورات غير رسمية في مجموعات صغيرة بشأن وثيقة العناصر الرئيسية المنقحة	مشاورات غير رسمية بشأن العرض التمهيدي للخطة الاستراتيجية، مناقشة رسمية في مجلس الإدارة للعرض التمهيدي للخطة الاستراتيجية ومقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧	مشاورات غير رسمية عند الضرورة	مناقشة رسمية في مجلس الإدارة بشأن الخطة الاستراتيجية والبرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧

مشاورات مع موظفي منظمة العمل الدولية في الأقاليم وفي المقر

مشاورات مع المؤسسات الشريكة والجهات المانحة والخبراء

^٢ خلال هذه العملية، ستقام الروابط مع المناقشات المعنية التي تجري في مجلس الإدارة، بما في ذلك ما يتعلق ببرنامج التنمية المستدامة لما بعد عام ٢٠١٥ (الوثيقة GB.319/INS/4) والمسائل اللاحقة المنبثقة عن أعمال الدورة الثانية بعد المائة لمؤتمر العمل الدولي: متابعة مناقشة تقرير المدير العام (الوثيقة GB.319/INS/3/1)؛ ومتابعة القرار بشأن التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء (الوثيقة GB.319/INS/3/2).

نقطة للاسترشاد

١٨. مجلس الإدارة مدعو إلى توفير الإرشاد بشأن: (أ) ما إذا كان من الملائم استهلال أعمال التحضير لخطّة استراتيجية جديدة؛ (ب) ما إذا كان ينبغي لهذه الخطّة المستقبلية أن تتبّع دورة من أربع أو من ست سنوات؛ (ج) الجدول الزمني المقترح من أجل إعداد مثل هذه الوثيقة لاعتمادها في آذار/ مارس ٢٠١٥؛ (د) المشاورات المقترحة لإعداد مثل هذه الوثيقة.