

Distr.: General
10 March 2004
Arabic
Original: English



الجمعية العامة المجلس الاقتصادي والاجتماعي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي
الدورة الموضوعية لعام ٢٠٠٤
البند ٤ (ز) من جدول الأعمال المؤقت**
المسائل الاجتماعية ومسائل حقوق الإنسان:
حقوق الإنسان

الجمعية العامة
الدورة التاسعة والخمسون
البند ١١٨ من القائمة الأولية*
وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم
المتحدة لحقوق الإنسان

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة
التفتيش المشتركة المعنون "الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان"
(JIU/REP/2003/6).

* Corr. 1 و A/59/50

** E/2004/100



JIU/REP/2003/6

الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

من إعداد
ارماندو دو كي غونزاليس

وحدة التفتيش المشتركة



جنيف

٢٠٠٣

المحتويات

الفقرات الصفحة

٤		خلاصة: الهدف والاستنتاجات والتوصيات
١١	٥-١	أولا - مقدمة
١٣	٩-٦	ثانيا - الموارد
١٦	٢٢-١٠	ثالثا - هياكل التنظيم والإدارة
٢٠	٣١-٢٣	رابعا - التوجيه التنفيذي وإدارة البرنامج
٢٣	٤٠-٣٢	خامسا - التنظيم الإداري والمالي
٢٦	٦٤-٤١	سادسا - إدارة الموارد البشرية
٢٦	٥٥-٤٢	ألف - التوزيع الجغرافي للموظفين
٣٢	٦٤-٥٦	باء - الوظائف والمسائل التعاقدية
٣٤	٧٣-٦٥	سابعا - تحليل الاستبيان - مسائل إدارية متنوعة
		المرفقات
٣٧		الأول - توزيع الموظفين
٤١		الثاني - تحليل الاستبيان الذي وزع على موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

خلاصة: الهدف والاستنتاجات والتوصيات

الهدف:

استعراض إدارة وتنظيم مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان المفوضية) بناءً على طلب لجنة حقوق الإنسان اللجنة)، مع التركيز بصفة خاصة على سياسات التوظيف وتكوين ملاك موظفي المفوضية، بغية التوصية بإدخال تحسينات.

المقدمة (الفصل الأول)

أولا - خضعت المفوضية منذ عام ١٩٩٧ إلى العديد من عمليات المراجعة واستعراضات الرقابة والدراسات التقييمية التي أسفرت عن تقديم عدد كبير من التوصيات. وقد اضطلعت المفوضية بعملية إعادة هيكلة آخذة في اعتبارها معظم هذه التوصيات، وقدمت إلى مقر الأمم المتحدة اقتراحاً لم يُتخذ بشأنه قرار رسمي حتى وقت إعداد هذا التقرير (انظر الفقرات ٥ - ١ أدناه).

الموارد (الفصل الثاني)

ثانياً - تعتمد المفوضية بشدة على التبرعات التي ستستخدم بصورة متزايدة في تمويل الأنشطة الأساسية والأنشطة المقررة. وبالرغم من الأهمية الاستراتيجية لحقوق الإنسان بالنسبة للأمم المتحدة، فإن الموارد المخصصة لها من خلال اعتمادات الميزانية العادية لم تعكس هذه الأهمية الاستراتيجية. فالموارد المخصصة لأنشطة حقوق الإنسان تمثل بالكاد ١,٧٥ في المائة من إجمالي الاعتمادات المنقحة للأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (انظر الفقرتين ٦ و ٧ أدناه).

ثالثاً - ومن ناحية أخرى، زادت الموارد المتأتية من خارج الميزانية زيادة كبيرة، فهي تمثل ما نسبته ٦٤,١ في المائة من النفقات المقدرة للمفوضية لفترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ (انظر الفقرتين ٨ و ٩ أدناه). وهذه الترتيبات التمويلية تضع المفوضية في موقف صعب نظراً إلى أن انقطاع التبرعات سيكون تأثيره خطيراً ليس على الأنشطة الممولة من خارج الميزانية فحسب، بل أيضاً على بعض الأنشطة الأساسية والأنشطة المقررة. ويضاف إلى ذلك أن اعتماد المفوضية على موارد متأتية من خارج الميزانية هو أمر يدخل في صميم مسألة عدم توازن التكوين الجغرافي للملاك موظفيها.

هياكل التنظيم والإدارة (الفصل الثالث)

رابعا - نظرا لمرور المفوضية حاليا بفترة انتقالية، ونظرا للطابع الهيكلي و/أو التنظيمي لمعظم التوصيات المقدمة في الاستعراضات الأخرى والتي يجري العمل على تنفيذها، فإن الاستعراض الحالي يركز على المسائل الإدارية والتنظيمية، وخصوصاً فيما يتعلق بتأثيرها على سياسات التوظيف وتكوين ملاك الموظفين، حسبما طلبته اللجنة.

خامسا - التغييرات التنظيمية الرئيسية التي اقترحتها المفوضية (انظر الفقرات ١٦ - ١٢ أدناه) هي:

١' تكليف نائب المفوض السامي بمسؤوليات جديدة وأكثر تفصيلاً مع الفصل بصورة واضحة بين الوظائف التي يضطلع بها المفوض السامي ونائبه؛

٢' تدعيم المفوضية باستحداث منصب "رئيس موظفين" (الرتبة مد - ٢)؛

٣' إنشاء فرعين جديدين: فرع الإجراءات الخاصة وفرع العلاقات الخارجية؛

٤' وحدة إدارة المعلومات والتكنولوجيا التي كانت في السابق جزءاً من فرع البحوث والحق في التنمية، أدرجت هي وقسم الشؤون الإدارية في فرع خدمات الدعم (انظر الفقرة ٢٢ أدناه).

سادسا - لاحظ المفتش وجود قدر من التداخل بين مهام نائب المفوض السامي وتلك التي سيضطلع بها "رئيس الموظفين" الجديد (انظر الفقرات ١٤ و ٢٠ و ٢١ أدناه). وهو يرى أن إنشاء وظيفة برتبة مد - ٢ لا يتوافق مع طلب الجمعية العامة بخصوص الإدارة المبسطة. فالمهام المحددة لهذه الوظيفة لا تتسجم مع التسمية "رئيس الموظفين". وإضافة إلى ذلك، يتفق المفتش مع اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في رأيها بأن المهام المحددة لهذه الوظيفة تتداخل مع مهام نائب المفوض السامي ومهام مدير مكتب المفوضية في نيويورك.

التوصية ١

ينبغي للمفوض السامي الجديد:

١' إعادة النظر في طلب إنشاء وظيفة "رئيس موظفين" لأداء المهام المبينة بالتفصيل في وثيقة الميزانية البرنامجية المقترحة، وذلك لضمان تبسيط

الإدارة وتفاعلياً لازدواجية المهام على مستوى الإدارة العليا للمفوضية،
التي ينبغي أن يضطلع بها المفوض السامي ونائبه؛

٢٠ استعراض الرتب الوظيفية لرؤساء الفروع لضمان القيادة الأمثل واتساق
هياكلها، وتقديم التوصيات المتعلقة بالميزانية حسب الاقتضاء.

التوجيه التنفيذي وإدارة البرنامج (الفصل الرابع)

سابعاً - أبرزت عدة استعراضات حاجة المفوضية السامية لحقوق الإنسان إلى
استراتيجية تفصيلية تستمد منها الأهداف المتوسطة والطويلة الأجل المحددة
للمفوضية وللوحدات التنظيمية وللأنشطة التنفيذية. وبالرغم من بعض
التحسينات التي أجريت، لا تزال المفوضية تفتقر لخطة استراتيجية شاملة.
ويظل الافتقار إلى استراتيجية واضحة وطويلة الأجل ونشر هذه
الاستراتيجية يمثلان مشكلة. وهذا ما تؤكدته المقابلات التي أجريت مع
المديرين والموظفين، حيث يعتقد أكثر من ٦٠ في المائة من الموظفين أنه
ليست هناك استراتيجية واضحة وطويلة الأجل وأن مثل هذه الاستراتيجية،
إن وجدت، لا تُنشر بشكل سليم. ويشير ذلك إلى وجود مشكلة إدارية،
فالإدارة ينبغي أن تحدد الاتجاه وتتولى زمام القيادة.

ثامناً - ويرى المفتش أن المؤسسات الوطنية هي من المجالات الرئيسية التي ترتبط
ارتباطاً جوهرياً بدعم وتطوير سياسات حقوق الإنسان في أي منطقة
جغرافية. لذا، فإن فريق المؤسسات الوطنية التابع لفرع بناء القدرات
والعمليات الميدانية يمكن أن يُدمج ضمن مختلف الأفرقة الجغرافية، لأنه
لا معنى لدعم المؤسسات الوطنية من خارج مجال نشاط هذه الأفرقة
(انظر الفقرة ٢٨ أدناه).

التوصية ٢

ينبغي تنقيح الهيكل التنظيمي لفرع بناء القدرات والعمليات الميدانية المقترح
وذلك من خلال دمج فريق المؤسسات الوطنية ضمن مختلف الأفرقة الجغرافية،
بهدف تقديم الدعم الشامل داخل كل منطقة جغرافية، مع ضمان توفر مشورة
الخبراء حسب الاقتضاء.

تاسعا - إن محدودية خبرة المفوضية السامية لحقوق الإنسان في العمليات الميدانية مقارنة مع برامج الأمم المتحدة الأخرى، إضافة إلى افتقارها المزمّن للموارد المنتظمة، يتطلب قدراً أكبر من التعاون مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى التي تتمتع بوجود ميداني كبير وراسخ. وسوف تتمكن المفوضية بذلك من الاستفادة من الخبرة الميدانية للشركاء الأكثر خبرة، ومن أوجه التآزر التي تُستمد من قيام الأمم المتحدة باتباع نهج مشترك في التعامل مع حالة محددة، مما يؤدي إلى المزيد من الترشيح في استخدام الموارد (انظر الفقرات ٢٩ و ٣٠ و ٣١ أدناه).

التوصية ٣

١٠ إن العمليات الميدانية التي تضطلع بها المفوضية بمفردها ينبغي أن تبقى عند الحد الأدنى وأن تقتصر على الحالات التي ثبت فيها عدم وجود بديل آخر. ويتعين أن يتم، قدر الإمكان، تنفيذ العمليات الميدانية من خلال الشركاء الميدانيين؛

٢٠ يمكن للمفوضية أن تنظر في وضع خطة عمل تحدد بالتفصيل التدابير اللازمة لتطوير التعاون مع مختلف الشركاء مثل المنظمات غير الحكومية، والوكالات المتخصصة، وبرامج الأمم المتحدة.

التنظيم الإداري والمالي (الفصل الخامس)

عاشرا - يظل الدعم الذي يقدمه قسم الشؤون الإدارية للبعثات التمثيلية في الميدان يشكل مجالاً يتسع للكثير من التحسينات. فعلى سبيل المثال، لا يوجد نظام راسخ لحصر موجودات هذه البعثات، أو دليل للإجراءات الميدانية (انظر الفقرات ٣٥ - ٣٢ أدناه).

التوصية ٤

ينبغي لقسم الشؤون الإدارية إنشاء نظام لحصر موجودات البعثات التمثيلية في الميدان ووضع دليل للإجراءات الإدارية الميدانية.

حادي عشر - المفوضية هي جزء من الأمانة العامة للأمم المتحدة التي تعتمد بشدة على نظام المعلومات الإدارية المتكامل كنظام معلومات إدارية رئيسي يشمل مختلف مجالات أنشطتها. ولا يبدو أن ثمة حاجة معقولة لأن تقوم المفوضية بتطوير نظام مواز هو نظام الإدارة الأساسي. فنظام المعلومات الإدارية

المتكامل يُستخدم حالياً استخداماً كاملاً لأغراض الإدارة المالية والموارد البشرية. وإضافة إلى ذلك، تشمل التطورات المقررة، فيما تشمله، مشاريع مثل "نظام المعلومات الإدارية المتكامل الميداني" و "نظام المعلومات الإدارية المتكامل على شبكة الإنترنت" و "نظام معلومات إدارة المشاريع" (انظر الفقرات ٣٦ و ٣٧ و ٣٨ أدناه).

التوصية ٥

ينبغي للمفوضية أن تطور استراتيجية واضحة لتكنولوجيا المعلومات معتمدة على الخطة الاستراتيجية التي وضعتها الأمانة العامة للأمم المتحدة كنقطة انطلاق يُبنى عليها بغية تجنب ازدواجية الجهود وإهدار الموارد. ويتعين التخلي عن تطوير نظام الإدارة الأساسي لأنه استنساخ لنظام المعلومات الإدارية المتكامل.

إدارة الموارد البشرية (الفصل السادس)

ثاني عشر - يعتبر التوزيع الجغرافي غير المتوازن للموظفين مشكلة مستعصية (انظر الفقرتين ٤٢ و ٤٣ أدناه). وقد سلطت اللجنة الضوء على هذه المشكلة وأعربت مراراً عن قلقها في هذا الشأن، كما طلبت إلى المفوضية اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح ذلك الوضع. واستجابت المفوضية باتخاذ عدة تدابير (انظر الفقرات ٤٧ - ٤٥ أدناه) لكن هذه التدابير لم تساهم في تحسين الوضع. وكان من بين هذه التدابير إنشاء الفريق الاستشاري المعني بمسائل الموظفين، الذي يتسم تكوينه بقدر كبير من عدم التوازن الجغرافي، كما طُلب إنشاء فريق مهني يعني "بحقوق الإنسان" بغرض إجراء الامتحانات التنافسية (انظر الفقرات ٤٨ و ٤٩ و ٥١ - ٥٤ أدناه).

التوصية ٦

ينبغي للمفوضية أن تراجع ولاية الفريق الاستشاري المعني بمسائل الموظفين لضمان مساهمته في تحسين التكوين الجغرافي لملاك موظفي المفوضية بشكل عام. وينبغي استعراض تكوين الفريق نفسه بحيث يعكس توزيع عضويته المزيد من التوازن الجغرافي.

التوصية ٧

ينبغي للمفوضية أن تضع سنويا قائمة بأسماء البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا في المفوضية، وينبغي للأمانة أن تضع هذه القائمة في اعتبارها عند تنظيم امتحانات تنافسية متخصصة في مجال حقوق الإنسان.

ثالث عشر - كررت الجمعية العامة، في قرارها ٣٠٥/٥٧، طلبها إلى الأمين العام أن يبذل المزيد من الجهود لتحسين تكوين الأمانة العامة ليكفل توسيع وعدالة التوزيع الجغرافي للموظفين في جميع الإدارات، كما طلبت إليه "أن يحمل رؤساء الإدارات ذات الصلة المسؤولية عن تنفيذ خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية وأن يكفل قيامهم بالتالي بإيلاء التوزيع الجغرافي العادل الاعتبار الواجب عند النظر في تعيين المرشحين المدرج يتضمن المجموعات التي وافقت عليها هيئات الاستعراض المركزية وكذلك المدرجين على القوائم، وأن يقدم سنويا إلى الجمعية العامة تقريراً عن التقدم الذي تحرزه الإدارات في تنفيذ خطة عمل كل منها في ما يتعلق بالموارد البشرية (انظر الفقرة ٥٥ أدناه).

التوصية ٨

إن عدم توازن التوزيع الجغرافي لموظفي المفوضية هو مشكلة لا يمكن حلها إلا من خلال العمل الإداري الجاد. لذا، يتعين على المفوض السامي أن يضع خطة عمل تهدف إلى التقليل من عدم التوازن الحالي، وتشتمل على أهداف محددة ومهل زمنية قصوى لتحقيقها.

رابع عشر - إن الاعتماد الشديد على التمويل عن طريق التبرعات هو من المشكلات الرئيسية التي تؤثر تأثيرا بالغاً على إدارة المفوضية بشكل عام. فهناك الكثير من المهام الأساسية التي تدعمها التبرعات، والعديد من الوظائف الأساسية التي يشغلها موظفو المشاريع. ونتيجة لذلك، تتعدد أنواع العقود الحالية بالنسبة للوظائف الممولة من خارج الميزانية، مما أدى إلى عدم الاستقرار التعاقدية واستياء الموظفين. ولقد قدمت المفوضية اقتراحاً إلى مكتب إدارة الموارد البشرية يتعلق بالمسائل التعاقدية للموظفين، ويهدف الاقتراح إلى تقليص عقود السلسلة ٢٠٠ بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف أساسية، وذلك بتحويل عقود السلسلة ٢٠٠ إلى عقود من السلسلة ١٠٠ "تقتصر على العاملين لدى مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق

الإنسان“. كما اقترحت المفوضية مواءمة سياستها التوظيفية والتعاقدية تدريجياً مع تلك السياسة التي تتبعها الأمانة العامة للأمم المتحدة حالما ينجز التنظيم المقترح. ويتعارض اقتراح المفوضية مع عملية اختيار الموظفين التي تطبقها الأمانة العامة حالياً (انظر الفقرات ٥٦ - ٦٢ أدناه).

التوصية ٩

قد تقترح المفوضية فترة انتقالية، لا تتجاوز سنة واحدة، يتم خلالها تحويل عقود الموظفين الذين يندرجون في السلسلة ٢٠٠ من نظام موظفي الأمم المتحدة ويؤدون وظائف أساسية، إلى عقود من السلسلة ١٠٠ "تقتصر على العاملين لدى مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان". وينبغي للمفوضية بعد ذلك مواءمة سياساتها التوظيفية والتعاقدية مع تلك المعمول بها في الأمانة العامة.

التوصية ١٠

يتعين على المفوضية، قبل الإعلان عن أي وظائف، مراجعة المعايير التي تستخدمها في تصنيف الوظائف ومواءمتها مع معايير الأمانة العامة، كما يتعين عليها التوقف عن الإعلان عن الوظائف الممولة من خارج الميزانية قبل التحقق أولاً من معايير التصنيف بمساعدة مكتب الأمم المتحدة في جنيف.

أولا - مقدمة

١ - اعتمدت لجنة حقوق الإنسان (ويشار إليها في ما يلي باسم "اللجنة")، في دورتها الثامنة والخمسين، القرار ٨٠/٢٠٠٣ بشأن تكوين ملاك مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (ويشار إليها في ما يلي باسم "المفوضية")، الذي يطلب في الفقرة ١٧

"إلى وحدة التفتيش المشتركة أن تضطلع بعملية مراجعة شاملة لإدارة وتنظيم المفوضية السامية، وخاصة فيما يتعلق بأثرها على سياسات التعيين وتكوين ملاك الموظفين، وأن تقدم تقريرا عن ذلك إلى اللجنة في دورتها الستين يتضمن مقترحات محددة لتنفيذ هذا القرار".

وقد أيد المجلس الاقتصادي والاجتماعي قرار اللجنة في جلسته العامة المعقودة في ٢٥ تموز/يوليه ٢٠٠٢^(١).

٢ - وولاية المفوضية مستمدة من المواد ١ و ١٣ و ٥٥ من ميثاق الأمم المتحدة، ومن إعلان وبرنامج عمل فيينا، ومن قرار الجمعية العامة ١٤١/٤٨ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ الذي أنشئ بموجبه منصب مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان. وفيما يتصل ببرنامج الإصلاحات لعام ١٩٩٧^(٢)، أشار الأمين العام إلى أنه قد قرر دمج مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ومركز حقوق الإنسان في كيان واحد هو مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. وتحدد نشرة الأمين العام ST/SG B/1997/10 مهام وتنظيم المفوضية.

٣ - ولقد أحرزت وحدة التفتيش المشتركة الاستعراض الإداري للمفوضية، آخذة في اعتبارها نتائج العديد من عمليات المراجعة التي تمت مؤخرا، واستعراضات الرقابة، والدراسات التقييمية، وخصوصا الاستعراض الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية^(٣). ولتفادي الازدواجية مع الاستعراضات السابقة، وبالرغم من طلب اللجنة إجراء "استعراض شامل لإدارة وتنظيم" المفوضية، يركز الاستعراض الحالي على الجوانب التي لم تغطها التقارير الأخرى تغطية شاملة، ويتناول تحديدا مسألة سياسات التوظيف وتكوين ملاك الموظفين، حسب طلب اللجنة.

(١) E/2002/INF/2/Add.2، الفقرة ٢٧٢/٢٠٠٢.

(٢) A/51/950، الفقرة ٧٩.

(٣) الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية (A/57/488).

٤ - وينبغي ملاحظة أن المفوضية قد اضطلعت بعملية إعادة هيكلة، عقب الاستعراض الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية، تأخذ بعين الاعتبار أيضا التقرير الخاص الذي طلبه المفوض السامي بشأن "تحسين كفاءة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان لتعزيز حقوق الإنسان على المستوى القطري"، والذي استُكمل في شباط/فبراير ٢٠٠٣. ومع مراعاة التوصيات الواردة في التقريرين، قُدِّم إلى مقرر الأمم المتحدة اقتراحٌ يتعلق بإعادة التنظيم ولكنه لم يُتخذ بشأنه قرار رسمي حتى وقت إعداد هذا التقرير. وفي هذا الصدد وبالنظر إلى أن تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية يشمل عددا كبيرا من التوصيات الهيكلية والتنظيمية التي تعمل المفوضية على تنفيذ معظمها، فإن المفتش لا ينصح بمعالجة المسائل التي تمر بمرحلة انتقالية. لذا، يتجنب هذا الاستعراض التوصيات الهيكلية و/أو التنظيمية، ولا يشير إلى هذه المسائل إلا بغرض إعطاء المعلومات أو عندما تكون في ذلك مساهمة كبيرة تؤدي إلى مكاسب تتعلق بالكفاءة.

٥ - ولاستخلاص الاستنتاجات، تُنَبَّع منهجية تجمع بين تحليل الآراء المستمدة من المقابلات التي أُجريت مع المديرين والموظفين في المفوضية، والحقائق التي عرضها المدبرون. وإضافة إلى ذلك، وزع استبيان إلكتروني على ٢٦٩ موظفا، ووردت ردود من ١٥٠ موظفا من بينهم. وإذا وضعنا في الاعتبار أن المفوضية كانت مؤخرا موضوعا لعدد كبير من التقارير، والاستعراضات، وعمليات المراجعة، فإن المشاركة العالية في الرد على الاستبيان (معدل استجابة قدره ٥٦ في المائة) تبين التزام الموظفين بالسعي إلى التحسين، وهذا الالتزام هو موضع تقدير كبير.

ثانياً - الموارد

٦ - بالرغم من الأهمية الاستراتيجية لحقوق الإنسان بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة، وهي مسألة تم تأكيدها في العديد من الوثائق، فإن الموارد المخصصة لهذا الغرض من خلال اعتمادات الميزانية العادية لم تعكس هذه الأهمية الاستراتيجية. ويتضمن الجدول ١ أدناه تحليلاً للموارد المخصصة لأنشطة حقوق الإنسان من الميزانية العادية من فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧ إلى فترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣. وقد انخفضت الموارد المخصصة من حيث نسبتها المئوية وأرقامها المطلقة من فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧ وحتى فترة السنتين ٢٠٠٠ - ٢٠٠١، وازدادت فقط من حيث الأرقام المطلقة في فترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣. وبالرغم من هذه الزيادة في المبلغ الإجمالي، فإن حصة المفوضية من مجموع اعتمادات الأمم المتحدة المنقحة لفترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ لا تزال دون النسبة المئوية لحصتها في فترات السنتين السابقة.

الجدول ١

الميزانية العادية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان			
١٩٩٦-١٩٩٧ ^(١)	١٩٩٩-١٩٩٨ ^(٢)	٢٠٠٠-٢٠٠١ ^(٣)	٢٠٠٢-٢٠٠٣ ^(٤)
مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان			
٤٤ ١٣٦,٠	٤٢ ٢٩٧,١	٤٧ ٥٧٦,٣	الباب ٢٤ ^(٥)
٢ ٢١٨,٣	٢ ٨٨٣,١	٢ ٩٠٥,٠	الباب ٢٣ ^(٦)
٤٦ ٣٥٤,٣	٤٥ ١٨٠,٢	٥٠ ٤٨١,٣	إجمالي الميزانية العادية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان
٢ ٦٠٣ ٣٠٠,٠	٢ ٥٢٩ ٩٠٠,٠	٢ ٥٣٣ ١٠٠,٠	إجمالي الأمم المتحدة:
٪ ١,٧٨	٪ ١,٧٩	٪ ١,٦٠	إجمالي النسبة المئوية للمفوضية/ الأمم المتحدة:
٪ ١,٧٥			

(١) أرقام النفقات.

(٢) الاعتمادات المنقحة لفترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣.

(٣) الباب ٢٤: حقوق الإنسان، الباب ٢٢ سابقاً.

(٤) الجزء الخاص بحقوق الإنسان من الباب ٢٣: البرنامج العادي للتعاون التقني، الباب ٢١ سابقاً.

٧ - وترد مسألة تخصيص الموارد من الميزانية العادية أيضا في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية الذي أوصى بأن يحيط الأمين العام الجمعية العامة علما بكيفية تأثير النقص المستمر في مخصصات الميزانية العادية على الأنشطة المقررة للمفوضية. وقد عالج الأمين العام هذه المسألة في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ (الباب ٢٤) التي تبين زيادة المخصصات المقترحة من موارد الميزانية العادية للأنشطة المتعلقة بحقوق الإنسان بنسبة ١٢,٥ في المائة مقارنة بفترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣. وتمثل الميزانية البرنامجية المقترحة للمفوضية لفترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ نسبة ١,٨٥ في المائة من إجمالي ميزانية الأمم المتحدة. وقد أدرج موضوع تعزيز حقوق الإنسان ضمن أولويات ميزانية فترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ وذلك بموجب قرار الجمعية العامة ٥٧/٢٨٠ الصادر في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

٨ - وتزداد حدة مشكلة نقص الموارد العادية من جراء تزايد عدد الأنشطة التي تضطلع بها المفوضية. وقد تعيّن على المفوضية مواجهة الزيادة الكبيرة في عدد الأفرقة العاملة التي تدعّمها، وفي أعداد المقررين الخاصين، والممثلين الخاصين والخبراء المستقلين الذين تقدم خدماتها لهم. لذا، تعتمد المفوضية بشدة على التبرعات لتمويل الأنشطة الأساسية والأنشطة المقررة التي ينبغي أن تبقى في إطار الميزانية العادية. والواقع أن اعتماد المفوضية على موارد متأتية من خارج الميزانية يدخل في صميم مشكلة عدم توازن التكوين الجغرافي لملاك موظفيها.

٩ - ويبين الجدول ٢ أدناه الذي يتضمن أرقاما مقارنة للموارد العادية والموارد المتأتية من خارج الميزانية، من فترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧ إلى فترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥، تزايد الاعتماد على التبرعات. فقد زادت الموارد المتأتية من خارج الميزانية زيادة كبيرة بحيث أصبحت تمثل نسبة ٦٤,١ في المائة من النفقات المقدّرة للمفوضية عن فترة السنتين ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣. ومن الواضح أن هذه الترتيبات التمويلية تضع المفوضية في موقف حرج، نظراً إلى أن انقطاع التبرعات سيكون له تأثير بالغ ليس على الأنشطة الممولة من خارج الميزانية فحسب، بل أيضا على بعض الأنشطة الأساسية والأنشطة المقررة. ويضاف إلى هذه المخاطر مسألة الاعتماد على عدد قليل من المانحين. وإدراكاً لهذه المخاطر، تسعى المفوضية إلى ضمان التمويل مستقبلاً من خلال المساهمات المتعددة السنوات، والتمويل المرن وتنويع قاعدة الجهات المانحة.

الجدول ٢

إجمالي موارد مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان		١٩٩٩-١٩٩٨	١٩٩٧-١٩٩٦	
(١) ٢٠٠٣-٢٠٠٢	(٢) ٢٠٠١-٢٠٠٠			
٥٠ ٤٨١,٣	٤٠ ٦٣٦,٤	٤٥ ١٨٠,٢	٤٦ ٣٥٤,٣	الميزانية العادية ^(٣)
٩٠ ١٤٧,٠	٤٧ ٨٨٧,٩	٣٤ ٥٤٧,٢	٣٦ ٤٧٨,١	الموارد الخارجة عن الميزانية
١٤٠ ٦٢٨,٣	٨٨ ٥٢٤,٣	٧٩ ٧٢٧,٤	٨٢ ٨٣٢,٤	المجموع
				النسبة المئوية للموارد الخارجة عن
٪ ٦١,٤٦	٪ ٦٤,١٠	٪ ٤٣,٣٣	٪ ٤٤,٠٤	الميزانية/المجموع

(١) تقديرات A/58/6 (الباب ٢٤)، ١٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٣.

(٢) تشمل الجزء الخاص بحقوق الإنسان من الباب ٢٣: البرنامج العادي للتعاون التقني

ثالثاً - هياكل التنظيم والإدارة

- ١٠ - الهيكل التنظيمي المحدد للمفوضية مبين في نشرة الأمين العام^(٤) على النحو التالي:
- يرأس المفوضية المفوض السامي الذي يدعمه مباشرة نائب المفوض ومكتب الموظفين؛
 - خمس وحدات منفصلة تابعة للمفوض السامي مباشرة على النحو التالي: قسم الشؤون الإدارية، وفرع البحوث والحق في التنمية، وفرع خدمات الدعم، وفرع الأنشطة والبرنامج، ومكتب نيويورك.
- ١١ - وكما هو مبين في الفقرة ٤ أعلاه، يجري حالياً تعديل هذا الهيكل الأولي، ويُنتظر صدور الهيكل المعتمد الجديد في نشرة تصدر عن الأمين العام.
- ١٢ - ولغرض تقديم المعلومات، يرد في ما يلي وصف للتغييرات الرئيسية التي اقترحتها المفوضية فيما يتعلق بالتنظيم الجديد. إذ سيتألف الهيكل الجديد من سبع وحدات بدلاً من خمس وحدات منفصلة تابعة للمفوض السامي مباشرة: وحدة خدمات الدعم (تشمل قسم الشؤون الإدارية وإدارة وتكنولوجيا المعلومات)، فرع البحوث والحق في التنمية، فرع المعاهدات واللجنة (فرع الدعم والخدمات سابقاً)، فرع بناء القدرات والعمليات الميدانية (فرع الأنشطة والبرنامج سابقاً)، ومكتب نيويورك. وإضافة إلى ذلك، اقترح إنشاء فرعين جديدين هما فرع الإجراءات الخاصة وفرع العلاقات الخارجية.
- ١٣ - وسيتم إسناد مسؤوليات جديدة وأكثر تفصيلاً لنائب المفوض السامي، مع الفصل بشكل أوضح بين مهام المفوض السامي ومهام نائبه. ويتضمن تقرير الأمين العام الصادر بعنوان "إدارة وتنظيم مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان"^(٥) وصفاً مفصلاً للمهام التي سيضطلع بها نائب المفوض السامي، فهو المسؤول عن تخطيط السياسات، وإدارة وتكنولوجيا المعلومات والخدمات الإدارية للمفوضية، فضلاً عن مساعدته للمفوض السامي في مختلف المسائل، مثل القيام بأعمال المفوض السامي بالنيابة في غيابه؛ ومساعدة المفوض السامي في التوجيه والمراقبة العامة لأنشطة برنامج حقوق الإنسان؛ وتنفيذ المشاريع الخاصة كما يحددها المفوض السامي؛ وتمثيل المفوض السامي في الاجتماعات والإدلاء ببيانات نيابة عنه؛ ورصد الأنشطة الرقابية؛ وإسداء المشورة للمفوض السامي فيما يتعلق بالعمليات الميدانية؛ وتنسيق تطوير الاستراتيجيات الإقليمية.

(٤) تنظيم مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (ST/SGB/1997/10).

(٥) A/58/569.

١٤ - وقد ت اقتُرح أيضاً تعزيز مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بإنشاء وظيفة "رئيس الموظفين" (برتبة مد - ٢) ليتولى المهام التالية^(٦): مساعدة المفوض السامي في المحافظة على العلاقات مع الحكومات، وهيئات وكيانات الأمم المتحدة، والمؤسسات الإقليمية والوطنية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص والدوائر الأكاديمية؛ ومهام الاتصال بشأن مسائل السياسات مع المكتب التنفيذي للأمين العام والمكاتب الأخرى ذات الصلة في المقر، ومع الناطقين باسم الأمين العام في نيويورك وجنيف، ومع وسائل الإعلام؛ فضلاً عن الاضطلاع بمهام جمع التبرعات والمشاريع الخاصة كما يحددها المفوض السامي. وريثما تتم الموافقة على اقتراح إنشاء وظيفة رئيس الموظفين، أنشأت المفوضية وظيفة برتبة م - ٧ تمول من مخصصات المساعدة العامة المؤقتة وتم اختيار من يشغلها.

١٥ - وبمجالس المسؤولية الرئيسية لفرع العلاقات الخارجية الجديد هي: تعبئة الموارد، وإقامة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية، والعلاقات مع وسائل الإعلام واستراتيجية الاتصالات. وكانت هذه المهام تندرج في السابق ضمن مسؤوليات مكتب الموظفين التابع للمفوض السامي.

١٦ - أما المهام المسندة لفرع الإجراءات الخاصة الجديد والتي تشمل توفير الدعم الفني والإداري لآليات حقوق الإنسان المعنية بتقصي الحقائق والتحقيق فقد كانت في السابق من ضمن مسؤوليات فرع الأنشطة والبرنامج.

١٧ - وتشتمل اقتراحات الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ على ترتيبات وموارد محددة لمعالجة مسائل الفعالية والإدارة. ولكي تُنفذ التغييرات الواردة أعلاه، أدرجت المفوضية في ميزانيتها البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥، طلباً بإنشاء ثماني وظائف جديدة (وظيفة برتبة مد - ٢، ووظيفة برتبة مد - ١، ووظيفتان برتبة ف - ٥، وثلاث وظائف برتبة ف - ٤، ووظيفة برتبة ف - ٣). وأوصت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية^(٧) بإنشاء وظيفتين برتبة ف - ٥ (إحدهما مؤقتة)، وثلاث وظائف برتبة ف - ٤ وتحويل الوظائف الخمس التي كانت تمول في السابق من المساعدة المؤقتة. وسوف يؤجل النظر في إنشاء الوظيفة مد - ٢ المشار إليها في الفقرة ١٤ أعلاه، وذلك لمنح المفوض السامي الجديد فرصة للنظر المسألة. كما أوصت اللجنة الاستشارية بعدم إنشاء بقية الوظائف المقترحة.

(٦) نفس المراجع السابق.

(٧) A/58/7/Add.12.

١٨ - وقد لاحظ المفتش وجود قدر من التداخل بين مهام نائب المفوض السامي والمهام التي سيضطلع بها رئيس الموظفين الجديد. فإ إنشاء وظيفة برتبة م - ٧، وهي مساوية للرتبة مد - ٢، لا يتسق مع طلب الجمعية العامة أن تكون الإدارة مبسطة. وفي هذا الصدد، فإن إنشاء هذه الوظيفة يضيف طبقة جديدة إلى الهيكل الإداري الراهن الذي تتراوح فيه رُتب مديري الفروع أو الأقسام التابعين للمفوض السامي مباشرة بين الرتبة مد - ١ والرتبة ف - ٥. كما لاحظت اللجنة الاستشارية أن مهام هذه الوظيفة تتداخل مع مهام نائب المفوض السامي ومهام مدير مكتب المفوضية في نيويورك، بالإضافة إلى أنه قد تم مسبقاً اختيار موظف برتبة م - ٧ وهو يضطلع بمسؤوليات هذا المنصب منذ مطلع تموز/يوليه ٢٠٠٣، وذلك بالرغم من أن هذه الوظيفة لم تُعرض على اللجنة للنظر فيها بناء على قرار الجمعية العامة ٢١٧/٣٥، الفرع الثاني، الفقرة ٢. وأعربت اللجنة الاستشارية عن قلقها إزاء الإجراء الذي اتخذته الأمانة العامة بإنشاء هذه الوظيفة من الرتبة م - ٧، مما يعني فعلياً الحكم مسبقاً على نتيجة نظر الجمعية العامة في مسألة إنشاء الوظيفة من الرتبة مد - ٢، وأوصت بأن يؤجل النظر في إنشاء هذه الوظيفة لإعطاء المفوض السامي الجديد فرصة للنظر في الأمر.

١٩ - ولا يسع المفتش إلا أن يتفق مع اللجنة الاستشارية في آرائها المشار إليها أعلاه. فهو مع الرأي الذي يدعو إلى إعادة النظر في منصب رئيس الموظفين والمهام التي سيضطلع بها. فالمهام المسندة لهذا المنصب، كما وُصفت في الفقرة ١٤ أعلاه، لا تتسق مع المسمى "رئيس الموظفين". وقد كان الغرض من هذه الوظيفة في البداية هو تعزيز إدارة المفوضية، ويرى المفتش أن تلك مهمة ينبغي أن يضطلع بها المفوض السامي ونائبه.

انظر التوصية ١

٢٠ - وفيما يتعلق بإنشاء فرع الإجراءات الخاصة، تشمل الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ اقتراحات بإنشاء وظيفة مدير للفرع برتبة مد - ١، ووظيفة برتبة ف - ٥، ووظيفة برتبة ف - ٤ لتعزيز الأفرقة المواضيعية. وقد أوصت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها^(٨) بعدم إنشاء الوظيفة مد - ١، بالرغم من أن رؤساء فروع أخرى يعيّنون برتبة مد ١.

٢١ - ويرحب المفتش بإنشاء قسم لإدارة وتكنولوجيا المعلومات تابع لنائب المفوض السامي مباشرة. وكانت وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات تشكل في السابق جزءاً من

(٨) المرجع نفسه.

فرع البحوث والحق في التنمية. كما يوافق المفتش على فكرة إنشاء وحدة مستقلة لإدارة المعلومات تكون قادرة على وضع وتخطيط استراتيجية شاملة لإدارة المعلومات في المفوضية وتنفيذها ومراقبتها، وهي استراتيجية غير متوفرة في الوقت الراهن. وينبغي لهذا القسم الجديد إقامة حوار مستمر مع الكيانات ذات الصلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة. وسوف يتيح ذلك اتباع نهج مستقل للإيفاء بمتطلبات إدارة المعلومات في مختلف الفروع، ويمكن من استغلال أوجه التآزر المستمدة من التعاون بشكل أوثق مع الأمانة العامة، وتحقيق الفائدة القصوى من الموارد المحدودة المتاحة في هذا المجال، والتي يمكن، لولا ذلك، أن تُهدر في مبادرات متفرقة وجزئية.

٢٢ - ويعتقد المفتش أن معظم المقترحات التي قدمتها المفوضية سليمة وتشكل الخطوة الأولى في اتجاه تحسين فعالية وإدارة المفوضية. فإ إنشاء فرعين جديدين، يركز أحدهما على التحسينات التي توجد حاجة ماسة لها في الدعم المقدم للإجراءات الخاصة، والآخر على تطوير استراتيجية اتصال شاملة تقتزن بأنشطة جمع التبرعات، ينبغي أن يقود إلى تجويد أداء المفوضية. وتعالج المقترحات المقدمة ما تواجهه المفوضية من مشكلات هيكلية رئيسية أُشير إليها في العديد من التقارير، وتتسق هذه المقترحات عموماً مع طلبات الجمعية العامة التي شجعت الأمين العام على تحسين وتبسيط إدارة المفوضية^(٩).

رابعاً - التوجيه التنفيذي وإدارة البرنامج

٢٣ - يتولى المفوض السامي المسؤولية عن التوجيه التنفيذي للمفوضية بمساعدة نائبه. والهيئة الرئيسية المعنية بالإدارة التنفيذية للمفوضية هي لجنة التسيير الإداري المنبثقة عن مجلس استعراض السياسات والإدارة.

٢٤ - وتأتي عملية إعادة الهيكلة التي تقوم بها المفوضية حالياً استجابة للعديد من التوصيات المتعلقة بالتنظيم والتي تضمنتها الاستعراضات السابقة. وقد بين استعراض مكتب خدمات الرقابة الداخلية، على وجه الخصوص، الحاجة إلى "استراتيجية تفصيلية للمفوضية، تستمد منها الأهداف المحددة المتوسطة والطويلة الأجل للمفوضية وللوحدات التنظيمية وللأنشطة التنفيذية"^(١٠).

٢٥ - وبالرغم من إحراز بعض التقدم في هذا الصدد، تبقى مشكلة الافتقار إلى استراتيجية واضحة وطويلة الأجل ونشر هذه الاستراتيجية. وتؤكد المقابلات التي أجريت مع المديرين والموظفين هذا الأمر الذي أعيد تأكيده أيضاً في نتائج الاستبيان الذي وزع على الموظفين (انظر الفصل السابع والمرفق الثاني أدناه)، حيث يعتقد أكثر من ٦٠ في المائة من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان أن مثل هذه الاستراتيجية غير موجودة أو أنها، إن وجدت، لم تُنشر بالصورة المناسبة. وهذا يدل على وجود مشكلة إدارية، فالإدارة ينبغي أن تحدد الاتجاه وأن تتولى زمام القيادة.

٢٦ - ويشكك أكثر من نصف مجموع الموظفين في القدرة القيادية للإدارة، وقد جاءت أقوى الانتقادات من فرع الأنشطة والبرنامج وقسم الشؤون الإدارية، مما يؤكد الطابع الإداري لمعظم المسائل التي تحتاج للمعالجة.

٢٧ - وقد أسفرت الاستعراضات العديدة وعمليات المراجعة عن عدد كبير من التوصيات التي لم يُنفذ الكثير منها تنفيذاً كاملاً بعد. وتدرك إدارة المفوضية الآن ما الذي ينبغي عمله، ولذلك ينبغي التركيز على التنفيذ والمتابعة. فعدم اتخاذ إجراءات بشأن التوصيات وعدم وجود آليات متابعة مناسبة هما من جوانب القصور الأساسية، مما يدل على وجود مشكلة تتعلق بالإدارة. ومع ذلك، فقد لوحظ أن المفوضية تحاول أن تنفذ بطريقة منظمة بعض هذه التوصيات من خلال اقتراحاتها المدرجة في ميزانيتها البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

(١٠) A/57/488، الفقرة ٦٦.

٢٨ - وإضافة إلى ذلك، أُعد مشروع خطة عمل تمشياً مع "الإجراء - ٢" من تقرير الأمين العام الصادر بعنوان "تعزيز الأمم المتحدة: برنامج لإجراء المزيد من التغييرات المستقبلية"^(١١)، الذي يوصي بدعم النظم الوطنية لتعزيز وحماية حقوق الإنسان. وتهدف الخطة إلى تعزيز قدرة الأمم المتحدة على الاستجابة المتكاملة والمتسقة لما تطلبه الدول الأعضاء من دعم لتطوير قدرات نظمها الوطنية لحقوق الإنسان. وتعتبر أفرقة الأمم المتحدة القطرية أدوات أساسية لتنفيذ الخطة. وفي هذا الصدد، يرى المفتش ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي لفرع بناء القدرات والعمليات الميدانية. ويمكن دمج فريق المؤسسات الوطنية ضمن الأفرقة الجغرافية المختلفة، لأنه لا معنى لتقديم الدعم للمؤسسات الوطنية من خارج مجال عمل هذه الأفرقة. وتعتبر المؤسسات الوطنية من المجالات الرئيسية المرتبطة ارتباطاً جوهرياً بدعم وتطوير سياسات حقوق الإنسان ضمن أي منطقة جغرافية.

انظر التوصية ٢

٢٩ - وينبغي للمفوضية أن تسعى من خلال خططها الاستراتيجية إلى إيجاد سبل للاستفادة الناجمة من مواردها. ويتعين عليها بصفة خاصة الموازنة بين الإجراءات الوقائية لحماية حقوق الإنسان وردود الفعل على انتهاكها. وهذه معضلة عويصة لا يدعي هذا الاستعراض تقديم حلول لها من خلال توصيات بسيطة، إلا أن برنامج الإصلاح الذي قدمه الأمين العام قد بين الطريق، وهو يصف حقوق الإنسان على أنها تدخل في كل مجال من المجالات الأساسية في عمل الأمم المتحدة: السلام والأمن، والشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والتعاون الإنمائي، والشؤون الإنسانية.

٣٠ - ويجب أن تستمر المفوضية في التركيز على الإجراءات الوقائية وردود الأفعال. وبينما تعتبر الإجراءات الوقائية لحماية حقوق الإنسان مسألة جوهريّة ومجالاً من المجالات الرئيسية لولاية المفوضية ويتطلب دراية فنية محددة لا تتوفر إلا لدى المفوضية، فإن ردود الفعل لمواجهة انتهاكات حقوق الإنسان ينبغي أن تتم من خلال الشركاء التنفيذيين كلما كان ذلك ممكناً. ويمثل مشروع خطة العمل لتعزيز حقوق الإنسان على المستوى القطري مبادرة إيجابية تركز على الإجراءات الوقائية، ويتعين على المفوضية وضع خطة عمل أخرى تبين بالتفصيل تدابير تطوير التعاون مع مختلف الشركاء مثل المنظمات غير الحكومية، والوكالات المتخصصة، وبرامج الأمم المتحدة.

٣١ - وإن كون خبرة المفوضية محدودة نسبياً في مجال العمليات الميدانية بالمقارنة مع برامج الأمم المتحدة الأخرى، إضافة إلى النقص المزمن في الموارد المنتظمة، يتطلبان درجة أكبر من التعاون مع هيئات الأمم المتحدة التي تتمتع بوجود ميداني كبير وراسخ. وسوف تتمكن المفوضية بذلك من الاستفادة من الخبرة الميدانية للشركاء الأكثر خبرة، وكذلك من أوجه التأزر الناشئة عن قيام الأمم المتحدة باتباع نهج مشترك لمعالجة حالات محددة، مما يؤدي إلى المزيد من الترشيح في استغلال الموارد. ثم إن العمليات الميدانية التي تضطلع بها المفوضية بمفردها ينبغي أن تبقى عند الحد الأدنى وأن تقتصر على الحالات التي ثبت فيها عدم وجود بديل آخر.

انظر التوصية ٣

خامسا - التنظيم الإداري والمالي

٣٢ - يتولى قسم الشؤون الإدارية تقديم خدمات دعم البرنامج لجميع الأنشطة الفنية والتشغيلية للمفوضية. وتتصل هذه الخدمات بتخطيط وإدارة الموارد المالية والبشرية وبالإدارة العامة للمفوضية. ويؤدي هذا القسم أيضا عددا من المهام الإضافية فيما يتعلق بالأنشطة الخارجة عن الميزانية، بما في ذلك إدارة التبرعات، والإشراف على صياغة المشاريع، والتنسيق بين وكلاء التنفيذ الذين يقدمون الدعم التشغيلي واللوجستي لأنشطة المفوضية، وتنسيق الخدمات الأمنية للمفوضية.

٣٣ - ولقد عُزز قسم الشؤون الإدارية مؤخراً ونُظم ليعمل في ثلاثة مجالات: الموارد البشرية، والميزانية والتمويل والخدمات العامة والدعم الميداني. وبالنسبة لباقي المجالات، قدمت مجموعة من التوصيات عقب عمليات المراجعة التي جرت مؤخراً، وهي قيد التنفيذ. وأوضح مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه... "من أجل تحقيق مزيد من التحسينات، يتعين زيادة تعزيز قدرة الإدارة من حيث قوامها العددي وخبراتها الفنية، مع التركيز على الدعم الذي تقدمه إلى الوجود الميداني"^(١٢).

٣٤ - وفي هذا الصدد، فإن عدد موظفي قسم الشؤون الإدارية يمثل نسبة ٥ في المائة من مجموع موظفي المفوضية (بما في ذلك موظفو المكاتب الميدانية وموظفو المشاريع الذين يشرف عليهم الشركاء)، أو نسبة ١٠ في المائة من مجموع الموظفين إذا استبعد موظفو المكاتب الميدانية. ويعتقد المفتش أن ذلك يمثل مستوى موارد معقولاً من حيث الكم، خصوصاً وأن موظفي المشاريع المتمركزين في جنيف يشرف عليهم مكتب الأمم المتحدة في جنيف، بينما يتولى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الإشراف على موظفي المشاريع الميدانية، وقد يكون هناك مجال لزيادة تحسين إنتاجية الموظفين بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

٣٥ - ويظل الدعم الذي يقدمه قسم الشؤون الإدارية للبعثات التمثيلية في الميدان يشكل مجالاً من المجالات التي يمكن فيها إجراء تحسينات كبيرة. فعلى سبيل المثال، لا يوجد نظام راسخ لحصر موجودات البعثات التمثيلية في الميدان. وينبغي لقسم الشؤون الإدارية إنشاء مثل هذا النظام ووضع دليل للإجراءات الإدارية الميدانية.

انظر التوصية ٤

(١٢) A/57/488، الفقرة ٥٤.

٣٦ - وقد شرعت المفوضية، بعد العديد من التوصيات، في تطوير وتنفيذ "نظام إدارة أساسي" بغية تحسين النظم والإجراءات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية والمالية للمفوضية. ووفقاً للمعلومات المستمدة من المقابلات التي أجريت أو النشرات التي أصدرتها المفوضية مثل النداء السنوي، فإن هذا النشاط الذي بدأ عام ٢٠٠١ يركز على خمسة عناصر رئيسية هي: تطوير مستودع للمعلومات، وإدارة التبرعات، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية. ولم يبدأ بعد العمل بنظام الإدارة الأساسي بشكل تام.

٣٧ - وينبغي التذكير في هذا الصدد بأن المفوضية هي جزء من الأمانة العامة للأمم المتحدة التي تعتمد اعتماداً كبيراً على نظام المعلومات الإدارية المتكامل كنظام معلومات إدارية رئيسي يشمل مختلف مجالات أنشطتها. ويشير تقرير الأمين العام الصادر بعنوان "استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" إلى أنه:

"في قلب الهيكل الإداري وسير العمل هناك نظام المعلومات الإدارية المتكامل، الذي يدعم شؤون الأفراد، والمالية، والمرتبات، والمشتريات، والسفر وما يتصل بذلك من الوظائف الإدارية. وتضمن قاعدة البيانات المتكاملة للنظام سلامة البيانات وإدخال البيانات المالية والتقارير المتعلقة به من مصدر واحد داخل المنظمة ومن فرضيات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المقترحة أن هذا النظام سوف يستمر في لعب دور بارز في العمليات الإدارية للأمانة العامة خلال السنوات الخمس القادمة على الأقل..."^(١٣).

٣ - وإذا أخذنا في الاعتبار ما ورد سابقاً، يصبح من غير المعقول أن تحتاج المفوضية إلى استحداث نظام مواز هو نظام الإدارة الأساسي. فالمفوضية تستخدم نظام المعلومات الإدارية المتكامل بشكل تام في إدارة الموارد المالية والبشرية. وإضافة إلى ذلك، فإن الأنشطة المقررة فيما يتصل بهذا النظام تشمل، فيما تشملها، مشروعات مثل "نظام المعلومات الإدارية المتكامل في الميدان" و "نظام المعلومات الإدارية المتكامل على شبكة الإنترنت". و "نظام معلومات إدارة المشاريع". وينبغي للمفوضية أن تطور استراتيجية واضحة لتكنولوجيا المعلومات متخذة من الخطة الاستراتيجية التي وضعتها أمانة الأمم المتحدة نقطة انطلاق تبني عليها. وقد تكون للمفوضية بعض الاحتياجات الخاصة التي لا يغطيها نظام المعلومات الإدارية المتكامل، خصوصاً في المسائل المتعلقة بإدارة المشاريع، إلا أن المفوضية يمكن أن تحقق فائدة كبيرة من خلال الاتصال الوثيق بالأمانة العامة في هذا الصدد.

(١٣) A/57/620، الفقرتان ٣٥ و ٣٧.

انظر التوصية ٥

٣٩ - ولقد شهدت علاقة المفوضية ببعض الشركاء التنفيذيين بعض الصعوبات في الماضي وبخاصة في علاقتها مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومكتب الأمم المتحدة في جنيف. وفي هذه الحالة، كان تأخر مكتب خدمات المشاريع في التبليغ عن النفقات المتكبدة في إطار تعاونه مع المفوضية يسبب بعض المشكلات. وقد لاحظ مجلس مراجعي الحسابات أن المفوضية تعتزم نقل جميع المشاريع التي توجد في المقر من مكتب خدمات المشاريع إلى مكتب الأمم المتحدة في جنيف، وأوصى المجلس المفوضية بصياغة مذكرة تفاهم مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتغطية العمليات المتبقية الموكلة إليه^(١٤). وتمت في وقت لاحق مراجعة

الترتيبات القائمة بين الطرفين

٤٠ - ويقوم مكتب الأمم المتحدة في جنيف منذ ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣ بالإشراف على معظم الموظفين العاملين في المشاريع التي توجد في المقر. وفيما يتصل بالعلاقات مع مكتب الأمم المتحدة في جنيف، وبالرغم من بعض التحسن الذي طرأ، فقد أبلغت المفوضية عن تأخر في صرف مخصصاتها. ويجري حالياً استكمال صياغة مذكرة تفاهم بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاقات بشأن مستوى الخدمات الضرورية. وينبغي التعجيل بالتنفيذ، علماً بأن التعاون بين الطرفين قد بدأ قبل عام تقريباً.

(١٤) (A/57/5 (Vol.1)، الفقرتان ٢٣٠ و ٢٣١.

سادسا - إدارة الموارد البشرية

٤١ - وفقاً للولاية التي منحتها اللجنة إلى وحدة التفتيش المشتركة لإجراء هذا الاستعراض الإداري، يركز الاستعراض على هذا المجال الرئيسي ويتناول مسائل عدم توازن التوزيع الجغرافي للموظفين، وأوضاعهم التعاقدية، فضلاً عن العديد من جوانب إدارة الموارد البشرية التي أثّرت من خلال تحليل الإجابات على الأسئلة المدرجة في الاستبيان الذي وزّع على الموظفين. وإضافة إلى ذلك، تم إعداد نبذات عامة عن أوضاع الموظفين مع التركيز بشكل خاص على نوع الجنس، ونوع العقد، وتوزيع الرتب الوظيفية بين الموظفين. ويمكن الإطلاع على الرسوم البيانية ذات الصلة في المرفق الأول بهذا التقرير.

ألف - التوزيع الجغرافي للموظفين

٤٢ - يعتبر عدم توازن التوزيع الجغرافي للموظفين مشكلة جدية. ولقد سلطت اللجنة الضوء على هذه المشكلة وأعربت عدة مرات خلال الأعوام الماضية عن قلقها في هذا الشأن. والواقع أن اللجنة قد طلبت مرارا تصحيح حالة عدم توازن التوزيع الجغرافي، وذلك في مختلف القرارات (القرارات ٧٦/١٩٩٧ و ٤٦/١٩٩٨ و ٧٠/١٩٩٩ و ٧٣/٢٠٠٠ و ٧٨/٢٠٠١ و ٨٠/٢٠٠٢ و ٧٤/٢٠٠٣)، التي صدرت منذ عام ١٩٩٧ عندما بدأ تطبيق الترتيبات الحالية للمفوضية.

٤٣ - وقد أعقب كل قرار من القرارات المذكورة أعلاه، حسب طلب اللجنة، تقرير من المفوض السامي بشأن تكوين ملاك موظفي المفوضية، بما في ذلك الموظفون الممولون من الميزانية العادية ومن خارجها، مع تصنيفهم بحسب المناطق وفقاً للمجموعات الخمس التي حددها الجمعية العامة (الدول الأفريقية، والدول الآسيوية، ودول أمريكا اللاتينية والكاريبي، ودول أوروبا الغربية ودول أخرى، ودول أوروبا الشرقية)، وبيان الرتب الوظيفية، والجنسية، ونوع الجنس. وبالرغم من طلبات اللجنة المتكررة، فقد تفاقمت عدم توازن التوزيع الجغرافي للموظفين خلال السنوات الماضية. وتبين الأرقام الواردة أدناه التوزيع الجغرافي للموظفين خلال السنوات الست الماضية، وقد أخذت هذه الأرقام عن تقارير المفوض السامي ذات الصلة التي تعكس الحالة حتى ١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وقد تم استكمال هذه الأرقام وتحديثها بإضافة بيانات جديدة حتى ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣ في العمود الأخير من الجدول.

الجدول ٣

الوظائف التي تخضع للتوزيع الجغرافي

	٢٠٠٣ ^(١)		٢٠٠٣ ^(٢)		٢٠٠٢		٢٠٠١		٢٠٠٠		١٩٩٩		١٩٩٨	
أفريقيا	٩,٢	٨	١١,٦	١٠	١٣,٢	١٢	١٢,٨	١٠	١٤,٧	١١	١٤,٨	١٢	١٤,٥	١١
آسيا	١٩,٥	١٧	١٨,٦	١٦	١٨,٧	١٧	١٦,٧	١٣	٢٠	١٥	١٨,٥	١٥	١٧,١	١٣
أمريكا اللاتينية + الكاريبي	٨	٧	١٠,٥	٩	٩,٩	٩	١١,٥	٩	١٠,٧	٨	٩,٩	٨	٦,٦	٥
أوروبا الشرقية	٨	٧	٧	٦	٥,٥	٥	٦,٤	٥	٦,٧	٥	٦,٢	٥	٦,٦	٥
أوروبا الغربية ودول أخرى	٥٥,٢	٤٨	٥٢,٣	٤٥	٥٢,٧	٤٨	٥٢,٦	٤١	٤٨	٣٦	٥٠,٦	٤١	٥٥,٣	٤٢
المجموع		٨٧		٨٦		٩١		٧٨		٧٥		٨١		٧٦

(١) المصدر: E/CN.4/2003/111، ١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

(٢) المصدر: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣.

الجدول ٤

الوظائف غير الخاضعة للتوزيع الجغرافي

	٢٠٠٣ ^(١)		٢٠٠٣ ^(٢)		٢٠٠٢		٢٠٠١		٢٠٠٠		١٩٩٩		١٩٩٨	
أفريقيا	١٣,٩	٢٣	١٦	٢٤	١٦,٣	٢٢	١٨,٨	٢١	٢٦	٢٥	٢٦,٧	٢٠	٣١,١	٣٢
آسيا	٦,٧	١١	٥,٣	٨	٦,٧	٩	٥,٤	٦	١	١	٥,٣	٤	٨,٧	٩
أمريكا اللاتينية + الكاريبي	١٢,١	٢٠	١٠	١٥	٩,٦	١٣	٨,٩	١٠	٨,٣	٨	٩,٣	٧	٦,٨	٧
أوروبا الشرقية	٤,٢	٧	٤,٧	٧	٤,٤	٦	٥,٤	٦	١	١	١,٣	١	١	١
أوروبا الغربية ودول أخرى	٦٣	١٠٤	٦٤	٩٦	٦٣	٨٥	٦١,٦	٦٩	٦٣	٦١	٥٧,٣	٤٣	٥٢,٤	٥٤
المجموع		١٦٥		١٥٠		١٣٥		١١٢		٩٦		٧٥		١٠٣

(١) المصدر: E/CN.4/2003/111، ١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

(٢) المصدر: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣.

الجدول ٥

مجموع الوظائف

	٪ ٢٠٠٣ ^(١)	٪ ٢٠٠٣ ^(٢)	٪ ٢٠٠٢	٪ ٢٠٠١	٪ ٢٠٠٠	٪ ١٩٩٩	٪ ١٩٩٨	
أفريقيا	١٢,٣	٣١ ١٤,٤	٣٤ ١٥,٠	٣٤ ١٦,٣	٣١ ٢١,٠	٣٦ ٢٠,٥	٣٢ ٢٤,٠	٤٣
آسيا	١١,١	٢٨ ١٠,١	٢٤ ١١,٥	٢٦ ١٠,٠	١٩ ٩,٤	١٦ ١٢,٢	١٩ ١٢,٣	٢٢
أمريكا اللاتينية + الكاريبي	١٠,٧	٢٧ ١٠,١	٢٤ ٩,٧	٢٢ ١٠,٠	١٩ ٩,٤	١٦ ٩,٦	١٥ ٦,٧	١٢
أوروبا الشرقية	٥,٦	١٤ ٥,٥	١٣ ٤,٩	١١ ٥,٨	١١ ٣,٥	٦ ٣,٨	٦ ٣,٤	٦
أوروبا الغربية ودول أخرى	٦٠,٣	١٥٢ ٥٩,٧	١٤١ ٥٨,٨	١٣٣ ٥٧,٩	١١٠ ٥٦,٧	٩٧ ٥٣,٨	٨٤ ٥٣,٦	٩٦
المجموع	٢٥٢	٢٣٦	٢٢٦	١٩٠	١٧١	١٥٦	١٧٩	

(١) المصدر: E/CN.4/2003/111، ١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

(٢) المصدر: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣.

٤٤ - وقد طلبت اللجنة مراراً من المفوضية أن يشمل تقرير المفوض السامي التدابير المعتمدة لتحسين الوضع الراهن ونتائجها. وشملت إجابات المفوضية على هذه الطلبات عدة اقتراحات كُرِّرت في تقارير المفوض السامي الصادرة في الأعوام ٢٠٠٠ (E/CN.4/2001/100، ٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠)، و ٢٠٠١ (E/CN.4/2002/115، ٢٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١)، و ٢٠٠٢ (E/CN.4/2003/111، ١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢).

٤٥ - واتخذت المفوضية التدابير التالية كما جاء في تقارير المفوض السامي ذات الصلة:

(أ) إنشاء ثم تدعيم الفريق الاستشاري للمفوضية المعني بمسائل الموظفين. وقد عُهد إلى هيئة الإدارة الداخلية هذه بالمسؤولية عن تقييم جميع التوصيات المتعلقة بعمل الموظفين المؤقتة في مقر المفوضية وفي الميدان، والارتقاء بمستوى الموظفين المؤقتين، وعمليات النقل الأفقي للموظفين، بهدف تأمين أعلى مستوى من الكفاءة والمقدرة والتمهنة، فضلاً عن تحقيق التوزيع الجغرافي العادل؛

(ب) التطوير المنهجي لمواصفات الوظائف والإعلان المتسق عن الوظائف المؤقتة الشاغرة المتاحة في مقر المفوضية وفي الميدان والإعلان عن الوظائف الشاغرة في موقع المفوضية على شبكة الإنترنت.

٤٦ - وهناك مبادرة أخرى اتخذتها المفوضية من أجل تعزيز توظيف مواطني البلدان النامية في سياق تعميم قضايا حقوق الإنسان على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وهي تتمثل في تحسين قائمة المفوضية الخاصة بالمتقدمين بطلبات للعمل، وسيكون ذلك مفيداً بوجه خاص عندما يطلب إلى المفوضية تقديم المساعدة في تلبية الاحتياجات إلى تعيين موظفين في غضون مهلة قصيرة، في إدارات أخرى للأمم المتحدة مثل إدارة عمليات حفظ السلم وإدارة الشؤون السياسية وذلك فيما يتصل بعمليات حفظ السلم وما يتصل بها من عمليات.

٤٧ - وفي مسعى لتوسيع نطاق مجموعة المرشحين لشغل وظائف في مجال حقوق الإنسان، أوصت المفوضية السامية أن يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بإنشاء فريق مهني يُعنى بحقوق الإنسان. ورئي أن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يسهم في اجتذاب موظفين فنيين مبتدئين مؤهلين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً إلى مجال حقوق الإنسان. وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على ذلك ونظم في أيار/مايو ٢٠٠١ مسابقة تنافسية متخصصة في مجال حقوق الإنسان اشترك فيها مواطنون من ١٧ دولة من الدول الأعضاء.

٤٨ - وبالرغم من ذلك، لم تساعد الإجراءات المذكورة أعلاه حتى الآن على تحسين الوضع، كما يتضح في الجداول السابقة ٣ و ٤ و ٥، وكما يؤكد التوزيع الجغرافي لتعيين الموظفين الجدد خلال الفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ إلى ١ حزيران/يونيه ٢٠٠٣. ويبين الجدول ٦ أدناه أن عملية التوظيف خلال هذه الفترة لا تزال متحيزة، فعلى سبيل المثال، استأثرت منطقة واحدة هي منطقة أوروبا الغربية ودول أخرى بغالبية الوظائف الجديدة.

الجدول ٦

حالة التوظيف لدى مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان للفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ إلى ١ حزيران/يونيه ٢٠٠٣*

المنطقة	وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي	وظائف غير خاضعة للتوزيع الجغرافي	المجموع	النسبة المئوية
أفريقيا	١	١٢	١٣	١٣,٤ %
آسيا	١	٦	٧	٧,٢ %
أمريكا اللاتينية والكاريبي	٢	٩	١١	١١,٣ %
أوروبا الشرقية	٢	٣	٥	٥,٢ %
أوروبا الغربية ودول أخرى	١٠	٥١	٦١	٦٢,٩ %
المجموع	١٦	٨١	٩٧	١٠٠,٠ %

* المصدر: بيانات وفرمها المفوضية، حزيران/يونيه ٢٠٠٣.

٤٩ - وفيما يتعلق بالإجراءات التي اتخذتها المفوضية للحد من عدم توازن التوزيع الجغرافي لملاك الموظفين، تجدر الإشارة إلى أن إنشاء الفريق الاستشاري المعني بمسائل الموظفين، بالرغم من أنه يمثل مبادرة معقولة، كان ينبغي أن يضع في الاعتبار التوزيع الجغرافي لتكوين عضويته نفسها. فالتوزيع الراهن لعضوية الفريق غير منصف إلى حد كبير، فهناك عضو واحد فقط من أحد البلدان النامية من بين الأعضاء الستة. ويتعين على المفوضية أن تعيد النظر في تكوين الفريق بحيث يعكس تكوين عضويته المزيد من توازن التوزيع الجغرافي.

انظر التوصية ٦

٥٠ - وفيما يتعلق بالمبادرة الثانية التي اتخذتها المفوضية لتحسين توازن التوزيع الجغرافي لموظفيها، أي مبادرة "التطوير المنهجي لمواصفات الوظائف والإعلان المتسق عن الوظائف المؤقتة الشاغرة المتاحة في مقر المفوضية وفي الميدان، والإعلان عن الوظائف الشاغرة في موقع المفوضية على شبكة الإنترنت"، فليس من الواضح كيف يمكن لهذا الإجراء أن يساعد بقدر كبير على إيجاد حل للمشكلة، نظرا إلى أن المرشحين من البلدان النامية قد لا يتاح لهم الوصول إلى شبكة الإنترنت.

٥١ - ويرى المفتش أن الإجراء الذي اتخذته المفوضية بتوصية مكتب إدارة الموارد البشرية بإنشاء فريق مهني يعنى بحقوق الإنسان هو مبادرة إيجابية إلى حد كبير. بيد أنه كان من الأنجح أن تزود المفوضية مكتب إدارة الموارد البشرية بقائمة بأسماء البلدان غير الممثلة أو

المثثلة تمثيلاً ناقصاً في المفوضية، وهذه البلدان ليست بالضرورة نفس البلدان غير المثثلة أو المثثلة تمثيلاً ناقصاً بالنسبة للأمانة العامة ككل. وبعد إجراء الامتحانات التنافسية المتخصصة، توجد الآن قائمة تضم ١٢ مرشحاً، ١١ منهم من بلدان أوروبا الغربية.

٥٢ - وينبغي التذكير في هذا الصدد بأن المفوضية هي جزء من الأمانة العامة للأمم المتحدة التي تقدم سنوياً، وفقاً لعدد من قرارات الجمعية العامة، تقريراً رسمياً إلى الجمعية العامة بشأن تكوين ملاك الموظفين على مستوى الأمانة العامة عموماً وليس على مستوى الإدارات. وهذا واقع قد يفرض على أوضاع متناقضة، حيث يمكن لبلد محدد ينتمي إلى إحدى المناطق المثثلة تمثيلاً ناقصاً في المفوضية أن يكون من بين البلدان المثثلة تمثيلاً زائداً على مستوى الأمانة العامة أو العكس.

٥٣ - ولتفادي هذا النوع من التضارب، ينبغي وضع قائمة سنوية بأسماء البلدان التي تكون إما غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً في المفوضية، وينبغي للأمانة العامة أن تضع هذه القائمة في الاعتبار عند تنظيم الامتحانات التنافسية المتخصصة في مجال حقوق الإنسان.

انظر التوصية ٧

٥٤ - ونظراً إلى أن تقييم تكوين ملاك موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة يتم على مستوى الأمانة العامة ككل، مع عدم وجود مؤشرات محددة تبين التوزيع الجغرافي المتوازن الأمثل للموظفين على مستوى الإدارات، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية قد ينظر في تزويد المفوضية بتوجيهات تبين الأرقام المستهدفة التي ينبغي تحقيقها بالنسبة لكل واحدة من المجموعات الإقليمية التي حددها الجمعية العامة.

٥٥ - وقد كررت الجمعية العامة، في الفقرتين ٣٢ و ٣٣ من قرارها ٥٧/٣٠.٥ المؤرخ ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٠٣، طلبها إلى الأمين العام أن يبذل المزيد من الجهود لتحسين تكوين الأمانة العامة ليكفل توسيع وعدالة التوزيع الجغرافي للموظفين في جميع الإدارات، كما طلبت إليه "أن يحمل رؤساء الإدارات ذات الصلة المسؤولية عن تنفيذ خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية وأن يكفل قيامهم بالتالي بإيلاء التوزيع الجغرافي العادل الاعتبار الواجب عند النظر في تعيين المرشحين المدرجين ضمن المجموعات التي وافقت عليها هيئات الاستعراض المركزية وكذلك المدرجين على القوائم، وأن يقدم سنوياً إلى الجمعية العامة تقريراً عن التقدم الذي تحرزه الإدارات في تنفيذ خطط عمل كل منها المتعلقة بالموارد البشرية". فعدم عدالة التوزيع الجغرافي لموظفي المفوضية هو مشكلة لا يمكن حلها إلا من خلال اتخاذ إجراءات إدارية جادة. وفي هذا الصدد، ينبغي للمفوض السامي أن يعد خطة عمل تهدف إلى الحد من عدم التوازن الراهن وتتضمن أهدافاً محددة والمهلة الزمنية لتحقيقها.

انظر التوصية ٨

باء - الوظائف والمسائل التعاقدية

٥٦ - لقد شدد العديد من الاستعراضات على أن الاعتماد الكبير على التمويل عن طريق التبرعات هو مشكلة رئيسية تؤثر تأثيراً بالغاً على إدارة المفوضية بشكل عام. وبصفة خاصة، لا يمكن لإدارة الموارد البشرية إلا أن تتأثر بشدة جراء الاعتماد على التبرعات. وهنالك عدد كبير من الوظائف الأساسية التي يتم دعمها بواسطة التبرعات ويشغل موظفو المشاريع العديد من هذه الوظائف. ونتيجة لذلك، توجد أنواع مختلفة من العقود بالنسبة للوظائف الممولة من خارج الميزانية، مما أدى إلى عدم الاستقرار التعاقدى واستياء الموظفين.

٥٧ - وقد نظرت لجنة البرنامج والتنسيق، خلال اجتماعها الثامن عشر المعقود في ٢٣ حزيران/يونيه ٢٠٠٣، في الباب ٢٤ المتعلق بحقوق الإنسان من الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥^(١٥). وبعد الموافقة على توصية مقدمة من مكتب خدمات الرقابة الداخلية، تقرر أن يُضاف إنجاز جديد ضمن الإنجازات المتوقعة في الميزانية البرنامجية على النحو التالي: "بذل جهد منظم لإعادة تصنيف جميع الوظائف في الهيكل التنظيمي الجديد وفقاً لمستوياتها وأنواع الخدمة التي تؤديها، وتحديد ما إذا كانت تنتمي إلى السلسلة ١٠٠ أو السلسلة ٢٠٠"^(١٦).

٥٨ - وإضافة إلى ذلك، طلبت اللجنة أن يُضاف مؤشر جديد من مؤشرات الإنجاز، نصه كما يلي: "خفض عدد الموظفين الذين يعملون في إطار السلسلة ٢٠٠ من النظام الإداري للموظفين ممن يؤدون وظائف أساسية في المفوضية السامية لحقوق الإنسان"^(١٧).

٥٩ - وقدمت المفوضية في أيلول / سبتمبر ٢٠٠٣ اقتراحاً إلى مكتب الأمم المتحدة في جنيف يتناول المسائل المتعلقة بعقود الموظفين. وكان هدف هذا الاقتراح تقليل عقود السلسلة ٢٠٠ بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف أساسية، وذلك بتحويل عقودهم من السلسلة ٢٠٠ التي يتولى إدارتها مكتب الأمم المتحدة في جنيف منذ ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣ إلى عقود من السلسلة ١٠٠ "تقتصر على الخدمة لدى المفوضية". كما اقترحت

(١٥) الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، الجزء السادس المتعلق بحقوق الإنسان والشؤون الإنسانية، الباب ٢٤ الخاص بحقوق الإنسان (A/58/6 (Sect.24)).

(١٦) المسائل البرنامجية: الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، لجنة البرنامج والتنسيق (E/AC.51/2003/L.5/Add.25)، ٣ تموز/يوليه ٢٠٠٣.

(١٧) المرجع نفسه.

المفوضية مواءمة سياستها التوظيفية والتعاقدية تدريجياً مع تلك السياسات المعمول بها في الأمانة العامة للأمم المتحدة حالما يتم التنظيم المقترح.

٦٠ - ويتعارض هذا الاقتراح مع عملية اختيار الموظفين المعمول بها حالياً في الأمانة العامة، لأنه يعني ضمناً أن الوظائف من الفئتين ف-٢ و ف-٣ يمكن أن يشغلها موظفون لم يخضعوا للامتحانات التنافسية الوطنية حسبما تقتضيه الجمعية العامة. وتجدر الإشارة في الوقت ذاته إلى أن الموظفين الحاليين المعيّنين في وظائف برتبة ف-٢ من خلال الامتحانات التنافسية الوطنية يخضعون لشروط صارمة فيما يتعلق بالتنقل والترقية لا تنطبق على الموظفين الذين ستسوى أوضاعهم بموجب هذا الاقتراح.

٦١ - وإضافة إلى ذلك، تطلب المفوضية الإعلان عن كل الوظائف من الرتبة ف-٤ على موقع الإنترنت "غالاكسي"، بصرف النظر عما إذا كانت الوظائف ممولة من الميزانية العادية أو من موارد خارجة عن الميزانية، وأن تكون متاحة للمرشحين لمدة ٦٠ يوماً لتمكين الموظفين الذين لم يتم تعيينهم من خلال مجلس التعيين والترقية، أو هيئات الاستعراض المركزية أو الامتحانات التنافسية الوطنية من التقدم لشغل الوظائف بنفس الشروط التي يخضع لها الموظفون الذين تم تعيينهم عبر هذه العملية. وهذا يعني معاملة المرشحين الداخليين والخارجيين معاملة متساوية، وهذا يتعارض أيضاً مع القواعد الإدارية الحالية كما جاءت في اللائحة الإدارية المعمول بها^(١٨).

٦٢ - ولم يتخذ مكتب إدارة الموارد البشرية قراراً رسمياً بشأن هذا الطلب حتى وقت كتابة هذا التقرير. ويرى المفتش أن الموظفين الذين يجري تثبيت عقودهم ينبغي أن يعاملوا معاملة عادلة وأن يُعترف بالمساهمة التي قدموها في عمل المفوضية. إلا أنه ينبغي في الوقت نفسه احترام الحقوق المكتسبة للموظفين الذين تحول تكاليفهم من الميزانية العادية. كما يمكن السماح بفترة انتقالية مدتها سنة واحدة لتثبيت وتمديد العقود من السلسلة ١٠٠، وذلك فقط بالنسبة للوظائف الأساسية بصرف النظر عما إذا كانت الخدمة متواصلة أو متقطعة. "وإذاً، على ذلك على الخدمة لدى المفوضية". ولا ينبغي أن يمثل ذلك حاجساً كبيراً، نظراً إلى أن المفوضية يمكنها التعامل مع "فترات التوقف عن الخدمة" لتفادي تزامن توقف عدد كبير من الموظفين عن الخدمة في وقت واحد. وحالما تنقضي هذه الفترة الانتقالية، ينبغي للمفوضية مواءمة عملياتها التوظيفية مع تلك التي يكون معمولاً بها عندئذ في الأمانة العامة، وخصوصاً استخدام نظام "غالاكسي" على شبكة الإنترنت.

(١٨) نظام اختيار الموظفين، اللائحة الإدارية، (ST/AI/2002/4)، ٢٣ نيسان/أبريل ٢٠٠٢.

انظر التوصية ٩

٦٣ - ووفقاً للأرقام التي قدمتها المفوضية في حزيران/يونيه ٢٠٠٣ فيما يتعلق بتصنيف الموظفين بحسب نوع العقد، وكما هو مبين في الجدول ١- بالمرفق ١، يتضح من تشكيلة عقود الموظفين الحاليين أن نسبة العقود المحددة المدة تبلغ ٤٥ في المائة، وأن العقود لمدة قصيرة تبلغ ما نسبته ٣٠ في المائة، أما نسبة العقود الدائمة فتبلغ ١٠ في المائة فقط، بالإضافة إلى ما نسبته ٢ في المائة من عقود التعيين تحت الاختبار. وبالرغم من أن عدد التعيينات لمدة قصيرة قد يبدو مرتفعاً، إلا أن هيكل التمويل الحالي للمفوضية واعتمادها على التبرعات يبرر مثل هذه الأرقام.

٦٤ - ويقال إن المفوضية لا تقيّد دائماً بالسياسات المقررة لتحديد معايير تصنيف الوظائف قبل الإعلان عن الوظائف الممولة من خارج الميزانية، وهي ممارسة يتعين تصحيحها.

انظر التوصية ١٠

سابعاً - تحليل الاستبيان - مسائل إدارية متنوعة

٦٥ - إن المواضيع المدرجة في هذا الفرع هي استنتاجات تم التوصل إليها بعد تحليل ١٥٠ إجابة عن الأسئلة التي وردت في الاستبيان الذي وزّع إلكترونياً على ٢٦٩ موظفاً. وتدل نسبة الردود المرتفعة هذه (٥٦ في المائة) على إحدى نقاط قوة المفوضية وهي التزام غالبية الموظفين بالسعي إلى التحسين والنقد البناء. وفي مسعى لإعطاء قيمة إضافية لهذا التقرير، ألحقت به نتائج الاستبيان في المرفق الثاني، بعد تصنيفها بحسب الفرع وتضمينها بجميع الأرقام الخاصة بالمفوضية ككل. ويؤمل أن تكون هذه النتائج مفيدة بالنسبة لإدارة المفوضية.

٦٦ - الاستراتيجية - يعتقد ما نسبته ٦٢ في المائة من الموظفين أنه ليس لدى المفوضية استراتيجية واضحة وطويلة الأجل. وقد أثارت هذه المسألة مراراً خلال المقابلات التي أجريت. وينبغي لكبار المسؤولين الإداريين أن يحيطوا علماً بذلك وأن يعملوا على إعداد ونشر خطة استراتيجية وفقاً لما أوصى به في الاستعراضات السابقة.

٦٧ - الأهداف وتقييم الأداء - يدرك الموظفون أهدافهم الفردية (٧٤ في المائة). وأهداف الأفرقة أو الوحدة أو الإدارة التي يعملون ضمنها (٧٢ في المائة). كما تُعرف بدرجة أقل (٥٢ في المائة) أهداف الفروع. ومن ناحية أخرى يعتقد أكثر من نصف الموظفين (٥٥ في المائة) أن النظام الحالي لتقييم الأداء لا يُطبّق على نحو منصف ومتكافئ، وقد أثارت هذه

المسألة أيضاً في العديد من الاستعراضات الأخرى. ويسدو أن العمل الذي يضطلع به الموظفون عموماً في الوقت الراهن يتسق مع مواصفات الوظائف. ومع ذلك، هناك تفاوتات بين الفروع فيما يتعلق بحجم العمل ونتائج التدريب. ويؤمل أن تشكل النتائج، المدرجة في المرفق الثاني، أساساً للتحليل اللازم وأن يُستند إليها، عند الحاجة، لوضع خطط عمل تقوم إدارة كل فرع بصياغتها لاحقاً.

٦٨ - القيادة - يرى أكثر من نصف الموظفين أن الإدارة على مستويها العالي والمتوسط لا تتسم بصفات القيادة القوية، وهذا يسلط الضوء مرة أخرى على وجود مشكلة إدارية. وفي هذا الصدد، أشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية في استعراضه إلى أن "ثقافة الإدارة على المستوى المتوسط يمكن أن تستفيد من تحقق المزيد من الاتساق والمهنية"، وطلب إلى القيادة العليا أن تعطي "جرعة ناعمة" من الانضباط الإداري على جميع المستويات، وأن توفر التدريب الإداري كما ينبغي، وأن تسائل المديرين عن الوفاء بمسؤولياتهم. ويتفق المفتش مع الرأي الذي عبر عنه مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وهو يود أن يشدد على أنه ينبغي للمديرين أن يولدوا لدى الموظفين إحساساً واضحاً بأهمية الأهداف المنشودة وتزويدهم بالتوجيه المطلوب. ومن الناحية الإيجابية، تدل النتائج التي أسفر عنها الاستبيان على إحساس الموظفين بأن لديهم التفويض اللازم لأداء واجباتهم، وعلى تشجيع العمل الجماعي، وأخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم.

٦٩ - الشفافية - تعتبر مشكلة أساسية في المفوضية، حيث يعتقد ما نسبته ٧٣ في المائة من الموظفين أنها ليست من المبادئ الموجهة لعملية اتخاذ القرارات. ولا يمكن إيجاد حل لهذه المشكلة إلا من خلال تحسين عمليات التواصل. فغالبية الفروع والأقسام أو الوحدات تعقد اجتماعات اتصال منتظمة لكنها غير كافية لتنمية الإحساس بالشفافية. ويتعين على الإدارة أن تنظر في نوعية الاتصال وأن تبني نهجاً أكثر انفتاحاً لإزاء عملية اتخاذ القرارات.

٧٠ - الترتيبات التعاقدية - إن الرد على السؤال عن مدى الرضا عن الترتيبات التعاقدية (السؤال ١٥)، الذي أحاب عنه ٤٩ في المائة من الموظفين برودود إيجابية، يمكن تفسيره بأن نسبة ٨١ في المائة من الردود قد أرسلها موظفون بعقود دائمة أو عقود محددة المدة.

٧١ - التطوير الوظيفي وتنقل الموظفين - دل نسبة ٦٦ في المائة من الإجابات على رغبة الموظفين الشديدة في تطوير أنفسهم وظيفياً داخل المفوضية، بالرغم من أن نسبة ٢٧ في المائة فقط من الموظفين الذين أجابوا يعتقدون أن ذلك ممكن. وليس لدى المفوضية في الوقت الراهن قسم يعنى بإسداء النصائح في المجال الوظيفي، وينبغي النظر في إنشاء مثل هذا القسم. أما بالنسبة لتنقل الموظفين، فإن نسبة ٦١ في المائة من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان

لديهم الرغبة في أن تتاح لهم إمكانية التطوير الوظيفي جزئياً في الميدان. وأما نسبة من أجابوا بأنهم ليست لديهم رغبة في المشاركة في عمليات ميدانية فتبلغ ٢٤ في المائة فقط.

٧٢ - التوزيع الجغرافي - بالرغم من أنه قد سبق تناول هذه المسألة في هذا الاستعراض، فإن من المهم ملاحظة أن أكثر من نصف الموظفين الذين أجابوا (٥٣ في المائة) يعتقدون أنه لا يوجد في المفوضية توازن في تمثيل الجنسيات المختلفة. وإضافة إلى ذلك، تشير ٥٦ في المائة من الإجابات إلى أن من شأن وجود مزيج من مختلف الجنسيات أن يعود بفائدة كبيرة على المفوضية.

٧٣ - الرضا العام للموظفين - وفقاً للإجابات التي وردت لا يبدو أن هنالك مشكلة في هذا الصدد (تدل نسبة ٤٧ في المائة من الإجابات عن مستوى معقول من الرضا فيما يخص الوظائف الحالية، وتدل نسبة ١١ في المائة من الردود على مستوى عال من الرضا، بينما تدل نسبة ٢٠ في المائة فقط من الردود على أن مستوى رضا الموظفين منخفض أو منخفض جداً). ولفهم هذه النتيجة فهماً تاماً، ينبغي النظر في سمات الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان، وخصوصاً النسبة العالية من أولئك الموظفين إما بعقود دائمة أو عقود محددة المدة (٨١ في المائة)، فضلاً عن نسبة الـ ٦٩ في المائة من الإجابات التي وردت من الموظفين من الرتبة الفنية. وإضافة إلى ذلك، ينبغي ملاحظة أن نسبة ٦٠ في المائة من الإجابات جاءت من موظفين تقل مدة أقدميتهم عن خمس سنوات.

المرفقات المرفق الأول

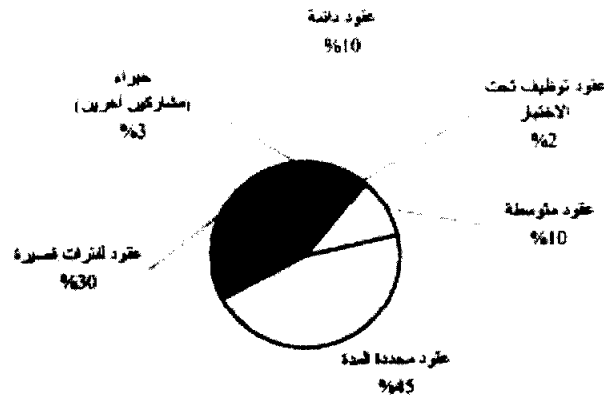
المحتويات

الصفحة

٣٧	١ - توزيع الموظفين بحسب نوع عقد التوظيف
٣٧	الجدول ١ - توزيع الموظفين بحسب نوع عقد التوظيف
٣٨	٢ - توزيع الموظفين بحسب نوع الجنس
٣٨	الجدول ١-٢: توزيع الموظفين بحسب نوع الجنس (كامل الملاك)
٣٨	الجدول ٢-٢: فئة الخدمات العامة
٣٨	الجدول ٢-٣: الفئة الفنية
٣٨	الجدول ٢-٤: التوزيع بحسب نوع الجنس والرتبة (الفئة الفنية)
٣٩	الجدول ٢-٥: توزيع الموظفين على الفروع بحسب نوع الجنس
٤٠	٣ - توزيع الموظفين بحسب الرتبة
٤٠	الجدول ٣: توزيع موظفي الفئة الفنية بحسب الرتبة
٤٠	٤ - توزيع الموظفين بحسب الفرع والمكتب
٤٠	الجدول ٤-١: توزيع الموظفين بحسب الفرع والمكتب

١- توزيع الموظفين بحسب نوع عقد التوظيف الجدول ١

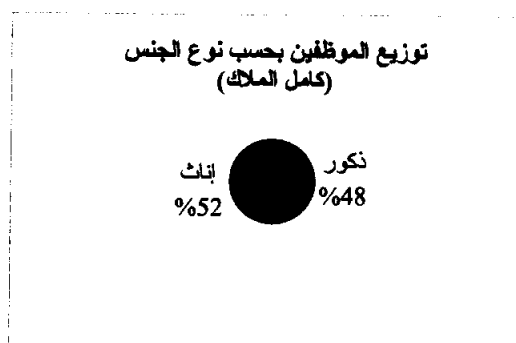
توزيع الموظفين بحسب نوع عقد التوظيف*



* بيانات كما قُدمتها مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣.

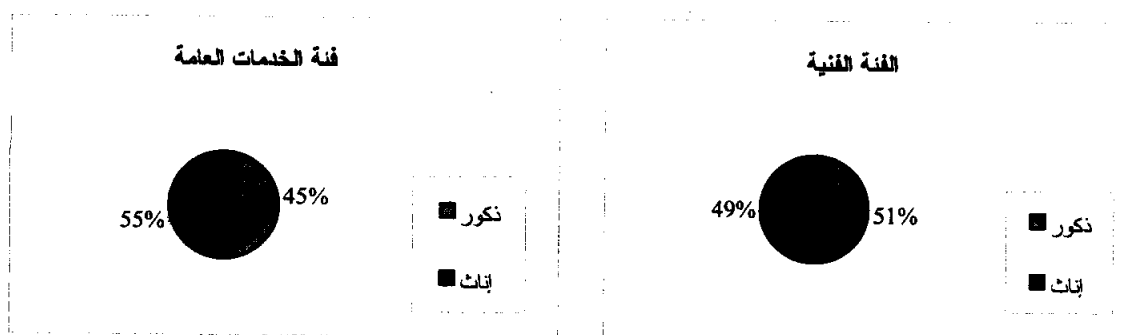
٢- توزيع الموظفين بحسب نوع الجنس

الجدول ١-٢

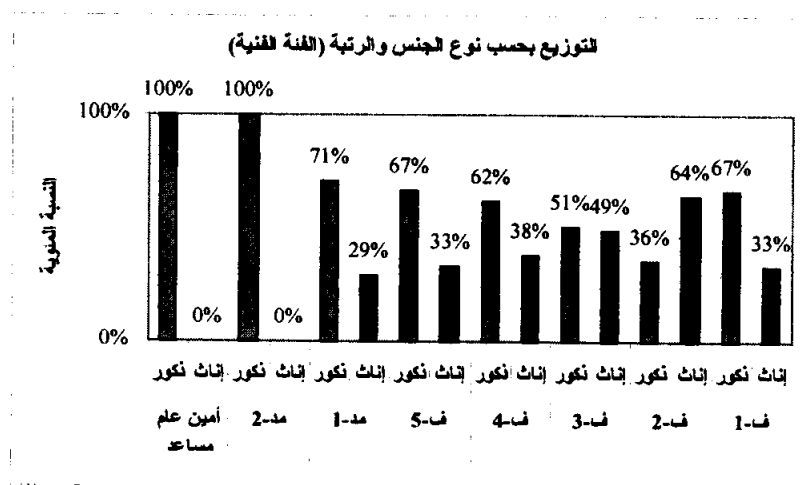


الجدول ٢-٢

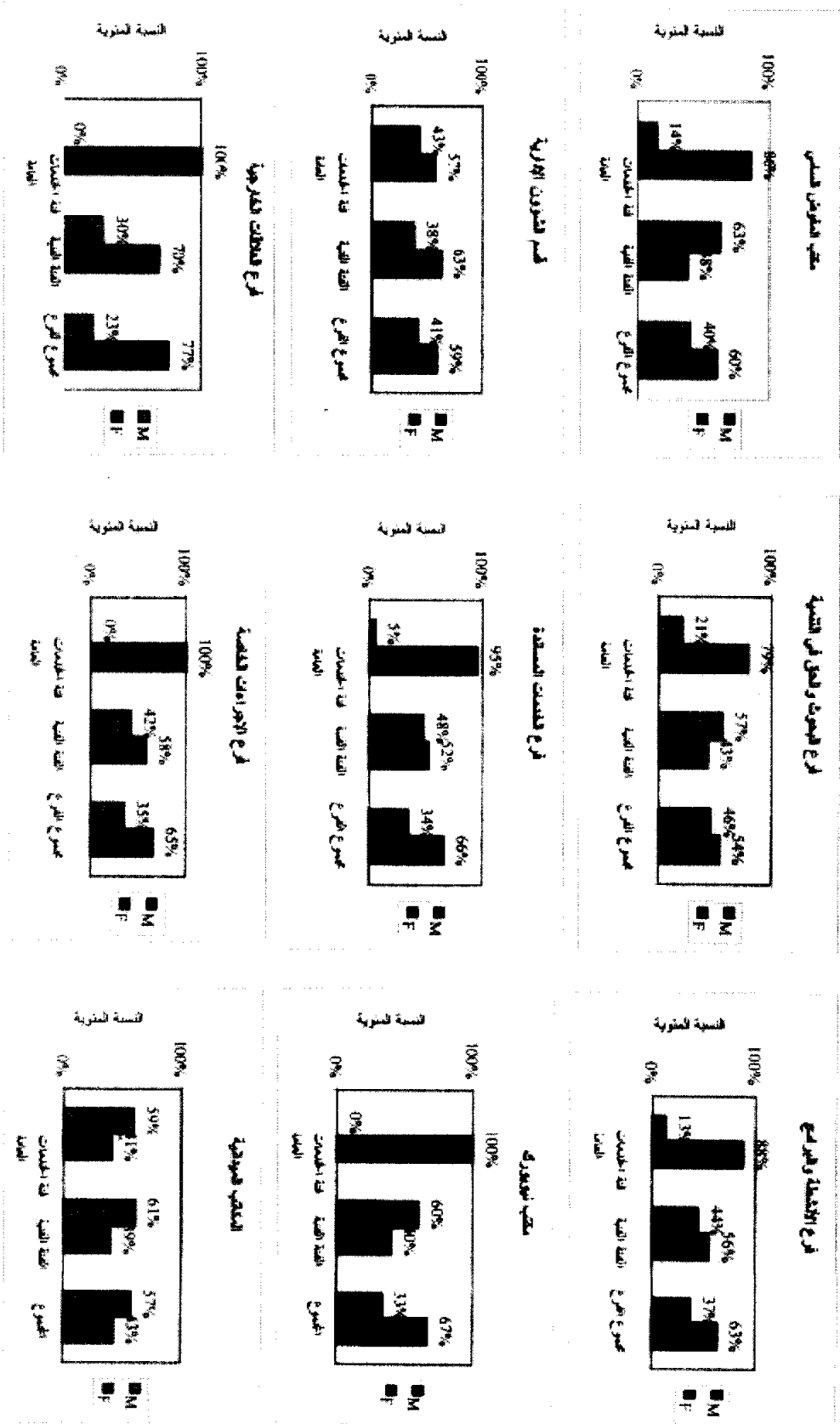
الجدول ٣-٢



الجدول ٤-٢



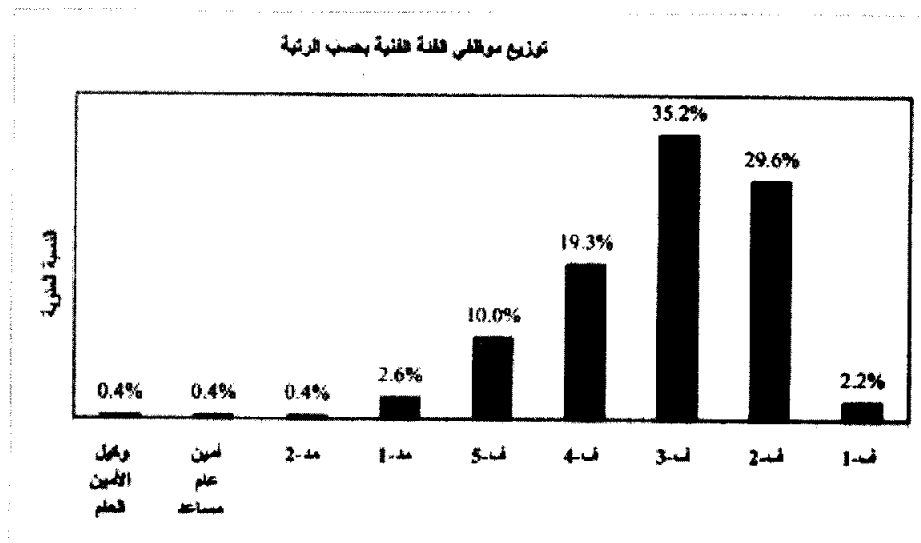
الجدول ٢-٥ توزيع الموظفين على الفروع بحسب نوع الجنس



ملحوظة: م = ذكر، ف = أنثى.

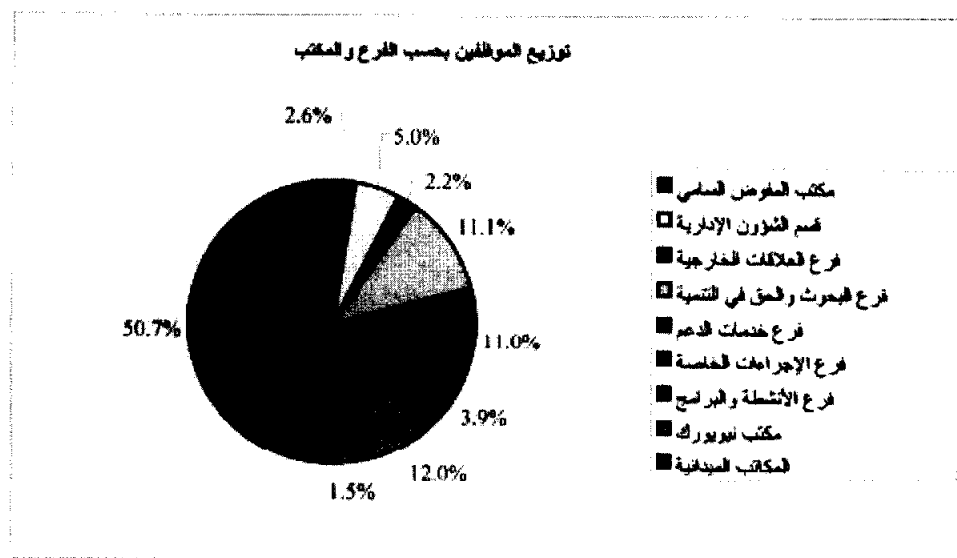
٣- توزيع الموظفين بحسب الرتبة

الجدول ٣



٤- توزيع الموظفين بحسب الفرع والمكتب

الجدول ٤-١



البرقي الثاني
تحليل الاستبيان الثاني وزج على موهبي طلبة جامعة السنية طوقا الويسان

موجبة الامم المتحدة الاسم طوقا الويسان (في المائة)	قسم الشؤون الادارية وعدم الاقامة (في المائة)	مكتب القوي الاسمي (في المائة)	فرع خدمات الدعم (في المائة)	فرع الصوت وبنق لي الصنية (في المائة)	فرع الانظمة والبرامج (في المائة)	مخرجات الاممية	لاستلة الاستطارية
١٢	٤٠	٦١	٥٧	٦٠	٧١	لا لم يفرق	١: لدى الموهبة استمرارية واحدة
١٨	٤٠	٦٢	٦٣	٦٣	٤	لا لم يفرق	٢: التي الموهبة استمرارية واحدة
٢٠	٢٠	١٧	٢٠	١٧	٢٤	لا لم يفرق	٣: التي الموهبة استمرارية واحدة
٦٧	٧٠	٦٥	٦٦	٥٧	٧٣	لا لم يفرق	٤: استمرارية الموهبة التي تلك في ذلك لا موضح
١٥	١٠	٢٠	٦	٢٩	٧	لا لم يفرق	٥: أنت هي علم هم بالهدف واستمرارية
١٨	٢٠	٤	٦٩	١٤	٢٠	لا لم يفرق	٦: التي موهبة
٣٧	٢٠	٢٦	٢٤	٤٠	٤٤	لا لم يفرق	٧: أنت هي علم هم بالهدف واستمرارية
١١	١٠	٩	٩	١٤	١١	لا لم يفرق	٨: التي موهبة
٥٣	٦٠	٦٥	٥٧	٤٦	٤٤	لا لم يفرق	٩: التي موهبة
٢١	٢٠	٢٠	١٧	١٧	٢٤	لا لم يفرق	١٠: التي موهبة
٧	١٠	مستمر	مستمر	٦	١٨	لا لم يفرق	١١: التي موهبة
١٨	٧٠	٧٠	٨٣	٧٧	٥٨	لا لم يفرق	١٢: التي موهبة
١٧	١٠	١٧	١٧	١٤	٢٠	لا لم يفرق	١٣: التي موهبة
٨	مستمر	١٣	مستمر	٩	١٣	لا لم يفرق	١٤: التي موهبة
٧٥	١٠	٧٠	٨٣	٧٧	٦٧	لا لم يفرق	١٥: التي موهبة
مستوى الاممية							١٦: التي موهبة
١٥	٧٠	٢٥	٦٧	٥٧	٧٦	لا لم يفرق	١٧: التي موهبة
١٧	٢٠	٢٢	١٤	٢٣	١١	لا لم يفرق	١٨: التي موهبة
١٧	مستمر	٤٣	٤٩	٢٠	١٣	لا لم يفرق	١٩: التي موهبة
مستوى الاممية							٢٠: التي موهبة
٥٥	٥٠	٥٢	٤٣	٥٤	٦٤	لا لم يفرق	٢١: التي موهبة
١٩	٢٠	٢٦	١٤	٢٩	١١	لا لم يفرق	٢٢: التي موهبة
١٦	٢٠	٢٢	٤٣	١٧	٢٤	لا لم يفرق	٢٣: التي موهبة

نوعية الدعم المقدمة (اسمية حقوق الإنسان (في المائة)	اسم المبرور الادارية ودعم المنظمة (في المائة)	مكتب الترميم الاسمي (في المائة)	نوع خدمات الدعم (في المائة)	نوع البحوث والدراسات في التسمية (في المائة)	نوع الأنشطة والمبادرات (في المائة)	مصادر الإجابة	التمويل والإستراتيجية
٢٥	١٠	١٣	٢٩	٢٠	٣٨	لا ليس	٧: يتم أن تكون أن تكون الاستراتيجية لأداء وحيثما
١٣	١٠	٣٥	٩	٩	١١	لا ليس	
٢١	٨٠	٥٢	٦٣	٧١	٥١	لا ليس	
٣١	٢٠	٢٩	٣١	٢٠	٤٢	لا ليس	٨: تم تمويل المبادرات عدد المنظمة
١٥	٧٠	٢٢	١٤	٢٠	١٣	لا ليس	
٥٤	٧٠	٥٢	٥٤	٦٠	٤٤	لا ليس	
٢٣	٨٠	٥٧	٧١	٧٧	٧٦	لا ليس	٩: الاستراتيجية هي المبدأ الموجه لسياسة اتخاذ القرارات في نوعية
١٩	١٠	٣٥	٢٠	١٧	١٦	لا ليس	
٨	١٠	٩	٩	٦	٩	لا ليس	
٣١	٢٠	٣٠	٤٣	١٧	٣٨	لا ليس	١٠: لا يوجد رابط في الاصول عدد اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملك
١٦	٢٠	١٣	١١	٢٦	١٣	لا ليس	
٥٣	١٠	٥٧	٤٦	٥٧	٤٩	لا ليس	
٢٨	٣٠	٤٣	١٧	١٤	٤٠	لا ليس	١١: يوجد عامل مناسب حيث وتكون للشرف المأمور
٩	٢٠	٧٧	١٤	١١	٤	لا ليس	
١٣	٥٠	٥٧	٦٩	٧٤	٥٦	لا ليس	
٤٢	١٠	٢٦	٤٠	١٩	٤٤	لا ليس	١٢: أية لمحة بين المظهر الادارة تعمل بكمالية
٤٥	٧٠	٥٧	٤٦	٤٠	٥١	لا ليس	
١٣	٤٠	١٧	١٤	١١	٤	لا ليس	
٢٥	٣٠	٢٩	٢١	٢٣	٢٠	لا ليس	١٣: يتم تشجيع العمل الجماعي
١٧	٧٠	٩	٩	٢٩	٢١	لا ليس	
٥٨	٧٠	٧٠	٦٠	٤٩	٥٦	لا ليس	
٤٥	٥٠	٢٦	٥٤	٤٣	٤٤	لا ليس	١٤: عملية تقييم الادارة المظهر يتم على نحو مصنف وشكل في الميزانية المبرم الادارة التي تعمل فيها
٢١	٧٠	٤٣	١١	٣١	٣١	لا ليس	
٢٩	٥٠	٣٠	٢٤	٢٦	٢٤	لا ليس	
٤١	١٠	٥٢	٢٤	٣١	٥٦	لا ليس	١٥: تمت راس من الترميم الاستراتيجية التي
٩	٢٠	١٣	١٧	٣	٤	لا ليس	
٤٩	٧٠	٣٥	٤٩	٦٦	٤٠	لا ليس	

مؤسسة الأمم المتحدة الشعبة الفنية والإدارية (في المائة)	قسم الشؤون الإدارية ودعم الأنشطة (في المائة)	مكتب القرض المالي (في المائة)	فرع خدمات الدعم (في المائة)	فرع البحوث وأمن في التسمية (في المائة)	فرع الأنشطة والبرامج (في المائة)	خيارات الإجابة*	الأسئلة الاستقصائية
١٤	٧٠	٤	١١	١٧	١٦	لا أوافق لم أكون رأياً	س ١٦: القضية هي المكان الذي نريد أن تطور فيه وطنياً
١٥	٧٠	٣٠	١٧	١٤	٢٢	لا أوافق لم أكون رأياً	س ١٧: القضية هي المكان الذي نريد أن تطور فيه وطنياً
١٦	١	١٥	٧١	٦٩	٦٣	لا أوافق	س ١٨: تتلقى البرمجيات المناسبة لكي تطور وطنياً
١٧	٥٠	٤٣	٤٣	٤٩	٥٦	لا أوافق لم أكون رأياً	س ١٩: القضية هي المكان الذي نريد أن تطور فيه وطنياً
١٨	٣٠	٣٩	٢٢	١٧	٢٠	لا أوافق لم أكون رأياً	س ٢٠: حجم العمل يتوافق ويتناسب مع الموارد المتاحة
١٩	٢٠	١٧	٢١	٣٤	٢٤	لا أوافق	
٢٠	٧٠	٧٨	٦٩	٥٧	٧١	لا أوافق لم أكون رأياً	
٢١	٢٠	١٧	١٤	١١	١٦	لا أوافق لم أكون رأياً	
٢٢	١٠	٤	١٧	٣١	١٣	لا أوافق	
٢٣	٤٠	٣٥	٢٥	٤٠	٢٩	لا أوافق لم أكون رأياً	
٢٤	١٠	٩	٩	١١	٣٠	لا أوافق لم أكون رأياً	
٢٥	٥٠	٥٧	٦٣	٤٩	٥١	لا أوافق	
٢٦	٧٠	٦٦	٤٩	٣١	٤٧	لا أوافق لم أكون رأياً	
٢٧	٥٠	٤	١١	٢٠	١١	لا أوافق لم أكون رأياً	
٢٨	٣٠	٧٠	٤٠	٤٩	٤٢	لا أوافق	
٢٩	٣٠	٣٠	١٦	٤٠	٢٧	لا أوافق	
٣٠	١٠	٤٣	٢١	٤٠	٣٣	لا أوافق لم أكون رأياً	
٣١	٦٠	٢٦	١٦	٢٠	٤٠	لا أوافق	
٣٢	١٠	٣٠	١٠	٣٤	٢٧	لا أوافق لم أكون رأياً	
٣٣	٣٠	٣٠	١٤	٣١	٣٦	لا أوافق لم أكون رأياً	
٣٤	٦٠	٣٩	٦٦	٣٤	٣٨	لا أوافق	
٣٥	١٠	٣٠	١٠	٣٤	٢٧	لا أوافق	
٣٦	٣٠	٣٠	١٤	٣١	٣٦	لا أوافق لم أكون رأياً	
٣٧	٣٠	٣٠	١٤	٣١	٣٦	لا أوافق لم أكون رأياً	
٣٨	٣٠	٣٠	١٤	٣١	٣٦	لا أوافق لم أكون رأياً	
٣٩	٣٠	٣٠	١٤	٣١	٣٦	لا أوافق لم أكون رأياً	
٤٠	٣٠	٣٠	١٤	٣١	٣٦	لا أوافق لم أكون رأياً	

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (في المائة)	قسم الشؤون الإدارية ودعم الأنظمة (في المائة)	مكتب القروض السامي (في المائة)	فرع خدمات الدعم (في المائة)	فرع البحوث وأطلق في التسمية (في المائة)	فرع الأنشطة والمراجع (في المائة)	خيارات الإجابة	الاستشارة الاستقصائية
١٣	٣٠	٩	١١	٢٠	٧	لست لدي حرية ميديا ولا أرغب في الحصول عليها	٢٢ من ٢٢ بيان موثقت همتا بتعليق بإمكانية الحصول على خبره منه في إطار التوضيح
٣٠	٣٠	٢١	٩	٢١	٢٠	لست لدي حرية ميديا لكن أرغب في الحصول على شيء منها	
١٥	٢٠	٢١	٩	٢٣	٩	لم أكون رأياً	
١١	صفر	٢٢	٩	١٤	١١	لست لدي حرية ميديا ولا أرغب في التبريد	
٣١	٢٠	٢١	٢٠	١٧	٥٣	لست لدي حرية ميديا وأرغب في التبريد	
٥٣	٤٠	٥٧	٤٩	٥٧	٥٦	لا أرغب	٢٣ من ٢٣ تميل عائلتي الخسرات متوازنة في التمهيد
٢٤	٢٠	٢٢	٢٢	٢٦	٢٤	لم أكون رأياً	
٢٣	٤٠	٢٢	٢٩	١٧	٢٠	أرغب	
١٦	١٠	٢٦	١٧	٦	١٦	لا أرغب	٢٤ من ٢٤ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
٢٩	٢٠	٢٠	٢٠	٤٣	٢٩	لم أكون رأياً	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
٥٥	٧٠	٤٣	٦٣	٥١	٥٦	أرغب	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
٥	١٠	صفر	٦	٦	٤	لم أكون رأياً	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
١٥	صفر	١٧	٩	١٧	٢٢	لم أكون رأياً	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
٢٢	١٠	٢٥	٢٣	١٧	٢٢	لم أكون رأياً	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
٤٧	٨٠	٤٣	٥١	٤٦	٤٠	لم أكون رأياً	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح
١١	صفر	٤	١١	١٤	١١	لم أكون رأياً	٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح

٢٥ من ٢٥ من نتائج مبرج من مختلف الخصيات ضمن ملاك الموظفين أن يعود نتائج كثيرة على عمليات التوضيح