

Distr.: General
19 February 2008
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثانية والستون

البند ١٣٤ من جدول الأعمال

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة في سياق عملية الإصلاح

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يعرض على أعضاء الجمعية العامة، للنظر، تعليقاته على تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة في سياق عملية الإصلاح" (انظر A/61/805).



موجز

استعرضت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها (انظر A/61/805) تطور الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة. وقامت بإبراز وتحليل عناصر المفهوم في ضوء الإطار المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة في مجموعات التقارير التي تناولتها بشأن هذا الموضوع. والأمين العام ملتزم بالتنفيذ الكامل على مستوى الأمانة العامة ككل لاستراتيجية الإدارة المستندة إلى النتائج وفقاً للولايات المسندة من الجمعية العامة وفي حدود الموارد المتاحة. ويتفق الأمين العام مع وحدة التفتيش المشتركة على أن التنفيذ الشامل لمبدأ الإدارة المستندة إلى النتائج سيؤدي إلى تحسين ملموس في صياغة البرامج والأنشطة وتنفيذها. وقد وضعت التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة في الاعتبار لدى صياغة إطار عمل الإدارة المستندة إلى النتائج المقترح كما هو وارد في تقرير الأمين العام عن الموضوع A/62/701، الذي يرمي إلى تحسين الحوكمة والرقابة على صعيد المنظمة وفعالية ومساءلة القائمين على الإدارة. ويرمي إطار العمل المقترح إلى تيسير التحقيق التام لمبدأ الإدارة المستندة إلى النتائج بشكل كامل عن طريق تعزيز ثقافة تنحو أكثر إلى تحقيق النتائج في الأمانة العامة وتوفير الأدوات والقدرات اللازمة لتمكين المديرين من التركيز على النتائج بالاعتماد على التخطيط والميزنة ورصد التنفيذ والتقييم بشكل فعال. ومن أجل ضمان الاستجابة على نحو متسق وسليم لتقرير وحدة التفتيش المشتركة، لم تستكمل هذه المذكرة إلا بعد الانتهاء من إعداد تقرير الأمين العام.

أولا - مقدمة

١ - تقدم هذه الوثيقة عملاً بالفقرة (٤) من المادة ١١ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة. ويسعد الأمين العام أن يقدم تعليقاته على هذه الدراسة المناسبة التوقيت مراعيًا تعقيد عملية الإصلاح التي تواجهها الأمم المتحدة، وخاصة في ضوء نظر الجمعية العامة مؤخرًا في تقرير اللجنة التوجيهية المستقلة المعنون "الاستعراض الشامل للإدارة والرقابة داخل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة" (A/60/883/Add.1 و 2). ويقدم الأمين العام مقترحات لتحسين الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمانة العامة بناءً على استنتاجات استعراض شمل عملية تحليل وخطة عمل للتنفيذ. وفي حين أنجزت أعمال هامة من أجل تعزيز الهياكل التنظيمية القائمة، مثل الميزنة المستندة إلى النتائج، والاتفاقات، والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء، يلزم بذل المزيد من الجهود من أجل ترسيخ الإدارة المستندة إلى النتائج مؤسسياً وتعزيز استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج من أجل اتخاذ قرارات أفضل؛ وتوجيه الجهود نحو أهداف ذات معالم واضحة؛ والتركيز على النتائج في رسم السياسات وصياغة استراتيجيات أفضل في إطار شامل للمساءلة. والمشاركة النشطة للدول الأعضاء في هذه العملية بالغة الأهمية لضمان استمرار الالتزام بالإدارة المستندة إلى النتائج ودعمها على المدى الطويل.

ثانياً - تعليقات عامة

٢ - بدأ الأخذ بمفهوم الإدارة المستندة إلى النتائج، وإن كان ذلك بشكل غير مباشر وبمصطلحات مختلفة، مع بدء العمل بنظام إعداد الميزانية البرنامجية في عام ١٩٧٤ حينما بذلت الجهود من أجل تحديد الإنجازات والأهداف المستقبلية في وثيقة الميزانية. ومع الأخذ بنظام دورة تخطيط البرامج والميزنة والرصد والتقييم في عقد الثمانينات من القرن الماضي، وضعت إجراءات من أجل تحديد مدى وجاهة وكفاءة وفعالية عمل المنظمة، خلال تنفيذ الولايات وبعده.

٣ - ومن ثم استلزم الإجراءات المشار إليها قيام مديري البرامج بإدارة أعمالهم بغرض تحقيق النتائج. وأتاح نظام الميزنة المستندة إلى النتائج، كما اعتمدته الجمعية العامة في قرارها ٢٣١/٥٥، الآلية التي تتيح استخدام الميزانية كأداة لصياغة الأهداف والنتائج المتوقعة ومؤشرات الإنجاز (الإطار المنطقي) قبل التنفيذ. وتنفيذ نهج مستند إلى النتائج في الأمانة العامة للأمم المتحدة إذاً عملية تدريجية لا يزال محط التركيز فيها يتحول من إنجاز النواتج إلى تحقيق النتائج. وبينما لا تعدو الميزنة المستندة إلى النتائج أن تكون واحدة من الأدوات أو الإجراءات المستخدمة من أجل تحديد النتائج المتوقعة، تتجسد الإدارة المستندة إلى النتائج في

إجراءات ترمي إلى الإدارة الشاملة للموارد وشؤون الموظفين في إطار دورة التخطيط والميزنة والرصد والتقييم.

ثالثا - تعليقات محددة على توصيات وحدة التفتيش المشتركة

التوصية ١

قد ترغب الجمعية العامة في وضع قاعدة ذهبية يتم بموجبها إرفاق التقارير الجديدة المتعلقة بنفس عمليات الإصلاح أو الإدارة بتقييم لتنفيذ العمليات السابقة ولأثرها.

٤ - يتفق الأمين العام مبدئياً مع هذه التوصية ويشير إلى أن عمليات الإصلاح المعتمدة والمنفذة تُقيم فعلاً في الأمانة العامة بالقدر الذي تسمح به الموارد. فمن غير الحكمة في نهاية الأمر تنفيذ عملية إصلاح لا تستجيب للبيئة المتغيرة ولا تستفيد من الدروس المكتسبة من التجارب السابقة. لكن الافتقار للموارد الكافية لا يزال أحد العوائق الكبرى التي تعترض الأمانة العامة في سعيها إلى الارتقاء بعمليات التقييم اللازم لمعرفة أثر الأنشطة. ومع ذلك، تجرى عمليات التقييم بقدر المستطاع ويجري تعديل نهج الأمين العام وفقاً لذلك. ويرى الأمين العام أن أي تقييم شامل لأثر مختلف تدابير الإصلاح يجب أن يشفع بموارد مخصصة لذلك الغرض تحديداً. وتشمل الإصلاحات التي أجريت مؤخراً وجرت بشأنها عمليات تقييم مفصلة الأمن والموارد البشرية وخدمات المشتريات.

٥ - وفيما يتعلق بإدارة عمليات حفظ السلام، تتبع وتنفذ مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج في عملياتها ضمن نطاق الشكل المتبع حالياً في تقديم التقارير إلى الجمعية العامة ومجلس الأمن. ويعد تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (A/55/305-S/2000/908) المعروف بتقرير الإبراهيمي حديث عن إجراء تقييم شامل لتعزيز عمليات حفظ السلام. وصدر أيضاً تقرير عن حالة التنفيذ في عام ٢٠٠٣ لإصلاحات عام ٢٠٠٢، وتنظر الجمعية العامة حالياً في تقييم رئيسي آخر لإصلاحات تتعلق بالموارد البشرية للإدارة. وعلاوة على ذلك، بت الجمعية العامة في مقترح مقدم من الأمين العام على إثر عملية تقييم بإعادة هيكلة الإدارة وإنشاء إدارة الدعم الميداني الجديدة روعيت فيه توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتعزيز الهياكل الإدارية لإدارة عمليات حفظ السلام.

التوصية ٢

ينبغي للجمعية العامة، في سبيل تأمين تماسك عملية الإصلاح الراهنة، أن تطلب إلى الأمين العام أن يضع مقترحاته الخاصة بالإصلاح في سياق الإطار المرجعي الذي تم إقراره لتنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة.

التوصية ٣

ينبغي للأمين العام أن يعمد فوراً إلى وضع إطار مفاهيمي للمنظمة بشأن الإدارة المستندة إلى النتائج واستراتيجية تنفيذ أو خارطة طريق محددة زمنياً كي تنظر فيهما الجمعية العامة وتقرهما. وينبغي للأمين العام أن يرجع إلى الإطار المرجعي الذي أقر بخصوص الإدارة المستندة إلى النتائج بغية العمل على إيجاد فهم مشترك للإدارة المستندة إلى النتائج؛ وتوفير تعاريف واضحة لمفاهيم الإدارة المستندة إلى النتائج وتقنياتها؛ ومواءمة أدوات الإدارة المستندة إلى النتائج ومصطلحاتها داخل المنظمة؛ وتكييف الإدارة المستندة إلى النتائج مع أعمال المنظمة وعملياتها على جميع المستويات، والتأكيد على الآثار المترتبة على هذا التكيف وعلى متطلباته.

٦ - يتفق الأمين العام مع النهج الأساسي الوارد في التوصيتين ٢ و ٣، وهو بسبيله إلى تقديم تقرير عن الإدارة المستندة إلى النتائج (A/62/701) إلى الجمعية العامة عملاً بقرارها ٢٤٥/٦١، يعرض فيه مقترحاته بشأن إطار للإدارة المستندة إلى النتائج، ويشمل خطة عمل للتنفيذ.

٧ - غير أن التنفيذ المنتظم والموحد للإطار المرجعي قد لا يكون بالضرورة ممكناً أو مفيداً في جميع الحالات.

التوصية ٤

ينبغي للأمين العام، لدى وضع الإطار المفاهيمي للمنظمة الآنفة الذكر، أن يتناول بالتفصيل مقترحات ملموسة بشأن تقسيم عادل للعمل بين الأجهزة التشريعية والأمانة العامة وأجهزة الرقابة، والالتزامات المتعلقة بالشفافية والمساءلة المتصلة بتلك المقترحات.

٨ - يتفق الأمين العام مع هذه التوصية، وهو بسبيله إلى تقديم تقرير عن إطار للمساءلة إلى الجمعية العامة (A/61/701) يعرض مقترحات بشأن تعزيز إطار المساءلة الحالي، وذلك عملاً بقرارها ٢٤٥/٦١.

التوصية ٥

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق في منظومة الأمم المتحدة، أن ينظر في إعداد إطار مؤسسي داخل المجلس، يقترح المبادئ التشغيلية وقواعد المشاركة والمبادئ التوجيهية وخريطة طريق بشأن انخراط منظومة الأمم المتحدة في التعاون من أجل التنمية، ليعرض على الأجهزة التشريعية للمؤسسات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة كي تنظر فيه وتقره.

٩ - تؤيد المؤسسات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة وضع خريطة طريق لتيسير اتساق التخطيط والأعمال على صعيد المنظومة. غير أن التقرير لا يتطرق بشكل واضح إلى مدى اختلاف المبادئ التشغيلية الجديدة عن المبادئ المشتركة بين الوكالات المتبعة حالياً. وسيتواصل استعراض التوصية في سياق برنامج العمل المقبل للجنة البرنامج الرفيعة المستوى.

التوصية ٦

لتبسيط دورة التخطيط والبرمجة والميزنة وزيادة فعاليتها وتسهيل إشراف الجمعية العامة عليها، ينبغي للأمين العام أن يعرض ما يلي على الجمعية العامة لتنظر فيه وتقره:

(أ) أداة تخطيط طويلة الأجل لا تقل مدتها عن ١٠ سنوات تحدد المقاصد المتفق عليها المتصلة بمهمة الأمم المتحدة وولايتها، والأهداف التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه المقاصد، وتوفر للعلم تنبؤات شاملة للاحتياجات من الموارد؛

(ب) برامج متوسطة الأجل للمرحلة الأولى من تنفيذ الخطة طويلة الأجل، مشفوعة بتقديرات، للعلم، للموارد الإجمالية اللازمة للفترة من الميزانية العادية ومن خارج الميزانية على السواء؛

(ج) ميزانية تشغيلية "قابلة للتعديل" لفترة سنتين لأجل تخصيص الموارد المرتبطة بأنشطة محددة (النتائج المتوقعة)؛

(د) تقرير مساءلة سنوي وحيد عن الأداء في تنفيذ البرامج، يسهل الاستعراضات السنوية التي تجريها الجمعية العامة لتعديل ميزانية فترة السنتين وتكييفها مع الولايات والاحتياجات الجديدة.

التوصية ٧

قد ترغب الجمعية العامة، في ضوء النهج الجديد للإدارة المستندة إلى النتائج وبعد اكتساب خبرة على مدى ٢٠ سنة، في تنفيذ عملية الميزنة المعتمدة بقرارها ٢١٣/٤١، في إعادة النظر في عملية الميزنة الراهنة استنادا إلى اقتراح الأمين العام الوارد في التوصية ٦.

١٠ - فيما يتعلق بالتوصيتين ٦ و ٧، يلاحظ أن الجمعية العامة قررت الإبقاء على الإطار الاستراتيجي لفترة السنتين باعتباره الموجه الرئيسي للسياسة العامة للأمم المتحدة الذي يستند إليه في تخطيط البرامج والميزنة والرصد والتقييم، مع نفاذه اعتبارا من فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وقد قررت الجمعية العامة ذلك بالقرار المتعلق بتخطيط البرامج، الذي أيد توصيات لجنة البرنامج والتنسيق الواردة في الفرع ألف من الفصل الثالث من تقريرها (A/62/16) والمتعلقة بالخبرة المكتسبة في عملية التخطيط والميزنة (انظر A/62/81).

التوصية ٨

ينبغي للأمين العام أن يعرض على الجمعية العامة للنظر والموافقة مقترحا محددا بإنشاء نظام موثوق للمعلومات الإدارية ليدعم بصورة متكاملة عملية الإدارة المستندة إلى النتائج ضمن سياق الاستراتيجية الشاملة لإدارة المعلومات التي سيتم وضعها. وينبغي أن يكون النظام قادرا، من الناحيتين النظرية والتقنية، على أداء جميع وظائف التخطيط والبرمجة والميزنة والرصد والتقييم والإبلاغ، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمكونات المالية. وينبغي إعداد المشروع بالتشاور الكامل مع جميع المستعملين النهائيين، بما في ذلك المكاتب الميدانية، وعدم تصميمه بشكله النهائي إلا بعد أن يتم الاتفاق على جميع المكونات الأخرى للإدارة المستندة إلى النتائج.

١١ - يؤيد الأمين العام هذه التوصية. وقد قررت الجمعية العامة الاستعاضة عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل بنظام الجيل المقبل لتخطيط الموارد في المؤسسة (انظر القرار ٢٨٣/٦٠). ونظام تخطيط الموارد في المؤسسة الذي يدمج بيانات وعمليات المنظمة في إطار نظام موحد ويتيح عمقا وظيفيا في مجالات المحاسبة والإبلاغ والتحليل وسلسلة الإمدادات المالية وإدارة الخزنة، ويشكل نظاما قويا للإبلاغ المالي والإداري يكفل تحقيق أقصى مستويات تحليل الأعمال والحوكمة، ويدعم الإدارة المستندة إلى النتائج بشكل متكامل.

التوصية ٩

ينبغي للأمين العام:

(أ) أن يصدر مبادئ توجيهية بشأن التقييم تحدد مختلف أنواع التقييمات ومستوياتها وتوقيتاتها؛

(ب) أن يكفل تخصيص الموارد بوضوح لأغراض التقييم؛

(ج) أن يوائم خطة التقييم الخاصة بالمنظمة مع دورة التخطيط والبرمجة والميزنة، بما يكفل الإفادة بالنتائج والدروس المستخلصة من التقييم في الدورات اللاحقة؛

(د) أن يقر خطط تقييم لمنتصف المدة تجمع بين التقييمات الذاتية والتقييمات الداخلية والخارجية وأن يقدم تقريراً عن تنفيذها.

١٢ - يتفق الأمين العام مع التوصية من حيث الجوهر، وخاصة تأكيد وحدة التفتيش المشتركة ضرورة استخدام الاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن عمليات التقييم بشكل فعال من خلال الإبلاغ والتغذية المرتدة في الوقت المناسب. فالتقييمات والدروس المستفادة توفر مدخلات رئيسية للتخطيط والبرمجة والميزنة والرصد والتقييم والإبلاغ وفي وضع السياسات. ويتناول تقرير الأمين العام عن الإدارة المستندة إلى النتائج (A/62/701) المقترحات الرامية إلى تعزيز دور التقييم في الأمانة العامة وتقوية الصلات بين عمليات الرصد والتقييم وتخطيط البرامج والميزنة.

التوصية ١٠

لتمثل مفهوم وممارسة الإدارة المستندة إلى النتائج داخل المنظمة، ينبغي للأمين العام:

(أ) إسناد مسؤولية مؤسسية واضحة لكيان محدد داخل المنظمة ليساعد على الأخذ بصورة منظمة ومنهجية بنهج الإدارة المستندة إلى النتائج وليشرف عليه ويكفل تطبيقه بصورة متماسكة داخل المنظمة؛

(ب) وضع استراتيجية تدريب من أجل تعزيز إدارة التغيير في المنظمة بأسرها وتمكين المديرين والموظفين على جميع المستويات من الإلمام بمفاهيم الإدارة المستندة إلى النتائج وبمتطلباتها وبأثرها على عمل كل منهم.

١٣ - يتفق الأمين العام مع هذه التوصية. ويتصدى تقرير الأمين العام عن الإدارة المستندة إلى النتائج مسألة تمثل هذا الشكل من الإدارة باقتراح إقامة قدرة مركزية للإدارة المستندة إلى

النتائج لجعلها جزءاً من النظام المؤسسي في الأمانة العامة بشكل كامل. ويتضمن التقرير أيضاً مقترحات بوضع استراتيجية للتدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج تشمل تدريب كبار المديرين وعامة الموظفين على المفاهيم الأساسية للإدارة المستندة إلى النتائج وعلى النظامين الإداري والأساسي فيما يتعلق بتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم. وسيقدم أيضاً المزيد من التدريب الفني للموظفين المشاركين في الرصد والتقييم.

١١ التوصية

ينبغي للأمين العام أن يضع استراتيجية شاملة بشأن إدارة المعارف. وينبغي أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوضع الاستراتيجية الشاملة لإدارة المعلومات، وأن تتضمن تدابير في مجال إدارة الموارد البشرية من أجل التشجيع على إحداث التغيير المطلوب في الثقافة.

١٤ - يتفق الأمين العام مع هذه التوصية، وذلك في حدود الموارد المتاحة. وتقرير الأمين العام عن الإدارة المستندة إلى النتائج يتناول هذه المسألة مؤكداً على أن إدارة المعارف وتبادلها أمر ضروري لتيسير التعلم المؤسسي، كما أشار إلى ذلك المتخصصون في الإدارة المستندة إلى النتائج في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وقد وضعت أيضاً في الاعتبار التوصيات التي قدمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في التقييم المعمق الذي أجراه مؤخراً بشأن هذا الموضوع (E/AC.51/2006/2). وعلاوة على ذلك، فقد أريد بإنشاء وظيفة كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات مؤخراً سد الحاجة إلى استراتيجية لتبادل المعلومات والمعارف على صعيد الأمانة العامة كلها. وترتبط هذه الجهود ارتباطاً وثيقاً بوضع نظام لإدارة الوثائق/المضمون على صعيد المنظمة بكاملها ونظام تخطيط الموارد في المؤسسة الذي تنظر فيه الجمعية العامة حالياً.

١٢ التوصية

ينبغي للأمين العام أن يضع نظاماً لتفويض السلطة وما يرتبط به من مساءلة، يكون منسجماً مع الإطار المرجعي الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة للإدارة القائمة على النتائج، وأن يعرضه على الجمعية العامة للنظر فيه وإقراره. وينبغي وضع مجموعة من القواعد والأنظمة للتخطيط والبرمجة والميزنة والرصد والتقييم من أجل إضفاء طابع مؤسسي على نظام تفويض السلطة والمساءلة بوصفه جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المستندة إلى النتائج. وينبغي توسيع نطاق الأحكام الحالية للنظام المالي والقواعد المالية والنظامين الأساسي والإداري للموظفين ليشمل أحكاماً إضافية تتعلق بتفويض السلطة، وبخاصة في

مجال أداء البرامج. وينبغي أن تصبح هذه القواعد والنظم الجديدة الأساس القانوني للنظام وجزءاً من نظام الرقابة الداخلية اللازمة لتنفيذ المساءلة.

١٥ - يوافق الأمين العام من حيث المبدأ على هذه التوصية. وسينظر في الآثار المحددة المترتبة على النظامين الأساسيين والإداري وتفويض السلطة الناجمة عن أي نظام لإدارة المستندة إلى النتائج، بعد أن تنظر الجمعية العامة في تقرير الأمين العام عن المساءلة والإدارة المستندة إلى النتائج وإدارة المخاطر في المشاريع.

١٦ - ويعكف مكتب إدارة الموارد البشرية حالياً على استعراض نظام تفويض السلطة عامة في ميدان إدارة الموارد البشرية، لضمان تحقيق مزيد من الاتساق في ممارسة السلطة المفوضة، ولتعزيز آليات المساءلة. وسوف تشكل هذه الجهود جزءاً لا يتجزأ من المبادرات الجارية لتبسيط النظامين الأساسيين والإداري للموظفين. وقد وضعت اللمسات الأخيرة على المبادئ التوجيهية المتعلقة بتفويض سلطة الإدارة المالية بحيث تتماشى جميع التفويضات مع النظام المالي والقواعد المالية المنقحة للأمم المتحدة (ST/SGB/2003/7).

التوصية ١٣

ينبغي أن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يعرض عليها للنظر والموافقة نظاماً شفافاً وسريعاً ومستقلاً ومنصفاً لإقامة العدل، بما يتفق والمبادئ التوجيهية الواردة في المعيار ٨ من الإطار المعياري لتنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج، الذي أقرته الجمعية العامة في قرارها A/RES/60/257 والتعليقات الواردة في الفقرات ١١٥ إلى ١١٧ من تقرير وحدة التفتيش المشتركة، وذلك لدراسته وإقراره.

١٧ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام عدة طلبات في قرارها رقم ٢٨٦/٥٩ بشأن إقامة العدل. وفي التقرير A/61/342، أبلغ الأمين العام الجمعية العامة عن تنفيذ ذلك القرار، مركزاً بصورة خاصة على التدابير المتخذة لتنفيذ المقررات والطلبات الواردة في الجزئين الأول والثالث من القرار، بما في ذلك التدابير المتخذة لتنفيذ توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية الواردة في تقريره عن استعراض الإدارة لإجراءات الطعون في الأمم المتحدة (انظر A/59/408).

١٨ - وفي الجزء الرابع من القرار ٢٨٣/٥٩، قررت الجمعية العامة أن يقوم الأمين العام بتشكيل فريق من الخبراء الخارجيين والمستقلين للنظر في إعادة تصميم نظام إقامة العدل. وطلبت إلى الفريق اقتراح نموذج لنظام جديد لتسوية شكاوى الموظفين في الأمم المتحدة

يكون مستقلاً وشفافاً وفعالاً ومتسماً بالكفاءة وترصد له الموارد الملائمة ويؤمن المساءلة الإدارية.

١٩ - وأنشئ فريق إعادة تصميم نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦. وفي ٢٠ تموز/يوليه ٢٠٠٦، قدم الفريق تقريره إلى الأمين العام كي يحيله إلى الجمعية العامة (انظر A/61/205). واستجابة لطلب الجمعية العامة الوارد في القرار ٢٨٣/٥٩، قدم الأمين العام إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والستين المستأنفة، تعليقاته على توصيات فريق إعادة التصميم، بما في ذلك تقدير الفترة الزمنية والموارد اللازمة لتنفيذها (انظر A/61/758).

٢٠ - ونظرت في تقرير فريق إعادة التصميم وتعليقات الأمين العام عليه كل من اللجنة السادسة (انظر A/61/460 و Add.1) واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (انظر A/61/815) واللجنة الخامسة (انظر A/61/832). وفي ٤ نيسان/أبريل ٢٠٠٧، اعتمدت الجمعية العامة القرار ٢٦١/٦١ الذي قررت فيه إنشاء نظام جديد لإقامة العدل يتسم بالاستقلالية والشفافية والمهنية وكفاية الموارد واللامركزية ويتماشى مع قواعد القانون الدولي ذات الصلة والأصول القانونية، لضمان احترام حقوق الموظفين والتزامهم ومساءلة المديرين والموظفين على حد سواء. ومن المقرر تنفيذ النظام الجديد في موعد أقصاه كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩.

٢١ - واستجاب الأمين العام في تقريره عن إقامة العدالة A/62/294، لطلب الجمعية العامة تزويدها بتفاصيل إضافية ومعلومات أساسية عن النظام الجديد. ونظرت في ذلك التقرير كل من اللجنة السادسة واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (انظر A/62/7/Add.7) واللجنة الخامسة (A/62/597). وخلال الدورة الثانية والستين، اعتمدت الجمعية العامة القرار ٢٢٨/٦٢ الذي استند إلى إطار عمل القرار ٢٦١/٦١ وأبقى على جوهر التوصيات الصادرة عن فريق إعادة التصميم. وتمثل السمات الأساسية للنظام الجديد في: (أ) مكتب لإقامة العدل يضطلع بمسؤولية تنسيق نظام إقامة العدل بصورة عامة؛ (ب) مكتب واحد متكامل لأمين المظالم للأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها، تطبق فيه اللامركزية وتوفر عملية اختيار أمين المظالم لجنة اختيار يشارك فيها الموظفون؛ (ج) شعبة للوساطة تتبع مكتب أمين المظالم وتضطلع بخدمات الوساطة في الأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها؛ (د) وظيفة تقييم إداري كأداة إدارة يستخدمها الرؤساء التنفيذيون لمساءلة الإداريين عما يتخذونه من قرارات في حالات من بينها الحالات التي اتخذت فيها قرارات غير صائبة؛ (هـ) نظام رسمي للعدالة ذي مستويين، يتضمن محكمة ابتدائية للمنازعات تابعة للأمم

المتحدة، ومحكمة للاستئناف تابعة للأمم المتحدة، ويوظف لهما قضاة مهنيون؛ (و) مكتب جديد يطلق عليه اسم مكتب المساعدة القانونية للموظفين يتولى تقديم المساعدة القانونية المهنية للموظفين؛ (ز) مجلس للعدل الداخلي يساعد في كفالة الاستقلال والمهنية والمساءلة ضمن نظام إقامة العدل.

٢٢ - ويتوقع أن يتقيد نظام العدل الجديد بالمبادئ التوجيهية الواردة في المعيار ٨ المتعلق بإنشاء نظام لإقامة العدل يتسم بالشفافية والسرعة والاستقلال والإنصاف.

التوصية ١٤

ينبغي للأمين العام أن يعيد النظر في قواعد النظام الإداري للموظفين التي تشير عدداً غير عادي من الطعون.

٢٣ - يخضع النظامان الأساسي والإداري للموظفين وما يرتبط بهما من منشورات إدارية لعمليات استكمال وتنقيح منتظمة، تأخذ في الاعتبار صعوبات التنفيذ أو التفسير التي يوجه إليها انتباه مكتب إدارة الموارد البشرية من جانب الإدارة أو من جانب الموظفين. وكما أشار الأمين العام في الفقرة ٢٦٠ من تقريره المعنون "الاستثمار في الموارد البشرية" (A/61/255)، ينبغي استعراض القانون الأساسي للموظفين على مدى فترة تتراوح بين ٦ أشهر و١٢ شهراً بعد إقرار الجمعية العامة للمقترحات. وفي هذا الشأن، تبذل جهود متواصلة وحثيثة لاستعراض القواعد وتبسيطها، بما في ذلك القواعد التي تثير الغالبية العظمى من الطعون.

التوصية ١٥

ينبغي للأمين العام أن يتخذ إجراءات لتحسين نظام تقييم الأداء بحيث يصبح أداة إدارة فعالة تماشي مع متطلبات الإدارة المستندة إلى النتائج. وينبغي له أن يضمن بصفة خاصة ما يلي:

- (أ) تقييم جميع الموظفين والإداريين، بما في ذلك على مستوى رتب المديرين، وتصنيف أدائهم العام، آخذاً في الاعتبار عملية التغذية العكسية الجامعة؛
- (ب) اتخاذ نتائج نظام تقييم الأداء أساساً لجميع الإجراءات المتعلقة بالموظفين والحوافز التشجيعية المتصلة بها (الترقيات، زيادة الرتب، التقدير، إلخ) أو الجزاءات؛
- (ج) إنشاء فريق استعراض لضمان جودة واتساق وعدالة تقارير التقييم في المنظمة بأكملها، وتوجيه المديرين توخياً للاتساق في استخدام درجات التقييم؛
- (د) مواءمة نظام إدارة الأداء مع خطط العمل البرنامجي.

٢٤ - تتضمن خطة العمل الواردة في الإطار ١٣ المقترح للإدارة المستندة إلى النتائج مبادرة للمواءمة بين القواعد التنظيمية بغية تقديم مستوى أفضل من الدعم للإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك المواءمة بين خطط العمل ودورة نظام تقييم الأداء والإطار الاستراتيجي. وفيما يتعلق بالفقرة الفرعية (أ)، يشمل النظام الحالي لتقييم الأداء الموظفين من رتبة مدير. وقد وافقت لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، في دورتها المعقودة في حزيران/يونيه ٢٠٠٦، على إنشاء فريق عامل مشترك بين الموظفين والإدارة، يضطلع باستعراض عملية إدارة الأداء برمتها، بما في ذلك آليات التغذية العكسية الملائمة وبرنامج للمكافأة والتقدير.

٢٥ - وفيما يتعلق بالفقرة الفرعية (ب)، يرتبط نظام تقييم الأداء بالنظم الأخرى للموارد البشرية، على غرار التوظيف والترقية والتنقل والتدريب. ويرتبط التفوق في الأداء من خلال التغذية العكسية والتعليقات المسجلة في الاستمارة الإلكترونية لنظام تقييم الأداء. ويوفر نظام تقييم الأداء وسيلة موثوقة لدعم القرارات المتعلقة بالتكليف بالمهام والتقدم الوظيفي التي تأخذ في الاعتبار تقييم الأداء. كما أن نظام تقييم الأداء يوفر أيضا وسيلة منظمة تتيح معالجة الثغرات في الأداء في وقت مبكر، بحيث يكون لدى كل من المشرف والموظف صورة واضحة عما يجب اتخاذه من خطوات للارتقاء بالأداء إلى مستوى معايير متفق عليها. ويستند القرار الذي يتخذ بمنح أو حجب الزيادة في المرتبات إلى سجل أداء الموظف الموثق في إطار نظام تقييم الأداء.

٢٦ - وفيما يتعلق بالفقرة الفرعية (ج)، يتضمن نظام تقييم الأداء آليات رصد على مستوى الإدارات لكفالة الاتساق بين جميع مراحل النظام، بما في ذلك الاتساق في استخدام درجات التقييم. وتتولى لجنة الاستعراض الإداري ولجنة الرصد المشتركة مهمة الرصد، وفقا لما هو وارد في مقدمة الوثيقة ST/AI/2002/3. وفيما يتعلق بالفقرة الفرعية (د)، ينبغي المواءمة على نحو وثيق بين الأهداف الخاصة بكل موظف كما وردت في نظام تقييم الأداء والأهداف البرنامجية المحددة في سياق إطار الإدارة المستندة إلى النتائج.

التوصية ١٦

كطريقة لدعم نهج الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة، ينبغي أن يضع الأمين العام، نظاما للحوافز وربط الأجر بالأداء، كي تنظر فيه الجمعية العامة. وينبغي أن يستند المخطط المذكور إلى الأسس التالية:

(أ) إقامة نظم قوية وموثوقة لإدارة الأداء والمساءلة كمتطلبات أساسية؛

(ب) إيضاح "قواعد اللعبة" عند التوظيف فيما يتعلق بإدارة الأداء وعواقبها؛

- (ج) وضع معايير موضوعية لضمان الاتساق في المنظمة ككل؛
- (د) إنشاء فريق محايد لاستعراض مدى الاتساق والإنصاف في توزيع المكافآت؛
- (هـ) إجراء استبيان لاستطلاع آراء الموظفين بغية تحديد أهم العوامل الحفازة التي يتأثر بها أداؤهم؛ وإجراء مشاورات موسعة مع جميع الأطراف المعنية؛
- (و) إجراء مشاورات مكثفة مع كافة الأطراف المعنية.

٢٧ - يتفق الأمين العام مع هذه التوصية من حيث المبدأ، غير أنه يجدر بالإشارة أن وضع مخطط رسمي للحوافز ولربط الأجر بالأداء أمر يتطلب موافقة الجمعية العامة. ويناقش تقرير الأمين العام عن الإدارة المستندة إلى النتائج الحاجة إلى مخطط للحوافز يتيح مكافأة الموظفين على التركيز على النتائج، والربط بين الأداء والنجاح الوظيفي. والواقع أن استعراض الإدارة المستندة إلى النتائج يبين أن الجهود التي تبذلها الوكالات والحكومات الوطنية لتنفيذها غالباً ما تتلاشى مع مرور الزمن بسبب انعدام الدعم المركزي والتوجيه وتحسين المهارات والحوافز. وبالتالي فإن خطة العمل الموضوعية في سياق إطار الإدارة المستندة إلى النتائج تتضمن مبادرة لوضع نظام حوافز غير رسمي لدعم الإدارة المستندة إلى النتائج.

٢٨ - وتنظر لجنة الخدمة المدنية الدولية حالياً في موضوع ربط الأجر بالأداء، وقد أعادت التأكيد في دورتها الأخيرة على أهمية إعطاء المزيد من الوزن للنتائج المحققة في كل ما يتعلق بإدارة الأداء وتنمية المهارات والمساءلة. كذلك ترصد اللجنة التقدم المحرز في المشاريع التجريبية لربط الأجر بالأداء بغية تقديم توصياتها عن هذا الموضوع في المستقبل. وقد قررت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٨/٥٩ عدم وضع استراتيجية جديدة للمشاريع التجريبية المتصلة بتوسيع النطاقات وربط الأجر بالأداء إلى أن تتاح للجمعية العامة فرصة استعراض نتائج الدراسة التجريبية التي تجريها اللجنة حالياً بشأن توسيع النطاقات وربط الأجر بالأداء. وفي هذه المرحلة، سوف ترصد الأمانة العامة تلك المشاريع التجريبية من خلال لجنة الخدمة المدنية الدولية.

التوصية ١٧

ينبغي للأمين العام أن يستعرض عملية التوظيف والتعيين والترقية الحالية، من خلال إجراء تقييم مستقل، لتحسن تقبلها وجعلها أكثر موضوعية وقابلية للقياس، وينبغي أن يضمن ما يلي:

- (أ) أن تعكس إعلانات الشواغر على نحو أفضل الكفاءات المتوقعة والقيم والمهارات الأساسية لكل وظيفة والأهمية النسبية لكل مهارة؛
- (ب) أن تستند معايير الاختيار إلى الكفاءات والقيم والمهارات الأساسية المطلوبة؛
- (ج) أن يتسنى التحقق من معايير الاختيار و/أو قياسها من حيث الكم؛
- (د) أن تضطلع هيئات الاستعراض المركزية بدور استشاري أكثر فعالية؛
- (هـ) أن توفر الدوائر المسؤولة عن الموارد البشرية ما يناسب من الدعم والمشورة للمديرين؛
- (و) أن تتسم العملية بكاملها بشفافية تامة؛
- (ز) أن يتخذ قرار الاختيار بإجراء تقييم مقارن يتم تسجيله وينبغي أن يبين من هو أفضل المرشحين؛
- (ح) مساءلة الإداريين عن قراراتهم إذا تبين لهيئات إقامة العدل، في حالات الطعن، حدوث تجاوزات متعمدة خلال عملية الاختيار؛
- (ط) تطبيق إجراءات الاختيار على جميع الوظائف وعلى جميع المستويات.

٢٩ - عدل نظام اختيار الموظفين من أجل مراعاة التوصيات الصادرة عن لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، وأقره الأمين العام (انظر ST/AI/2006/3). وفيما يتعلق بالإعلان عن الشواغر، يجري في الوقت الحاضر تنقيح بالمواصفات العامة للوظائف بحيث تعكس على نحو دقيق الكفاءات والقيم والمهارات المطلوبة، بحيث تتوفر فيها شروط عديدة، من بينها الوضوح وسهولة التحقق منها. وتؤدي هيئات الاستعراض المركزية دوراً واسع النطاق وتحقق من أن عملية التقدم لشغل الوظائف الشاغرة قد تمت على النحو الصحيح. وفيما يتعلق بقرارات الاختيار، حول رؤساء الإدارات سلطة اختيار مرشح من قائمة المرشحين الموصى بهم، شريطة أن يكون ملء هذه القائمة وفقاً للإجراءات المستقرة. وإضافة إلى ذلك، ووفقاً لما أقرته الجمعية العامة في الجزء الثالث عشر، الفقرة ٢ من قرارها ٢٤٤/٦١، بدأت الأمانة العامة باستخدام أداة توظيف إلكترونية جديدة تتمتع بالمرونة اللازمة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

٣٠ - واستناداً إلى هذه التحسينات، قدم الأمين العام مقترحات إضافية الغرض منها وضع نظام توظيف يتسم بمزيد من الاستباقية والدقة في الاستهداف والسرعة. وترد هذه المقترحات في تقريره إلى الجمعية العامة، المعنون "الاستثمار في الموارد البشرية".

التوصية ١٨

ينبغي للأمين العام أن يستعرض الترتيبات التعاقدية الحالية، وأن يقدم إلى الجمعية العامة مقترحات واقعية كي تنظر فيها وتوافق عليها، مع مراعاة المبادئ التوجيهية التالية:

(أ) المواءمة الوثيقة بين الترتيبات التعاقدية ونوع الوظيفة المؤداة ومدتها، كما ينبغي أن تكون هذه الترتيبات سهلة الإدارة ومنصفة وشفافة؛

(ب) ينبغي ألا تُربط بالأجر وبالاقتصاد في التكاليف فحسب، بل يُنظر إليها كعنصر متكامل من نظام إدارة الأداء؛

(ج) ينبغي دمج جميع العقود في مجموعة واحدة؛

(د) ينبغي أن تكون هناك فئتان فقط من العقود، العقود غير المحددة الأجل للموظفين الدائمين الذين يؤدون وظائف أساسية، والعقود المحددة الأجل للموظفين الذين يعملون في وظائف أخرى (كالمهام القصيرة الأجل والمشاريع وغيرها)؛

(هـ) ينبغي أن تكون العقود صريحة فيما يتعلق بتوقعات الوظيفة والعمل؛

(و) ينبغي الاعتراف بالحاجة إلى الالتزام بمقتضيات الوضع الحالي للموظفين ذوي العقود الدائمة.

٣١ - يقبل الأمين العام بالتوصية العامة التي تتماشى عموماً ومقترحاته المتعلقة بالترتيبات التعاقدية. وتدعو هذه المقترحات إلى تطبيق عقد وحيد لموظفي الأمم المتحدة يسري عليه نظام أساسي واحد، مما يكفل قدراً أكبر من المساواة في معاملة الموظفين. وتتماشى الوسائل المقترحة للمواءمة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية والمقترحات التي قدمها الأمين العام إلى الجمعية العامة مؤخراً في تقريره المعنون "الاستثمار في الموارد البشرية".

٣٢ - بيد أن المبدأ التوجيهي الذي تتضمنه الفقرة الفرعية (د) لن يكون مقبولا لكونه مغايراً لإطار عمل لجنة الخدمة المدنية الدولية الذي ينص على ثلاثة أنواع من التعيينات، وهي التعيين المؤقت والتعيين المحدد الأجل والتعيين المستمر. ويرى الأمين العام أن تحديد النوع الملائم من العقود يجب أن يتم وفقاً لمدة الخدمة، ووفقاً للاحتياجات التشغيلية للمنظمة. ويجدر بالإشارة أن وضع الموظفين الحاصلين على عقود دائمة لن يتغير في حالة اعتماد الجمعية العامة لهذه المقترحات.