

Distr.: General  
9 March 2015  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السبعون

البند ١٤٠ من القائمة الأولية\*

وحدة التفتيش المشتركة

استعراض تنظيم وإدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش

المشتركة المعنون "استعراض تنظيم وإدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان".



الرجاء إعادة استعمال الورق

\*.A/70/50

270315 250315 15-04394 (A)



استعراض تنظيم وإدارة مفوضية الأمم المتحدة  
السامية لحقوق الإنسان

من إعداد  
غويناثان أكامكولانغاري

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠١٤

موجز تنفيذي

استعراض تنظيم وإدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

JIU/REP/2014/7

أُجري هذا الاستعراض لتنظيم وإدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان تلبية لطلب مجلس حقوق الإنسان في قراره ٢٢/٢. وهذا هو أول استعراض شامل تُجرّبه وحدة التفتيش المشتركة للمفوضية منذ أكثر من عشر سنوات، ويهدف الاستعراض إلى تحديد المجالات التي تتطلب تحسينات في تنظيم المفوضية وإدارتها. ويعترف الاستعراض بما حققته المفوضية من تطور كبير وتحسينات ملموسة في عدد من المجالات خلال السنوات الأخيرة.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان - كيانٌ فريد لحقوق الإنسان

أخذ المفتش في اعتباره طوال عملية الاستعراض الدور الهام الذي تقوم به المفوضية في ميدان حقوق الإنسان وما تحظى به من تقدير ككيان فريد يعمل في بيئة محفوفة بالصعاب. ومراعاةً لاستقلال المفوض السامي، بُذلت العناية اللازمة لضمان عدم احتواء الاستعراض على ما يتعدى على ذلك الاستقلال أو يؤثر سلباً فيه.

وبالرغم من أن معظم كيانات الأمم المتحدة تدّعي تفرداً، يبدو أنه لا يوجد كيان أولى بهذا الادعاء من مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من أهمها ولاية المفوض السامي على النحو المحدد في قرار الجمعية العامة ٤٨/٤١.

وولاية تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان للناس كافة ولاية جامعة تمنح المفوض السامي دوراً تنشأ عنه في بعض الأحيان خلافات بين المفوضية والدول الأعضاء وهو ما يفرضي حتماً إلى نشوء توترات. وبينما يحمل الكثير من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة راية الدفاع عن ولاية كل منها، تترتب على تلك المهمة آثار مختلفة بالنسبة للمفوضية السامية لحقوق الإنسان، بل غالباً ما تسهم في خلافات ونزاعات ملحوظة مع الدول الأعضاء. وتزداد تلك الخلافات والنزاعات حدة عندما يُدلي المفوض السامي بإعلانات عامة بشأن حالات بعينها أو تطورات محددة يرى المفوض السامي أنها أدت إلى انتهاكات أو أعمال تمييز في بلد معيّن.

## اتساع المنظمة وتمويلها

اتسعت المفوضية كثيراً في حجمها ونطاقها الجغرافي منذ إنشاء وظيفة المفوض السامي قبل ٢٠ عاماً ونشأت عن ذلك حتماً تحديات بسبب زيادة عدد العاملين والاتصالات والتنسيق والموارد. وتحولت المفوضية من منظمة معيارية أساس أعمالها في المقر إلى منظمة تنفيذية ميدانية المنحى، وتطلب ذلك من المفوضية أن تستعرض وتكثف هيكلها التنظيمي وقواعدها وأنظمتها وإجراءاتها وعملياتها.

وبينما زادت نسبة موارد الميزانية العادية الخاصة بالمفوضية من ١ في المائة إلى ٣ في المائة من الميزانية العادية للأمم المتحدة على امتداد السنوات القليلة الأخيرة، تشير الدول الأعضاء والمفوضية نفسها إلى أن هذا المبلغ لا يكفي ولا يكاد يفي بحق الركيزة الثالثة للمنظمة (إلى جانب السلم والأمن، والتنمية). ومن ناحية أخرى، يشير آخرون كثيرون، سواءً من الأمانة العامة أو من الدول الأعضاء، إلى ازدياد المساهمات الخارجة عن الميزانية.

والاعتماد على موارد من خارج الميزانية حتى لأداء الوظائف الأساسية في المقر، واستخدام موظفين لشغل وظائف ممولة من تلك الموارد، يحمل في طياته خطراً كبيراً على المفوضية، وينطوي على آثار هائلة تمس استقرار العمليات واستدامتها. وأعرب بعض أصحاب المصلحة عن قلقهم من أن الاعتماد على المانحين، أو على الأقل تصور ذلك، يمكن أن يضر بصورة الحياد التي تظهر بها المفوضية علاوة على أنه يعطي انطباعاً بتشويه الولاية المسندة إلى المفوضية. ومما يعزز هذا القلق أن الميزانية العادية لا تمول سوى بعض المكاتب الإقليمية ومكتبين قطريين فقط بينما تمول سائر المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من التبرعات.

وأعرب المانحون عن استعدادهم في السنوات الأخيرة للتحويل عن التخصيص المتشدّد نحو التخصيص المرن وإعطاء المفوضية مزيداً من المرونة. وبينما اعتاد المانحون تخصيص الموارد لنشاط محدد في قطاع محدد في بلد معين، فإنهم يخصصون حالياً الأموال لأنشطة مواضيعية ولبناء القدرات في مجالات مختارة.

## مسائل الحوكمة

يبين هذا الاستعراض ويؤكد تعقد إطار الحوكمة في المفوضية. ويمكن القول إن بعض جوانب ترتيبات الحوكمة الحالية والديناميات الناشئة عنها تعيق تحقيق المستوى الأمثل من الأداء في المفوضية وتحتاج إلى تحسين. وتواجه الدول الأعضاء جميعاً تحدياً خطيراً وحقيقياً يحول بينها وبين بلورة رؤية مشتركة تماماً بشأن المفوضية ومستقبلها، وهو

ما يفترض أن يساعدها على الاتفاق على تدابير لتعزيز قدراتها على توفير التوجيه الاستراتيجي ورصد عمل المفوضية دون التعدي بأي حال من الأحوال على استقلال المفوض السامي، ويزيد من إمساكها بزمام ملكية المفوضية. ولا بد من التشديد هنا وإعادة تأكيد أن المسؤولية الأولى عن ذلك تقع على الدول الأعضاء. ويتعيّن عليها توضيح أدوار مختلف الهيئات الحكومية الدولية من أجل ترشيد ديناميات إدارة المفوضية؛ ويتسم ذلك بأهميته الحيوية بالنسبة لكفاءة وفعالية عمل المفوضية. وبناء على ذلك، وجهت التوصية المتعلقة بالإدارة (التوصية ١) إلى الجمعية العامة باعتبارها هيئة الإدارة الجامعة، وتتعلق التوصية بالمبادرة باستعراض موجه نحو اتخاذ إجراءات عملية من أجل تعزيز قدرة الدول الأعضاء على توجيه عمل المفوضية وإرشاده ورصده.

وذكر العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم أن المفوضية تشكّل جزءاً من الأمانة العامة للأمم المتحدة وأنها لذلك تخضع لنفس السياسات ولنفس القواعد والأنظمة التي تخضع لها سائر أجزاء الأمانة العامة. وتنفرد المفوضية في الوقت نفسه ببعض السمات الفريدة التي تجعلها كياناً متميّزاً عن سائر الأمانة. وقد يتطلب ذلك تكييف بعض ممارسات الأمانة وإجراءاتها العامة بما يتفق مع ظروف المفوضية. وعلاوة على ذلك، طورت كيانات من قبيل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تقاليداً وممارساتها الخاصة بها، في نفس الوقت الذي تشكّل فيه جزءاً من الأمانة العامة. ولذلك فلا ضير أن تطور المفوضية تقاليداً وممارساتها التي تناسب خصائصها وظروفها الفريدة. وإذا كانت بعض توصيات السياسات لا تقتصر على المفوضية و/أو يمكن أن تنطوي على آثار على نطاق الأمانة العامة، ينبغي ألاّ يحول ذلك دون أن تنظر الدول الأعضاء فيها بعناية.

ويتمثل الهدف الأسمى في تحسين عمل المفوضية وتعزيز فعاليتها وكفاءتها وتدعيم وضعها الاستراتيجي باعتبارها أهم كيان للأمم المتحدة في مجال حقوق الإنسان. ومن المهم أيضاً زيادة الإحساس بالملكية بين كل الدول الأعضاء وليس فقط بين مجموعة معينة من الدول الأعضاء. وينبغي أن يكون تعزيز الرقابة والحوكمة استراتيجي التوجه، ولا يسمح له بالتحول إلى نوع من التدخل في جزئيات الإدارة. وينبغي أن تضطلع المفوضية بمسؤوليتها عن أداء وظائف تنظيم وإدارة المفوضية، ويتعيّن أن تكون مسؤولة مسؤولية كاملة أمام الدول الأعضاء.

## التنظيم والإدارة

يتناول الاستعراض أيضاً جوانب أخرى هامة للتنظيم والإدارة في المفوضية، وي طرح توصيات بشأن مجالات من قبيل الإدارة المنهجية للمخاطر (التوصية ٢) والتخطيط الاستراتيجي (التوصية ٣).

وبناءً على طلب مجلس حقوق الإنسان، ينصب التركيز في الاستعراض بصفة خاصة على ما يترتب من آثار على سياسات التعيين وتكوين ملاك الموظفين. ويسعى هذا الاستعراض إلى إجراء تحليل شامل لإطار سياسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذ مختلف جوانبها في المفوضية، ويشمل توصيات من أجل تحقيق المزيد من الإنصاف في التمثيل الجغرافي (التوصية ٤) ووضع إطار شامل لسياسات إدارة الموارد البشرية بما يغطي مختلف الجوانب (التوصية ٥).

ومن الإسهامات الهامة للمفوضية خلال السنوات الأخيرة إرساء عمليات العناية الواجبة والتدقيق التي يتم من خلالها تحري خلفية العاملين المرشحين للمشاركة في بعثات حفظ السلام والتدقيق في سوابقهم للتأكد من عدم ارتكابهم انتهاكات لحقوق الإنسان.

وتوجّه التوصية المتعلقة بتعميم مراعاة حقوق الإنسان على نطاق منظومة الأمم المتحدة وتحسين التنسيق بين المفوضية والكيانات الأخرى (التوصية ٦) إلى الأمانة العامة.

## التوصيات

يُقرّ الاستعراض ويعترف بالتقدم الكبير الذي أحرزته المفوضية في مختلف المجالات، خاصة خلال العقد الأخير. ولا يقصد بالتوصيات والاقتراحات الواردة في الاستعراض انتقاد النهج التي تسير عليها المفوضية حالياً، بل تهدف إلى زيادة تحسين تنظيم وإدارة المفوضية. وتبلورت هذه التوصيات والاقتراحات من خلال التفاعل الموسّع بين فريق وحدة التفتيش المشتركة وجميع أصحاب المصلحة المعنيين. والأمل معقود على أن تنظر الدول الأعضاء والمفوضية نفسها والمفوض السامي الجديد وسائر أصحاب المصلحة إلى الاقتراحات والتوصيات من هذه الزاوية.

ويطرح الاستعراض ست توصيات، واحدة منها موجهة إلى الجمعية العامة، وواحدة موجهة إلى الأمين العام، وأربع موجهة إلى المفوض السامي لحقوق الإنسان الذي يرأس المفوضية. وتستكمل هذه التوصيات الرسمية بعدد من التوصيات "المرنة" في شكل اقتراحات إضافية من أجل تعزيز وتقوية الإدارة وما يتصل بها من ممارسات في المفوضية، مع الإشارة إلى المعايير والممارسات السليمة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة. وتتناول هذه

الاقتراحات الإضافية مجالات متنوعة، مثل تيسير تعزيز مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في دورات مجلس حقوق الإنسان والاجتماعات الأخرى؛ ووضع استراتيجية من أجل تعبئة الموارد، والتواصل والشراكة؛ وتعزيز قدرات آليات الاستجابة والانتشار السريعين في حالات الطوارئ والأزمات؛ والتحديات التي يفرضها "الإبلاغ المزدوج"؛ والمساواة بين الجنسين في التوظيف؛ والإدارة القائمة على النتائج؛ والتنفيذ التام لإطار المساءلة؛ وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الصناديق الاستثنائية؛ وإدارة المعرفة؛ والشفافية في تمويل المكلّفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة.

ولا بد لضمان ونجاح تنفيذ التدابير المقترحة في الاستعراض من التزام قوي ومتواصل من الدول الأعضاء والإدارة التنفيذية والموظفين.

### التوصية ١

ينبغي للجمعية العامة أن تشرع في إجراء استعراض عملي المنحى لترتيبات حوكمة المفوضية السامية لحقوق الإنسان من خلال فريق عامل مفتوح العضوية أو من خلال لجنة مخصصة مفتوحة العضوية وفق إطار زمني محدد وجدول أعمال متفق عليه لاستعراض إطار الحوكمة وللتوصية بتدابير لتحسينه من أجل تعزيز قدرة الدول الأعضاء على تقديم التوجيه الاستراتيجي وإرشاد عمل المفوضية ورصده.

### التوصية ٢

ينبغي للمفوض السامي أن يرسي سياسة لإدارة المخاطر في المفوضية السامية لحقوق الإنسان وأن يضعها في صيغتها النهائية بحلول نهاية عام ٢٠١٦، على أن تشمل كل العناصر التي يمكن أن يتألف منها إطار شامل لإدارة المخاطر، وتحديث تلك السياسة بانتظام بعد ذلك، وإبلاغ هيئات الإدارة سنوياً بالتقدم المحرز في تنفيذها.

### التوصية ٣

ينبغي للمفوض السامي أن ينشئ فريقاً عاملاً مؤلفاً من فريق الإدارة العليا وكبار الموظفين الآخرين، حسب اللزوم، لمراجعة عملية (عمليات) التخطيط الاستراتيجي في المفوضية السامية لحقوق الإنسان بالتشاور مع الإدارات المختصة الأخرى، حسب اللزوم، وأن يقدم إلى الجمعية العامة، من خلال الأمين العام، تقرير الفريق العامل للنظر فيه في موعد أقصاه الدورة الحادية والسبعون للجمعية العامة.

## التوصية ٤

ينبغي للمفوض السامي أن يستكمل، بحلول نهاية عام ٢٠١٥، خطة العمل القائمة بتدابير وأهداف وجداول زمنية محدّدة لتوسيع التنوع الجغرافي لقوة العمل من الفئة الفنية، وأن يستمر في تقديم تقرير سنوي عن تنفيذها إلى مجلس حقوق الإنسان والجمعية العامة.

## التوصية ٥

ينبغي للمفوض السامي أن يضع، في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٦، استراتيجية شاملة وخطة عمل متصلة بها من أجل التكيّف مع الظروف والمتطلبات المحددة للمفوضية السامية لحقوق الإنسان واستراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة؛ وينبغي أن يُبلغ هيئات الإدارة باعتماد الاستراتيجية وخطة العمل، وأن يُطلعها بانتظام على آخر المستجدات، حسب اللزوم، وأن يرفع إلى هيئات الإدارة تقريراً دورياً عن تنفيذهما.

## التوصية ٦

ينبغي للأمين العام أن يستعرض، في سياق 'مبادرة حقوق الإنسان أولاً'، وبالتشاور مع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، حسب الاقتضاء، ولايات وأنشطة وأعمال مختلف الكيانات المكلّفة بولايات تتعلق بحقوق الإنسان بغرض ترشيد عملها، وتعميم مراعاة حقوق الإنسان في منظومة الأمم المتحدة، وتعزيز التآزر. وينبغي عرض نتائج الاستعراض، إلى جانب توصيات الأمين العام، على الجمعية العامة للنظر فيها خلال دورتها الحادية والسبعين.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣		موجز تنفيذي .....
١١		أولاً - مقدمة ٢٤-١ .....
١١	١١-١	ألف - الأهداف والنطاق والمنهجية .....
١٣	٢٤-١٢	باء - الخلفية .....
١٦	٧٩-٢٥	ثانياً - الحوكمة والرقابة من جانب الدول الأعضاء .....
١٦	٣٧-٢٥	ألف - الخلفية .....
٢٠	٤٢-٣٨	باء - المسائل غير المحسومة .....
٢١	٥٠-٤٣	جيم - آراء الدول الأعضاء .....
٢٣	٥٢-٥١	دال - آراء المنظمات غير الحكومية .....
٢٤	٧١-٥٣	هاء - التقييم .....
٢٨	٧٩-٧٢	واو - آفاق المستقبل .....
٣١	١٢٩-٨٠	ثالثاً - الإدارة التنفيذية والمساءلة والقيادة .....
٣١	٩٤-٨٠	ألف - الإدارة التنفيذية والتوجيه والتنسيق على نطاق المفوضية .....
٣٤	١١٢-٩٥	باء - المساءلة وتنفيذ إطار الأمم المتحدة للمساءلة .....
٣٨	١١٨-١١٣	جيم - المساءلة في الميدان والإبلاغ المزدوج .....
٣٩	١٢٩-١١٩	دال - الإدارة المنهجية للمخاطر .....
٤٢	١٧٠-١٣٠	رابعاً - الهيكل التنظيمي والوجود الميداني .....
٤٢	١٤٥-١٣٠	ألف - الهيكل التنظيمي والوجود على الأرض .....
٤٥	١٦٠-١٤٦	باء - تعزيز قدرات الإنذار المبكر والاستجابة للأزمات .....
٤٩	١٧٠-١٦١	جيم - تفويض السلطة .....
٥١	٢٣٢-١٧١	خامساً - الموارد والتخطيط الاستراتيجي والبرمجة والرصد .....
٥١	١٧٤-١٧١	ألف - التمويل المكرس لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان .....
٥٢	١٧٩-١٧٥	باء - الصناديق الاستثمارية .....
٥٣	١٩٤-١٨٠	جيم - تعبئة الموارد والتواصل والشراكات .....
٥٦	٢١٤-١٩٥	دال - التخطيط الاستراتيجي .....
٦٢	٢٢٦-٢١٥	هاء - البرمجة والميزنة والإدارة المالية .....
٦٤	٢٣٢-٢٢٧	واو - الإدارة القائمة على النتائج .....
٦٥	٢٨١-٢٣٣	سادساً - إدارة الموارد البشرية .....
٦٥	٢٥١-٢٣٤	ألف - التوزيع الجغرافي العادل .....
٧٣	٢٥٥-٢٥٢	باء - التوازن بين الجنسين .....

٧٥	٢٦١-٢٥٦	..... جيم - التطوير الوظيفي والتدريب
٧٥	٢٦٧-٢٦٢	..... دال - تنقل الموظفين
٧٨	٢٨١-٢٦٨	..... هاء - التعيين
٨١	٢٩٣-٢٨٢	..... سابعاً - العلاقات بين الموظفين والإدارة
٨١	٢٨٤-٢٨٢	..... ألف - العلاقات بين الموظفين والإدارة
٨١	٢٩٣-٢٨٥	..... باء - نتائج استقصاء الموظفين
٨٤	٣٢٧-٢٩٤	..... ثامناً - دعم آليات حقوق الإنسان
٩٣	٣٤٢-٣٢٨	..... تاسعاً - تعميم مراعاة حقوق الإنسان في منظومة الأمم المتحدة وتحسين التعاون فيما بينها ...
٩٧	٣٤٢-٣٢٨	..... عاشراً - الرقابة
٩٧	٣٤٨-٣٤٣	..... ألف - إطار الرقابة
٩٨	٣٥١-٣٤٩	..... باء - الدور الرقابي للدول الأعضاء
٩٩	٣٧١-٣٥٢	..... مسائل أخرى -
٩٩	٣٥٦-٣٥٢	..... ألف - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
١٠١	٣٦٠-٣٥٧	..... باء - تقاسم المعلومات وإدارة المعرفة
		..... جيم - تقديم خدمات الدعم من مكتب الأمم المتحدة في جنيف والمكتب
١٠٢	٣٦٨-٣٦١	..... التنفيذ لمكتب الشؤون القانونية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٠٤	٣٧١-٣٦٩	..... دال - إقامة العدل ومكتب الأخلاقيات ومكتب أمين المظالم
١٠٤	٣٧٨-٣٧٢	..... ثاني عشر - ملاحظات ختامية
		المرفقات
١٠٧		..... الأول - متابعة التوصيات السابقة الصادرة عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن التوزيع الجغرافي العادل للموظفين .
١١١		..... الثاني - الخطوات المقبلة المنتظرة من أجل التنفيذ التام للإدارة القائمة على النتائج
١١٣		..... الثالث - العناصر الميدانية التابعة لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان
١١٦		..... الرابع - التمويل المخصص مقابل التمويل غير المخصص ٢٠١٣-٢٠٠٢
١١٧		..... الخامس - جداول/أرقام تكوين ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان
١٢٢		..... السادس - أموال التدريب
١٢٣	٢٠١٣-٢٠٠٩	..... السابع - معلومات عن اجتماعات ووثائق هيئات مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان،
١٢٥		..... الثامن - الردود على الاستقصاء
		..... التاسع - استعراض عام للإجراءات الواجب اتخاذها من المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة
١٣٢		..... الواردة في تقريرها JIU/REP/2014/7

## أولاً - مقدمة

## ألف - الأهداف والنطاق والمنهجية

١ - طلب مجلس حقوق الإنسان في منطوق الفقرة ١٤ من قراره ٢/٢٢ الذي اعتمده في آذار/مارس ٢٠١٣ وأحاطت به علماً الجمعية العامة في قرارها ١٤٤/٦٨ المؤرخ ١٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣، من وحدة التفتيش المشتركة إجراء استعراض متابعة شامل لتنظيم وإدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، خصوصاً ما يتعلق بتأثيرهما على سياسات التعيين وتكوين ملاك الموظفين، وتقديم تقرير في هذا الخصوص يتضمن مقترحات محددة بشأن تنفيذ هذا القرار إلى مجلس حقوق الإنسان في دورته السابعة والعشرين.

٢ - وأدرجت وحدة التفتيش المشتركة في برنامج عملها لعام ٢٠١٤ استعراضاً لتنظيم وإدارة المفوضية السامية لحقوق الإنسان. ويراعي الاستعراض عمليات الاستعراض الأربع السابقة التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة<sup>(١)</sup> ويتضمن متابعة، حسب الاقتضاء. ويأخذ الاستعراض في الاعتبار استعراضات الرقابة الداخلية والخارجية للمفوضية، وبرنامج الفعالية التنظيمية<sup>(٢)</sup> والاستعراض الوظيفي<sup>(٣)</sup>.

٣ - ويهدف الاستعراض إلى إجراء تقييم خارجي مستقل للأطر التنظيمية والممارسات المتصلة بما فيما يخص تنظيم وإدارة المفوضية، وتحديد المجالات التي في حاجة إلى تحسينات أخرى. وينصب التركيز في الاستعراض على الحوكمة، والإدارة التنفيذية، والهيكل التنظيمي،

(١) "الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان" (JIU/REP/2003/6)، و"متابعة الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان" (JIU/REP/2006/3) و"تمويل وملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان" (JIU/REP/2007/8) و"المتابعة الثانية للاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان" (JIU/REP/2009/2). وأجريت هذه الاستعراضات تلبية لطلب لجنة حقوق الإنسان في قرارها ٨٠/٢٠٠٢ الذي أيده المجلس الاقتصادي والاجتماعي في جلسته العامة التاسعة والثلاثين التي عقدت في ٢٥ تموز/يوليه ٢٠٠٢، وفي قراره ٧٣/٢٠٠٤، وتلبية لطلب الجمعية العامة في قرارها ١٥٩/٦١. ويرجى الرجوع أيضاً إلى تعليقات الأمين العام على التقارير الأربعة الصادرة عن وحدة التفتيش المشتركة (A/59/65/Add.1-E/2004/48/Add.1، A/64/94/Add.1، A/62/845/Add.1، A/61/115/Add.1).

(٢) الغرض من برنامج الفعالية التنظيمية الذي أُجري في الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٠ هو معالجة مسائل الاستراتيجية؛ وعمليات الإدارة وسلوكها؛ وأساليب العمل؛ وآليات الاتصالات الداخلية؛ وفرص التعلم.

(٣) وفقاً لاختصاصاته (آب/أغسطس ٢٠١٣) فإن "الهدف العام للاستعراض الوظيفي هو تحسين الكفاءة والفعالية التنظيميتين للمفوضية السامية لحقوق الإنسان عن طريق إجراء فحص تشخيصي وتحليلي لتوزيع الوظائف الأساسية في إطار الهيكل التنظيمي الحالي. وسوف يتجاوز الاستعراض الوظيفي شُعب المقر ومكتب نيويورك ليستكشف الطريقة التي تؤدي بها المفوضية ووظائفها في المقر (جنيف و[نيويورك])، وعلى المستويين الإقليمي والقطري، بغرض تحسين الكفاءات والفعالية والقيمة مقابل المال.

والتخطيط الاستراتيجي، والبرمجة والميزنة، وإدارة الموارد البشرية، والتنظيم العام، وإدارة المعرفة والرقابة. وهذا هو أول استعراض شامل تُجرىه وحدة التفتيش المشتركة للمفوضية منذ أكثر من عقد، وهو يعترف بالتطور الكبير والتحسين الملموس في عدد من مجالات التنظيم والإدارة.

٤ - ولا يقيّم الاستعراض العمل الموضوعي للمفوضية لأن ذلك يخرج عن نطاق اختصاصه. ويراعي الاستعراض في الوقت نفسه الدور المحوري الذي تؤديه المفوضية في ميدان حقوق الإنسان ويعترف بها كمنظمة مختصة تعمل في بيئة صعبة. ومراعاة لاستقلال المفوض السامي، أوليت العناية اللازمة لضمان أن هذا الاستعراض يتضمن ما يشكل تعدياً على استقلاله أو يؤثر عليه سلباً.

٥ - ووفقاً لمعايير وحدة التفتيش المشتركة ومبادئها التوجيهية وإجراءات عملها، شملت المنهجية المتبعة في إعداد التقرير الحالي استعراضاً مكتوباً أولياً، واستبياناً، ومقابلات، وتحليلاً متعمقاً. وأجريت المقابلات مع المسؤولين في المفوضية على كافة المستويات سواء داخل المقر في جنيف ونيويورك أو في مجموعة مختارة من عناصر الوجود الميداني (المكتبان الإقليميان في بنما وبانكوك، والمكتبان القطريان في بوغوتا وتونس، ومستشاري حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية في كوستاريكا ورواندا، وعنصر لحقوق الإنسان في بعثة لحفظ السلام (بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا). والتقى الفريق برئيس مجلس موظفي المفوضية. وعقدت مشاورات مع مجموعات تمثل الدول الأعضاء، وكذلك مع ممثلين عن المنظمات غير الحكومية التي تتخذ من جنيف مقراً لها.

٦ - وأجرى استقصاء إلكتروني بهدف الحصول على تعقيبات وآراء الموظفين حول المسائل المتصلة بعملهم وبأداء المفوضية. وأجرى فريق وحدة التفتيش المشتركة استقصاءين إضافيين، أحدهما للمكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة، والآخر لأعضاء هيئات رصد المعاهدات، للوقوف على آرائهم بشأن ما تقدمه المفوضية من دعم وخدمات فيما يتصل بأداء ولاياتهم.

٧ - وأبلغت وحدة التفتيش المشتركة المفوضية ورئيس مجلس حقوق الإنسان في آذار/مارس ٢٠١٤ بأنها لن تتمكن من تقديم نتائج الاستعراض إلى المجلس في دورته السابعة والعشرين بسبب متطلباتها الإجرائية، وأنها ستقوم بذلك في دورته الثامنة والعشرين في آذار/مارس ٢٠١٥. وطلبت أيضاً من المفوضية أن توجه عناية المجلس إلى تلك الظروف.

٨ - ووفقاً للفقرة ٢ من المادة ٥ من النظام الأساسي للوحدة، يقدم المفتشون رأياً مستقلاً من خلال التفتيش والتقييم بهدف تحسين الإدارة والأساليب وتحقيق قدر أكبر من التنسيق بين المنظمات.

- ٩ - ووفقاً للفقرة ٢ من المادة ١١ من النظام الأساسي للوحدة، وضع هذا التقرير في صيغته النهائية بعد التشاور فيما بين المفتشين من أجل التأكد من أن الاستنتاجات والتوصيات التي يتضمنها تراعي الاتجاه الفكري العام للوحدة.
- ١٠ - وتيسيراً لتناول التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يرد في المرفق التاسع جدولاً يشير إلى التوصيات التي تتطلب قراراً من هيئات الإدارة<sup>(٤)</sup> والتوصيات الموجهة إلى الأمين العام وإلى مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان، حسب الاقتضاء.
- ١١ - ويُعرب المفتش عن تقديره لكل من ساعد الفريق في إعداد التقرير، لا سيما من شاركوا في المقابلات وأسهموا عن طيب خاطر بما يملكون من معرفة ودراية فنية.

## باء - الخلفية

- ١٢ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ١٥٩/٦١، إلى لجنة التفتيش المشتركة مساعدة مجلس حقوق الإنسان على الرصد المنتظم لتنفيذ ذلك القرار عن طريق تقديم تقرير متابعة إلى مجلس حقوق الإنسان في أيار/مايو ٢٠٠٩، عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٧ (JIU/REP/2007/8) لحين الانتهاء من تنفيذ تلك التوصيات. ولاحظت وحدة التفتيش المشتركة في استعراض المتابعة (JIU/REP/2009/2) الذي أعدته تلبية لذلك الطلب، أن التوصيات الواردة في تقرير الوحدة لعام ٢٠٠٧ (JIU/REP/2007/8) لم تُنفذ على الوجه الأكمل؛ وطرحَت أيضاً ثلاث توصيات جديدة بشأن تحسين التوزيع الجغرافي للموظفين في المفوضية<sup>(٥)</sup>.
- ١٣ - وتخضع المفوضة منذ ذلك الحين لاستعراضات داخلية وخارجية، بما فيها تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن كفاءة تنفيذ ولاية المفوضية (A/64/203) وتقارير المراجعة والتقييم الأخرى التي يُصدرها مكتب خدمات الرقابة الداخلية؛ وتقارير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة؛ وبرنامج الفعالية التنظيمية للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٠؛ والاستعراض الوظيفي الجاري (٢٠١٣-٢٠١٤).

(٤) تشير عبارة "هيئات الإدارة" المستخدمة هنا وفي سائر التقرير إلى الجمعية العامة، بوصفها الهيئة الإدارية الجامعة لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، وإلى أية هيئة حكومية دولية أخرى تقرر الدول الأعضاء أن تكون هيئة إدارية للمفوضية؛ وجدير بالإشارة أن المفتش ليس لديه أي موقف بشأن الهيئة التي ينبغي أن يُسند إليها ذلك الدور. ولأسباب تزد من التفصيل في الفصل الثاني المتعلق بالحوكمة، لا يُسند المفتش دور هيئة الإدارة إلى مجلس حقوق الإنسان على سبيل المثال، ولكنه ترك هذه المسألة لمداورات الدول الأعضاء وقرارها.

(٥) للتفاصيل وتعليقات الأمين العام على تقرير وحدة التفتيش المشتركة، انظر الوثائق A/59/65/Add.1، A/61/115/Add.1، A/62/845/Add.1 و A/64/94/Add.1.

١٤ - وشهدت المفوضية إصلاحات متواصلة. وسوف يفضي الاستعراض الوظيفي إلى تغييرات أخرى في إجراءات عملها، وسير عملها الداخلي، وهياكلها التنظيمية، وعناصر وجودها الميداني، وعملياتها، وتعبئة مواردها، ونطاق وصولها، وإدارة مواردها البشرية. وروعي في هذا الاستعراض التغييرات المناسبة التي أُقترحت في الاستعراض الوظيفي من أجل تجنب الازدواجية.

١٥ - وقد اتسعت المفوضية كثيراً من حيث مواردها المالية ومواردها البشرية والأنشطة الصادر تكليف بشأنها منذ اعتماد قرار الجمعية العامة ١٤٨/٤١. وازدادت كثيراً الأنشطة الصادر تكليف بشأنها وتتطلب دعماً من المفوضية، وأهمها أنشطة مجلس حقوق الإنسان الذي يجتمع لمدة ١٠ أسابيع سنوياً في ثلاث دورات؛ وآلية الاستعراض الدوري الشامل التابعة للمجلس؛ والهيئات المنشأة بموجب معاهدات حقوق الإنسان؛ والإجراءات الخاصة.

١٦ - وتزايدت الأنشطة التي تضطلع بها المفوضية، وأصبحت تدعم ٦٨ عنصراً ميدانياً، بما يشمل ١٣ مكتباً قطرياً/قائماً بذاته، و١٢ مكتباً إقليمياً ومركزاً، و١٤ عنصراً لحقوق الإنسان (يعمل فيها ما يقرب من ٨٤٠ موظفاً من موظفي شؤون حقوق الإنسان) في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، و٢٩ مستشاراً لحقوق الإنسان مع المنسقين المقيمين والأفرقة القطرية. وعيّنت المفوضية ١٠٨٥ موظفاً حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣، منهم ٤٥٢ موظفاً (٤٢ في المائة) يعملون في الميدان (بمن فيهم ١٩ مستشاراً لحقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية)، و٦٠٧ (٥٦ في المائة) موظفين في جنيف، و٢٦ (٢ في المائة) في نيويورك. ويمثل ذلك زيادة كبيرة بالمقارنة مع الحالة قبل عشر سنوات. ويتميز موظفو المفوضية بتفانيهم الكبير وتحدهم رغبة قوية نحو العمل ويقدمون الدعم المتخصص في مجموعة واسعة من مسائل حقوق الإنسان.

١٧ - وازداد التمويل المقدم إلى المفوضية، لا سيما في أعقاب القمة العالمية ٢٠٠٥، سواء الميزانية العادية أو المساهمات الخارجة عن الميزانية. ووصل مجموع موارد فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ إلى ٤٠٩,٦ مليون دولار أمريكي (٣,١٧٧ ملايين دولار أمريكي للميزانية العادية و٣,٢٣٢ ملايين دولار أمريكي للمساهمات الخارجة عن الميزانية) ولا تزال المساهمات الخارجة عن الميزانية كبيرة، إذ تشكل نحو ٦٠ في المائة. وسجلت التبرعات غير المخصصة زيادة مطردة منذ عام ٢٠٠٢؛ وبلغت نسبة التبرعات غير المخصصة ٥٤ في المائة في عام ٢٠١٣. وبالرغم من الزيادة في التمويل، فإن نسبة الميزانية العادية المخصصة لحقوق الإنسان لا تزال صغيرة، إذ لا تكاد تصل إلى ٣ في المائة من المجموع<sup>(٦)</sup>.

(٦) تقرير مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ٢٠١٣، الصفحة ١٣٠.

١٨ - وفي عام ١٩٩٧ أُدمج مركز حقوق الإنسان مع مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان في مفوضية واحدة. وتحدّد وظائف وتنظيم المفوضية في نشرة الأمين العام (ST/SGB/1997/10) التي لم تُعدّل منذ صدورها<sup>(٧)</sup>.

١٩ - وعكفت المفوضية على معالجة التحديات التي تواجه نموها، مكرّسة الموارد لمختلف مبادرات التحسين. ومع ذلك، يساور البعض شعوراً بأن "المفوضية ككل قد اتسعت على نحو لا يمكن التعامل معها فنيا وإدارياً"<sup>(٨)</sup>.

٢٠ - ودار نقاش بين الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين وكذلك الموظفين حول ما إذا كان ينبغي أن ينصب التركيز الرئيسي للمفوضية على عملها المعياري أو وظيفتها في مجال الرصد أو أنشطتها التشغيلية. والمسألة ليست نظرية، ولكن تترتّب عنها تداعيات على الطريقة التي ينبغي أن تعمل بها المفوضية، وعلى هيكلها التنظيمي، بما يشمل عناصر وجودها الميداني، وعلى طرائق التمويل وتخصيص الموارد، وعلى قوة العمل، ومؤهلات الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم.

٢١ - وتتسم المفوضية بطابع مزدوج، فهي، من ناحية، تُشكّل جزءاً من الأمانة العامة للأمم المتحدة ويعمل المفوض السامي، بوصفه رئيساً لها، كرئيس لإدارة/مكتب تابع للأمانة العامة<sup>(٩)</sup>، ويخضع بالتالي لهيكل (الحوكمة) المعمول به في الأمانة العامة ولسياساتها ولنظاميها الإداري والأساسي. والمفوضية، من الناحية الأخرى، كيان مكلف بدعم ولاية مستقلة، هي ولاية منصب المفوض السامي على النحو المحدّد في قرار الجمعية العامة ١٤١/٤٨.

٢٢ - ويمكن للدور الذي تعطيه الولاية العامة المتعلقة بتعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان للناس كافة إلى المفوض السامي أن يسهم في بعض الأحيان في خلافات ملحوظة مع الدول الأعضاء، مما يؤدي إلى نشوء توترات. ومنحت الجمعية العامة في قرارها ١٤١/٤٨ الاستقلال للمفوض السامي. وتشكّل المفوضية في الوقت نفسه جزءاً من الأمانة العامة، وتخضع بالتالي لهياكل وأطر المساءلة والحوكمة والرقابة المتبعة فيها. وناقشت الدول الأعضاء والجهات المعنية الأخرى سبل تحديد مدى استقلال المفوض السامي وتحقيق التوافق بين هذا الاستقلال وبين هياكل المساءلة والرقابة المعمول بها في الأمانة العامة.

(٧) ألحت المفوضية إلى أن النشرة كانت قيد التعديل طوال السنوات الست الأخيرة.

(٨) "تحسين الفعالية التنظيمية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان" (Improving OHCHR's Organisational Effectiveness)، تقرير أعده الخبير الاستشاري الخارجي بول كلارك، تموز/يوليه ٢٠٠٩، وتم تحديته في نيسان/أبريل ٢٠١٠، الصفحة ٥.

(٩) انظر البند ٢-٣ من نشرة الأمين العام ST/SGB/1997/10 المؤرخة ١٥ أيلول/سبتمبر ١٩٩٧.

٢٣ - ولا تختلف عملية تعيين المفوض السامي كثيراً عن عمليات التعيين في بعض الوظائف الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، مثل نائب الأمين العام، ومدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والأمين العام لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، ومفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين، حيث يُتوقع أيضاً إجراء مشاورات مع الدول الأعضاء، وتؤكد الجمعية العامة التعيين أو تصدق عليه.

٢٤ - وقد انتهت مدة ولاية مفوضة الأمم المتحدة السامية السابق لحقوق الإنسان في ٣١ آب/أغسطس ٢٠١٤، وبدأت فترة ولاية المفوض السامي الجديد في ١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤.

## ثانياً - الحوكمة والرقابة من جانب الدول الأعضاء

### ألف - الخلفية

٢٥ - قررت الجمعية العامة في قرارها ١٤١/٤٨ أن يكون المفوض السامي لحقوق الإنسان هو مسؤول الأمم المتحدة الذي يتحمل، في ظل توجيه وسلطة الأمين العام، المسؤولية الرئيسية عن أنشطة الأمم المتحدة في ميدان حقوق الإنسان؛ وفي إطار جملة اختصاصات وسلطة ومقررات الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ولجنة حقوق الإنسان عموماً. وحُدِّدت مسؤوليات المفوض السامي في الفقرات الفرعية (أ)، و (ب)، و (ج)، و (و) من الفقرة ٤ من القرار.

٢٦ - وطلبت الجمعية العامة، في الفقرة ٧ من القرار، إلى الأمين العام أن يوفر ما يلزم من الموظفين والموارد من الميزانية العادية الحالية والميزانيات العادية المقبلة للأمم المتحدة لتمكين المفوض السامي من أداء ولايته، دون تحويل للموارد من برامج الأمم المتحدة وأنشطتها الإنمائية. وعلاوة على ذلك، كلَّفت الجمعية العامة، في الفقرة الفرعية (ز) من الفقرة ٥ من قرارها ٢٥١/٦٠ المؤرخ ١٥ آذار/مارس ٢٠٠٦ أن يضطلع مجلس حقوق الإنسان بدور ومسؤوليات لجنة حقوق الإنسان فيما يتصل بعمل مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، على نحو ما قرره الجمعية في قرارها ١٤١/٤٨ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣.

٢٧ - والتمس نائب المفوض السامي لحقوق الإنسان مشورة وكيل الأمين العام للشؤون القانونية والمستشار القانوني للأمم المتحدة في أيار/مايو ٢٠٠٧ بشأن المقترحات التي تقدّمت بها بعض الدول الأعضاء من أجل إسناد دور رقابي لمجلس حقوق الإنسان وقيام المفوض السامي بعرض الإطار الاستراتيجي رسمياً على المجلس. ورداً على ذلك، قرر المستشار القانوني في حزيران/يونيه ٢٠٠٧ أنه "بالنظر إلى عدم وجود قرار محدّد من الجمعية العامة بمنح مجلس حقوق الإنسان أي من تلك المسؤوليات، لذا فإن قرار مجلس حقوق الإنسان بشأن تولي تلك

السلطات يشكّل تجاوزاً لسلطته ويخرج عن نطاق ولايته. وفي رأينا أنه ينبغي منع محاولات أعضاء مجلس حقوق الإنسان تقلد تلك المسؤوليات<sup>(١٠)</sup>. وشهدت المناقشات التي دارت في لجنة البرنامج والتنسيق انقساماً في الآراء حيث تمسكت بعض الدول الأعضاء بالرأي القانوني بينما عارضته دول أعضاء أخرى.

٢٨ - ووفقاً للمستشار القانوني، انطوى إنشاء مجلس حقوق الإنسان على تغيير واحد في العلاقة المترابطة بين المفوض السامي والمفوضية والأجهزة الحكومية الدولية المسؤولة عن صنع السياسات والقرارات من أجل تعزيز وحماية حقوق الإنسان في منظومة الأمم المتحدة، ويتمثل ذلك التغيير في قيام مجلس حقوق الإنسان منذ ذلك الحين بتقديم التوجيه التشغيلي الذي كانت تقدمه من قبل لجنة حقوق الإنسان. ويجادل الكثيرون بأن منطوق الفقرة الفرعية (ز) من الفقرة ٥ من القرار ٢٥١/٦٠ ينص على أنه لا يجوز أن تكون للمجلس سلطة على المفوضية أكبر من سلطة اللجنة، وحيث إن اللجنة لم تمارس أي سلطة أو مسؤولية من ذلك القبيل عند تخطيط برنامج المفوضية ووضع ميزانيتها على سبيل المثال، لا يجوز للمجلس هو الآخر أن يقوم بذلك. وتعود سلطة تخطيط البرنامج ووضع الميزانية إلى الأمين العام باعتباره المسؤول الإداري الأول في المنظمة، وإلى الجمعية العامة باعتبارها "هيئة الإدارة".

٢٩ - وأكدت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٩/٥٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ أن من شأن الإطار الاستراتيجي "أن يشكّل الموجّه الرئيسي للسياسات في الأمم المتحدة والأساس الذي يستند إليه في تخطيط البرامج والميزنة والرصد والتقييم" (الفقرة ٧).

٣٠ - ويُعد الأمين العام الإطار الاستراتيجي وفقاً للأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والحوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8) ويقدمه إلى الجمعية العامة. ويخضع الإطار الاستراتيجي الذي يشكّل جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع السياسات والإدارة المتكاملة التي تشمل التخطيط والبرمجة والميزنة، للمبادئ المنصوص عليها في الفقرتين الفرعيتين (ب) و(ج) من الفقرة ١ في المادة ٣-١ من النظام الأساسي، بما يشمل الاحترام الكامل لصلاحيات الأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة ولسلطة الأمين العام وصلاحياته بوصفه المسؤول الإداري الأول للمنظمة.

٣١ - وينص البند ٤-٨ (انظر الوثيقة ST/SGB/2000/8) على أن "يجري استعراض البرامج والبرامج الفرعية للخطة المتوسطة الأجل المقترحة، من جانب الهيئات القطاعية والفنية والحكومية الدولية الإقليمية... قبل استعراضها من جانب لجنة البرنامج والتنسيق والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة". ولا تسمح الصياغة الجازمة للبند بأي إعفاءات أو استثناءات. ولا يعتبر مجلس حقوق الإنسان في نظر المفوضية وعدد من الدول الأعضاء

(١٠) الخولية القانونية للأمم المتحدة ٢٠٠٧، الفصل الخامس، الصفحة ٤٢٥.

”جهازاً حكومياً دولياً مختصاً“ لغرض البند ٤-٨ وعملية التخطيط والبرمجة والميزنة في المفوضية، حيث لم تُعتبر اللجنة في أي وقت من الأوقات ”جهازاً مختصاً“ لتلك الأغراض. والادعاء هو أن المجلس قد تولى دور ومسؤوليات اللجنة حيال المفوضية، ونظراً لأن اللجنة لم تمارس أي وظيفة من ذلك القبيل، لا يمكن للمجلس هو الآخر القيام بذلك.

٣٢ - ويمكن من خلال استعراض موجز توضيح الطريقة التي تنفذ بها الأجزاء الأخرى في الأمانة العامة البند ٤-٨. ويبدو أن معظم الأجزاء الأخرى في الأمانة العامة لديها ترتيبات حوكمة مماثلة. وتوجد لدى الأونكتاد، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) واللجان الإقليمية، هيئات حكومية دولية تنظر في ميزانيات برامج كل منها والقسم الخاص بها في الإطار الاستراتيجي المقترح من الأمين العام<sup>(١١)</sup>.

٣٣ - ويبدو أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمفوضية السامية لحقوق الإنسان من بين الحالات الاستثنائية التي ليست لديها كيانات حكومية دولية تستعرض تنفيذ برامجها وما يرتبط بها من مسائل إدارية [تشمل الاستثناءات الأخرى إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وغيرها]. وليس الغرض من ذلك هو تبرير إسناد ذلك الدور فيما يتصل بالمفوضية إلى أي هيئة حكومية دولية، بما فيها مجلس حقوق الإنسان. فالقرار في ذلك يرجع إلى الدول الأعضاء؛ وهو يدخل ضمن نطاق سلطاتها واختصاصاتها. ولم يتم الوفاء بالمتطلب الإجرائي المتصور في البند ٤-٨ من النظامين الأساسي والإداري في حالة المفوضية. ونبّهت أيضاً بعض أجزاء الأمانة العامة في أثناء المقابلات التي أُجريت معها الفريق إلى هذا ”القصور“ التقني.

٣٤ - ورداً على التساؤلات، أعلنت المفوضية أن ”قدرة المفوض السامي على التصرف باستقلالية دون الخضوع لأي تأثير سياسي من أي دولة عضو أو من أي مجموعة من الدول

(١١) تجتمع اللجان الإقليمية على مستوى الوزراء أو على مستوى كبار المسؤولين في دورات عادية أو استثنائية للتعليق على القسم ذي الصلة في الإطار الاستراتيجي ومراقبة تنفيذ البرامج واستعراض برامج العمل المقترحة ومسائل الإدارة المتصلة بها. ويضطلع بهذه المهمة في الأونكتاد الفريق العامل التابع لمجلس التجارة والتنمية المعني بالخطة المتوسطة الأجل والميزانية البرنامجية. ويتولى أيضاً تلك الوظائف مجلس المحافظين في حالة برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ولجنة المستوطنات البشرية في برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، واللجنة الفرعية المعنية بالمسائل الإدارية والمالية التابعة للجنة التنفيذية في حالة مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، واللجنة الاستشارية في حالة الأونروا، ولجنة المخدرات ولجنة منع الجريمة والعدالة الجنائية في حالة مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. ويمكن القول في حالة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني إن اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام (لجنة ال ٣٤) تؤدي وظيفة مماثلة، ولكن بصورة جزئية. وتشكّل كل هذه الهيئات جزءاً من الأمانة العامة.

الأعضاء بخلاف الجمعية العامة أساسي من أجل ضمان اضطلاعهم بولايتهم. ومن شأن وجود هيكل حوكمة منفصل أو هيئة رقابية أخرى أن يشكّل إقحاماً فعلياً لها في ولاية الجمعية العامة للمفوض السامي. ومن شأن ذلك أن يُعرّض للخطر قدرة المفوض السامي على أداء ولايته وقدرته على قيادة برنامج الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بمصداقية“. ولاحظت المفوضية كذلك أن قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي أنشئت بموجبه لجنة حقوق الإنسان لم يتناول فكرة وجود هيكل منفصل للحوكمة أو شكل آخر من أشكال الهيئات الرقابية للمفوضية، كما لم يرد ذكر ذلك في قرار الجمعية العامة الذي أنشئ بموجبه منصب مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان.

٣٥ - ويبدو أن عدة دول أعضاء ترى هي والمفوضية أن الآليات الحالية التي تمارس بها الدول الأعضاء رقابتها من خلال لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة كافية، وأن أي رقابة إضافية على المفوضية من جانب الدول الأعضاء ستؤثر تلقائياً تأثيراً سلبياً على استقلال المفوض السامي. وهناك أيضاً وجهة نظر مختلفة ترى أنه في حين أن المفوض السامي يتمتع باستقلال وظيفي وتشغيلي تام، فإن ذلك الاستقلال لا يجوز أن يمتد ليشمل المفوضية، وهو ما يفضي حتماً إلى التساؤل عما تنطوي عليه ”المفوضية“.

٣٦ - ويبدو أن هناك اتفاق عام على أن المفوضية تشكّل جزءاً من الأمانة العامة. ووفقاً لبعض الدول الأعضاء فإن المفوضية مستقلة ولا تربطها بمجلس حقوق الإنسان أي علاقة؛ ولا يمكن اعتبارها أمانة المجلس، إذ لا يوجد أي تشريع واضح في هذا الخصوص، ومن شأن أي رقابة من الدول الأعضاء أن تقوّض تلقائياً استقلال المفوض السامي. ووفقاً لدول أعضاء أخرى، تقوم المفوضية، أو على الأقل جزء كبير منها، بدور أمانة المجلس، ولذلك ينبغي أن تكون مساءلة أمامه عن تلك الوظائف، ولا بد من زيادة المساءلة والرقابة من جانب الدول الأعضاء على عمل المفوضية كجزء من الأمانة العامة وبوصفها أمانة للمجلس.

٣٧ - وهذه المشكلة لها أصول تاريخية، ذلك أن سلف المفوضية، وهو مركز حقوق الإنسان<sup>(١٢)</sup>، كان يشكّل أيضاً جزءاً من الأمانة العامة. وفي حين أن ولاية المفوض السامي محددة في قرار الجمعية العامة ١٤١/٤٨، لا يبدو أن هناك أي وثيقة قاطعة تحدّد بصورة شاملة ولاية مركز حقوق الإنسان في الماضي أو وظائف المفوضية بوصفها الخلف لمركز حقوق الإنسان. ولم يتطرق القرار ٢٥١/٦٠ الذي أنشأت الجمعية العامة بموجبه مجلس حقوق الإنسان، على أي نحو لهذه المسألة. وقد أشار الأمين العام في نشرته ST/SGB/1997/10 المؤرخة ١٥ أيلول/سبتمبر ١٩٩٧ إلى أن المفوضية ستتولى جميع وظائف

(١٢) دليل تنظيم مركز حقوق الإنسان (ST/SGB/Organization - Section, CHR and Corr.1) يبين بالتفصيل ولاية المركز وعناصره التنظيمية ووظائفها.

مركز حقوق الإنسان السابق. ويجادل البعض بأن المفوضية ليست من الناحية الرسمية أمانة المجلس، وبالتالي غير مساءلة أمامه بالرغم من أنها تتولى تلك الوظائف من الناحية العملية البحتة (إعداد مشروع جدول الأعمال، والشروح، وبرامج العمل؛ وإعداد وتقديم الوثائق؛ والترتيب للترجمة الفورية وخدمات المؤتمرات؛ وإعداد وعرض الآثار المترتبة في الميزانية البرنامجية على مشاريع القرارات/المقررات، وتنظيم دورات هباتها الفرعية، وغير ذلك من الأمور). وتكتسي المسائل المتعلقة بالمساءلة والشفافية والرقابة، خاصة من جانب الدول الأعضاء، درجة من الأهمية والصواب عندما يُنظر إليها من منظور تلك الادعاءات.

#### باء - المسائل غير المحسومة

٣٨ - أشار الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم إلى الكثير من المسائل غير المحسومة التي تتراوح بين الوضع الخاص بمجلس حقوق الإنسان وطرائق الموافقات التشريعية وما يقابلها من مخصصات في الميزانية. وتُعرض تقارير دورات المجلس على الجلسة العامة للجمعية العامة أو لجنتها الثالثة اللتين "تأخذان علماً" بها. غير أن شُعبة الميزانية في الأمانة العامة (مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات) لا تأخذ علماً بأي مقرر أو قرار غير "مُعتمد" من الجمعية العامة لحساب الآثار المالية وإدراجها في مقترحات الميزانية المعروضة على اللجنة الخامسة. ولا تأخذ شُعبة الميزانية أيضاً في الحسبان أي نفقات متوقعة من المفوضية نتيجة لإجراءات أو اقتراحات يبادر بها المفوض السامي دون اعتمادها من هيئة حكومية دولية؛ وتعتبر تلك النفقات خارجة عن نطاق الميزانية العادية، وتتطلب بالتالي تمويلًا من الموارد الخارجة عن الميزانية.

٣٩ - ومن المسائل الأخرى وضع وعلاقة مجلس حقوق الإنسان باللجنة الثالثة للجمعية العامة. فقد أنشئ المجلس كهيئة فرعية للجمعية العامة؛ ومع ذلك، أعرب بعض الدول الأعضاء عن قلق عميق عندما أسقط فعلياً قرار اعتمده المجلس (القرار ٢٤/٢٤) بقرار آخر من الجمعية، ووصف الكثيرون ذلك الإجراء بأنه "غير لائق". ويرى هؤلاء الأعضاء أن مقررات المجلس وقراراته لا يمكن، ولا ينبغي، مراجعتها من الجمعية العامة، بينما يرى آخرون أن الجمعية العامة لها كامل الاختصاص والحق في المشاركة في تلك المراجعة لأن المجلس أحد هباتها الفرعية. ويكمن وراء هذه المواقف الفرق بين تكوين المجلس والعضوية العالمية في الجمعية، وما ينشأ عن ذلك من ديناميات.

٤٠ - ويمثل دور مجلس حقوق الإنسان في النظر في البرنامج ٢٠ من الإطار الاستراتيجي أحد المجالات الأخرى التي في حاجة إلى توضيح. وتُصير المفوضية وبعض الدول الأعضاء على أن

المجلس ليس له أي دور من هذا القبيل. غير أن رئيس المجلس اعترف في بيانه ٢/١٥<sup>(١٣)</sup> بالدور المحدود للمجلس، وبمقتضى هذا الدور يعرض المفوض السامي الإطار الاستراتيجي ويناقشه مع الدول الأعضاء بصفة غير رسمية. ويثور تساؤل عن الجهاز الحكومي الدولي المختص بالوفاء بالشرط الإلزامي المنصوص عليه في البند ٤-٨ من الوثيقة ST/SGB/2000/8 قبل العرض على نظر لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة، إذا لم يكن المجلس هو المختص بذلك.

٤١ - وترى المفوضية ودول أعضاء كثيرة أن قرار الجمعية العامة ١٤١/٤٨ المتعلق بإنشاء منصب مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان و ٢٥١/٦٠ المتعلق بإنشاء مجلس حقوق الإنسان يستبعدان أي رقابة إدارية أو مالية أو حتى برنامجية على المفوضية من جانب لجنة حقوق الإنسان والهيئة التي خلقتها، وهي مجلس حقوق الإنسان.

٤٢ - وبعد استعراض تاريخ التشريع والآليات المؤسسية الموضوعة، يتبين أنه كانت هناك فرص أمام الدول الأعضاء لتوضيح الكثير من المسائل غير المحسومة. وتشمل هذه الفرص القرارين التأسيسيين ١٤١/٤٨ و ٢٥١/٦٠، ومجموعة تدابير بناء المؤسسات (قرار مجلس حقوق الإنسان ١/٥ الذي أيدته الجمعية العامة في قرارها ٢١٩/٦٢ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧) واستعراض أداء مجلس حقوق الإنسان (قرار الجمعية العامة ٢٨١/٦٥ المؤرخ ١٧ حزيران/يونيه ٢٠١١). وكان يمكن للدول الأعضاء استخدام أي من هذه القرارات لإزالة أي لبس ولتوضيح العلاقات وأطر المسألة وبالتالي تجنّب الحاجة إلى تفسيرات وتأويلات تُربك الأمانة العامة (بما فيها المفوضية) والدول الأعضاء نفسها. وعرضت بعض القضايا غير المحسومة على الدول الأعضاء أثناء استعراض أداء المجلس، ومع ذلك أحجمت الدول الأعضاء عن معالجتها مباشرة وحسمها، ورسّخت بالتالي حالة الالتباس القائمة. ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى أن الجمعية العامة، في قرارها ٢٨١/٦٥ (الفقرة ٣)، قرّرت "أيضاً الإبقاء على مركز مجلس حقوق الإنسان بوصفه هيئة فرعية للجمعية العامة والنظر مرة أخرى في مسألة الإبقاء على هذا المركز في وقت مناسب لا يحلّ قبل عشر سنوات ولا يتأخر عن خمس عشرة سنة".

#### جيم - آراء الدول الأعضاء

٤٣ - تنظر دول أعضاء كثيرة إلى الهياكل والآليات والعمليات والإجراءات القائمة باعتبارها كافية وترى أنها تتيح فرصاً كافية لممارسة رقابة فعّالة. ولا حاجة، في نظر هذه الدول الأعضاء، إلى المزيد من آليات الرقابة أو إلى هيكل حوكمة بديل؛ وليس من شأن

(١٣) بيان الرئيس A/HRC/PRST/15/2 المؤرخ ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠.

زيادة الرقابة من الدول الأعضاء سوى تفويض استقلال المفوض السامي وتهديد قدرة المفوضية على الوفاء بولايتها باستقلال ومصادقية.

٤٤ - ووفقاً لهذه المجموعة فإن الدول الأعضاء أمامها فرص كافية لممارسة رقابة فعّالة من خلال هياكل الحوكمة القائمة المتمثلة في لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة. وتوفّر جلسات الإحاطة والمشاورات التي يُنظمها المفوض السامي والمفوضية حول التقرير السنوي، وخطة إدارة المكاتب، والنداء السنوي، والبرنامج ٢٠ من الإطار الاستراتيجي، قدراً كافياً وفعّالاً من الشفافية والرقابة وفرص إبداء التعليقات. وتضيف هذه الدول الأعضاء أن الصكوك والآليات، مثل مجالس الإدارة والأفرقة التوجيهية والإبلاغ الشامل عن الشؤون الداخلية، وهو ما قد يلزم و/أو يكون ذا صلة في الكيانات الأخرى، مثل الصناديق والبرامج أو الوكالات المتخصصة، لا يتفق مع هدف استقلال المفوض السامي؛ وتحقق البنية القائمة توازناً مناسباً بين الاستقلال والمساءلة. وترى هذه المجموعة أن أي رقابة أخرى من الدول الأعضاء على المفوضية ستشكّل تلقائياً تدخلاً في استقلال المفوض السامي وستفضي إلى التدخل في جزئيات إدارة المفوضية والتلاعب بها.

٤٥ - وتتمسك مجموعة أخرى بوجهات نظر مناقضة لذلك تماماً. وترى هذه المجموعة أن المفوضية تفتقر إلى الشفافية الكافية والقدر المناسب من المساءلة أمام الدول الأعضاء. فعملية التشاور مع الدول الأعضاء ليست كافية ولا فعّالة، وهي في أفضل الحالات انتقائية وتقتصر في العادة على المانحين. وتركز المفوضية دون داعٍ على العمل المرتبط ببعض الحقوق. بما يضر بحقوق أخرى. وتشارك المفوضية في أنشطة الدعوة في مجالات لا تحظى بتوافق سياسي عام ولا تنال اهتماماً كافياً ولا يكرّس لها ما يكفي من الموارد لتنفيذ المقررات التشريعية التي تمهّلها وتشغّلها، وهو ما يتطلب تشديد الرقابة على المفوضية من الدول الأعضاء. وتُجادل هذه المجموعة بأن الوضع الراهن يسمح للمجموعة الأولى بالتدخل في جزئيات إدارة المفوضية والتلاعب بها. وتودّ هذه المجموعة أن تكون للمجلس سلطة رقابية أكبر على المفوضية، وأن تكون المفوضية مساءلة ليس فقط أمام الجمعية العامة، بل وكذلك أمام مجلس حقوق الإنسان.

٤٦ - غير أن هناك مجموعة أخرى، وإن كانت صغيرة، من الدول الأعضاء التي تتخذ موقفاً وسطاً بين المجموعتين، فهي من ناحية، تؤيد استقلال المفوض السامي والحاجة إلى الحفاظ على هذا الاستقلال وتعزيزه قدر المستطاع؛ وتُدرك، من الناحية الأخرى، الحاجة إلى تحسين المساءلة والشفافية في المفوضية.

٤٧ - وبالرغم من التباين الشديد في آراء المجموعتين الكيريين بشأن المسائل المتعلقة بالحوكمة، هناك درجة ما من الاتفاق والتقارب بينهما حول بعض الجوانب المحدودة.

وترتبط هذه الجوانب بالحاجة إلى تعزيز الفعالية والكفاءة، والتوظيف والتمثيل الجغرافي العادل، وتعزيز شفافية ومساءلة المفوضية أمام الدول الأعضاء، خاصة بشأن استخدام الموارد وتخصيصها. ويساور الفريقان قلق بشأن الموارد الخارجة عن الميزانية، واستدامة الأنشطة الممولة من هذه الموارد، ونشر العاملين الممولين بموارد من خارج الميزانية لأداء الوظائف الأساسية، والشفافية في تخصيص الموارد.

٤٨ - وتشمل مجالات التحسين المقترحة من كل المجموعات ما يلي: التمثيل الجغرافي للموظفين؛ ومجالات تداخل العمل؛ وأساليب العمل؛ وتخصيص/استعمال الموارد؛ وترشيد الاجتماعات؛ والوثائق؛ وانتشار الولايات. وبالرغم من التحسينات في المشاورات مع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين، لا يزال هناك متسع كبير لمزيد من الشفافية في المعلومات المالية والمعلومات العامة الأخرى.

٤٩ - وتوافق معظم الدول الأعضاء على أن هناك رقابة على مسائل الميزانية والمالية والمسائل الإدارية من جانب اللجنة الخامسة، بالرغم من عدم وجود رقابة من اللجنة الثالثة على المسائل البرنامجية، باستثناء رقابة محدودة من لجنة البرنامج والتنسيق، وبالتالي فإن ذلك لا يزال يثير مسألة "الجهاز الحكومي الدولي المختص" فيما يتعلق بالبند ٤-٨.

٥٠ - ويرى البعض أن المفوضية تنقصها وظيفة تقييم فعال وقوي للأداء وآلية للمتابعة من أجل تعقب التقدم المحرز. ومما يثير القلق بشكل خاص ازدياد استخدام العقود القصيرة الأجل والتحديات التي تفرضها هذه الحالة بالنسبة للشفافية في عملية التعيين، وتخطيط الموارد البشرية على الأجل الطويل، والتوزيع الجغرافي للموظفين<sup>(١٤)</sup>.

## دال - آراء المنظمات غير الحكومية

٥١ - تُردّد المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني التي تقع مقارها في جنيف وتنشط في مجال حقوق الإنسان آراء ومشاعر مماثلة لتلك التي ترددها المجموعة الأولى من الدول الأعضاء، إذ تشير إلى ضرورة تدبير ما يكفي من الموارد للمفوضية من خلال الميزانية العادية ومصادر التمويل الأخرى، وضرورة المراعاة الكاملة لاستقلال المفوضية وحماية هذا الاستقلال وتعزيزه.

٥٢ - وفي رأيها أن أي رقابة من المجلس على أنشطة المفوضية تتناقى مع القواعد والممارسات المعمول بها ويمكن أن تقوّض بشدة استقلال المفوضية. وتقع المسائل المتصلة بتنظيم وإدارة

(١٤) أشارت المفوضية في هذا السياق إلى اتفاق الأمين العام مع المفوض السامي الذي يتضمن، شأنه شأن الاتفاقات مع جميع وكلاء الأمين العام في الأمانة العامة، العديد من الغايات والأهداف المتعلقة بتلك المسائل والتي يقيّم المفوض السامي على أساسها سنوياً.

المفوضية بالكامل تحت سلطة الأمين العام، بينما تقع سلطة مراجعة الميزانية والإدارة الاستراتيجية للأمانة العامة تحت المسؤولية الشاملة للجمعية العامة وليس مجلس حقوق الإنسان. وليس للمجلس أي دور في ممارسة الرقابة على مسائل تنظيم وإدارة المفوضية.

## هاء - التقييم

٥٣ - تؤدّي المفوضية دوراً مزدوجاً. وأحد هذين الدورين هو دور الكيان المكلف بمهمة دعم المفوض السامي، وهو سياق يتسم فيه استقلال المفوض السامي بأهمية عليا. وأما الدور الآخر فهو دور كيان الأمم المتحدة الذي يحكمه نظام إداري ونظام أساسي، ويعمل كأمانة لمجلس حقوق الإنسان وهيئات المعاهدات وغيرها من الآليات، ويخضع لآليات الرقابة الموضوعية في الأمم المتحدة. ومن المهم الاتفاق على هيكل سليم للحكومة يدعم تماماً استقلال المفوض السامي ويحميه، ويخضع في الوقت نفسه المفوضية للمساءلة والشفافية المطلوبين، خاصة في عملها اليومي؛ وينبغي ألاّ يستخدم الدور الأول للمساس بالدور الثاني.

٥٤ - وحدد عدد من الوفود والأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم عدم كفاية الرقابة والمساءلة باعتبارها مشكلة في المفوضية، وبالاقتراح مع عدم كفاية القدرة الإدارية، فإن آليات ضمان تنفيذ الأنشطة الصادر تكليف بها وجودة التنفيذ لا ترقى تماماً إلى المستوى المطلوب.

٥٥ - وتوضّح ثلاثة بيانات صادرة عن رئيس مجلس حقوق الإنسان جزئياً أن الشفافية والمساءلة يمثلان شاغلين مشتركين على طول الخط، وهذه البيانات هي ٢/١٥ المؤرخ ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠، و ٢/١٨ المؤرخ ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١١، و ١/١٩ المؤرخ ٢٢ آذار/مارس ٢٠١٢. ولو لم تكن تلك الشواغل مشتركة لكان في وسع المجلس أن يعتمد أياً منها. وتثبت البيانات أيضاً تجاوب المفوض السامي مع المسائل المثيرة لقلق الدول الأعضاء.

٥٦ - ووفقاً لبيان الرئيس ٢/١٥، يُطلع المفوض السامي الدول الأعضاء على الإطار الاستراتيجي للبرنامج المتعلق بحقوق الإنسان، ويعقد اجتماعاً غير رسمي مع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة ذوي الصلة، ويجمع آراءهم وتعليقاتهم ويقدمها إلى لجنة البرنامج والتنسيق. واستجابة لبيان الرئيس ١/١٩، يجتمع المفوض السامي مع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتصل بإصدار التقرير السنوي من أجل توفير معلومات عن التمويل واستخدام الأموال، ولمراعاة الآراء المطروحة لإتاحة تلك التعليقات بشكل علني في محاولة لإقامة حوار بناء بين المفوضية ومجلس حقوق الإنسان ولتعزيز الشفافية.

٥٧ - وتؤكد المفوضية وبعض الدول الأعضاء أن التشاور الكافي توفّره جلسات الإحاطة الدورية حول الإطار الاستراتيجي، وخطّة إدارة المكاتب والتقارير السنوي، وترى دول أعضاء أخرى أن هذه ليست سوى عملية غير رسمية وأن المفوض السامي غير ملزم بتبني آراء الدول الأعضاء، خاصة الآراء التي لا تتفق مع وجهات نظره ومواقفه و/أو آراء وموقف المفوضية. ويرى المفتش أن اعتماد بيانات الرئيس ٢/١٥، و٢/١٨، و٢/١٩، يدل على اعتراف وإقرار بالثغرات ومحاولات لسد فراغ معيّن.

٥٨ - وأدّت الإحاطات التي قدمها رئيس مجلس حقوق الإنسان لرئيس الجمعية العامة ورؤساء اللجنتين الثالثة والخامسة واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية والوفود الرئيسية إلى تعميق الوعي والفهم، خاصة بآثار الولايات الجديدة على الموارد.

٥٩ - ولم يتمكن الفريق من التوصل إلى أي أدلة تثبت وجود أي رقابة فعّالة من الجمعية العامة على عمل المفوضية بما يتجاوز الرقابة التي تمارسها أساساً اللجنة الخامسة ولجنة البرنامج والتنسيق على المسائل المالية.

٦٠ - وذكر أحد من أجريت مقابلات معهم أنه لا يمكن للمجلس أن يقوم بدور في الحوكمة لأن تكوينه يتغيّر باستمرار نظراً لمدة عضويته التي تستغرق ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط. وطُرح رأي آخر مفاده أن رئاسة ومكتب مجلس حقوق الإنسان يمكنهما ممارسة رقابة كافية على الطريقة التي تقدّم بها المفوضية الخدمات إلى المجلس. ويشير ذلك تساؤلاً عما إذا كان ذلك ينطبق أيضاً على الرئاسة مع الأخذ في الاعتبار أنه يجري تناوؤها سنوياً بين المجموعات الإقليمية الخمس.

٦١ - وتناول الكثير ممن أجريت مقابلات معهم "الانفصال" بين المواقف المعتمدة في جنيف وفي نيويورك من جانب الدول الأعضاء، إذ يبدو أن نفس الوفد يتحدّث بطريقتين مختلفتين في مجلس حقوق الإنسان وفي الجمعية العامة. وكثيراً ما تباينت مواقف بعض البلدان في جنيف ونيويورك حيال المسائل الموضوعية. من ذلك على سبيل المثال أن وفداً مؤيداً لنشاط موضوعي مأذون به من المجلس يتخذ في اللجنة الخامسة موقفاً سلبياً بشأن تخصيص موارد كافية لتنفيذ القرار. وأشار الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم إلى ضرورة أن تتحدّث الوفود بصوت واحد في نفس المسألة سواء في المجلس أم في الجمعية العامة، وأكدوا أن ذلك التنسيق المحسّن بين الوفود من شأنه أن يعزّز صنع القرار والاتساق، ويسرّ التنفيذ، ويضمن كفاية الموارد. وأكد الأعضاء ضرورة ضمان المزيد من الاتساق في اعتماد الولايات وتدابير الموارد لها.

٦٢ - ومن الجوانب الأخرى التي يمكن أن تؤثر على النظر في الحوكمة اختلاف المفوضية السامية لحقوق الإنسان عن مجلس حقوق الإنسان من حيث جدول أعمال كل منهما،

فجدول أعمال المفوضية يناقش ويعتمد في بداية كل دورة سنوية مدتها ستة أسابيع. ويتيح ذلك درجة من المرونة لأعضاء المفوضية لتقديم البنود، بما في ذلك البنود المتعلقة بتنظيم وإدارة المفوضية، إن أرادوا ذلك، ويمكن من حشد دعم سياسي كافٍ.

٦٣ - وفي حالة المجلس، يعتمد جدول أعمال ثابت مؤلف من ١٠ بنود لكل دورة كجزء من مجموعة تدابير بناء المؤسسات، وهو ما يفرض الكثير من التعنت وعدم المرونة. وكما تبين من المحاولات اللاحقة، من الصعب إلغاء بند أو تغييره أو تعديله أو إدخال أي بند إضافي. وتقابل نفس الصعوبة عند التوصل إلى اتفاق بين أعضاء المجلس حول كيفية معالجة موضوع معين مندرج تحت البند ١ المعنون "المسائل التنظيمية والإجرائية"، أو البند ٢ المعنون "التقرير السنوي لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان وتقارير المفوضية السامية والأمين العام" [انظر البند ٢ من جدول الأعمال]. ويتجسد ذلك بوضوح في نظر المجلس مسألة التمثيل الجغرافي للموظفين. وفي حين أن ذلك يتيح بعض المرونة المحدودة للمجلس فإن الطريقة التي يسعى بها المجلس إلى معالجة البنود الجديدة تتسم بالكثير من التعنت.

٦٤ - ومن غير المتصور أن يكون في وسع مجلس حقوق الإنسان أو أن يُسمح له بمعالجة المسائل المتصلة بتنظيم وإدارة المفوضية في ظل جدول الأعمال الحالي. وبعبارة أخرى، يشكّل جدول الأعمال الحالي للمجلس عقبة أخرى تحول بينه وبين معالجة المسائل المتصلة بحوكمة ورقابة المفوضية.

٦٥ - ويبدو أن منح المفوضية نفس درجة الاستقلال الممنوحة للمفوض السامي أمر استحدث لاحقاً دون أي سند تشريعي؛ ولم يصدر أي مقرر من الجمعية العامة أو أي اتفاق حكومي دولي آخر في هذا الخصوص. ولذلك فإن الزعم بأن أي رقابة وتوجيه للمفوضية سيقوّض في حد ذاته استقلال المفوض السامي يفتقر تماماً، فيما يبدو، إلى المصادقية أو لا يمكن قبوله. وإذا كان الأمر كذلك فإن ما تقوم به هيئات الرقابة الداخلية، مثل مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وهيئات الرقابة الخارجية، مثل مجلس مراجعي الحسابات ووحدة التفتيش المشتركة لا بد وأن يكون قد قوض الآن استقلال المفوض السامي<sup>(١٥)</sup>.

(١٥) تتبني المفوضية وجهة نظر مختلفة، إذ تشير إلى أن "قرار الجمعية العامة ٤٨/٤١، بالإضافة إلى أنه يشكّل الأساس الذي يستند إليه استقلال المفوض السامي فإنه على وجه التحديد، 'يطلب إلى المفوض السامي لحقوق الإنسان أن يوفر ما يلزم من الموظفين والموارد [...] لتمكين المفوض السامي من أداء ولايته (وبالتالي يشير ذلك صراحة إلى أن المفوض السامي وأداء الولاية المحددة في القرار لا يقتصران على شخص واحد). كما أن الجمعية العامة في هذا القرار 'تقرر أن تكون جنيف هي مقر مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان' (مؤكدة بوضوح أن 'المفوضية' تشكل جزءاً من القرار/الولاية). وعلاوة على ذلك، ينص القرار ٤٨/٤١ عند تحديده مسؤوليات المفوض السامي، على أن يتولّى [المفوض السامي] الإشراف

٦٦ - وكما أن القول بأن استقلال المفوض السامي يمتد ليشمل المفوضية يخدم مصالح البعض، يمكن بنفس القدر أن يجادل آخرون بأنه في حين يتمتع المفوض السامي باستقلال تام وسيادة وظيفية، فإن المفوضية لا تتمتع بهما بنفس القدر وينبغي أن تخضع لنفس الرقابة والتوجيه الحكومي الدولي الذي تخضع له الأجزاء الأخرى من الأمانة العامة. ولا يعني ذلك أنه ينبغي لمجلس حقوق الإنسان أن يمارس أي وظائف رقابية، بل يشير إلى أن الرقابة الحكومية الدولية على المفوضية لا تتعارض مع استقلال المفوض السامي أو لا تؤدي إلى تقويض ذلك الاستقلال. وبعبارة أخرى، حتى إذا قبلنا نظرياً أن استقلال المفوض السامي يمتد ليشمل المفوضية السامية لحقوق الإنسان، فمن المؤكد أن ذلك لا يحمل في طياته عدم مساءلة المفوضية، خاصة أمام الدول الأعضاء أو الهيئات التشريعية.

٦٧ - والاتجاه العام السائد في معظم منظمات الأمم المتحدة في السنوات الأخيرة هو زيادة الرقابة والتوجيه من الدول الأعضاء من أجل تعزيز مساءلة وشفافية الأمانات. وصناديق منظومة الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة كلها تقريباً يمكن أن توفر أي عدد من الأمثلة على هذا الاتجاه.

٦٨ - وأرست دول أعضاء كثيرة، منفردة أو مجتمعة، مثل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، وعمليات استعراض استخدام الأموال التي تساهم بها في منظمات متعددة الأطراف، بما يشمل كيانات منظومة الأمم المتحدة، من أجل الوفاء بمتطلبات المساءلة العامة من البرلمانات وهيئات المراجعة والجمهور بشكل عام. وذهبت بعض الدول الأعضاء التي ينبغي أن تهتم بضرورة تحقيق أقصى قدر من استخدام الموارد والمساءلة في الأمانة العامة، إلى القول بأن الآليات القائمة لضمان مساءلة المفوضية أكثر من كافية، وأنه توجد فرص كافية للدول الأعضاء من أجل تقديم التوجيه الاستراتيجي للمفوضية، وأن أي تدابير إضافية للرقابة سيكون من شأنها تقويض استقلال المفوض السامي.

٦٩ - ويُشرع مجلس حقوق الإنسان أنشطة جديدة للمفوضية وينشئ ولايات جديدة، غير أنه مستبعد من استعراض الطريقة التي ترجمت بها المفوضية القرار التشريعي إلى نشاط برنامجي مقترح قبل تحديد آثار تكاليفه على نحو ما تقوم به الهيئات الحكومية الأخرى حيال أماناتها. ويبدو أن المفوضية والدول الأعضاء التي تأخذ بهذه النظرة لا ترى أي شائبة في هذا النهج بالرغم من أن ذلك يمكن أن يتناقض مع مواقفها بشأن أمانات أخرى.

عموماً على مركز حقوق الإنسان“. ومن المهم أيضاً في هذا الصدد محتوى نشرة الأمين العام ST/SGB/1997/10؛ وتوضح هذه النشرة أنه قد تم إدماج المركز في المفوضية التي يرأسها المفوض السامي. وتحدد النشرة أيضاً وظائف وتنظيم المفوضية فيما يتصل مباشرة بالقرار ١٤١/٤٨.”

٧٠ - وينبغي ألا يكون النظر في استقلال هيئة ما عائقاً أمام توضيح الحاجة إلى المساءلة الإدارية لأمانتها، وينبغي دوماً ألا يفترض أن أي إجراء من ذلك القبيل سيقوّض استقلال الهيئة أو يعرضه للخطر.

٧١ - والمثال على ذلك هو المؤسسات القضائية، مثل المحكمة الجنائية الدولية. فاستقلال قضاة المحكمة لا يعني ضمناً أن أي قرار بشأن حوكمة المحكمة من أجل تعزيز مساءلة مسجّل المحكمة والمسؤولين الآخرين ينطوي على أثر سلبي على استقلال أي من قضاتها. والواقع أن المحكمة الجنائية الدولية أجرت عملية يمكن أن تكون ذات صلة. فقد قامت المحكمة باستعراض فعالية أمانتها دون التعدي بأي شكل من الأشكال على استقلال المحكمة، وذلك بإنشائها فريق دراسة معني بالحوكمة لهذا الغرض. ويخضع جميع العاملين في المحكمة لمعايير سلوك معيّنة لضمان النزاهة؛ وتشمل هذه المعايير مدونة لقواعد السلوك وسياسات متصلة بحماية المبلغين عن المخالفات وبتجنّب تضارب المصالح. ويمكن أن يكون التشبيه هنا مفيداً، ويمكن للدول الأعضاء أن تفكّر في عملية مماثلة من أجل تعزيز المساءلة والشفافية والمصادقية في المفوضية دون التعدي بأي شكل من الأشكال على استقلال المفوض السامي<sup>(١٦)</sup>.

#### واو - آفاق المستقبل

٧٢ - نحاول هنا أن نعالج بطريقة واقعية وعملية مسألة هيكل الحوكمة لتعزيز الرقابة على المفوضية التي ظلت تشكّل موضوعاً للنقاش. ويرى عدد من أصحاب المصلحة أن إسناد وظيفة الرقابة إلى مجلس حقوق الإنسان غير ممكن عملياً في هذه المرحلة. ولذلك ينبغي استكشاف سبل أخرى وسيطة لتعزيز شفافية المفوضية ومساءلتها أمام الدول الأعضاء. من ذلك على سبيل المثال أن اعتماد بيانات الرئيس الثلاثة يُمثّل خطوة في الاتجاه الصحيح وسيكون مفيداً في مواصلة تلك التدابير. وينبغي بالمثل أن يزداد تفاعل المفوض السامي مع الدول الأعضاء سواء بصورة رسمية أو غير رسمية.

٧٣ - ولاحظ العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم أن المفوضية تشكّل جزءاً من الأمانة العامة وأنها تخضع لنفس ما تخضع له سائر أجزاء الأمانة العامة من سياسات وقواعد وأنظمة. وتنفرد المفوضية في الوقت نفسه ببعض السمات التي تجعلها كياناً متميزاً. وقد يتطلب ذلك تعديل بعض ممارسات وإجراءات الأمانة العامة كي تناسب ظروفها. وقد طوّر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

(١٦) تتبنى المفوضية وجه نظر مختلفة، ولاحظت أنه "بينما يرتبط الأساس المنطقي لاستقلال القضاة بوظيفة الفصل في القضايا، أي إصدار أحكام دون وقوع أي تأثير مخلّ عليه، يبقى استقلال المفوض السامي وسيادته الوظيفية تصوراً نظرياً إذا لم تقع تحت سلطته الموارد/الوسائل اللازمة لتنفيذ المقررات عند أداء ولايته امتثالاً لقرار الجمعية العامة ٤٨/٤١".

تقاليدهما وممارساتهما بالرغم من كونهما يشكلان جزءاً من الأمانة العامة. وينبغي ألا يكون من المستبعد أن تطوّر المفوضية تقاليدها وممارساتها التي تناسب خصائصها وظروفها الخاصة. كما أن عدم اقتصار بعض توصيات السياسات على المفوضية و/أو احتمال انطوائها على آثار تمس الأمانة العامة ينبغي ألا يمنع الدول الأعضاء من النظر فيها بعناية.

٧٤ - ولا يقتصر هذا الاستعراض على تدارك بعض الثغرات التقنية، بل يسعى إلى تحديد فرص إجراء تصحيحات من خلال عملية شاملة وتشاركية من أجل حشد دعم أكبر للمفوضية من أعضائها، ولتعزيز مصداقيتها. ومن ذلك على سبيل المثال أن الدول الأعضاء قد تقرر أن مجلس حقوق الإنسان ليس "الجهاز الحكومي الدولي المختص" بتلبية متطلبات البند ٤-٨. غير أنه تقع على الدول الأعضاء نفسها مسؤولية الاتفاق على بديل من أجل الامتثال لهذا البند، وهو ما يتطلب نظر الجهاز الحكومي الدولي المختص قبل نظر لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة. ولن تعالج المشكلة معالجة وافية عن طريق الادعاء بأن لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الثالثة للجمعية العامة تُمارسان بالفعل هذه الوظيفة.

٧٥ - ومن أمثلة ذلك العمل التعاوني عملية إصلاح الهيئات المنشأة بموجب معاهدات، التي تُوجت باعتماد قرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٨ المؤرخ ٩ نيسان/أبريل ٢٠١٤. وعملت الدول الأعضاء مع المفوضية لأكثر من عامين وتحقق الترشيح المطلوب في عمل هيئات رصد المعاهدات فيما يتعلق بأعباء أعمالها الثقيلة وهياكل دعمها، وتوصلت إلى اتفاق بشأن المواعيد، وطول اجتماعاتها وعددها، وترشيح عدد المسائل والإجراءات، وطول الوثائق وحجمها. وحققت العملية نتائج هامة ولاقت دعماً واسعاً من الدول الأعضاء. ومن الأمثلة الأخرى التي لاقت تأييداً واسعاً عملية الاستعراض الدوري الشامل.

٧٦ - وفي رأي المفتش الذي يستند إلى تقييمات مختلف الحجج المعروضة والاستنتاجات المستخلصة منها، يبدو أن هناك بعض الثغرات والعيوب المرتبطة بالحكومة فيما يتصل بإمكانية ممارسة الدول الأعضاء بشكل كافٍ مسؤوليتها الرقابية. ويتصل ذلك بمجالات من قبيل توفير التوجيه الاستراتيجي الشامل، وتحديد أولويات المفوضية واتخاذ القرارات بشأنها، وما يرتبط بها من تخصيص واستخدام للموارد، بما يشمل الإبلاغ عن استخدامها بفعالية وكفاءة ورصد الأداء المرتبط بذلك. وتشمل المجالات الأخرى الشفافية في إدارة الصناديق الاستثنائية التي تديرها المفوضية، والإدارة المنهجية والشاملة للمخاطر، وإدارة الموارد البشرية، وترشيح عمل مختلف كيانات الأمم المتحدة التي لها ولايات في مجال حقوق الإنسان. وترد أمثلة لتلك الثغرات والعيوب في أقسام هذا التقرير المتعلقة بالمجالات السالفة الذكر.

٧٧ - وتواجه الدول الأعضاء جميعاً تحدياً خطيراً وحقيقياً في بلورة رؤية مشتركة تماماً بشأن المفوضية ومستقبلها بما يساعدها على الاتفاق على تدابير لتعزيز قدرتها على تقديم التوجيه الاستراتيجي ورصد عمل المفوضية دون التعدي بأي شكل من الأشكال على استقلال المفوض السامي لحقوق الإنسان، وزيادة ملكيتها للمفوضية. وكما جاء في هذا الفصل فإن بعض جوانب ترتيبات الحوكمة الحالية والديناميات الناشئة تحول دون تحقيق الأداء الأمثل في المفوضية وتحتاج إلى تحسين. ويؤكد المفتش مجدداً أن الدول الأعضاء تتحمل المسؤولية الأولى في هذا الصدد. ولذلك يتعين عليها توضيح أدوار مختلف الهيئات الحكومية الدولية بغرض ترشيد ديناميات حوكمة المفوضية نظراً لما يتسم به ذلك من أهمية حيوية في أدائها ووظائفها بكفاءة وفعالية.

٧٨ - وبعد استعراض الحالة القائمة وإيلاء المراعاة لمختلف الآراء والمعلومات المتاحة، يخلص المفتش إلى أن الطريقة الواقعية والعملية للمضي قدماً تكمن في مبادرة الجمعية العامة، باعتبارها الهيئة الحكومية الدولية للجامعة، بإجراء استعراض عملي المنحة على يد فريق عامل مفتوح العضوية أو من خلال لجنة مخصصة مفتوحة العضوية<sup>(١٧)</sup>، بإطار زمني محدّد وجدول أعمال متفق عليه من أجل استعراض إطار/ترتيبات الحوكمة، وحسم الكثير من المسائل، والاتفاق على تدابير لتعزيز قدرة الدول الأعضاء على رصد عمل المفوضية وتوجيهه، وتعزيز ملكية المكتب من جانب كل الدول الأعضاء، وتوفير التوجيه الاستراتيجي.

٧٩ - ويهدف تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين الحوكمة ورقابة الدول الأعضاء على المفوضية.

#### التوصية ١

ينبغي للجمعية العامة أن تشرع في إجراء استعراض عملي المنحى لترتيبات حوكمة المفوضية السامية لحقوق الإنسان من خلال فريق عامل مفتوح العضوية أو من خلال لجنة مخصصة مفتوحة العضوية وفق إطار زمني محدد وجدول أعمال متفق عليه لاستعراض إطار الحوكمة وللتوصية بتدابير لتحسينه من أجل تعزيز قدرة الدول الأعضاء على تقديم التوجيه الاستراتيجي وإرشاد عمل المفوضية ورصده.

(١٧) مفتوح العضوية في هذا السياق تعني ضمناً فتح باب المشاركة فيه لجميع الدول الأعضاء، كما هو مفهوم عموماً، وليس المقصود أي تحديد للوقت.

## ثالثاً - الإدارة التنفيذية والمساءلة والقيادة

### ألف - الإدارة التنفيذية والتوجيه والتنسيق على نطاق المفوضية

٨٠ - تشكل المفوضية السامية لحقوق الإنسان جزءاً من الأمانة العامة ويرأسها مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان الذي يعينه الأمين العام بدرجة وكيل للأمين العام. وتقع على المفوض السامي المسؤولية عن كل أنشطة المفوضية ويقوم بتنفيذ الوظائف الموكولة له من جانب الجمعية العامة في قرارها ٤٨/٤١<sup>(١٨)</sup>. والمفوض السامي مسأل أمام الأمين العام<sup>(١٩)</sup> الذي يُبرم معه اتفاق كبير مديرين، شأنه في ذلك شأن سائر وكلاء الأمين العام. ويعاون المفوض السامي نائب للمفوض السامي برتبة أمين عام مساعد. ويرأس مكتب المفوضية في نيويورك أمين عام مساعد.

٨١ - وتتبع المفوضية هيئتان للإدارة العليا، هما فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية.

٨٢ - ويمثل فريق الإدارة العليا الهيئة الاستشارية والتشاورية الرئيسية في المفوضية، ويرأسه المفوض السامي، ويتألف من معظم كبار المديرين، بمن فيهم بعض رؤساء المكاتب الميدانية بالتناوب<sup>(٢٠)</sup>. ويجتمع الفريق أسبوعياً للنظر في المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية للمفوضية؛ وي طرح على المفوض السامي توصياته بشأن اعتماد/تنقيح السياسات والخطوط التوجيهية والإجراءات التشغيلية، ويشكل منتدى لمناقشة التوجه الاستراتيجي للمفوضية. ويكفل الفريق تنسيق الجهود بين مختلف الشعب.

٨٣ - ويسدي مجلس استعراض البرنامج والميزانية المشورة إلى المفوض السامي بشأن الخطوط التوجيهية للتخطيط وسياسات الميزانية، ويستعرض الاقتراحات المتعلقة بالبرمجة وتخصيص الموارد وي طرح التوصيات. ويرصد المجلس تنفيذ البرامج والحالة المالية من أجل تعزيز الاتساق بين تخطيط البرامج وتنفيذها وتمويلها. ويشرف المجلس على عملية التخطيط، ويخصص الموارد الخارجة عن الميزانية بما يتفق مع خطة إدارة المفوضية، وينظر في طلبات الموارد التكميلية استجابة للاحتياجات الجديدة والناشئة. ويرأس المجلس نائب المفوض السامي ويضم كبار المديرين<sup>(٢١)</sup>.

(١٨) الوثيقة ST/SGB/1997/10، الفقرة ٣-٢.

(١٩) المرجع نفسه، الفقرة ٣-١.

(٢٠) يضم المفوض السامي (رئيساً) ونائب المفوض السامي؛ والأمين العام المساعد الذي يرأس مكتب المفوضية في نيويورك؛ ومديري الشعب؛ ورؤساء الأفرع؛ ورؤساء بعض الدوائر، ورؤساء عناصر الوجود الميداني.

(٢١) يتألف مجلس استعراض البرنامج والميزانية من نائب المفوض السامي (رئيساً)، والأمين العام المساعد الذي يرأس مكتب المفوضية في نيويورك، ومديري الشعب، ورئيس خدمات دعم وإدارة البرامج ورئيس دائرة

٨٤ - ويناقدش فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية التوجهات الاستراتيجية للمفوضية وتنفيذها وما يرتبط بها من تخصيص ورصد للموارد. وبالإضافة إلى ذلك، يناقدش المديرين في اجتماعاتهم الأسبوعية القضايا الراهنة ويتعاونون في معالجتها. ويعقد المفوض السامي ونائب المفوض السامي والأمين العام المساعد الذي يرأس مكتب المفوضية في نيويورك اجتماعاً "ثلاثياً" أسبوعياً للتشاور حول جدولهم وأنشطتهم وتنسيقها.

٨٥ - يجري أيضاً على المستوى التشغيلي تنسيق واتصال. ويشكل التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من عمليات تشاورية على نطاق المفوضية، في الواقع العملي، آليات هامة للتنسيق على نطاق المفوضية.

٨٦ - وبالرغم من الترتيبات السالفة الذكر، فإن التنسيق والتعاون والاتصال على نطاق المفوضية غير كافٍ وغير فعال.

٨٧ - وأشار عدد من المديرين والموظفين إلى أن المفوضية تعمل كمجموعة من الوحدات المنفصلة المتعارضة في طلباتها، مع وجود صوامع صغيرة أكثر من اللازم وعدم وجود أي فهم واضح لكيفية العمل معاً. وأشار العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى "الانفصال" بين المقر والأنشطة الميدانية. وأقر العديد ممن أُجريت مقابلات معهم بضرورة تحسين الصلات بين الدعم المقدم إلى آليات حقوق الإنسان ومجالات العمل الأخرى سواءً في المقر أو في الميدان. وأشارت أيضاً خطة إدارة المفوضية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إلى هذا القصور.

٨٨ - ويعبر استقصاء الموظفين<sup>(٢٢)</sup> عن صعوبات التعاون والتنسيق. وبينما لم يُعرب سوى نحو ٣٤,٣ في المائة من الموظفين عن عدم الموافقة أو عدم الموافقة تماماً على وجود ما يكفي من التنسيق والتعاون داخل الشعب/الأفرع/الأقسام (بينما يرى ٣٨,٣ في المائة تقريباً عكس ذلك)، أعرب نحو ٤٧,١ في المائة من الموظفين عن عدم الموافقة أو عدم الموافقة تماماً على وجود ما يكفي من التنسيق والتعاون بين الشعب/الأفرع/الأقسام (بالمقارنة مع نحو ٢١,٨ في المائة ممن أعربوا عن وجهة النظر المقابلة). ومن بين المديرين (الموظفون الفنيون من الرتبة ف-٥)، تبدو الصورة حاسمة أكثر، إذ بينما لم يوافق أو لم يوافق تماماً على المقولة الأولى

السياسات والتخطيط والرصد والتقييم، ورئيس قسم الجهات المانحة والعلاقات الخارجية. ويشترك في المجلس رئيس قسم المالية والميزانية ورئيس قسم إدارة الموارد البشرية بوصفهما من أهل الخبرة.

(٢٢) للتفاصيل عن استقصاء الموظفين، يرجى الرجوع إلى الفصل السابع من هذه الوثيقة؛ وترد في المرفق الثامن جميع التساؤلات والردود المشار إليها في التقرير.

سوى نحو ٣١,٤ في المائة، فإن نحو ٥٧,٦ في المائة من المديرين أعربوا عن عدم اتفاقهم أو عدم اتفاقهم تماماً مع المقولة الثانية (بينما لم يوافق عليها ١٥,٢ في المائة).

٨٩ - وأشار العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى عدم وجود أي أساس منطقي يستند إليه توزيع المسؤوليات والأدوار بين الشعب. ويمكن أن يفضي ذلك إلى حالات لا يوجه فيها تمويل كافٍ إلى الأنشطة ذات الأولوية، بينما تُموّل أنشطة أخرى بموارد تزيد عن حاجتها. وكما أشار البعض، ينبغي استعراض تخصيص الموارد، بما في ذلك إعادة توزيع الموارد لتنفيذ الأنشطة والولايات الجديدة ذات الأولوية وكذلك عبء العمل المتزايد في بعض الشعب والأفرع والوحدات، مع وضع حدود لمهام الموظفين وأعباء أعمالهم المتزايدة باستمرار.

٩٠ - وسلط أيضاً استقصاء الموظفين بعض الضوء على اختلال توزيع أعباء العمل بين مختلف الوحدات. وذكر نحو ٣٣,٧ في المائة من الموظفين أنهم لا يوافقون أو لا يوافقون تماماً على أن هناك توزيع متوازن لعبء العمل، بينما رأى نحو ٢١,٦ في المائة من الموظفين عكس ذلك. ومن بين المديرين، ذكر نحو ٤٠ في المائة أنهم لا يوافقون أو لا يوافقون تماماً على تلك المقولة، بينما ذكر نحو ٢٠ في المائة أنهم يوافقون على أن عبء العمل متوازن.

٩١ - وذكر بعض من أُجريت مقابلات معهم أن المناقشات في هيئات الإدارة العليا تحركها أمور شخصية لا تستند إلى حقائق أو قضايا. ومن الأمور الأخرى المثيرة للقلق أن عمليات صنع القرار وتحديد الأولويات، بما فيها العمليات المتصلة بتخصيص الموارد وتوزيع عبء العمل، طغى عليها في بعض الأحيان التنافس على الموارد بين مختلف الشعب والأفرع والوحدات. وأثير الكثير من تلك المسائل المثيرة للقلق في برنامج الفعالية التنظيمية، وفي تقييم مكتب الخدمات الرقابة الداخلية لعام ٢٠٠٩، وفي الاستعراض الوظيفي.

٩٢ - وقطعت المفوضية شوطاً نحو تحسين التنسيق بين الشعب والتشاور بين المقر وعناصر الوجود الميداني. وشملت الأمثلة المقدمة في هذا الصدد تحديث اختصاصات فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية في أعقاب برنامج الفعالية التنظيمية؛ وإعداد جدول أعمال فريق الإدارة العليا ووثائقه، ويشمل ذلك تشاوراً على نطاق المفوضية؛ والاطلاع على محاضر وقرارات فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية ونشر تلك المحاضر والقرارات، بما فيها معلومات عن متابعتها من خلال الإذاعة والشبكة الداخلية. وتحسّن التعاون والاتصال وتقاسم المعلومات في المفوضية بأسرها بفضل التشاور الموسع من أجل التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة إدارة المفوضية. وساهم في هذا التطور نظام رصد الأداء وتحسن استخدام الشبكة الداخلية للمفوضية كمنصة لتقاسم المعرفة والمعلومات.

٩٣ - ويرى المفتش أنه ينبغي القيام بالمزيد من أجل تحسين التنسيق والتعاون والاتصال على نطاق المفوضية. وينبغي أن يقوم فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية بأدوار أكثر فعالية، بما يشمل ضمان تحديد المسؤوليات والموارد وأعباء العمل وتوزيعها بطريقة رشيدة بين مختلف الشعب والأفرع والوحدات. وينبغي تعزيز دورهما فيما يتصل بعملية التخطيط الاستراتيجي، لا سيما في تحديد الأولويات التنظيمية وتخصيص الموارد لمختلف الأنشطة. بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية، ورصد تنفيذها. وينبغي أن يقوم أيضاً بدور أكبر في رصد فعالية وكفاءة استخدام الموارد المخصصة. بما يتماشى مع خطة إدارة المفوضية وخطط العمل السنوية للوحدات. ومن شأن تحسين أداء فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية، إلى جانب تحسين تقاسم المعلومات عن مناقشاتها وقراراتها، بما يسفر عن زيادة الشفافية والانفتاح، أن يعزز ثقة الموظفين في الإدارة العليا والقيادة. وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار القرارات ذات الصلة التي تُتخذ في إطار عملية الاستعراض الوظيفي، حسب الاقتضاء (انظر أيضاً الفصل الرابع أدناه). وينبغي لفريق الإدارة العليا، بتوجيه وإرشاد من المفوض السامي، أن يعزز ويكفل التنسيق والتعاون الكافيين والفعالين على نطاق المفوضية.

٩٤ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يستعرض، بحلول نهاية عام ٢٠١٥، اختصاصات وأداء فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية من أجل تقوية دورهما في تعزيز التعاون والتنسيق على نطاق المفوضية، وتوزيع المسؤوليات والموارد توزيعاً عادلاً وكافياً بين الشعب والأفرع والوحدات، ورصد تنفيذ الأنشطة، وفعالية وكفاءة استخدام الموارد المخصصة وفقاً لخطة إدارة المفوضية وخطط العمل السنوية. وينبغي أن يشكّل التعاون والتنسيق الفعالين على نطاق المفوضية هدفاً لأداء رؤساء الشعب/الأفرع/الوحدات وسائر المديرين ذوي الصلة.

#### باء - المساءلة وتنفيذ إطار الأمم المتحدة للمساءلة

٩٥ - طلبت الجمعية العامة في قراراتها ٢٥٧/٦٦ و ٢٥٣/٦٧<sup>(٢٣)</sup> من الأمين العام أن يعزز المساءلة في الأمانة العامة وأن يُبلغ عن التقدم المحرز في هذا الصدد. وبإدراك الأمين العام، استجابة لذلك، بعملية شاملة لتنفيذ إطار المساءلة في الأمانة العامة. وشاركت المفوضية السامية في هذه المبادرة. ويشترك المفوض السامي في عضوية الفريق العامل المعني بالإدارة

(٢٣) وقرارات الجمعية العامة الأخرى ذات الصلة.

القائمة على النتائج. وأشار الأمين العام في تقارير الاستعراض العام إلى التقدم المحرز في هذا الصدد<sup>(٢٤)</sup>.

٩٦ - ويشمل إطار المساءلة في الأمم المتحدة مجالات متعددة تشمل تعزيز ثقافة المساءلة؛ والإبلاغ عن الأداء، وتنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج ونظام المعلومات؛ وإدارة المخاطر في المؤسسة وإطار الرقابة الداخلية؛ والمساءلة الفردية والمؤسسية؛ وتنفيذ توصيات هيئات الرقابة؛ وتعزيز المساءلة في البعثات الميدانية.

٩٧ - وأحرزت المفوضية تقدماً في تنفيذ إطار المساءلة، بما في ذلك المجالات المشار إليها أدناه.

#### الإدارة القائمة على النتائج

٩٨ - أحرزت المفوضية تقدماً في التحول إلى منظمة قائمة على النتائج، وحسّنت عملية تخطيطها الاستراتيجي. وساهم تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج وجعل المفوضية منظمة أكثر مساءلة. ودعم أيضاً نظام رصد الأداء هذا التطور. غير أنه لا تزال هناك عيوب، كما جاء في الفصل الخامس.

#### إدارة المخاطر في المؤسسة

٩٩ - بدأت المفوضية في تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة امتثالاً للتعليمات القائمة. وساهمت المفوضية في إعداد إطار لإدارة المخاطر في المؤسسة على نطاق الأمانة العامة، بما في ذلك المساعدة على تحديد وتوثيق المخاطر الأكثر اتصالاً بالمفوضية، وشاركت في اجتماعات لجنة الإدارة حول إدارة المخاطر في المؤسسة.

١٠٠ - وبالرغم من أن المفوضية تشكل جزءاً من الأمانة العامة فإنها عرضة لمجموعات محدّدة من المخاطر التي لا بد من التصدي لها ويجب أن تُتخذ بشأنها تدابير تخفيفية. وتناقش هذه المخاطر في القسم دال أدناه.

#### نظام أوموجا

١٠١ - من المقرر أن تنفذ المفوضية السامية لحقوق الإنسان نظام أوموجا كجزء من مجموعة جنيف في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥. وتستخدم المفوضية حالياً نظام إنسبيرا ونظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ ويستخدم في بعض أجزاء المفوضية نظام مايا الذي جرى تطويره داخلياً؛ وتستخدم شبكة الموظفين ونظام رصد الأداء لتكميل المعلومات غير المتاحة في نظم

(٢٤) A/67/714، A/68/697.

الأمانة العامة. ويسمح نظام رصد الأداء للجميع بالدخول إليه وتحديث خطط عملهم السنوية وباستخدام تلك الخطط كأساس لاستقاء خطط تكاليفهم.

١٠٢ - وينبغي أن تبحث المفوضية مدى توافق نظام رصد الأداء مع نظام أوموجا وكيفية استخدامه بعد تنفيذ نظام أوموجا بما يشمل التوسع المزمع في استخدامه. وسوف ينطوي إدخال نظام أوموجا على آثار على الموارد البشرية وإجراءات الإدارة المالية.

#### المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

١٠٣ - من المقرر أن تُصدر المفوضية حسابات تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في نهاية عام ٢٠١٤. وأحرز تقدم في تحديد أرصدة الأصول والخصوم اللازمة لانتهاء من عملية "الأرصدة الافتتاحية"، وتمضي المفوضية قدماً نحو الانتهاء من التنفيذ. ويستعرض مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة في تقاريره مسألة الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمسائل ذات الصلة.

#### تنفيذ توصيات هيئات الرقابة

١٠٤ - يُزوّد جميع كبار المديرين بتقارير رقابية، ويسهمون في الإبلاغ عن المتابعة. وتوزّع التقارير بانتظام من أجل ضمان تنفيذ التوصيات. وأبلغ المفتش بأن المتابعة المستمرة لتوصيات الرقابة تُمثّل مجالاً في حاجة إلى المزيد من التحسين. ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى الفصل العاشر المتعلق بإطار الرقابة.

#### المساءلة

١٠٥ - يضع اتفاق كبير المديرين الخاص بالمفوض السامي تسلسلاً واضحاً للمسؤولية والمساءلة، ويقوم فيه الأمين العام بدور المسؤول الإداري الأول للأمم المتحدة. ويخضع المديرون لسياسات ونظم إدارة الأداء المعمول بها في الأمانة العامة.

١٠٦ - ولم تحدّد أي قضايا محدّدة بشأن أداء سياسات ونظم إدارة الأداء والامتثال لها. غير أنه يسود بين بعض المسؤولين، وكما جاء أيضاً في الردود على استقصاء الموظفين الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة والاستقصاءات السابقة، تصور بأن هناك افتقار عام للمساءلة. ويرى البعض أن الرصد الفعّال لتنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط والنتائج المحددة لا يتم بانتظام. وبعبارة أخرى فإن هناك مسؤوليات ولكن لا توجد أي مساءلة. ووفقاً لهؤلاء المسؤولين، لا بد من زيادة مساءلة الموظفين، لا سيما المديرين، عن أدائهم. وطالب العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم بأن تكون هناك آليات أكثر فعالية لإنفاذ ذلك الجانب من المساءلة ولتعزيز المساءلة عن أداء الأفراد.

١٠٧ - وتكشف تعقيبات مختلف المسؤولين في مقر المفوضية والوجود الميداني والأجزاء الأخرى للأمانة العامة عن جوانب خفية. ووفقاً لأحد هذه التعقيبات فإن "المشكلة الرئيسية تكمن في أننا نفتقر إلى المساءلة: وليس لدينا نظام يكفل قيام الشخص المسؤول بتنفيذ المهمة المسندة إليه في الوقت المناسب، وبالاهتمام الكامل بجودة المخرجات". وجاء في تعقيب آخر أن "هناك مشاكل تتعلق بالمساءلة ورصد التقارير المقدمة من الميدان". وتحدث آخرون عن "الحاجة إلى تعزيز المساءلة عن الأداء الفردي"، و "المساءلة الفعّالة والواضحة للجميع"، و "الحاجة إلى زيادة مساءلة الموظفين، لا سيما المديرين، عن أداؤهم"، و "الحاجة إلى آليات أكثر فعالية لإثبات هذه المساءلة".

١٠٨ - وطرح هذه المسائل المثيرة للقلق في المناقشات التي دارت حول العلاقات العامة بين الموظفين والمديرين والثقافة السائدة في المنظمة. ووفقاً للمبدأ القائل بأن خبراء حقوق الإنسان الأكفاء ليسوا بالضرورة مديرين أكفاء، اقترح إجراء تدريب للإدارة العليا على مهارات الإدارة والقيادة بانتظام أكثر؛ وضرورة تحسين الاتصال من جانب الإدارة بشأن القرارات الرئيسية، وكذلك العلاقات الشخصية بين الإدارة والموظفين من خلال اجتماعات فردية منتظمة؛ وأن تتكلم الإدارة العليا أكثر مع الموظفين بدلاً من عقد اجتماعات إدارية لنفسها. واقترح البعض أن يسمح بمشاركة معقولة من الموظفين في تقييم المشرفين عليهم.

١٠٩ - يشارك الكثير من موظفي المفوضية، بمن فيهم أعضاء فريق الإدارة العليا والموظفون من الرتبة ف-٤ وما فوقها، من خلال برنامج تطوير الكفاءات الإدارية وبرنامج تنمية القدرات القيادية بالفعل مشاركة كاملة في عمليات استعراض الأداء. ويقر المفتش بأن ذلك يمثل ممارسة سليمة ويقترح مواصلة العمل بها. ومن ناحية، سيسمح ذلك للموظفين بإبداء تعقيباتهم على المديرين المعنيين، وسيسمح للمديرين، من الناحية الأخرى، بإيلاء الاعتبار لملاحظات زملاء. ويمكن لتلك التدابير ولتعزيز المساءلة أن يؤثر تأثيراً إيجابياً على معنويات الموظفين ويحفزهم.

١١٠ - وساد تصور بين عدد غير قليل من الموظفين بأن القيادة/الرؤية الاستراتيجية للمفوض السامي وفريق الإدارة العليا في حاجة إلى تحسين وينبغي نقلها بعد ذلك إلى جميع الموظفين من أجل تشجيع روح الفريق وحفز المهتم ولتحسين الثقافة التنظيمية. مما يشجع على تقاسم المعلومات، والعمل بروح الفريق، واحترام التنوع. ويبدو أن الثقة مفقودة نوعاً ما بين عدد من الموظفين بشأن قيادة/رؤية فريق الإدارة العليا.

١١١ - وتجسّد جانب من هذا التصور أيضاً في استقصاء الموظفين الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة فيما يتصل بالمديرين. وفي حين أن ٢٤,٦ في المائة فقط من الموظفين لا يوافقون أو لا يوافقون تماماً على مقولة "أثق في الإدارة العليا للمفوضية" (بينما

يرى ٤٣,٢ في المائة عكس ذلك)، يبدو أن الثقة في الإدارة العليا بين المديرين (الرئبة ف-٥ وما فوقها)، أقل، إذ أعرب ٣٧,١ في المائة عن عدم موافقتهم أو عدم موافقتهم تماماً على تلك المقولة (بينما يرى ٤٠ في المائة عكس ذلك).

١١٢ - ولا يقصد بهذه التوضيحات التقليل من شأن ثقة موظفي المفوضية عموماً في إدارتها العليا أو التقدم المحرز من المفوضية في جعل نفسها أكثر مساءلة وقائمة أكثر على النتائج ومدارة بصورة أفضل. وكما لوحظ، عاجلت المفوضية بعض هذه الشواغل. غير أنه بالنظر إلى ما أثير من شواغل، والتصورات السائدة بين بعض أجزاء المفوضية، وأهمية وضع إطار قوي وفعال للمساءلة للأسباب الموضحة، يخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي تسريع وتيرة تنفيذ إطار المساءلة، مع إيلاء المراعاة لخصوصية المفوضية من أجل ضمان التنفيذ الكامل في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٦؛ ورفع تقرير إلى هيئات الإدارة في المفوضية عن التنفيذ؛ ومواصلة الإبلاغ دورياً عن الامتثال للإطار وتنفيذه.

#### جيم - المساءلة في الميدان والإبلاغ المزدوج

١١٣ - تواجه المفوضية السامية مشاكل ناشئة عن الإبلاغ المزدوج وخطوط المساءلة في حالتين، تتعلق الأولى بعناصر حقوق الإنسان في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، والثانية تتعلق بمستشاري حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية. والرئيس المباشر في الحالة الأولى هو الممثل الخاص للأمين العام، وفي الحالة الثانية المنسق المقيم والرئيس المسؤول الثاني في تلك الحالتين هو المفوض السامي.

١١٤ - وغالباً ما تنشأ مشاكل عن الإبلاغ المزدوج وخطوط مساءلة عناصر حقوق الإنسان ومستشاري حقوق الإنسان. ويمكن أن تنشأ توترات بين الممثل الخاص وعناصر حقوق الإنسان (المفوضية السامية) حول طريقة معالجة المسائل المتصلة بحقوق الإنسان والإبلاغ عنها، وذلك بسبب اختلاف الولايات والأهداف والأولويات بين كل من الممثل الخاص وعناصر حقوق الإنسان (والمفوضية). من ذلك على سبيل المثال أن الممثل الخاص قد يرغب في "التقليل من شأن" مسائل حقوق الإنسان أو حتى انتهاكاتها عمداً، من أجل الحفاظ على علاقات طيبة مع الحكومة المضيفة. ويمكن أن يفرض ذلك إلى حالات صعبة، خاصة إذا منع الممثل الخاص وصول أي تعقيبات إلى المفوضية عن انتهاكات حقوق الإنسان. وعلاوة على ذلك، بينما تستشار المفوضية، تُتخذ القرارات في العادة من جانب الممثل الخاص. ويراجع الممثلون الخاصون تقارير عناصر حقوق الإنسان قبل إصدارها.

١١٥ - ويمكن للمنسق المقيم في بعض الأحيان أن يمنع مستشار حقوق الإنسان من إبلاغ المفوضية عن انتهاكات حقوق الإنسان في البلد حفاظاً على العلاقات الطيبة مع الحكومة

المضيفة. وهناك حالات يتجاوز فيها مستشارو حقوق الإنسان أو رئيس عناصر حقوق الإنسان سلطته و”يتصرف منفرداً”، مسبباً حرجاً للمنسّق المقيم أو الممثل الخاص للأمين العام، وبالتالي للمفوض السامي.

١١٦ - وأبلغ كثيرون المفتش أن تلك الصعوبات تنشأ بانتظام في العمل اليومي لعناصر حقوق الإنسان وذلك أساساً على المستويين العملي والتشغيلي. وعندما لا يمكن حسم الآراء المتعارضة في حالة معيّنة على المستويين العملي أو التشغيلي، تتصاعد المسألة وتعالج من خلال مشاورات مخصصة على أرفع المستويات/المستويات العليا للإدارات/المكاتب المعنية. وبينما يتم التوصل في تلك الحالات إلى حلول من خلال مشاورات رفيعة المستوى، لا توجد آلية منتظمة أو رسمية لمعالجة الصعوبات الناشئة عن التسلسل الإداري المزدوج الذي تواجهه عناصر حقوق الإنسان أو الذي يواجهه مستشارو حقوق الإنسان في عملهم اليومي في الحالات التي لا تتطلب تدخلاً على مستوى رفيع. وهذا الافتقار إلى الآليات والعمليات المناسبة لحل تلك المسائل على مستوى العمل يعرض عناصر حقوق الإنسان لمخاطر تؤثر على أداء ولايتها بفعالية.

١١٧ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للأمين العام، بالتشاور مع المفوض السامي ومجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، حسب الاقتضاء، أن يستعرض، بحلول نهاية عام ٢٠١٥، طرائق التسلسل الإداري المزدوج الحالي لرؤساء عناصر حقوق الإنسان ومستشاري حقوق الإنسان وأن يقوم بتحديث طرائق الإبلاغ المزدوج وخطوطه التوجيهية وعملياته في تلك الوظائف بغرض تعزيز المساءلة والإبلاغ عن أداء رؤساء عناصر حقوق الإنسان ومستشاري حقوق الإنسان فيما يتعلق بمسؤولياتهم، وتحسين التعاون والتنسيق الفعالين بين المفوضية والإدارات الأخرى ذات الصلة.

١١٨ - وينبغي أن تُدرج المسائل الناشئة عن ترتيبات الإبلاغ المزدوج عند تحديد دور المفوضية في مبادرة حقوق الإنسان أولاً، وتنفيذها. ويمكن الرجوع إلى الفصل التاسع أدناه.

## دال - الإدارة المنهجية للمخاطر

١١٩ - تواجه المفوضية السامية عدة مخاطر على الأجلين الطويل والقصير بسبب طرائق تمويلها، وممارستها في إدارة الموارد البشرية، وعملياتها الميدانية وهيكلها التنظيمي. وأجريت

دراسات تناولت بعضها وطُرحت توصيات من هيئات الرقابة في السنوات الأخيرة<sup>(٢٥)</sup>. ويعالج بعضها في الأقسام ذات الصلة في هذا التقرير.

١٢٠ - ويمكن للاعتماد على التمويل من خارج الميزانية (انظر الفصل الخامس) أن يؤثر على تقديم الخدمات في حال حدوث نقص في التمويل، ويمكن أن يضر بالصورة السائدة عن موضوعية المفوضية واستقلالها إذا استمر النظر إليها باعتبارها مدعومة من بضع جهات مانحة رئيسية. وسلّطت الأضواء أيضاً على ذلك باعتباره يدخل ضمن أشد المخاطر في قائمة مخاطر المفوضية التي حددها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

١٢١ - وينشأ أحد المخاطر الرئيسية الأخرى عن العمليتين المختلفتين المتبعين في التخطيط الاستراتيجي اللتين يتناولهما الفصل الخامس. ويمكن لعدم وجود هيكل تنظيمي ونظم وسياسات وإجراءات مثلى أن يؤثر على فعالية وكفاءة العمليات. ويمكن لعدم كفاية الرقابة الداخلية على العمليات الميدانية وقلة الدعم المقدم لها أن يؤثر على كفاءتها وفعاليتها. ويمكن للمخاطر التي يشكّلها الاعتماد الزائد على مقدمي الخدمات وترتيبات الدعم غير الفعالة معهم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة في جنيف) أن تؤثر على برنامج عمل المفوضية ومساءلتها.

١٢٢ - وأفضت قرارات مجلس حقوق الإنسان إلى زيادات غير متوقعة في عبء العمل، وتطلب ذلك موارد مالية وبشرية إضافية؛ ويمكن أن يؤثر عدم توفير تلك الموارد الإضافية على قدرة المفوضية على الوفاء بتوقعات الدول الأعضاء وعلى تخطيط وتنفيذ أنشطتها. وتعرض الولاية العامة للمفوضية لتطورات غير متوقعة وارتفاع سقف توقعات الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين؛ ويمكن أن ينطوي ذلك في بعض الأحيان على صعوبات في بلورة أهداف موحّدة وقابلة للتحقيق، وتحديد الأولويات وتلبية توقعات الدول الأعضاء.

١٢٣ - وتناول الفصل ذي الصلة ازدياد حجم المخاطر الناجمة عن السعي إلى تعبئة موارد من كيانات غير حكومية (المؤسسات الخيرية والشركات والأفراد من أصحاب الأرصدة الصافية الضخمة) (انظر الفصل الخامس). ويمكن أن يتأثر أداء المفوضية بسبب عدم تكوين شراكات فعالة مع مختلف أصحاب المصلحة على المستوى القطري، وليس فقط في الأماكن التي توجد فيها مكاتب قطرية، بما في ذلك الجهات الفاعلة الوطنية وكيانات الأمم المتحدة.

(٢٥) انظر على سبيل المثال تقييم المخاطر في المفوضية السامية لحقوق الإنسان الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية (تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية AE2007/330/01 المؤرخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٨) وسجل المخاطر.

١٢٤ - ويمكن لتأخر تعيين الموظفين ونشرهم، وصعوبة اجتذاب موظفين مؤهلين وتدريبهم، خاصة في الوجود الميداني، وعدم تخطيط التعاقد في الوقت المناسب، وغير ذلك من ممارسات إدارة الموارد البشرية، أن يؤثر على تنفيذ البرامج.

١٢٥ - ومن شأن عدم وجود سياسة مناسبة لضمان سلامة الموظفين وأمنهم في مواجهة التهديدات الملحة والحقيقية للمكاتب الميدانية، خاصة بسبب طبيعة عملها، أن ينطوي على آثار سلبية.

١٢٦ - ويمكن للمخاطر المتصلة بعدم كفاية سياسات وأدوات المحفوظات وأمن المعلومات أن يفضي إلى عدم التأمين الكافي للمعلومات الحساسة وعدم كفاية تقاسم المعرفة في المقر والمكاتب الميدانية. وباتت إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وأمن تكنولوجيا المعلومات يشكلان شاغلين رئيسيين.

١٢٧ - ويشير المفتش إلى تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٠ بشأن إدارة المخاطر في المؤسسة (JIU/REP/2010/4) وتقرير عام ٢٠١١ بشأن أطر المساءلة (JIU/REP/2011/5) اللذين يؤكدان ضرورة التصديق على الضوابط الداخلية من الرؤساء التنفيذيين. وينبغي أن تشكل إدارة المخاطر جزءاً من خطط العمل السنوية في مختلف الوحدات، مع تخصيص أقسام محددة لتحديد المخاطر والتخفيف منها.

١٢٨ - ويخلص المفتش إلى أن تنفيذ إطار إدارة المخاطر في المفوضية، باعتبارها جزءاً من الأمانة العامة، ليس كافياً. وينبغي للمفوضية أن تضع وتنفذ ضوابط داخلية ضمن إطار شامل لإدارة المخاطر في المؤسسة، مع مراعاة ومعالجة المخاطر المحددة التي تتعرض لها المفوضية. ويود المفتش أن يلفت الانتباه في هذا السياق إلى تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية رقم AE2007/330/01 المؤرخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٨ بشأن هذا الموضوع.

١٢٩ - ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية إدارة المخاطر في المفوضية.

#### التوصية ٢

ينبغي للمفوض السامي أن يرسى سياسة لإدارة المخاطر في المفوضية السامية لحقوق الإنسان وأن يضعها في صيغتها النهائية بحلول نهاية عام ٢٠١٦، على أن تشمل كل العناصر التي يمكن أن يتألف منها إطار شامل لإدارة المخاطر، وتحديث تلك السياسة بانتظام بعد ذلك، وإبلاغ هيئات الإدارة سنوياً بالتقدم المحرز في تنفيذها.

## رابعاً - الهيكل التنظيمي والوجود الميداني

### ألف - الهيكل التنظيمي والوجود على الأرض

١٣٠ - يتفق الهيكل التنظيمي للمفوضية حسب ما هو مبين في الوثيقة ST/SGB/1997/10، مع البرامج الفرعية الأربعة للإطار الاستراتيجي للأمم العام بشأن حقوق الإنسان. وتبين الوثيقة ST/SGB/1997/10، بالاقتران مع الوثيقة ST/SGB/1997/5، كيفية دمج المفوضية في هيكل الأمانة العامة.

١٣١ - ولم يطرأ على الهيكل تغيير يُذكر، باستثناء بضع تعديلات، بالرغم من الزيادة الكبيرة في الموارد والموظفين وعناصر الوجود الميداني، والأهم من ذلك، الولايات الجديدة. وتشمل التغييرات إنشاء دائرة السياسات والتخطيط والرصد والتقييم؛ وتعيين رئيس دائرة الاتصال الخارجي؛ وإنشاء فرع الاستعراض الدوري الشامل؛ ونقل قسم دعم بعثات السلام والاستجابة السريعة إلى مكتب المفوضية في نيويورك. وتمت أيضاً ترقية رئيس مكتب نيويورك إلى رتبة أمين عام مساعد، وهو ما مكّن المفوضية من المشاركة في لجان الإدارة العليا والمساهمة في توصيل رؤية مجلس حقوق الإنسان إلى وفود نيويورك.

١٣٢ - وشهدت المفوضية نمواً كبيراً في عناصر وجودها الميداني. وكان هناك حتى أيلول/سبتمبر ٢٠١٤<sup>(٢٦)</sup> ٦٨ عنصراً من عناصر حقوق الإنسان على نطاق العالم، منها ١٣ مكتباً قطرياً/قائماً بذاته، و١٢ مكتباً/مركزاً إقليمياً، وعناصر معنية بحقوق الإنسان في ١٤ بعثة من بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، و٢٩ مستشاراً لحقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية. ويعمل ٤٥٢ موظفاً (٤٢ في المائة) من بين ١٠٨٥ موظفاً في وظائف الوجود الميداني، و٦٠٧ (٥٦ في المائة) في جنيف، و٢٦ (٢ في المائة) في نيويورك. وتدعم المفوضية ما يقرب من ٨٤٠ موظفاً من موظفي حقوق الإنسان في عمليات حفظ السلام أو البعثات السياسية الخاصة<sup>(٢٧)</sup>.

١٣٣ - وازدادت الطلبات الواقعة على المكتب، خاصة من أجل تعميم مراعاة حقوق الإنسان وتعزيزها على نطاق منظومة الأمم المتحدة والتصدي لحالات الطوارئ المتصلة بحقوق الإنسان. وتُسند إلى المفوضية وظائف إضافية في إطار 'مبادرة حقوق الإنسان أولاً' وخطة العمل المتصلة بها. ومن المتوقع أن تشارك المفوضية في دعم النهج القائمة على الحقوق في كل أنشطة الأمم المتحدة.

(٢٦) انظر التفاصيل في المرفق الثالث.

(٢٧) المعلومات المقدّمة في نيسان/أبريل ٢٠١٤ رداً على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

١٣٤ - ويفتح نمو المفوضية فرصاً ولكنه ينطوي أيضاً على مخاطر وتحديات. ويسود شعور بين البعض بأن "المفوضية ككل قد اتسعت بطريقة يتعذر السيطرة عليها فينا وإدارياً"<sup>(٢٨)</sup>. وتأكد هذا الرأي مجدداً في الاستعراض الوظيفي للمفوضية للفترة ٢٠١٣-٢٠١٤ والدراسة التي أجرتها شعبة العمليات الميدانية والتعاون التقني في عام ٢٠١٣<sup>(٢٩)</sup>. ويكمن التحدي في تحديد الهيكل التنظيمي "المناسب" للمفوضية، وضمان أدائه الفعال، وتعديل الهيكل التنظيمي، بما يشمل عناصر الوجود الميداني، حسب اللزوم، من أجل تلبية الاحتياجات في المستقبل.

١٣٥ - وأجريت عدة استعراضات داخلية وخارجية للتحدي الذي يشكله الهيكل التنظيمي والتصميم المناسبين، مثل متابعة خطة العمل لعام ٢٠٠٦، والتقييم الذي أجره مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠٠٩، وبرنامج الفعالية التنظيمية الذي أجري لاحقاً، والدراسة التي أعدها شعبة العمليات الميدانية والتعاون التقني في عام ٢٠١٣<sup>(٣٠)</sup>. وشكل ذلك أيضاً مجال تركيز رئيسي للاستعراض الوظيفي<sup>(٣١)</sup> وجزءاً لا يتجزأ من المناقشات والمشاورات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

١٣٦ - وتشمل القضايا المتكررة المحددة ما يلي: الحاجة إلى تحديد الرؤية والأولويات الاستراتيجية الشاملة بصورة أفضل، وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ ووضع استراتيجية ميدانية شاملة؛ وازدواجية العمل؛ وتوزيع المسؤوليات والموارد وأعباء العمل توزيعاً عادلاً ومتوازناً وكافياً في المفوضية؛ والأداء الفعال للهيكل والتعاون والتنسيق داخل المفوضية سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي؛ وقدرة ووظيفة مكتب نيويورك؛ ودور ووظيفة المكاتب الإقليمية؛ ودعم عناصر الوجود الميداني.

(٢٨) "تحسين الفعالية التنظيمية للمفوضية السامية"، كلارك، الصفحة ٥.

(٢٩) انظر "تعزيز نتائج المفوضية السامية لحقوق الإنسان على المستوى الميداني: استراتيجية من أجل زيادة الكفاءة والفعالية والأثر" (Strengthening OHCHR results at field level: a strategy towards increased efficiency, effectiveness and impact)، مدير شعبة العمليات الميدانية والتعاون التقني، ٢٠١٣؛ وانظر أيضاً Nations Human Rights Field Presences (التأثير على الأرض: فهم وتعزيز أثر حماية عناصر الأمم المتحدة الميدانية المعنية بحقوق الإنسان)، ليام ماهوني وروجر ناش، ٢٠١٢.

(٣٠) انظر تعزيز نتائج المفوضية (Strengthening OHCHR results) والتأثير على الأرض (Influence on the Ground).

(٣١) انظر، على سبيل المثال، اختصاصات الاستعراض الوظيفي، "الاستعراض الوظيفي لمفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين: موجز الاستنتاجات والاقتراحات"، الذي عُرض على فريق الإدارة العليا في معتكفه الذي أقيم في ٣٠ حزيران/يونيه و١ تموز/يوليه ٢٠١٤، والعروض التوضيحية ذات الصلة، ووثائق المعلومات الأساسية، وتقارير فرق العمل.

١٣٧ - وبينما عوجلت بعض القضايا، تدور مناقشات حول قضايا أخرى. وقرر فريق الإدارة العليا خلال معتكفه الذي أقيم في تموز/يوليه ٢٠١٤، رداً على التوصيات المؤقتة الصادرة عن الاستعراض الوظيفي ورهنًا بإجراء مناقشات أخرى حول التفاصيل، أن يعزّز وجود المفوضية في الميدان عن طريق إنشاء ما يتراوح بين خمسة وسبعة مراكز إقليمية؛ ووضع نموذج منطقي للانتشار الميداني، بما يشمل تحديد النماذج المعيارية الدنيا لمختلف تشكيلات الوجود الميداني؛ وتعزيز الفعالية عن طريق زيادة القدرة في نيويورك؛ وإيلاء المزيد من المراعاة لخيارات إعادة التشكيل التي من المقرر المضي في بحثها كجزء من الاستعراض الوظيفي الجاري<sup>(٣٢)</sup>.

١٣٨ - ويرى المفتش أن الهيكل التنظيمي المناسب للمفوضية، بما في ذلك عناصر الوجود الميداني، ينبغي أن تصمّم كي تخدم الأولويات الاستراتيجية للمنظمة على أفضل أوجه، والأنشطة التي يتم الاضطلاع بها لتنفيذ تلك الأولويات.

١٣٩ - وأشار العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن المفوضية تسير على نهج "انتهازي" في تطوير عناصر الوجود الميداني. وقد أنشئت المكاتب القطرية بطريقة مخصصة دون الاستناد في معظم الحالات إلى رؤية متوسطة أو طويلة الأجل. أو دون اتخاذ ترتيبات لاستعراضها بعد مدة محددة، مثل خمس سنوات. واستندت القرارات إلى اعتبارات من قبيل توافر التمويل، وسهولة الوصول إلى البلد، والمستوى المرجّح للدعم السياسي والدعم المقدم من المانحين، والدعوة المقدمة من الحكومة المضيفة، ولكن دون تحليل حالة حقوق الإنسان وتطبيق معايير واضحة. وفي حالات أخرى، لم تُنشأ المكاتب في البلدان التي أعربت عن اهتمامها بوجود المفوضية فيها؛ وتباينت أسباب عدم إنشاء مكاتب، ولكنها ارتبطت في معظمها بالافتقار إلى الموارد. وأعرب أكثر من ١٦ بلداً في نهاية عام ٢٠١٣ عن اهتمامها بذلك، ولكن لم يرد عليها.

١٤٠ - وكما جاء في الدراسة الأخيرة التي أجرتها شعبة العمليات الميدانية والتعاون التقني، "ناضلت المفوضية لعدة سنوات مع مفهوم استراتيجيات الدخول والخروج، وما يرتبط بذلك من ضرورة تحديد معايير ليس فقط للانتشار، بل وكذلك، بصورة أشمل، للعمل مع بلدان ومناطق معينة"<sup>(٣٣)</sup>. ويخلص المفتش إلى أن المفوضية ينبغي أن تسرّع وتيرة وضع نهج استراتيجي لتحسين هيكلها التنظيمي وعناصر وجودها الميداني مسترشدة في ذلك بأولوياتها الاستراتيجية.

(٣٢) "مخضر معتكف فريق الإدارة العليا بشأن الاستعراض الوظيفي"، ٣٠ حزيران/يونيه و ١ تموز/يوليه ٢٠١٤.

(٣٣) "Strengthening OHCHR results" (تعزيز نتائج المفوضية)، الصفحة ٢.

١٤١ - غير أن المفوضية أشارت إلى أنها تُجري تحليلاً دقيقاً وأن لديها مجموعة واضحة من المعايير لإرساء ومواصلة عناصر الوجود الميداني. ويُجرى التحليل في إطار عملية التخطيط الاستراتيجية للمفوضية، بما يشمل المذكرات القطرية، والاستراتيجيات المحددة فيها التي تُرصد وتقيّم بانتظام بمساعدة من نظام رصد الأداء. ويقيّم استمرار عمل عنصر الوجود الميداني وأولوياته المحددة على أساس النتائج التي يكشف عنها نظام رصد الأداء.

١٤٢ - وكما تشير 'مبادرة حقوق الإنسان أولاً' وخطة ما بعد عام ٢٠١٥، ستقوم المفوضية بدور رئيسي في تعميم حقوق الإنسان على نطاق المنظومة وستدعم دمج النهج القائم على الحقوق في عمل الأمم المتحدة. وتحتاج المفوضية إلى أن تكون مجهزة، بالمعنى التنظيمي، لتلك المهام. ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي أن يكون لدى مكتب المفوضية في نيويورك القدرة على الوفاء بتلك التوقعات. وتحتاج المفوضية إلى أن تُمثل تمثيلاً كافياً في كل مندييات السياسات والهيئات الحكومية الدولية ذات الصلة.

١٤٣ - وينبغي أن تتمتع المفوضية بالقدرة الكافية التي تمكنها من معالجة حالات حقوق الإنسان الناشئة سواءً من خلال تدابير وقائية أو من خلال قدرات الاستجابة السريعة والقدرات الاحتياطية. وينبغي أن تراعى تلك الاحتياجات في أي تغييرات في الهيكل التنظيمي.

١٤٤ - ويقترح المفتش أن تقدّم فرقة العمل التي أنشئت بناءً على الاستعراض الوظيفي، إلى المفوض السامي، في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٥، توصيات عملية لتحسين الهيكل التنظيمي، بما يشمل خطة عمل مفصلة للتنفيذ تكون مصحوبةً بجدول زمني واضح، لاعتمادها. وينبغي أن تقدّم نتائج الاستعراض، حسب اللزوم، إلى الجمعية العامة و/أو هيئتها الفرعية من خلال الأمين العام للعلم<sup>(٣٤)</sup>.

١٤٥ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يستعرض الهيكل التنظيمي للمفوضية بغرض تحسينه إلى المستوى الأمثل، بما يشمل عناصر الوجود الميداني؛ وأن يحدّد، بحلول نهاية عام ٢٠١٦، اختصاصات واضحة وشاملة ومستوفاة لكل الوحدات التنظيمية؛ وأن يُبقي هيئات الإدارة على علم بتنفيذ نتائج الاستعراض.

#### باء - تعزيز قدرات الإنذار المبكر والاستجابة للأزمات

١٤٦ - أعرب كثيرون ممن أُجريت مقابلات معهم، سواءً من الدول الأعضاء أو موظفي المفوضية أو موظفي الأمانة العامة، عن قلقهم البالغ بشأن المشاكل التي تواجهها المفوضية في

(٣٤) مثل اشتراط تقديم تحديث للوثيقة ST/SGB/1997/10 و/أو الوثيقة ST/SGB/1997/5.

نشر مراقبي حقوق الإنسان على وجه السرعة في حالات الطوارئ والأزمات، وساقوا أمثلة كثيرة من اليمن وليبيا والجمهورية العربية السورية وأوكرانيا.

١٤٧ - وتشمل العوامل التي تحول دون سرعة استجابة المفوضية لحالات الطوارئ المتعلقة بحقوق الإنسان ونشر الموظفين بسرعة ما يلي: القواعد والأنظمة التي لا تناسب الدور التشغيلي للمفوضية؛ وبطء وتيرة عملية التعيين بما لا يناسب النشر السريع؛ والافتقار إلى الدراية الفنية في الاحتفاظ بقوائم النشر السريع؛ وعدم كفاية التعاون مع كيانات الأمم المتحدة ذات الصلة.

١٤٨ - وتحتفظ المفوضية بمختلف أنواع قوائم النشر السريع التي تشمل خبراء داخليين وخارجيين. غير أن هذه القوائم ليست فعالة في كل الحالات وذلك أساساً بسبب عدم كفاية عدد الخبراء المسجلين في القائمة. ويمكن تفسير ذلك بعدم توافر أعداد كافية من الأشخاص الذين يتمتعون بمجموعات المهارات المحددة، مثل الخبرة في الميدان، بما في ذلك خبرتهم في بيئات النزاع (ما بعد النزاع) أو حالات الأزمات الأخرى، والمعرفة بالبيئة الاجتماعية الاقتصادية المعينة واللغات المحلية بالإضافة إلى الدراية بحقوق الإنسان. ويحد ذلك من مجموعة المرشحين المناسبين المحتملين. ومن العقبات الأخرى اشتراط حصول المرشحين الداخليين على إذن من مديرهم لنشرهم في تلك الوظائف؛ وقد يمانع المديرون في كثير من الحالات منح ذلك الإذن بسبب قلة الموارد في وحداتهم والمتاعب التي ينطوي عليها ذلك، وصعوبات إيجاد من يحلون محلهم.

١٤٩ - وفي حين أن المفوضية تناضل في ذلك فإن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين اللذين يشكلان أيضاً جزءاً من الأمانة العامة، قادران فيما يبدو على معالجة النشر السريع، حيث قاما بوضع إجراءات وآليات لنشر العاملين دون تأخير إلا في الحدود التي لا يمكن تفاديها، وأحياناً في غضون ٤٨ ساعة أو ٧٢ ساعة. وأشار الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى استخدام مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية قائمتين يديرهما مجلس اللاجئين النرويجي، إحداهما في إطار مشروع قدرة الحماية الاحتياطية، والأخرى في إطار مشروع القدرة الاحتياطية المعنية بالمسائل الجنسانية، فضلاً عن استخدام التدخل السريع لإقامة العدل، وهي أداة حكومية دولية يدعمها أكثر من ٧٠ بلداً من جميع المناطق، وتوفر هذه الأداة دراية فنية في المجالات المتصلة بالطب الشرعي والتحقيق الجنائي والعنف القائم على نوع الجنس. واكتسبت أيضاً منظمات من خارج منظومة الأمم المتحدة، مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر والمنظمة الدولية للهجرة، قدرات للنشر السريع.

١٥٠ - ولا يوجد فيما يبدو أي سبب لعدم السماح للمفوضية باستخدام الموظفين المقدمين دون مقابل للنشر السريع في حالات الطوارئ غير المنظورة وذلك عن طريق تفسير النظم

الأساسية القائمة و/أو تعديلها على النحو المناسب، حسب اللزوم، على غرار كيانات الأمم المتحدة الأخرى. ولا بد بطبيعة الحال أن يكون اللجوء إلى العاملين دون مقابل تدبيراً مؤقتاً لا يستخدم إلا لسد الثغرات أثناء حالات الطوارئ لحين إجراء التعيينات العادية.

١٥١ - وينبغي ألا تكون العقوبات البيروقراطية غير الضرورية أو الإغراق في النواحي القانونية عند تفسير الولايات عائقاً يحول دون استفادة المفوضية من آليات النشر السريع الخارجية التي يمكن أن تعزّز قدرتها على تلبية الطلبات المحددة لها من مجلس حقوق الإنسان وسائر هيئات الأمم المتحدة، ولتحقيق أهدافها المتمثلة في تعزيز وحماية حقوق الإنسان. وبدلاً من أن تبني المفوضية ملاك موظفيها الخاص بها سيكون حصولها على قوائم الخبراء المدربين والمؤهلين الموجودة بالفعل فعالاً من ناحية التكاليف وسيحقق كفاءة وفعالية أكثر بكثير، مع مراعاة مستويات المهارة والدراية الفنية المطلوبة وضرورة أن ينتمي الخبراء إلى كل المناطق حسب الاقتضاء.

١٥٢ - وأشار العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن العقوبات التي تعترض سبيل النشر السريع لا تقتصر على المفوضية، بل تمثل مشكلة على نطاق المنظمة. ولذلك من المفيد وضع مجموعات خاصة من الإجراءات الخاصة بالنشر السريع. ويحتاج ذلك إلى معالجة على أرفع مستوى تنظيمي، ويتطلب قراراً مناسباً على صعيد السياسة العامة.

١٥٣ - ويجلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية أن تُجري، في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٥، دراسة شاملة تتناول ممارسات وإجراءات الأمم المتحدة والكيانات الأخرى، بغرض الأخذ بالممارسات السليمة المعمول بها في الإدارات والكيانات الأخرى ذات الصلة، والتحسين الأمثل لطرق إيجاد آلية للاستجابة والنشر السريعين وما يتصل بها من إجراءات. وينبغي للمفوضية أن تشجّع وتعزّز التعاون مع إدارة الشؤون السياسية وإدارة الدعم الميداني وسائر كيانات الأمم المتحدة ذات الصلة في هذا الصدد، بوسائل تشمل استكشاف سبل وضع إطار لنشر خبراء حقوق الإنسان من تلك الكيانات في بعثات الاستجابة السريعة والانتشار السريع.

١٥٤ - وفيما يتعلق بقدرة المفوضية على التصدي لحالات الطوارئ المتصلة بحقوق الإنسان، تحدث العديد من أجريت معهم مقابلات عن مشاكل ناشئة عن غياب "غرفة عمليات" أو "مكتب للمساعدة على مدار الساعة سبعة أيام في الأسبوع" في المقر. ومن الناحية الأخرى، لا يعرف ضحايا انتهاكات حقوق الإنسان الجهات التي يتصلون بها خارج ساعات العمل الرسمية، وفي أثناء الإجازات أو عطلات نهاية الأسبوع، أو كيفية الاتصال بها؛ ومن الناحية الأخرى، لا يعرف العاملون في الميدان الجهات التي عليهم إبلاغها في المقر أثناء حالات الطوارئ السريعة التي تصحبها انتهاكات لحقوق الإنسان. وتتصل المسألة أيضاً

بسلامة وأمن العاملين الميدانيين الذين يتعرضون لمخاطر متزايدة بسبب طبيعة عملهم، والحاجة إلى تمكينهم من إبلاغ المقر من خلال بنية مؤسسية وليس من خلال القنوات القائمة التي يبدو أن كثيراً منها غير رسمي.

١٥٥ - وأشارت المفوضية إلى أنها تسهم في مركز الأمم المتحدة للعمليات وإدارة الأزمات الذي يوجد مقره في نيويورك وتشكّل جزءاً منه. وبالإضافة إلى ذلك، بينما لا يوجد لدى المفوضية غرفة عمليات رسمية، أرسى كل فرع جغرافي إجراءات للاتصال في حالات الطوارئ ويمكن الوصول إليه في أي وقت على مدار اليوم سبعة أيام في الأسبوع، لا سيما في أثناء الأزمات.

١٥٦ - وتدعو خطة عمل 'مبادرة حقوق الإنسان أولاً' إلى وضع آليات تنسيقية في المقر من أجل الإنذار المبكر والعمل المبكر ووضع نظام قوي لجمع وتحليل المعلومات عن التهديدات والمخاطر التي يتعرض لها السكان. وأشار الاستعراض الوظيفي أيضاً إلى الحاجة إلى بناء القدرة في مجال الإنذار المبكر والاستجابة للأزمات.

١٥٧ - وتوجد مراكز عمليات الطوارئ/الاستجابة للطوارئ بالرغم من اختلاف مسمياتها، لدى الكثير من كيانات الأمم المتحدة، مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون السياسية، وغيرها، فضلاً عن الكيانات الخارجية، مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر والمنظمة الدولية للهجرة.

١٥٨ - ويمكن أن يعالج هيكل متواضع في مقر المفوضية مسائل عدم كفاية الموارد والقدرات في مقابل الطلبات المتزايدة، بما يشمل سلامة وأمن موظفي المفوضية العاملين في الميدان، والاستجابة أيضاً في الوقت نفسه للطلبات المطروحة في الاستعراضات وخطط العمل.

١٥٩ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يستعرض الممارسات المعمول بها في كيانات الأمم المتحدة الأخرى بشأن عمليات الطوارئ وأن ينشئ مركزاً أو آلية/وظيفة لعمليات الطوارئ/الاستجابة للطوارئ على أساس تجريبي في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٥.

١٦٠ - ويمكن الاطلاع على المعلومات المتصلة بهذا القسم في الفصل التاسع المتعلق بتعميم حقوق الإنسان على نطاق منظومة الأمم المتحدة وتحسين التعاون داخل المنظومة.

## جيم - تفويض السلطة

١٦١ - لا تزال السلطات المفوضة إلى المفوضية فيما يتعلق بحقوق الإنسان والإدارة المالية محدودة. وتمتد كيانات أخرى تابعة للأمانة العامة مثل برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بسلطة مفوضة أكبر مما تتمتع به المفوضية في مجال إدارة الموارد البشرية.

١٦٢ - وقد فوّض الأمين العام سلطة إدارة الموارد البشرية والمالية المتصلة بالمفوضية إلى مكتب الأمم المتحدة في جنيف. وفي حين أن المفوضية تبدو راضية عن الخدمات المقدمة إليها من مكتب الأمم المتحدة في جنيف، غالباً ما يؤدي النظام المتبع حالياً إلى حدوث تأخيرات ويعرقل المفوضية عن إدارة مواردها البشرية. بمرونة فيما يتعلق بتعيين الموظفين ونقلهم خلال مهلة وجيزة وبسرعة في حالات الطوارئ المتعلقة بحقوق الإنسان. ويمكن أيضاً للتفويض الحدود للسلطة أن يؤدي إلى زيادة عبء العمل وقصور الكفاءة.

١٦٣ - وكما لوحظ، تفوّض سلطة أكبر لرؤساء عناصر حقوق الإنسان في بعثات حفظ السلام، إذ يمكنهم على سبيل المثال تعيين الموظفين حتى الرتبة ف-٥. وفي المقابل، لا يتمتع رئيس أي مكتب إقليمي أو مكتب قطري تابع للمفوضية سوى بسلطة محدودة؛ ويمكنه تعيين موظفين محليين من فئة الخدمات العامة حتى الرتبة ع-٤؛ وأما ما عدا ذلك فلا بد أن يتم من خلال مقر المفوضية. ويرى العديد من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم أن السلطة المفوضة حالياً غير واقعية وتستنفد وقتاً أكثر من اللازم، وبالتالي فهي مكلفة وتفتقر إلى الكفاءة، مما يسفر عن حدوث تأخيرات، وزيادة عبء العمل، وبطء العمليات. وأثارت المفوضية هذا الموضوع في عدة مناسبات مع الأمانة وكذلك منذ وقت أقرب في سياق الفريق العامل المعني بالإدارة القائمة على النتائج.

١٦٤ - ولاحظ الكثيرون أن تفويض السلطة موضوع معقد. ويتولى حالياً مكتب الأمم المتحدة في جنيف تقديم الخدمات إلى المفوضية. وينطوي ذلك على مزايا، إذ إن توفير خدمات مشتركة يسمح بالتآزر وزيادة الكفاءة في تقديم الدعم الإداري العام وغيره من الدعم، ويساعد على تحقيق فوائد من وفورات الحجم في حالة الشراء. غير أن ذلك ينطوي على خطر ازدواجية الوظائف، وهناك آثار لتنقل الموظفين عبر الأمانة العامة في حالة زيادة تفويض سلطة إدارة/تعيين الموارد البشرية.

١٦٥ - وتماشياً مع إطار الأمم المتحدة للمساءلة، يلزم الأخذ بالإجراءات الواجبة والفصل بين الوظائف. وبينما يمكن أن يفضي ذلك في بعض الأحيان إلى زيادة العبء الإداري وتحويل الإجراءات، لا يمكن الاستغناء عن هذه الضوابط والموازن. ويتطلب تفويض سلطة

إضافية قدرات للتعامل مع عبء العمل الإضافي، مما يشمل الامتثال للفصل المطلوب بين الوظائف<sup>(٣٥)</sup>.

١٦٦ - وغالباً ما يتطلب التعيين بموجب السلطة الإضافية المفوضة ترتيبات تعاقدية تفرض قيوداً على الموظفين المعيّنين من خلال تلك العملية. وتقتصر في العادة تلك التعيينات على الخدمة داخل نفس الإدارة/المكتب. ويحد ذلك من الانتقال إلى إدارات/مكاتب أخرى، ويؤدي إلى استياء قوة العمل والحد من قدرتها على التنقل وعدم استدامتها.

١٦٧ - ويتعيّن على المفوضية أن تتكيّف مع هذا التحول من كيان معياري أساسه المقرر إلى كيان يشترك بدور متزايد في الأنشطة التنفيذية مصحوب بتوسع كبير في عناصر الحضور الميدانية. وفوّضت السلطة القائمة إلى مكتب الأمم المتحدة في جنيف في حالة المفوضية السامية لحقوق الإنسان عندما كانت المفوضية في الأساس منظمة متمركزة في المقر.

١٦٨ - ومن المتصور أن تشمل خطة عمل الأمين العام بشأن حقوق الإنسان أولاً وظائف إضافية للمفوضية. وربما لا يكون النظام الإداري الحالي للأمانة العامة ولا نظامها الأساسي ولا عملياتها، بما في ذلك التفويض المحدود لسلطة إدارة الموارد البشرية، النموذج الأنسب لأداء تلك الوظائف في المفوضية.

١٦٩ - وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار ممارسات وترتيبات الكيانات الأخرى، مثل إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، من أجل تحديد الممارسات السليمة التي يمكن الأخذ بها في المفوضية، حسب الاقتضاء. وينبغي إيلاء المراعاة للقرار الذي اتخذته فريق الإدارة العليا مؤخراً بشأن إنشاء وظيفة مركزية لإدارة الموارد البشرية بناءً على اقتراح الاستعراض الوظيفي.

١٧٠ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يستعرض، بالتشاور مع الإدارات الأخرى المعنية ذات الصلة، تفويض السلطة إلى مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والمسائل ذات الصلة، وأن يقدم إلى الأمين العام، بحلول نهاية عام ٢٠١٥، مقترحات محدّدة للتحسين.

(٣٥) انظر أيضاً الوثيقة JIU/REP/2011/5 بشأن أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة.

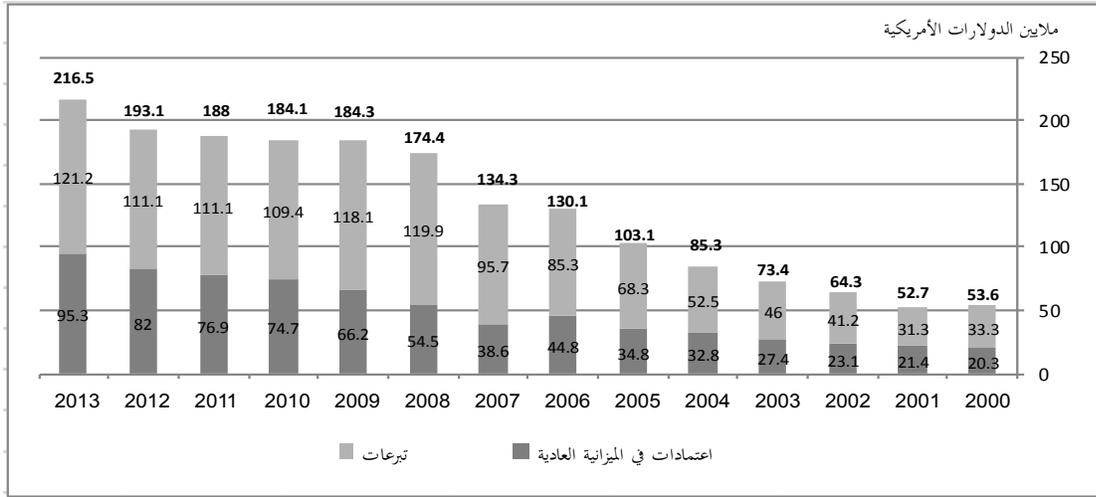
## خامساً - الموارد والتخطيط الاستراتيجي والبرمجة والرصد

### ألف - التمويل المكرّس لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

١٧١ - ازدادت الميزانية العادية للمفوضية تدريجياً<sup>(٣٦)</sup> واتسع التمويل الطوعي اتساعاً كبيراً خلال العقد الأخير (انظر الشكل ١). وتعتمد المفوضية بشدة على الموارد الخارجة عن الميزانية، ويموّل ما يقرب من ٦٠ في المائة من عملها بتبرعات من المانحين<sup>(٣٧)</sup>، بينما تموّل النسبة المتبقية، وهي ٤٠ في المائة، من الميزانية العادية.

#### الشكل ١

استعراض عام للتمويل المكرّس لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (٢٠١٣-٢٠٠٠)



المصدر: تقرير مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ٢٠١٣، الصفحة ١٣٠؛ اتجاهات تمويل مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ([www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx)).

١٧٢ - وازدادت بوتيرة مطردة مبالغ التبرعات غير المخصصة المقدمة منذ عام ٢٠٠٢. ووصلت نسبة التبرعات غير المخصصة المقدمة إلى المفوضية في عام ٢٠١٣ إلى ٥٤ في المائة تقريباً<sup>(٣٨)</sup>.

(٣٦) وبخاصة منذ انعقاد القمة العالمية ٢٠٠٥ عندما تعهد رؤساء الدول والحكومات بمضاعفة موارد المفوضية على امتداد خمس سنوات.

(٣٧) وفقاً لتقرير مفوضية حقوق الإنسان ٢٠١٣ (الصفحة ١٣٥)، تقدّم ٩٠ في المائة من التبرعات غير المخصصة من ١٢ بلداً؛ و٧٥ في المائة من ٧ بلدان، و٥٥ في المائة من ٤ بلدان.

(٣٨) انظر التفاصيل في المرفق الرابع.

١٧٣ - وتنشأ عن الاعتماد على التمويل من خارج الميزانية تحديات ومخاطر. ويمكن أن يؤثر هذا التمويل على تقديم الخدمات في حال نقص التمويل. ويفرض ذلك تحديات على التخطيط والبرمجة والميزنة، بما في ذلك زيادة عبء العمل الواقع على المفوضية، وزيادة الإبلاغ والمتطلبات المفروضة من المانحين الآخرين. والأهم من ذلك أن الاعتماد على التمويل من خارج الميزانية يمكن أن يؤثر على التصورات السائدة بشأن موضوعية المفوضية واستقلالها عندما تبدو للعيان مدعومة من بضعة بلدان<sup>(٣٩)</sup>.

١٧٤ - ويتعيّن أن تكون عمليات التخطيط الاستراتيجي والبرمجة كافية ومصمّمة لمعالجة تلك التحديات والتخفيف من المخاطر المتصلة بها.

#### باء - الصناديق الاستثمارية

١٧٥ - فوّضت إلى المفوضية السلطة التي تمكنها من إدارة ١٠ صناديق استثمارية. ويمثل الصندوق الاستثماري المخصص لدعم أنشطة المفوضية أكبر صندوق استثماري، إذ يستأثر بمبلغ ٦٦ مليون دولار أمريكي من بين ما مجموعه ٩٧,٣ ملايين دولار أمريكي.

١٧٦ - وأجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية استعراضاً لكل من صندوق الأمم المتحدة للتبرعات لضحايا التعذيب وصندوق الأمم المتحدة الاستثماري للتبرعات الخاص بأشكال الرق المعاصرة، وأكدت المفوضية أنها نفذت جميع توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وعدّلت أمانة الصندوقين القوالب النموذجية للطلبات وقامت بتحديث وتطوير القوالب النموذجية الخاصة ببعثات التقييم، ودورات المعالجة والتمويل، والخطوط التوجيهية لكلا الصندوقين. وعززت تدابير رصد استخدام المنح. ويجري العمل على إنفاذ امتثال المستفيدين من المنح للتقارير المالية وتقارير مراجعة الحسابات.

١٧٧ - وسلط تقرير سابق صادر عن وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2007/8) الضوء على المسائل المثيرة للقلق بشأن الصناديق الاستثمارية، وتضمّن هذا التقرير توصيتين متصلتين بهذا الموضوع. وفي التوصية ٣، طلبت هيئة التفتيش المشتركة من المفوضية السامية أن تنشئ مجلس أمناء ملائم للصندوق الاستثماري لدعم أنشطة المفوضية من شأنه الاضطلاع باستعراض وإقرار المشاريع والأنشطة المحددة التي تموّل من الصندوق. وفي التوصية ٧، طلبت وحدة التفتيش المشتركة من المفوضية السامية إبلاغ مجلس حقوق الإنسان بالتبرعات التي تتلقاها

(٣٩) صنّف مكتب خدمات الرقابة الداخلية ذلك في تقييمه لمخاطر المفوضية بأنه أكبر خطر يواجهها.

المفوضية السامية وكيفية توزيعها فضلاً عن الشروط الجائز أن تفرض على هذه التبرعات. ورفضت هاتان التوصيتان بالفعل في رد الإدارة<sup>(٤٠)</sup>.

١٧٨ - وكما جاء في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٧، لا توجد أي آلية لإشراك الدول الأعضاء في استعراض أو إقرار تشغيل الصناديق الاستثمارية، كما لا يتم إبلاغها بالشروط التي توضع عندما تقدم تبرعات فردية، بخلاف المعلومات التي ترد في التقارير السنوية للمفوضية<sup>(٤١)</sup>. وفي هذا الصدد، يود المفتش أن يلفت الانتباه إلى العديد من تقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن هذا الموضوع في السنوات الأخيرة، بما في ذلك تقريره عن تقييم مخاطر المفوضية (التقرير رقم AE2007/330/01) والتقارير الفردية عن استخدام بعض الصناديق الاستثمارية والتحقيقات في المخالفات التي زُعم ارتكابها من جانب بعض متلقي المنح.

١٧٩ - وبعد استعراض الحالة، يؤكد المفتش العام مجدداً التوصية ٧ من الوثيقة JIU/REP/2007/8، ويطلب من المفوض السامي أن يبادر، اعتباراً من عام ٢٠١٥، بإبقاء مجلس حقوق الإنسان على علم بالتبرعات المقدمة، ومواصفات تخصيصها، وتوزيعها والشروط المفروضة عليها، إن وجدت، حتى يمكن تحسين شفافية المفوضية ومساءلتها أمام الدول الأعضاء.

#### جيم - تعبئة الموارد والتواصل والشراكات

١٨٠ - تستند وظيفة تعبئة الموارد في المفوضية إلى استراتيجية مدتها خمس سنوات للتواصل/جمع الأموال للفترة ٢٠١٢-٢٠١٧. وتحدد خطة تطوير قدرة المفوضية على التواصل. وترتبط الاستراتيجية بخطة العمل السنوية وخطة التكاليف التي راجعها وأقرها مجلس استعراض البرنامج والميزانية، الذي يرصد أيضاً تنفيذ الخطة. ومن المتوقع وضع الاستراتيجية المتكاملة للعلاقات الخارجية في صيغتها النهائية واعتمادها في النصف الثاني من عام ٢٠١٤.

١٨١ - ووضعت المفوضية السامية في عام ٢٠١٢ إجراءات تشغيل موحدة معدلة بشأن العلاقات مع المانحين وجمع الأموال. وتؤكد هذه الإجراءات أهمية إرساء علاقات طيبة مع المانحين والحفاظ عليها، والعمل على توسيع قاعدة المانحين عن طريق اجتذاب جهات مانحة جديدة وغير تقليدية، وتعزيز إمكانية التنبؤ بالتمويل. ويجدد الإجراءات عدة تدابير، مثل جلسات الإحاطة المنتظمة للمانحين، وإجراء مشاورات سنوية مع الجهات المانحة الرئيسية،

(٤٠) انظر الوثيقة A/62/845/Add.1، الفقرات من ١٤ إلى ١٦ ومن ٢٢ إلى ٢٣.

(٤١) للمزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى الوثيقة JIU/REP/2007/8.

والنداءات السنوية والتقارير السنوية التي تفي بمتطلبات المانحين، ويؤكد أهمية توفير أي معلومات إضافية حسب ما تقتضيه الحاجة.

١٨٢ - وأنشئت دائرة الاتصال الخارجي في عام ٢٠١٣، وجرى تعزيز قسم المانحين والعلاقات الخارجية عن طريق إنشاء وظيفة إضافية في عام ٢٠١٤ في إشارة إلى أولوية تعبئة الموارد وتنويع مصادر التمويل.

١٨٣ - ووجهت المفوضة السامية ونائبة المفوضة السامية اهتماماً كبيراً لتعبئة الموارد، وبادرتا في السنوات الأخيرة بإثارة المسألة لدى الجهات المانحة التقليدية الكبرى وكذلك الجهات المانحة غير التقليدية وكان لهما دور حاسم في هذا الصدد. وأعيد في عام ٢٠١٣ إرساء ممارسة إطلاق نداء سنوي. وأنشئت في الموقع الإلكتروني للمفوضية في عام ٢٠١٣ تقنية "تبرع الآن".

١٨٤ - وشجعت المفوضية جمع الأموال على المستوى الميداني في السنوات الأخيرة من أجل الاستفادة من زيادة تفويض السلطة إلى الميدان من جانب جهات مانحة كثيرة. وحرصت المفوضية على أن تكون الرسائل التي تصدر من المقر والميدان في هذا الصدد متشابهة ومتعاضدة. ويتطلب ذلك تدريباً أكثر للموظفين العاملين في الميدان على تعبئة الموارد.

١٨٥ - وتوافق أغلبية المانحين على أن التقرير السنوي كاف للوفاء بمتطلبات الإبلاغ. وفي حالة المساهمات المخصصة، تصدر تقارير محدّدة حسب الاقتضاء؛ وفي عام ٢٠١٢، جرى تقديم ما يقرب من ٤٠ من تلك التقارير إلى المانحين وفقاً للاتفاقات المبرمة معهم. ويفرض ذلك طلبات على الموارد من الموظفين، نظراً لإنفاق الكثير من الوقت سواء في الميدان أو في المقر لإصدار تلك التقارير. وساهم نظام رصد الأداء بدور هام في ترشيد تقديم التقارير وتقليل تكاليف المعاملات ذات الصلة.

١٨٦ - ويكمن التحدي المائل أمام المفوضية في الحفاظ على نفس المستوى من الأنشطة أو زيادته في ظل الأجواء العالمية الراهنة التي تشهد ركوداً أو تراجعاً في الموارد بسبب انخفاض المساهمات المقدّمة من بعض المانحين جراء الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية.

١٨٧ - وأحرزت المفوضية تقدماً تشهد عليه النتائج الإيجابية التي تحققت واتجاهات الزيادة المستمرة في المساهمات الخارجة عن الميزانية. غير أنه في ظل ازدياد الولايات والأنشطة والاحتياجات من الموارد، ستستفيد المفوضية من مواصلة تعزيز سياساتها وتدابيرها بشأن جمع الأموال والاتصال.

١٨٨ - وذكر كثيرون ممن أجريت مقابلات معهم أن التركيز داخل المفوضية على تكوين شراكات استراتيجية وطويلة الأجل يبدو غير كافٍ؛ وهناك اتجاه للنظر إلى جمع الأموال باعتباره مسألة عارضة ومخصصة وانتهازية. وأشار كل من التقييم الذي أجره مكتب

خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠٠٩ والاستعراض الوظيفي الجاري إلى أن عدم وضع تدابير لإرساء شراكات استراتيجية والحفاظ عليها يمثل أحد المجالات التي في حاجة إلى تحسين<sup>(٤٢)</sup>.

١٨٩ - وبالإشارة إلى التقرير الأخير الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن تعبئة الموارد (JIU/REP/2014/1 الفقرة ٤٢)، يشجّع المفتش المفوضية السامية على وضع تدابير لتعزيز الشراكات مع المساهمين كي تنظر إلى تعبئة الموارد باعتبارها عملية متواصلة تهتم بتعزيز علاقات دائمة مع الشركاء من خلال جملة أمور تشمل الاتصال المنتظم والفعال وليس مجرد أنشطة لتعبئة الأموال.

١٩٠ - وينبغي أن تحرص الدول الأعضاء على أن تكون المساهمات المحددة المقدمة منها قابلة للتنبؤ وطويلة الأجل ومتفقة مع الولاية الأساسية والأولويات الاستراتيجية للمفوضية.

١٩١ - والمفوضية، شأنها شأن الكثير من منظمات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، ظلت تسعى إلى توسيع قاعدة مانحيها وتنويع مصادر تمويلها في السنوات الأخيرة ليس فقط عن طريق الوصول إلى مساهمين حكوميين غير تقليديين، بل وكذلك شركات القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية والأفراد ذوي الأرصدة الصافية الضخمة. ولا مبالغة في التشديد على أهمية وضع سياسات ملائمة لإدارة المخاطر وعمليات العناية الواجبة في هذا السياق<sup>(٤٣)</sup>. ويؤكد المفتش مجدداً التوصية بأنه ينبغي في النفس الوقت الذي يتم فيه توسيع قاعدة المانحين وتنويع مصادر الدخل، الحرص على ألاّ يقوم بعملية العناية الواجبة نفس الأفراد المسؤولين عن جمع الأموال.

١٩٢ - وإذا كانت خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ تشمل مكوناً قوياً لحقوق الإنسان فسوف تتسع آفاق تعبئة الموارد على الأرجح تبعاً لذلك، وبنفس القدر سيفرض ذلك تحديات إضافية على المفوضية فيما يتعلق بتوسيع عملياتها، وتحديد فرص تعبئة الموارد، وتنمية

(٤٢) تشمل اقتراحات التحسين الأخرى المنبثقة عن الاستعراض الوظيفي جملة أمور، من بينها جعل جمع الأموال مسؤولية إدارية وزيادة القدرة على جمع الأموال في الميدان وفي المقر؛ وإدراج جمع الأموال في خطط العمل السنوية؛ ووضع خطوط توجيهية وتقديم تدريب في مجال جمع الأموال؛ وضمان زيادة الاتساق بين المقر والميدان؛ وتعزيز الدور التنسيقي الذي يقوم به قسم المانحين والعلاقات الخارجية. انظر التفاصيل في "الاستعراض الوظيفي لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: ملخص الاستنتاجات والاقتراحات" (OHCHR functional review: summary of findings and proposals)، وتقرير فرقة عمل الاستعراض الوظيفي المعنية بتعبئة الموارد الذي عُرض على فريق الإدارة العليا في معتكفه لعام ٢٠١٤.

(٤٣) انظر القسم المتعلق بإدارة المخاطر أعلاه.

مجموعات المهارات الضرورية، وتقديم ما يلزم للعاملين في المقر وفي الميدان من تدريب على تعبئة الموارد.

١٩٣ - ويتفق المفتش مع ما لاحظته الكثيرون من أن المفوضية يمكنها مواصلة تحسين الاتصال وتعبئة الموارد. وكنقطة انطلاق، لا بد من وجود إطار سياساتي واضح وشامل لأنشطة التواصل وجمع الأموال من أجل ضمان الاتساق والترابط على نطاق المفوضية سواء في المقر أم في الميدان. ويتعين على وجه الخصوص تحديد معايير وعمليات واضحة بشأن طريقة إجراء أنشطة تعبئة الأموال والتواصل وكيفية التعامل مع المانحين (المحتملين) وطريقة إبرام الاتفاقات مع فرادى المانحين. ومن الأهمية القصوى ضمان عدم تعارض جميع أنشطة تعبئة الموارد والاتصال مع استقلال ولاية المفوض السامي وعدم الطعن فيها وتوأمها مع الأولويات الاستراتيجية للمفوضية حسب ما هو وارد في خططها الاستراتيجية.

١٩٤ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يسرّع وتيرة وضع استراتيجية للتواصل/جمع الأموال/تكوين الشراكات في المفوضية. وينبغي اعتماد الاستراتيجية في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٥. وينبغي للمفوض السامي أن يُبلغ هيئات الإدارة باعتماد الاستراتيجية والإبلاغ دورياً عن تنفيذها.

#### دال - التخطيط الاستراتيجي

١٩٥ - توجد لدى المفوضية عمليتان وثيقتان للتخطيط الاستراتيجي، هما الإطار الاستراتيجي المقترح من الأمين العام (الإطار الاستراتيجي المقترح للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥)، الجزء الثاني: الخطة البرنامجية لفترة السنتين، البرنامج ٢٠، حقوق الإنسان (A/67/6) البرنامج ٢٠))؛ وخطة إدارة المفوضية السامية لحقوق الإنسان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

١٩٦ - وهناك اختلاف بين هاتين العمليتين الوثيقتين التخطيطيتين. فالإطار الاستراتيجي (البرنامج ٢٠، حقوق الإنسان) الذي يغطي فترة سنتين، أقرته الجمعية العامة بناء على المناقشات التي دارت في لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الثالثة. ويحدّد هذا الإطار البرامج الفرعية الأربعة المتعلقة بحقوق الإنسان وولاية كل منها، ويتضمن مؤشرات للأداء. ويقدم الأمين العام كل سنتين تقريراً، من خلال تقريره عن أداء برنامج الأمم المتحدة<sup>(٤٤)</sup>، عن تنفيذ الإطار الاستراتيجي على أساس المعلومات الواردة من النظام المتكامل لرصد المعلومات وتوثيقها. ويشكّل الإطار الاستراتيجي الأساس الذي تستند إليه ميزانية البرنامج التي تعتمد عليها الجمعية العامة.

(٤٤) انظر على سبيل المثال الوثيقة A/67/77 وتصويبها Corr.1.

١٩٧ - وتغطي خطة إدارة المفوضية السامية ٢٠١٤-٢٠١٧ فترة مدتها أربع سنوات<sup>(٤٥)</sup> وتحُدُّ أولياتها. واسترشدت المفوضية في إعداد خطة الإدارة بالإطار الاستراتيجي للأمين العام للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ وكذلك بالولايات المسندة إلى المفوضية من مختلف الهيئات الحكومية الدولية<sup>(٤٦)</sup>.

١٩٨ - ووضعت خطة إدارة المفوضية وفقاً لست أولويات مواضيعية، وتشمل ١١ إنجازاً متوقعاً حُدِّدت لأول مرة في فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ووضعت مؤشرات لكل إنجاز من الإنجازات المتوقعة، وصيغة بروتوكولات لتيسير دقة واتساق الرصد والإبلاغ<sup>(٤٧)</sup>. ويتم رصد الأداء والإبلاغ عنه مقارنة بما هو محدد في خطة الإدارة من خلال نظام رصد الأداء. وكما قيل للفريق فإن ذلك يسمح بالإبلاغ القائم على الأدلة بالاستناد إلى مؤشرات.

١٩٩ - وعقدت المفوضية في أثناء إعداد خطة إدارتها مشاورات مع مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما فيها الدول الأعضاء، ونظمت خمس مشاورات إقليمية على نطاق المكاتب. واستكملت المشاورات بجمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك دراسة نظرية واستبيانات إلكترونية وزَّعت على موظفي المفوضية وخبراء حقوق الإنسان في الأمم المتحدة. وتولت دائرة السياسات والتخطيط والرصد والتقييم تحليل القدر الكبير من المعلومات التي تولدت عن عملية التخطيط التشاورية وذلك بدعم من فريق عامل تقني شامل لكل الشعب على أساس اتصال المواضيع بحقوق الإنسان، واحتمالات إحداث تغيير، والقيمة المضافة التي يمكن أن تحققها المفوضية في كل مجال. وقرر فريق الإدارة العليا الأولويات المواضيعية المحددة ومجالات التركيز في دورة البرمجة التالية على أساس المعلومات التي تم جمعها.

٢٠٠ - وعُرضت على الدول الأعضاء في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣ مشاريع الاستراتيجية التي وضعت على أساس كل أولوية من الأولويات المواضيعية المحددة التماساً لتعليقاتها عليها. ونُقحت هذه الوثائق لضمان عدم خروج الأولويات والاستراتيجيات عن حدود ولايات المفوضية واتساقها مع برنامج حقوق الإنسان المحدد في الإطار الاستراتيجي للأمين العام. وأعلن المفوض السامي عن إطلاق خطة إدارة المفوضية في اجتماع مع الدول الأعضاء في نيسان/أبريل ٢٠١٤.

(٤٥) كانت كل خطة من خطتي الإدارة السابقتين تغطي فترة سنتين (٢٠١٢-٢٠١٣، و٢٠١٠-٢٠١١). وهذا التحول من دورة برمجة مدتها سنتان إلى دورة مدتها أربع سنوات يمكن المفوضية من استثمار المزيد من الوقت والموارد في عملية للتشاور من أجل التخطيط الاستراتيجي.

(٤٦) خطة إدارة المفوضية السامية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، الصفحتان ٦ و١٣.

(٤٧) المرجع نفسه، الصفحة ١١.

٢٠١ - ويحيط المفتش علماً بالتقدم المحرز في تحسين التخطيط الاستراتيجي ورصد الأداء والإبلاغ، ويقر بالجهود المبذولة على مر السنوات في تحسين الاتساق والوضوح والفعالية. وأشار الكثير من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم أن المفوضية قد أدخلت تحسينات متواصلة في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة. واستند ذلك أيضاً إلى استقصاء الموظفين الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة؛ وذكر أكثر من ثلث المجيبين أنهم يوافقون أو يوافقون تماماً على أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المفوضية فعالة وتدعم الإدارة القائمة على النتائج<sup>(٤٨)</sup>. ومع ذلك لا تزال هناك جوانب قصور في حاجة إلى معالجة.

٢٠٢ - ويمكن أن تنشأ مشاكل عن وجود عمليتين ووثيقتين تخطيطيتين مختلفتين، وهو ما يمكن أن يفضي إلى الازدواجية والتضارب، وقد لا تكون العمليتان فعاليتين بالرغم من أنهما تغطيان فترتين زمنيتين مختلفتين. ويمكن أن يفضي ذلك إلى تضارب أو عدم وضوح الأولويات الاستراتيجية للمفوضية. ومما يعزّز تلك المشاكل وجود نظامين وتقريرين مختلفين لرصد الأداء، إذ يقدم الأمين العام تقريراً عن أداء البرنامج على أساس المعلومات المقدمة من خلال النظام المتكامل لرصد المعلومات وتوثيقها، ويقدم المفوض السامي تقارير سنوية على أساس المعلومات المستمدة من نظام رصد الأداء.

٢٠٣ - وأثار عدد ممن أُجريت مقابلات معهم نفس تلك الشواغل ملاحظين أن البرنامج ٢٠ يشكل الأساس لكل أنشطة الأمم المتحدة في ميدان حقوق الإنسان وأن الميزانية وضعت على أساس ذلك البرنامج. وفي رأيهم أن الأولوية بالنسبة للمفوض السامي ينبغي أن تستند إلى البرامج القائمة. ويتعدّد دمج الأولويات الست للمفوضية والبرامج القائمة الأربعة. وأشار الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن هذه النهج المختلفة تدفعهم إلى الاعتقاد بعدم وجود أي أداة لتحقيق الشفافية وبأن الدول الأعضاء قد ضلت طريقها. وأشار آخرون إلى أنها كانت عملية تحركها الدول ولكنها تحوّلت إلى عملية تحركها الأمانة العامة وأن المشاورات التي دارت بشأن خطة الإدارة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ ليست كافية ولم تُعقد في الوقت المناسب. وذكروا أنه لم تُعقد سوى إحاطتين وأن الوثائق لم تُتّح للدول الأعضاء إلاّ لمدة قصيرة. ولم تتمكّن الدول الأعضاء من دراستها بعناية والتشاور مع عواصمها.

٢٠٤ - وأشار أحد الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن "الأولويات التي حددها المفوضية لا تتفق تماماً مع الإطار الاستراتيجي الذي اعتمده الجمعية العامة ولا مع الولايات الحكومية الدولية. ولذلك نرى أنه يتعيّن مناقشة تلك الأولويات واعتمادها من

(٤٨) هذه الردود إيجابية أكثر من الردود على الاستقصاءات التي أُجريت في سياق برنامج الفعالية التنظيمية وتقييم الاحتياجات لعام ٢٠٠٩.

الدول الأعضاء. وتمثل البرمجة والتخطيط مسألة هامة، ومن المهم للمفوضية أن تتبع سياسات الأمم المتحدة ذات الصلة<sup>(٤٩)</sup>.

٢٠٥ - وأشار الأشخاص الذين أعربوا عن ارتياحهم لهذه العملية في أثناء المقابلات التي أجريت معهم إلى أنهم لا يشعرون بأي قلق من هذا القبيل. وذكر أنه "توجد رقابة كافية وفرصة أمام الدول للتعبير عن آرائها بشأن الخطة الاستراتيجية والأولويات المواضيعية وخطة إدارة المفوضية. وحصل المفوض السامي على معلومات موسّعة وذلك، من ناحية، عن طريق تقاسم خطة البرنامج لفترة السنتين فيما يتعلق بالبرنامج ٢٠، ومن ناحية أخرى، عن طريق عقد اجتماع غير رسمي مع الدول لمناقشة الإطار الاستراتيجي المقترح قبل استعراضه من جانب لجنة البرنامج والتنسيق". وأعلن أيضاً أن "المفوض السامي قد عقد في السنوات الأخيرة مشاورات موسّعة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين وأنه أدى استعداداً كبيراً للتعاون مع الدول الأعضاء في إطار من الشفافية بشأن الإطار الاستراتيجي المقترح للأمين العام. وبالإضافة إلى جلسات الإحاطة العديدة التي نُظمت في جنيف، وجلسة الحوار التي عقدت مع مجلس حقوق الإنسان، أبدت المفوضية أيضاً استعدادها لتجميع وعرض آراء الدول الأعضاء بشأن الإطار الاستراتيجي لعرضها على [لجنة البرنامج والتنسيق]".

٢٠٦ - ويرى المفتش أن الشواغل المطروحة هامة وخطيرة وتستحق المعالجة بالرغم من أنها ليست مشتركة بنفس الدرجة بين كل من أُجريت مقابلات معهم. ويتعيّن مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع الأولويات الاستراتيجية للمفوضية حسب ما اتفق عليه الأعضاء وكما حددهت الولايات والأولويات الحكومية الدولية ذات الصلة. وفي حالة الإطار الاستراتيجي للأمين العام، تشمل الوثيقة الولايات الحكومية الدولية ذات الصلة.

٢٠٧ - وفي المقابل، لا ترد الولايات الحكومية الدولية ذات الصلة تحديداً في خطة إدارة المفوضية التي لا تتضمن سوى إشارة عامة إلى الإطار الاستراتيجي<sup>(٥٠)</sup> وبعض الإشارات في النصوص الموضوعية المحدّدة. ويختلف تنظيم الوثيقة عن الإطار الاستراتيجي، ذلك أن الوثيقة تنطلق من ست أولويات استراتيجية تجعل من الصعب مواءمتها بوضوح مع البرامج الفرعية الأربعة لحقوق الإنسان المحدّدة في الإطار الاستراتيجي. ولا تتضمن إشارات واضحة إلى ولايات المفوضية الحكومية الدولية ذات الصلة. ويتعذّر استعراض وضمان مواءمة خطة الإدارة مع الإطار الاستراتيجي الذي يعد الوثيقة الوحيدة التي تشير بوضوح إلى الولايات الحكومية الدولية ذات الصلة المعتمدة من الدول الأعضاء. وذكرت المفوضية أن خطة إدارتها

(٤٩) أحكام البند ٤-٨ من الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم (ST/SGB/2000/8).

(٥٠) خطة إدارة المفوضية السامية لحقوق الإنسان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، الصفحة ١٣.

لا تتضمن إشارات واضحة إلى الولايات الحكومية الدولية ذات الصلة بالمفوضية لأنها تُمثل تقييم المفوض السامي لأفضل طريقة لمعالجة الولاية ضمن الحدود الصارمة للأنشطة الصادر تكليف محدد بشأنها.

٢٠٨ - ويتصور المفتش أن هناك خطراً أصيلاً ناجماً الافتقار إلى الترابط بين الخطتين، ويتصل ذلك تحديداً بعدم التوافق التام بين الأولويات المحددة في خطة إدارة المفوضية وأولويات الإطار الاستراتيجي التي أقرتها القاعدة الأوسع من الأعضاء، أو عدم الترابط مع ولايات حقوق الإنسان الأخرى وأولوياتها التي قررتها الهيئات الحكومية الدولية ذات الصلة. ويُرصد الأداء ويتم الإبلاغ عن تنفيذ الخطط من خلال تقريرين مختلفين، هما تقرير الأمين العام عن أداء الإطار الاستراتيجي والتقرير السنوي الذي يصدره المفوض السامي عن خطة إدارة المفوضية. وأفضى ذلك إلى بعض القلق المشروع والمفهوم لدى الكثير من أصحاب المصلحة.

٢٠٩ - وبالإضافة إلى ذلك، يختلف النظر في وثيقتي التخطيط الاستراتيجي واعتمادهما على الصعيد الحكومي الدولي اختلافاً كبيراً، إذ يُعد الإطار الاستراتيجي وفقاً للإجراءات المحددة في الأنظمة والقواعد التي تحكم تخطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ورصد التنفيذ وأساليب التقييم. وأما الأنظمة والقواعد والممارسات المتبعة في إعداد خطة إدارة المفوضية وجوانب اتساقها التام مع السياسات والممارسات ذات الصلة المعمول بها في الأمم المتحدة فليست واضحة. وتناقش الجمعية العامة الإطار الاستراتيجي وتعتمده بعد استعراضه مع لجنة البرنامج والتنسيق؛ بينما لا تناقش رسمياً خطة إدارة المفوضية ولا تعتمد من الأعضاء في المفوضية. وبالرغم من إجراء مشاورات مع الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين في مختلف مراحل إعداد خطة إدارة المفوضية، تنشأ بعض المسائل المثيرة للقلق بسبب عدم إجراء مشاورات منظمة وإلزامية.

٢١٠ - ويقر المفتش بأن المقصود هو أن تكون العمليتان متكاملتين، مشيراً إلى جملة أمور تشمل ميزة تنظيم الإطار الاستراتيجي حول الشعب وتنظيم خطة إدارة المفوضية حول النتائج التي تسهم في تحقيقها أكثر من شعبة معاً. وبالمثل، ساهمت خطة الإدارة في التحسينات التي أجزتها المفوضية على صعيد الإدارة القائمة على النتائج، وهي تحسينات ما كانت لتتحقق لولا أن المفوضية اقتصرت على استخدام الإطار الاستراتيجي القائم والنظام المتكامل لرصد المعلومات وتوثيقها باعتبارها الإطارين الوحيدين للتخطيط والرصد. وفي هذا الصدد، يود المفتش أن يشير إلى التقرير الأخير الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة (الوثيقة JIU/REP/2012/12) الذي يبين الصعوبات الهامة التي تواجهها الأمانة العامة في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في عملها القائمة.

٢١١ - وكما جاء من قبل، هناك في نفس الوقت العديد من جوانب القصور. ويرى المفتش أنه لا بد من وجود تأكيد معقول بأن العملية التي تسير عليها المفوضية في إعداد خطة إدارتها تتفق مع ما هو قائم من سياسات وقواعد وأنظمة متبعة في التخطيط الاستراتيجي. ويكمن الخطر في أن تصبح الأمانة العامة هي القوة المحركة لهذه العملية بدلاً من الدول الأعضاء. ويتسم ذلك بأهميته ما دام تخصيص الموارد للأنشطة والأولويات ورصد ذلك يستند إلى خطة الإدارة.

٢١٢ - ويؤثر وجود عمليتين للتخطيط ووثيقتين للتخطيط ونظامين لرصد الأداء تأثيراً سلبياً على الشفافية والمساءلة عن تخصيص المساهمات الخارجة عن الميزانية وكيفية استخدامها وعمّا إذا كانت النتائج قد تحققت وما إذا كانت الموارد استُخدمت بفعالية وبكفاءة. ويمكن أيضاً لوجود نظامين أن يؤدي إلى ازدواجية العمل وانعدام الكفاءة.

٢١٣ - واستناداً إلى التقدم المحرز والمناقشات الجارية في الأمانة العامة، ومع مراعاة الشواغل المحددة، ينبغي للمفوض السامي أن ينشئ فريقاً عاملاً مؤلفاً من فريق الإدارة العليا وكبار الموظفين الآخرين، حسب اللزوم، من أجل استعراض عملية (عمليات) التخطيط الاستراتيجي، بما يشمل توافر خطة إدارة المفوضية وعلاقتها وتكاملها مع الإطار الاستراتيجي للأمين العام؛ وقواعد وأنظمة وإجراءات إعداد الخطة (الخطط) الاستراتيجية؛ والطريقة التي تدعم بها تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، أي تخصيص الموارد والإبلاغ عن فعالية وكفاءة استخدام وأداء الموارد ورصد ذلك؛ واشتراك الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين في العملية، بما في ذلك مناقشة واعتماد وثيقة (وثائق) التخطيط النهائية من جانب الهيئة (الهيئات) الحكومية الدولية ذات الصلة.

٢١٤ - ويهدف تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي والبرمجة في المفوضية:

### التوصية ٣

ينبغي للمفوض السامي أن ينشئ فريقاً عاملاً مؤلفاً من فريق الإدارة العليا وكبار الموظفين الآخرين، حسب اللزوم، لمراجعة عملية (عمليات) التخطيط الاستراتيجي في المفوضية السامية لحقوق الإنسان بالتشاور مع الإدارات المختصة الأخرى، حسب اللزوم، وأن يقدم إلى الجمعية العامة، من خلال الأمين العام، تقرير الفريق العامل للنظر فيه في موعد أقصاه الدورة الحادية والسبعون للجمعية العامة.

## هاء - البرمجة والميزنة والإدارة المالية

٢١٥ - تخصص الموارد في المفوضية، وهي وظيفة تقع المسؤولية الرئيسية عنها على عاتق مجلس استعراض البرنامج والميزانية، في سياق عملية البرمجة في المفوضية، أي إعداد خطة عمل المفوضية، والموافقة على خطة العمل السنوية وخطط التكاليف واستعراض الاقتراحات البرنامجية الجديدة. ويقترح المجلس مبلغاً إجمالياً للسنة يوافق عليه المفوض السامي على أساس الميزانية العادية وتوقعات جمع الأموال ومعدلات التنفيذ والمبالغ المرحّلة.

٢١٦ - وتُخصص جانب الجمعية العامة أموال الميزانية العادية لتنفيذ الأنشطة الصادر تكليف بشأنها. وتخصص الموارد الخارجة عن الميزانية لمختلف الشعب على أساس خطط العمل السنوية وخطط التكاليف المعتمدة من مجلس استعراض البرنامج والميزانية. ويجتمع المجلس لاستعراض البرامج المقترحة الجديدة، كلما تطلب الأمر كذلك، استناداً إلى الاحتياجات الناشئة أو مدى توافر الموارد الإضافية. ويكفل المجلس أن الأنشطة المقترحة متمشية مع ولاية المفوضية، وأنها تعزز البرنامج المقترح، ولا تحوّل الموارد بعيداً عن الأولويات المتفق عليها. ويجري المجلس أيضاً استعراضات منظمة في منتصف المدة لرصد التقدم المحرز ولضمان المواءمة مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمفوضية.

٢١٧ - وتستكمل الميزانية العادية للمفوضية بتبرعات كبيرة تبلغ نحو ٦٠ في المائة من مجموع ميزانيتها.

٢١٨ - وأشار كثيرون من الأمانة العامة والدول الأعضاء ممن أُجريت مقابلات معهم إلى المخاطر المتأصلة في زيادة الموارد الخارجة عن الميزانية. وأعربوا عن قلقهم البالغ حيال مخاطر الاعتماد الزائد على موارد من خارج الميزانية، حتى لأداء الأنشطة الأساسية، واستخدام الموظفين الممولين من تلك الموارد في أداء الوظائف الأساسية، وأشار كثيرون إلى التشويه المحتمل في الولاية، وما يشكله ذلك من مخاطر على استقرار الأنشطة واستدامتها، وخطورة أن تصبح المفوضية أكثر خضوعاً للمانحين أو أن تصوّر بهذه الصورة.

٢١٩ - وفي ضوء تلك الشواغل، يود المفتش أن يشير إلى أهمية التوصية ٢ والاقتراح الوارد أعلاه بشأن الصناديق الاستثمارية ويؤكد مجدداً تلك الأهمية (الفقرة ١٧٩).

٢٢٠ - ويقترن بالتقرير المقدم من مجلس حقوق الإنسان إلى الجمعية العامة تقرير عن التقديرات المنقحة يتضمن ملخصاً للآثار المالية المترتبة على القرارات والمقررات المعتمدة خلال السنة. وتراجع اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة هذا الملخص، وتُتخذ قرارات بشأن تخصيص موارد إضافية لإجراء الأنشطة التي صدر تكليف جديد بشأنها. وبالنظر إلى أن هذه العملية لا تتم إلا في نهاية كل سنوية تقويمية، لا بد من

تنفيذ الكثير من الولايات المحددة في مطلع السنة لإنجازها خلال العام في حدود الموارد القائمة أو عن طريق اللجوء إلى إعانة من الاعتمادات المرصودة للنفقات غير المنظورة والاستثنائية.

٢٢١ - وتنشأ تأخيرات في الحصول على اعتمادات مالية للأنشطة التي يصدر تكليف بشأنها من مجلس حقوق الإنسان حيث تُجمَع الآثار المترتبة في الميزانية البرنامجية لعرضها على اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة خلال الدورة الرئيسية للجمعية العامة، أي مرة واحدة في السنة لكل دورات المجلس الثلاث. ومن الحتمي أن ينطوي ذلك على تأخيرات لا يمكن تقليلها إلا جزئياً عن طريق اللجوء إلى الأموال المخصصة للنفقات غير المنظورة والاستثنائية التي لا تستخدم إلا للجان التحقيق أو بعثات تقصي الحقائق.

٢٢٢ - وتقرح الدول الأعضاء ولايات كثيرة شريطة "استيعابها في حدود الموارد القائمة"، الأمر الذي لا يوفر أي موارد محددة لتنفيذ تلك الأنشطة، وبالتالي اشتراط إنجازها على حساب الأنشطة الأخرى الصادر تكليف بشأنها. وفي الحالات التي يتم فيها إنشاء ولاية جديدة موضوعية وتحدد لتنفيذها متطلبات عاجلة وبشكل فيها الوقت عنصراً حاسماً، يمكن للمفوضية أن تطلب، من خلال المراقب المالي، إذناً من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بالالتزام بموارد من اعتمادات الجمعية العامة المخصصة للنفقات غير المنظورة والاستثنائية. ويسمح ذلك بسرعة الحصول على التمويل المطلوب ولكن فقط كتدبير استثنائي.

٢٢٣ - ومن المسائل الأخرى سلط عليها الضوء خلال المقابلات أن الجمعية العامة عادة ما "تأخذ علماً" فقط بالقرارات والمقررات الصادرة عن مجلس حقوق الإنسان، ووفقاً للممارسة المعمول بها حالياً، يبدو أن ذلك غير كافٍ لكي تقوم شعبة الميزانية التابعة للأمانة العامة (مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات) بتنفيذها كاملاً من أجل عرض آثارها المالية على اللجنة الخامسة للجمعية العامة. وتبدو الممارسة التي تسير عليها اللجنة الخامسة فيما يتعلق بقرارات مجلس الأمن مختلفة؛ ويكفي أن تحيط الجمعية العامة علماً بقرارات مجلس الأمن نُفذ آثارها المالية تنفيذاً كاملاً. وبالتالي فإن مختلف الممارسات تؤثر على الدور الرقابي للدول الأعضاء بشأن كفاية وفعالية تنفيذ قراراتها.

٢٢٤ - وجاء في إحدى الملاحظات ذات الصلة أن هناك اختلافاً في مستوى فهم قرارات ومقررات مجلس حقوق الإنسان بين وفد نفس الدولة العضو في جنيف ووفدها في نيويورك. ويمكن أن يؤثر ذلك تأثيراً سلبياً على اتخاذ قرارات واعية من الأجهزة التشريعية، ويمكن أن يؤدي إلى صعوبات لا سيما عندما تخصص الموارد لتنفيذ القرارات. ويحول ذلك دون ممارسة هيئات الرقابة المختصة دورها في متابعة تنفيذ الأنشطة الصادر تكليف بشأنها واستعراضها والتعليق عليها.

٢٢٥ - وتحقق في السنوات الأخيرة تقدم من جانب المفوضية ورئيس مجلس حقوق الإنسان في تحسين التفاعل مع الدول الأعضاء. وتُعقد جلسات إحاطة لوفود نيويورك عقب دورات مجلس حقوق الإنسان لإطلاع ممثلي الدول الأعضاء على أهم النتائج والقرارات. ويزداد بنفس القدر إطلاع وفود جنيف على المناقشات المتصلة بحقوق الإنسان وقرارات الهيئات الحكومية الدولية في نيويورك من خلال جلسات حوار غير رسمية.

٢٢٦ - وكما يتبين من المقابلات يبدو أنه لا يزال هناك بعض الانفصال الذي يؤثر على أداء الأجهزة التشريعية في المفوضية. وتُنَاقش هذه المسائل في الفصول والأقسام ذات الصلة<sup>(٥١)</sup>.

#### واو - الإدارة القائمة على النتائج

٢٢٧ - أشار الكثير من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم في الأمانة العامة والدول الأعضاء وهيئات الرقابة إلى أن المفوضية أحرزت تقدماً في السنوات الأخيرة نحو تحسين الإدارة القائمة على النتائج ودمج نهج قائم على النتائج في سياساتها وأساليب عملها.

٢٢٨ - وتماشياً مع برنامج العمل الخمسي للأمين العام المؤرخ ٢٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، اتخذت المفوضية تدابير شتى تمثلت في قيامها، من خلال خطة إدارتها، بوضع إطار للنتائج على نطاق المفوضية استناداً إلى أهداف ومؤشرات؛ ووضع سياسات وخطوط توجيهية أيسر على المستعمل فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج؛ وإدخال وتحسين نُظم وأدوات دعم الإدارة القائمة على النتائج، من قبيل نظام رصد الأداء؛ وتعزيز قدرة الموظفين على تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج من خلال التدريب. وعززت المفوضية أيضاً وظيفة التقييم في عام ٢٠١٣.

٢٢٩ - ووضعت المفوضية تصوراً لمجموعة من التدابير والخطوات الرامية إلى تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج تنفيذاً كاملاً خلال دورة التخطيط ٢٠١٤-٢٠١٧. وتشمل تلك التدابير والخطوات ضمان استخدام المعلومات الناشئة عن الرصد القائم على النتائج في صنع القرارات الرفيعة المستوى، خاصة ما يتعلق منها بتخصيص الموارد (الموظفون والأنشطة)؛ ووضع وحدات استعراضية في نظام رصد الأداء من أجل ضمان اتساق الخطط طوال دورة البرمجة التي تستغرق أربع سنوات؛ وكفالة تحويل خطط العمل السنوية (الوثائق والعملية) إلى أداة للإدارة على نطاق المفوضية؛ وإعادة النظر في الخطط القائمة عن طريق قياس ما أحرز من تقدم في تحقيق النتائج، وإعادة تخصيص الموارد تبعاً لذلك، وتحسين التنسيق الداخلي<sup>(٥٢)</sup>.

(٥١) انظر مثلاً الفصل الثاني المتعلق بالحوكمة.

(٥٢) يمكن الرجوع إلى قائمة كاملة بإجراءات تحسين الإدارة القائمة على النتائج خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ في المرفق الثاني.

- ٢٣٠ - ويرحّب المفتش بالجهود المبذولة لدمج الإدارة القائمة على النتائج في سياسات المفوضية وعملياتها. وكما لوحظ أعلاه ما زال هناك بعض المسائل التي ينبغي معالجتها في زيادة تحسين منهجيات وعمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك المساءلة والشفافية.
- ٢٣١ - ويرى المفتش أنه توجد مشكلة كبيرة في الرصد والإبلاغ الحاليين القائمين على النتائج، فالعمليات الحالية ووثائق التخطيط لا تسمح بإجراء تقييم واضح لطريقة استخدام الأموال المخصصة؛ وبنفس القدر فإن نظام رصد الأداء لا يسمح حالياً بالتتبع المالي الكافي ورصد الموارد المخصصة والإبلاغ عنها، وإجراء تقييم لاستخدامها بفعالية وكفاءة<sup>(٥٣)</sup>.
- ٢٣٢ - وبينما حُدِّت بالفعل بعض هذه العيوب وأُخذت في الاعتبار في التدابير المتخذة لتحسين الإدارة القائمة على النتائج في دورة التخطيط المقبلة ٢٠١٤-٢٠١٧، هناك بعض جوانب القصور الأخرى التي يتعيّن التصدي لها على سبيل الأولوية. ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يتخذ، دون تأخير، خطوات أخرى نحو تحقيق الرصد والإبلاغ الكاملين القائمين على النتائج، بما في ذلك جميع التدابير المحددة في خطة إدارة المفوضية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، وأن يقدّم إلى هيئات إدارة المفوضية تقريراً مؤقّتاً عنها بحلول نهاية عام ٢٠١٥ وتقريراً نهائياً بحلول عام ٢٠١٧.

## سادساً - إدارة الموارد البشرية

- ٢٣٣ - تشكّل المفوضية السامية لحقوق الإنسان جزءاً من الأمانة العامة وتخضع لإطار الموارد البشرية والسياسات التي حددها الجمعية العامة والنظامين الأساسي والإداري اللذين نشرهما الأمين العام، وتسير وفق ممارسات الأمانة العامة.

## ألف - التوزيع الجغرافي العادل

- ٢٣٤ - يستجيب هذا الفصل للطلب المحدّد المقدم إلى وحدة التفتيش المشتركة من مجلس حقوق الإنسان في قراره ٢/٢٢ المؤرخ آذار/مارس ٢٠١٣، عن طريق تحديث الاستعراضات السابقة التي أجرتها الوحدة.

(٥٣) يشمل نظام رصد الأداء وحدة نموذجية للرصد المالي؛ وجرى تعليق تنفيذ الوحدة النموذجية وقت إجراء الاستعراض (أ) للوقوف على الطريقة التي يمكن بها ربط نظام مايا بنظام رصد الأداء، و(ب) على أمل أن يشمل نظام أموجا وحدة نموذجية للإدارة القائمة على النتائج وهو ما لا يتوقع تحقيقه حين تنفيذ المرحلة الثانية من نظام أموجا الموسّع التي من المقرر الانتهاء منها في عام ٢٠١٨.

٢٣٥ - وعالجت الوحدة مسألة التوزيع الجغرافي العادل في استعراضاتها الأربعة السابقة التي تناولت فيها المفوضية (في السنوات ٢٠٠٣ و ٢٠٠٦، و ٢٠٠٧ و ٢٠٠٩) تلبية لطلب لجنة حقوق الإنسان/مجلس حقوق الإنسان والجمعية العامة<sup>(٥٤)</sup>.

٢٣٦ - وقدمت الوحدة في استعراضها للمفوضية لعام ٢٠٠٩ معلومات عن متابعة تقاريرها الثلاثة السابقة وتقييم حالة متابعتها؛ وترد هذه المعلومات في المرفق الأول. وطرح تقرير عام ٢٠٠٩ التوصيات الثلاث التالية التي تهدف إلى تحسين التوزيع الجغرافي العادل.

تقرير هيئة التفتيش المشتركة JIU/REP/2009/2/التوصيات<sup>(٥٥)</sup>

#### التوصية ١

ينبغي للمفوضية السامية أن تقدم إلى مجلس حقوق الإنسان تقريراً سنوياً عن التدابير المتخذة، بما فيها الأهداف والمواعيد النهائية المحددة من جانب المفوضية السامية لحقوق الإنسان بموجب الولايات ذات الصلة التي أنطقتها بها الجمعية العامة، من أجل تحسين التوزيع الجغرافي للموظفين وتنفيذ هذه التدابير والنتائج المتحققة في هذا الشأن.

#### التوصية ٢

ينبغي لمجلس حقوق الإنسان أن يرصد، مرة كل سنتين، ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان لضمان امتثالها للولايات التي أنطقتها بها الجمعية العامة للأمم المتحدة.

#### التوصية ٣

ينبغي لمجلس حقوق الإنسان مواصلة تشجيع الدول الأعضاء على تعزيز اختيار وتمويل المرشحين من البلدان النامية للتعيين في برنامج الخبراء المعاونين لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان.

(٥٤) قرار الجمعية العامة ١٥٩/٦١؛ وقرار لجنة حقوق الإنسان ٨٠/٢٠٠٢ الذي أيده المجلس الاقتصادي والاجتماعي في مقره ٢٧٢/٢٠٠٢.

(٥٥) انظر أيضاً التقييمات التي تضمنتها الوثيقة JIU/REP/2009/2 (الفقرات من ٩ إلى ١٤) بشأن التوصيات ذات الصلة بمتابعة تقارير هيئة التفتيش المشتركة السابقة؛ ويرجى الرجوع أيضاً إلى رد الإدارة على التوصيات المذكورة (الوثيقة A/64/94/Add.1).

التعليقات على التوصيات ومتابعتها من جانب مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان<sup>(٥٦)</sup>

تلاحظ المفوضية أنها تمثل تماماً للتوصية ١ التي تحققها من خلال تقاريرها السنوية المقدمة إلى مجلس حقوق الإنسان عن ملاك موظفيها. وتتضمن هذه التقارير بيانات عن ملاك موظفي المفوضية، بما يشمل التوزيع الجغرافي العادل وفقاً لنظام النطاقات المستصوبة وحسب المجموعات الإقليمية، فضلاً عن التدابير المتخذة من المفوض السامي لتحسين توازن التوزيع الجغرافي بما يتماشى مع طلبات مجلس حقوق الإنسان، مع الامتثال الكامل في الوقت نفسه لسياسات الموارد البشرية المعمول بها في الأمانة العامة. وتقدم تقارير مماثلة عن ملاك موظفي الأمانة العامة من الأمين العام إلى الجمعية العامة.

وذكرت المفوضية أنها تؤيد التوصية ٣ تأييداً كاملاً وترحب بتوسيع نطاق برنامج الخبراء المعاونين من خلال مشاركة المزيد من الدول الأعضاء في البرنامج وتمويل المرشحين من البلدان النامية. ويثير مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان بالفعل هذه المسألة مع ممثلي الدول الأعضاء كلما سمحت له الفرصة، ويشجعهم على الانضمام إلى البرنامج وتوسيع نطاقه، وسيواصل القيام بذلك.

ولم تتفق المفوضية تماماً مع التوصية ٢، وذكرت ما يلي:

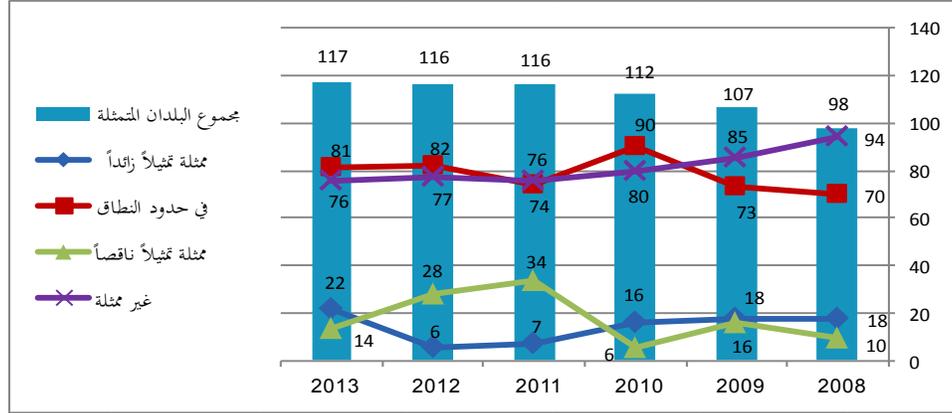
يشير الأمين العام إلى أن اللجنة الخامسة هي اللجنة الرئيسية المختصة في الجمعية العامة التي عهد إليها بالمسؤولية عن مسائل الإدارة والميزانية، كما يؤكد ذلك من جديد قرار الجمعية العامة ١٥٩/٦١. وبناءً على ذلك، لا تتفق المفوضية تماماً مع هذه التوصية. ولئن كانت مفوضية [الأمم المتحدة] السامية لحقوق الإنسان تقدم إلى مجلس حقوق الإنسان بالفعل وناثق تفصيلية عن تكوين ملاكها من الموظفين، فإن اللجنة الخامسة هي التي تتولى رصد ملاك الموظفين وفقاً لولايات الجمعية العامة. وفي هذا الصدد، ما برح الأساس بالنسبة لرصد ملاك موظفي الأمانة العامة بأكمله هو نظام النطاقات المستصوبة الذي أذنت به الجمعية العامة.

ولذلك، تقترح المفوضية الاستمرار في تقديم تقرير سنوي إلى مجلس حقوق الإنسان، للعلم والاستعراض، عن تكوين ملاك الموظفين والتدابير المتخذة امتثالاً لولايات الجمعية العامة لتحسين التنوع الجغرافي في المفوضية وفقاً للتوصية ١.

(٥٦) انظر أيضاً الوثيقة A/64/94/Add.1.

## الشكل ٢

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: تمثيل الدول الأعضاء في نظام النطاقات المستصوبة\*



المصدر: تقارير مفوض الأمم المتحدة السامي لحقوق الإنسان بشأن تكوين ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (A/HRC/13/18، A/HRC/16/35، A/HRC/19/24). وتحسب الأرقام المتعلقة بالدول الأعضاء غير الممثلة على أساس مجموع عدد أعضاء الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ وحدير بالإشارة أن نظام النطاقات المستصوبة لا ينطبق على الأمانة العامة ككل ولا يخص إدارة/مكتباً أو كياناً محدداً، وتبين المعلومات المعروضة الاتجاهات العامة.

ملاحظة: مجموع عدد الدول الأعضاء: 192 من عام 2008 حتى عام 2011، و193 من عام 2012 حتى عام 2013.

\* الحساب الذي أجرته المفوضية على أساس تمثيل الدول الأعضاء من حيث الوظائف الخاضعة وغير الخاضعة لمبدأ التوزيع الجغرافي. ويمكن الرجوع إلى التفاصيل في الوثائق A/HRC/27/18، A/HRC/22/69 و A/HRC/13/18، A/HRC/16/35، A/HRC/19/24، و corr.1، وتصويبها. ويمكن الرجوع إلى عدد/مجموعة الموظفين الخاضعين لنظام النطاقات المستصوبة في قرارات الجمعية العامة ذات الصلة والتقارير ذات الصلة الصادرة عن الأمين العام، مثل التقرير A/69/292، الفقرات من 36 إلى 40.

٢٣٧ - ويقدم الأمين العام إلى الجمعية العامة تقارير سنوية عن تكوين الأمانة العامة وفقاً للقرارات ذات الصلة<sup>(٥٧)</sup>. وأجرى الأمين العام، بناءً على طلب الجمعية، استعراضات لنظام النطاقات المستصوبة<sup>(٥٨)</sup>. وطلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٥/٦٧ (الفقرتان ٤٦ و ٥٧) من الأمين العام أن يقدم إليها في دورتها التاسعة والستين استعراضاً شاملاً لنظام النطاقات المستصوبة<sup>(٥٩)</sup>.

(٥٧) قرارات الجمعية العامة ٢٦٦/٥٩، و ٢٣٨/٦٠، و ٢٤٤/٦١، و ٢٥٠/٦٣، و ٢٤٧/٦٥، و ٢٣٤/٦٦، و ٢٥٥/٦٧، و ٢٥٢/٦٨.

(٥٨) انظر مثلاً الوثائق A/65/305/Add.2، و A/59/724، و A/58/767.

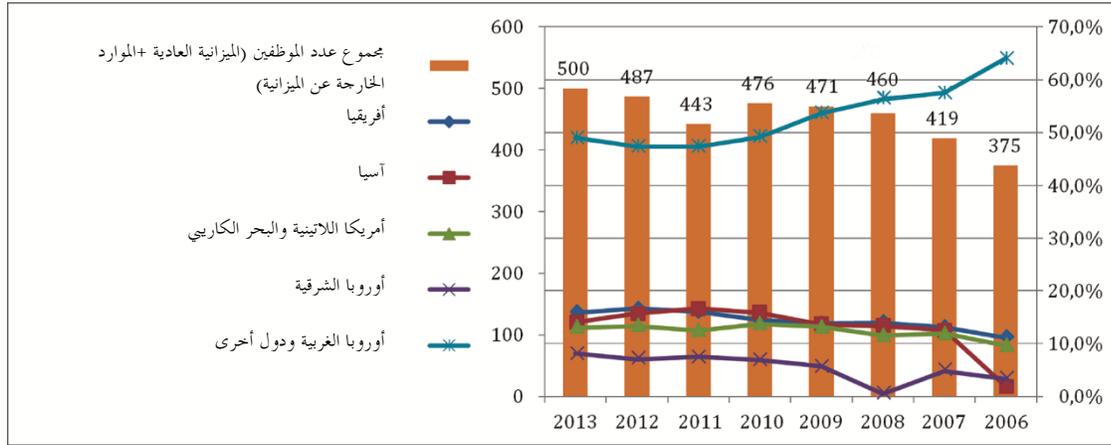
(٥٩) انظر الوثيقة A/69/190/Add.4. حدير بالإشارة أيضاً أنه بناءً على طلب الدول الأعضاء، تشمل تقارير الأمين العام المعنونة "تكوين الأمانة العامة: الخصائص الديموغرافية للموظفين" (التي كان آخرها التقرير

٢٣٨ - وتبين الأشكال ما طرأ من تحسينات على التوزيع الجغرافي للموظفين في المفوضية وفقاً لنظام النطاقات المستصوبة. وازداد عدد البلدان الممثلة من ٩٨ في عام ٢٠٠٨ إلى ١١٧ في عام ٢٠١٣؛ ومن هذه البلدان، ازداد عدد البلدان الممثلة في حدود النطاق المستصوب من ٧٠ في عام ٢٠٠٨ إلى ٨١ في عام ٢٠١٣ (انظر الشكل ٢). وازداد في الوقت نفسه عدد البلدان غير الممثلة من ١٠ في المائة ٢٠٠٨ إلى ١٤ في عام ٢٠١٣. وبالمثل، ازداد عدد البلدان الممثلة تمثيلاً زائداً من ١٨ في المائة عام ٢٠٠٨ إلى ٢٢ في عام ٢٠١٣.

٢٣٩ - وبالإضافة إلى نظام النطاقات المستصوبة، طلب مجلس حقوق الإنسان في قراراته التي كان آخرها القرار ٢٢/٢، معلومات عن تكوين ملاك الموظفين حسب المجموعة الإقليمية. واستجابة لذلك، يقدم المفوض السامي تقارير سنوية إلى مجلس حقوق الإنسان بشأن تكوين ملاك الموظفين حسب المناطق الجغرافية. وتسلسل التقارير الضوء على التدابير المتخذة لتحقيق توزيع جغرافي أفضل<sup>(٦٠)</sup>.

### الشكل ٣

تكوين ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: التوزيع الجغرافي لموظفي الرتب الفنية وما فوقها (الممولين من الميزانية العادية ومن موارد خارجة عن الميزانية)



المصدر: الوثيقة A/HRC/27/18.

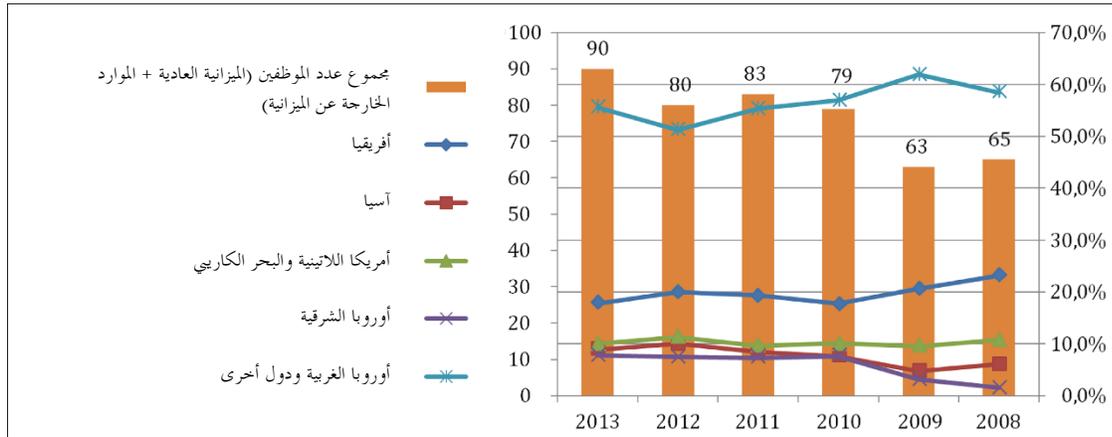
(A/69/292) معلومات عن تكوين ملاك الموظفين من الرتبة مد-١ وما فوقها، مصنفة حسب مجموعة التصنيف الاقتصادي التي يقع ضمنها بلد جنسية الموظف (البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية) وحسب نوع الجنس (انظر على سبيل المثال الفقرتين ١٥ و ٤٠ والجدولين ٧ و ٢٠ من الوثيقة A/69/292).

(٦٠) انظر آخر تقريرين، وهما التقرير A/HRC/22/69 وتصويبه Corr.1، والتقرير A/HRC/27/18.

٢٤٠ - ويمكن ملاحظة زيادة في عدد البلدان من منطقتين (أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وأوروبا الشرقية) وزيادة طفيفة في عدد مواطني بلدان المجموعة الإقليمية الأعلى تمثيلاً (مجموعة دول أوروبا الغربية ودول أخرى) (انظر الشكل ٣). ويمكن ملاحظة اتجاهات مماثلة على مستوى الرتبة الفنية ف-٥ وما فوقها.

#### الشكل ٤

تكوين ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: التوزيع الجغرافي للموظفين الفنيين من الرتبة ف-٥ وما فوقها (الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية)



المصدر: الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

٢٤١ - وكما يتضح من الشكلين ٣ و٤، ما زال مواطنو منطقة واحدة يمثلون نحو ٥٠ في المائة من مجموع الموظفين من الفئة الفنية، وأكثر من ٥٠ في المائة من مجموع موظفي الرتبة ف-٥ وما فوقها، بالرغم من التدابير العديدة المتخذة لتحسين التوازن الجغرافي وفقاً لخطة عمل المفوضية الموضحة في تقرير المفوضة السامية عن تكوين ملاك موظفي المفوضية (الوثيقة E/CN.4/2006/103) وتقرير الأمين العام عن التوزيع الجغرافي لموظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (الوثيقة A/63/204).

٢٤٢ - وشملت هذه التدابير توسيع مجموعة المرشحين المؤهلين المنحدرين من أوسع طائفة ممكنة من البلدان والانتماآت، وتطوير أنشطة التعيين والاتصال مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية والمكاتب الميدانية للمفوضية والبعثات الدائمة في جنيف وغير ذلك من كيانات الأمم المتحدة وشركائها المحليين في الميدان. وقد أفرز امتحان التعيين التنافسي الوطني عام ٢٠١٠ الذي شمل فئة وظائف حقوق الإنسان، مرشحين من دول أعضاء غير ممثلة وناقصة التمثيل.

٢٤٣ - ولاحظت المفوضية تضارب الالتزام الواقع على المفوض السامي بموجب الاتفاق المعقود مع الأمين العام بشأن زيادة التعيين من الدول الأعضاء غير الممثلة وناقصة التمثيل التي

تشمل الكثير من الدول الأعضاء من مجموعة دول أوروبا الغربية ودول أخرى. ويمثل ذلك أحد المتطلبات التي يفرضها نظام الجمعية العامة للنطاقات المستصوبة أيضاً، ولذلك فإن اشتراط امتثال المفوضية لهذه الطلبات الرفيعة المستوى يؤثر على القدرة على تلبية طلبات منفصلة ومتعارضة من هيئة فرعية.

٢٤٤ - ويلاحظ أنه بناءً على طلب مجلس حقوق الإنسان، تشمل المعلومات المقدمة من المفوض السامي عن تكوين ملاك الموظفين حسب المجموعة الإقليمية تمثيل الدول الأعضاء في الوظائف الخاضعة لمبدأ التوزيع الجغرافي والوظائف غير الخاضعة لهذا المبدأ<sup>(٦١)</sup>. وفي المقابل، ينخفض بصورة متناسبة عدد الموظفين الخاضعين لنظام النطاقات المستصوبة، حيث بلغ عدد الموظفين المشمولين بنظام التوزيع الجغرافي في الأمانة العامة ٢٩٠١ طبقاً للفقرة ٦٦ من قرار الجمعية العامة ٢٤٧/٦٥ حتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤<sup>(٦٢)</sup>.

٢٤٥ - ويحيط المفتش علماً بالجهود التي أفضت إلى بعض النتائج الإيجابية. غير أنه يتعيّن بذل المزيد من الجهود. ووفقاً لنظام النطاقات المستصوبة، وفي ظل الطلبات المستمرة من مجلس حقوق الإنسان بشأن زيادة التوازن في تمثيل الموظفين حسب المجموعات الإقليمية، ينبغي للمفوض السامي أن يواصل جهود تحقيق توزيع جغرافي أفضل للموظفين. وتمثل ولاية المفوض السامي في تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان للناس كافة. وتتطلب عالمية الولاية قوة عمل عالمية في المفوضية بما يتفق مع السياسات والنظم المنطبقة التي وضعتها هيئات إدارة المفوضية. ويمكن لاحتلال التوازن أن ينطوي على مخاطر أو يمكن النظر إليه باعتباره يعيق أو يشوه تنفيذ الولاية العالمية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان.

٢٤٦ - وتكشف الإحصاءات المقدمة من المفوض السامي إلى مجلس حقوق الإنسان في دورته السابعة والعشرين عن أنه نتيجة بصورة جزئية للأولوية التي يوليها المفوض السامي لضرورة زيادة التنوع الجغرافي في المفوضية، ازدادت نسبة تمثيل مناطق البلدان النامية الثلاث من مستويات متدنية بلغت ٣٢,٦ في المائة في عام ٢٠٠٦ إلى ٤٥,٧ في المائة في عام ٢٠١٢، بينما انخفضت حصة المنطقة الأعلى تمثيلاً (أوروبا الغربية ودول أخرى) من ٦٤,١ في المائة في عام ٢٠٠٦ إلى ٤٧,٣ في المائة في عام ٢٠١٢ (الوثيقة A/HRC/27/18، الفقرة ١٣ والجدول). غير أن أرقام عام ٢٠١٣ تبين تحولاً في مسار ذلك الاتجاه حيث تراجعت نسبة مناطق البلدان النامية الثلاث إلى ٤٢,٨ في المائة بينما ارتفعت نسبة منطقة دول أوروبا الغربية ودول أخرى إلى ٤٩ في المائة. وتحسّنت حالة مجموعة دول أوروبا الشرقية من ٣,٣ في المائة في عام ٢٠٠٦

(٦١) الوثيقة A/HRC/27/18، الفقرة ٨. في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣، بلغ مجموع عدد موظفي المفوضية من الفئة الفنية وما فوقها ٥٧٩ موظفاً، منهم ٥٠٣ في عداد الموظفين الدائمين (المرجع نفسه، الفقرة ١١).

(٦٢) الوثيقة A/69/292، الفقرة ٣٦. انظر أيضاً الوثيقة A/69/292، الحاشية ٢٠.

إلى ٧,٥ في المائة في عام ٢٠١١، و٧ في المائة في عام ٢٠١٢ و٨,٢ في المائة في عام ٢٠١٣ (المرجع نفسه).

٢٤٧ - وبعد استعراض الاتجاهات، يؤكد المفتش مجدداً التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٩، ويدعو المفوض السامي إلى مواصلة موافاة مجلس حقوق الإنسان بتحديثات سنوية عن الإحصاءات المتعلقة بتكوين ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، بما يشمل توزيعهم الجغرافي، والتدابير المتخذة من المفوض السامي لاستيفاء خطة العمل ذات الصلة بأهداف وجداول زمنية وإجراءات محدّدة أخرى.

٢٤٨ - وينبغي للمفوض السامي أن يستعرض التدابير المتخذة في السنوات الست الأخيرة وإنجازاتها ومعوقاتها وتحدياتها الرئيسية. وينبغي تحديث خطة العمل من أجل تحسين التوازن في التوزيع الجغرافي للموظفين<sup>(٦٣)</sup> تبعاً لذلك من خلال اتخاذ تدابير محدّدة وتحديد أهداف وجداول زمنية ومؤشرات لتوسيع التنوع الجغرافي لقوة العمل من الفئة الفنية.

٢٤٩ - وينبغي النظر في اتخاذ تدابير إضافية، مثل المشاركة في أنشطة التواصل، وتدريب المديرين المكلفين بالتعيين، وتحديد الأهداف ومعايير المساءلة ومعالم الأداء ذات الصلة كجزء من إدارة أداء المديرين المكلفين بالتعيين. وينبغي بذل جهود متواصلة باستخدام برنامج الفنيين الشباب وبرنامج الخبراء معاونين لاجتذاب مرشحين من البلدان غير الممثلة والبلدان ناقصة التمثيل.

٢٥٠ - وينبغي زيادة استخدام نظام 'عين على الموارد البشرية' كأداة لإدارة المعلومات والتحليل والاتصال. وينبغي أن يُدرج المفوض السامي تحسين التوزيع الجغرافي للموظفين، بما في ذلك تنفيذ خطة العمل المستكملة، كهدف من أهداف إدارة المنظمة في خطة إدارة المفوضية، والإبلاغ عن ذلك. وينبغي إدراج ذلك الهدف أيضاً كهدف من أهداف الأداء في اتفاق كبار المديرين المُبرم مع المفوض السامي وفي تقييمات الأداء السنوية للمديرين المكلفين بالتعيين.

٢٥١ - ويهدف تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين التوزيع الجغرافي للموظفين في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان.

(٦٣) الوثيقة E/CN.4/2006/103. انظر أيضاً الوثيقة A/63/204.

## التوصية ٤

ينبغي للمفوض السامي أن يستكمل، بحلول نهاية عام ٢٠١٥، خطة العمل القائمة بتدابير وأهداف وجداول زمنية محدّدة لتوسيع التنوع الجغرافي لقوة العمل من الفئة الفنية، وأن يستمر في تقديم تقرير سنوي عن تنفيذها إلى مجلس حقوق الإنسان والجمعية العامة.

## باء - التوازن بين الجنسين

٢٥٢ - يمثل تعزيز التوازن بين الجنسين مكوناً أساسياً في سياسة الأمم المتحدة لإدارة الموارد البشرية. ويواصل المفوض السامي إيلاء اهتمام خاص لمسألة التوازن بين الجنسين بين الموظفين على كافة المستويات<sup>(٦٤)</sup>. وحققت تلك الجهود بعض النجاح. ففي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣، بلغت نسبة النساء في وظائف الفئة الفنية وما فوقها في المفوضية ٥٤,١ في المائة<sup>(٦٥)</sup>.

## الجدول ١

توزيع الموظفين في وظائف الفئة الفنية وما فوقها حسب نوع الجنس (الوظائف الممولة من الميزانية العادية ومن الموارد الخارجة عن الميزانية)

	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨
جميع موظفي الفئة الفنية وما فوقها						
الإناث	٣١٤	٢٧٢	٢٤٠	٢١٣	١٨١	١٦٠
الذكور	٢٦٦	٢١٨	٢٠٤	١٩٠	١٦٦	١٥٧
الرتبة ف-٥ وما فوقها						
الإناث	٣٠	٣١	٣١	٣٠	٢٢	٢١
الذكور	٦٠	٤٩	٥٢	٤٩	٤١	٤٢

المصدر: المعلومات المقدّمة من المفوضية السامية لحقوق الإنسان رداً على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

(٦٤) الوثيقة A/HRC/27/18، الفقرة ١٥.

(٦٥) المرجع نفسه. هذه النسبة أفضل مما في الأمانة العامة التي بلغت فيها نسبة النساء ٣٩,٩ في المائة من الموظفين في الفئة الفنية وما فوقها في نهاية عام ٢٠١٣. انظر أيضاً المرفق الخامس.

## الجدول ٢

توزيع التعيينات الجديدة في الفئة الفنية وما فوقها حسب نوع الجنس (الوظائف الممولة من الميزانية العادية ومن الموارد الخارجة عن الميزانية)

	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨
جميع موظفي الفئة الفنية وما فوقها						
الإناث	٢٢	٢٩	٣٨	٤٥	٢٤	١٩
الذكور	١٥	١٤	٢٢	٢٦	١٧	١٥
الرتبة ف-٥ وما فوقها						
الإناث	٠	٣	١	٢	٢	١
الذكور	٥	١	٢	٤	٤	٤

المصدر: المعلومات المقدّمة من المفوضية السامية لحقوق الإنسان رداً على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

٢٥٣ - وبلغت نسبة المرأة أقل من ٤٠ في المائة من الموظفين في الرتبة ف-٥ وما فوقها في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣ (انظر الجدول ١)<sup>(٦٦)</sup>. ويكشف توزيع التعيينات الجديدة حسب نوع الجنس عن اتجاهات مماثلة، حيث تمثل النساء أكثر من ٥٠ في المائة جميع التعيينات في الفئة الفنية وما فوقها، باستثناء عام ٢٠١٢ (انظر الجدول ٢). ولذلك فإن الحالة في المفوضية أفضل عموماً مما في الأمانة العامة<sup>(٦٧)</sup>، وهو أمر يحمدها.

٢٥٤ - ووضع المفوض السامي خطة استراتيجية لتحسين التوازن بين الجنسين في الوظائف العليا في المفوضية من خلال الخطة الاستراتيجية للمساواة بين الجنسين (٢٠١٤-٢٠١٧). وتهدف الخطة إلى تحقيق زيادة في نسبة النساء اللواتي يشغلن مناصب عليا (ف-٥ حتى مد-٢) في المقر وفي الميدان إلى ما يتراوح تقريباً بين ٤٤ و ٤٥ في المائة بحلول عام ٢٠١٧ من خلال تحسينات بنسبة ٥ في المائة سنوياً مقابل خط الأساس لعام ٢٠١٤، وهو ٣٧ في المائة<sup>(٦٨)</sup>.

٢٥٥ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يواصل العمل على تحقيق المساواة بين الجنسين في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، لا سيما في الرتبة ف-٥ وما فوقها. وينبغي إدراج الأداء مقابل المستويات المستهدفة في اتفاق كبار

(٦٦) هذه النسبة أفضل مما في الأمانة العامة التي تمثل فيها النساء ٢٩,٩ في المائة من الموظفين في الرتبة ف-٥ وما فوقها في نهاية عام ٢٠١٣. انظر أيضاً المرفق الخامس.

(٦٧) انظر المرفق الخامس.

(٦٨) الخطة الاستراتيجية لمفوضية حقوق الإنسان بشأن المساواة بين الجنسين (٢٠١٤-٢٠١٧)، الصفحة ٥ والصفحتان ٧ و٨.

المديرين للمفوض السامي وكهدف لإدارة الأداء في تقييمات الأداء السنوية للمديرين المكلفين بالتعيين<sup>(٦٩)</sup>.

## جيم - التطوير الوظيفي والتدريب

٢٥٦ - تتولى وحدة تطوير قدرات الموظفين المسؤولية عن تنمية قدرات الموظفين والدعم الوظيفي. وتسترشد أنشطة التطوير الوظيفي والتدريب باستراتيجية المفوضية السامية لحقوق الإنسان بشأن التعلم التي اعتمدت عقب إجراء التقييم الشامل لاحتياجات التعلم لعام ٢٠٠٩، وتكمل هذه الاستراتيجية سياسات التطوير الوظيفي والتدريب المعمول بها في الأمم المتحدة<sup>(٧٠)</sup>. ويقدم تدريب داخلي استكمالاً للتدريب المقدم مركزياً من خلال دائرة تنمية الموظفين وتعلمهم في مكتب الأمم المتحدة في جنيف وفي مقر الأمم المتحدة، على غرار برامج التدريب الإلكترونية.

٢٥٧ - ويتولى قسم المنهجية والتعليم والتدريب المسؤولية عن تصميم التدريب على حقوق الإنسان وتقديمه إلى الموظفين والشركاء الخارجيين. وفي أعقاب عملية مراجعة أجزائها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، اعتمد فريق الإدارة العليا سياسة بشأن المنهجية والتدريب في مجال حقوق الإنسان وسياسة بشأن منشورات مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ونشرت السياسات على الموظفين في عام ٢٠١٣. وتعكف دائرة التخطيط والرصد والتقييم على تنفيذ برنامج لبناء القدرات والتدريب على الإدارة القائمة على النتائج لكل الموظفين الذين يعملون في التخطيط والرصد.

٢٥٨ - غير أن تمويل التدريب في المفوضية محدود. وتبلغ أموال التدريب المعتمدة في الميزانية العادية كنسبة من الميزانية العادية المعتمدة ٠,٢ في المائة<sup>(٧١)</sup>. وينخفض ذلك عن المستويات المستصوبة للاعتمادات السنوية المخصصة للتدريب في الكثير من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى<sup>(٧٢)</sup>. ووفقاً لنشرة الأمين العام ST/SGB/2009/9، يشجع جميع الموظفين على تحقيق الحد الأدنى من أيام التطوير المهني المستهدفة، وهي خمسة أيام سنوياً. ولم تتمكن المفوضية من تقييم المستوى المستهدف لعدد الأيام المستخدمة في أنشطة التعلم من النظر إلى

(٦٩) وفقاً للمعيار ١٤ الوارد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استخدام الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: تحليل مقارنة وإطار مرجعي - لمحة عامة" (الوثيقة JIU/REP/2012/4).

(٧٠) انظر الوثيقة ST/SGB/2009/9.

(٧١) تبلغ أموال التدريب المعتمدة في الميزانية العادية كنسبة من تكاليف الموظفين ٠,٣ في المائة تقريباً؛ انظر التفاصيل في المرفق السادس.

(٧٢) انظر على سبيل المثال تقرير الأمين العام المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة لتصبح منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (الوثيقة A/60/692 وتصويبها Corr.1)، الفقرة ٢٥ (ي).

أن نظام التسجيل القائم لا يحتفظ بهذه المعلومات. وتصمّم المفوضية حالياً نظاماً جديداً لتسجيل عدد أيام التدريب التي يستخدمها كل موظف.

٢٥٩ - وأثر قلق من عدم توفير فرص تعلم للموظفين في الميدان<sup>(٧٣)</sup>؛ ومع ذلك بُذلت جهود في هذا الاتجاه على المستوى الإقليمي. ويكشف استقصاء الموظفين الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة إلى أن ما يزيد على ٣٤ في المائة من الموظفين يرون أن فرص التعلم والتطوير تناسب احتياجاتهم من التطوير الوظيفي (بينما يرى ٣٧ في المائة عكس ذلك)<sup>(٧٤)</sup>.

٢٦٠ - ويؤكد المفتش أن التدريب هام لتعزيز إنتاجية الموظفين وكفاءة المفوضية وفعاليتها. والتدريب التقني في مجال حقوق الإنسان أساسي كي تعزّز المفوضية وضعها باعتبارها الكيان الرائد في مجال حقوق الإنسان. وينبغي مراعاة احتياجات الموظفين من التطوير الوظيفي في أولويات التدريب وفرصه.

٢٦١ - ونظراً للقيود المالية والموارد المحدودة، ينبغي تقديم التدريب من خلال الأنشطة الموسّعة للتعلم بين الأقران، والتدريب الداخلي، والحلقات الدراسية الإلكترونية على شبكة الإنترنت. وينبغي للمفوض السامي أن يخصّص ما يكفي من الموارد المالية لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، على أن تؤخذ في الاعتبار أولويات الإنفاق وممارسات تدريب الموارد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى. وينبغي وضع نظام لتسجيل عدد أيام تدريب الموظفين بحلول نهاية عام ٢٠١٥. ويشجع المفتش الموظفين على تلقي التدريب وفقاً لنشرة الأمين العام ST/SGB/2009/9.

## دال - تنقل الموظفين

٢٦٢ - تنطبق سياسات التنقل في الأمانة العامة على مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. ووفقاً لقرار الجمعية ٦٧/٢٥٥، عُُدل نظام تنقل الموظفين في الأمانة العامة وكُلّف مكتب إدارة الموارد البشرية بتحديث النُظم الإدارية والنُظم الأساسية والسياسات ذات الصلة تبعاً لذلك. وسوف تُنفذ سياسة التنقل الجديدة في أول شبكة للوظائف السياسية ووظائف حفظ السلام في عام ٢٠١٦ وتليها شبكة وظائف السلامة والأمن.

٢٦٣ - وذكر الكثير من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم أن مستوى تنقل الموظفين في المفوضية استثنائي، حيث تُجرى تنقلات كبيرة للموظفين بين الشعب وداخلها

(٧٣) انظر أيضاً خطة إدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، الصفحة ١٠٧.

(٧٤) انظر التفاصيل في المرفق الثامن.

في المقر وبين المقر والميدان ومن مكونات حقوق الإنسان وإليها. ويشجع الموظفون على التنقل داخل المفوضية من أجل تحسين فهمهم لمختلف جوانب العمل في مجال حقوق الإنسان.

٢٦٤ - وشدد كثيرون على الحاجة إلى المزيد من أجل تنفيذ سياسة التنقل بفعالية وبانصاف وبشفافية. ويرى الموظفون في الميدان أنهم أقل حظاً عند التقدم لوظائف في مراكز العمل الأخرى، بما في ذلك المقر. وتبعاً لنوع العقد، تتفاوت فرص الموظف في التقدم لوظيفة في مركز عمل آخر واختياره لذلك المنصب. وأشار موظفو المقر إلى صعوبة انتدابهم إلى مراكز العمل الميدانية بالرغم من قائمة النشر السريع والقوائم الأخرى. وأشار المديرين إلى أنهم يواجهون صعوبات في شغل الوظائف في العمليات الميدانية وفي بعثات الانتشار السريع، مثل لجان التحقيق، وفي البعثات السياسية وبعثات حفظ السلام الخاصة بالرغم من إتاحة التمويل والموافقة على الوظائف.

٢٦٥ - وأشار مسؤولون ومديرون كثيرون إلى عدم وجود حافز كبير في النظام الإداري الحالي لتشجيع الموظفين على مغادرة المقر والالتحاق بمهام ميدانية. وهذه المشكلة هيكلية في الأمانة العامة ولا تقتصر على المفوضية؛ ومن المتوقع أن تعالج سياسة التنقل الجديدة بعض تلك المسائل المثيرة للقلق. وأشار المديرين إلى أن تنفيذ سياسة التنقل قد يؤدي إلى نشوء حالات قد لا يهتم فيها أكفأ الموظفين وأكثرهم تأهلاً بالعمل في المفوضية. ولاحظوا أن ذلك قد يؤثر تأثيراً سلبياً على التطوير الوظيفي وتنمية قوة عمل مستدامة ومؤهلة في المفوضية، ويمكن أن يؤثر سلباً على الحالة المعنوية للموظفين. وبالرغم من الشواغل المطروحة، يوافق الموظفون والمديرون فيما يبدو على أهمية التنقل.

٢٦٦ - ويود المفتش أن يشير إلى قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٥٥ الذي رحبت فيه الجمعية بالتزام الأمين العام بوضع سياسة لتنقل الموظفين. مما يكفل أن تكون المنظمة أكثر قدرة على الوفاء بالولايات المتنوعة والمعقدة التي تسندها إليها الدول الأعضاء من أجل تحقيق الهدف العام المتمثل في إعداد قوة عاملة عالمية دينامية قادرة على التكيف. ويتسم ذلك بأهميته للمفوضية في ظل ولايتها العالمية وما تضطلع به من أنشطة.

٢٦٧ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوض السامي أن يشكّل فريقاً عاملاً معنياً بإدارة الموارد البشرية لكي يدرس، بالتشاور مع مكتب إدارة الموارد البشرية، آثار تنفيذ سياسة التنقل الجديدة للأمانة العامة في المفوضية في سياق وضع استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية في المفوضية (انظر التوصية ٥ أدناه).

## هاء - التعيين

٢٦٨ - أُطلع المفتش على العديد من المسائل المثيرة للقلق بشأن التعيين، بما في ذلك طول مدة العملية، والشفافية والإنصاف، والقواعد والنظم المعقدة، والقدرة المحدودة على التكيّف مع عبء العمل الإضافي بين المديرين المكلفين بالتعيين، وعدم كفاية الدعم الإداري للعملية. ومن بين الشواغل الأخرى التي أثّرت تعيين المرشحين من خلال الإعلان عن شواغل مؤقتة وتعيين خبراء استشاريين، والمشاكل في سرعة نشر الموظفين في الحالات الناشئة المتعلقة بحقوق الإنسان، وزيادة تفويض السلطة إلى المفوضية بشأن المسائل المتصلة بالموارد البشرية، خاصة التعيين. وجرى استعراض معظم هذه الشواغل في تقرير الرقابة وعمليات الإصلاح الداخلية والخارجية<sup>(٧٥)</sup> وآخرها في الاستعراض الوظيفي وفرقة عمله المعنية بالتعيين<sup>(٧٦)</sup>. ودارت حولها أيضاً مناقشات في فريق الإدارة العليا وغيره من منتديات الإدارة العليا.

٢٦٩ - ويحيط المفتش علماً بالتوصية المنبثقة عن الاستعراض الوظيفي بشأن إنشاء وحدة دعم مركزية تسند إليها الاختصاصات المقترحة على النحو الذي اعتمده فريق الإدارة العليا في تموز/يوليه ٢٠١٤<sup>(٧٧)</sup>. وهناك الكثير من الاقتراحات بشأن اختصاصات وحدة الدعم المركزية، لا سيما الحاجة إلى تحسين دعم المديرين المكلفين بالتعيين، وزيادة التدريب المتصل بالتعيين، وإجراء استعراض للإجراءات والعمليات والوثائق، بما يشمل التوصيف الوظيفي، وأفرقة إجراء المقابلات، والاختبارات التحريرية والتقارير.

٢٧٠ - ويتبين من الإحصاءات المعروضة في الاستعراض الوظيفي أن متوسط مدة التعيين، وهي نحو ٣٠٣ أيام في عام ٢٠١٣، أطول من اللازم بكثير مقارنة بالتاريخ المستهدف، وهو ١٢٠ يوماً. وبلغ متوسط مدة الاختيار ٢٢٢ يوماً تقريباً في عام ٢٠١٠<sup>(٧٨)</sup>، و٢٤١ يوماً في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨<sup>(٧٩)</sup>.

(٧٥) انظر تقرير فرقة العمل السادسة المعنية بالموارد البشرية، التي أنشئت لمتابعة "خطة عمل مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: الحماية والتمكين"؛ وتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن مراجعة إدارة الموارد البشرية في مفوضية حقوق الإنسان (A/64/201)؛ والتقرير المقدم من فرقة عمل برنامج الفعالية التنظيمية المعنية بالتعيين إلى فريق الإدارة العليا.

(٧٦) انظر التقرير وتوصيات فرقة عمل الاستعراض الوظيفي المعنية بالتعيين.

(٧٧) فريق الإدارة العليا، محضر معتكف فريق الإدارة العليا بشأن الاستعراض الوظيفي (٣٠ حزيران/يونيه و١ تموز/يوليه ٢٠١٤)؛ "الاستعراض الوظيفي لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: ملخص الاستنتاجات والاقتراحات".

(٧٨) تقرير فرقة عمل برنامج الفعالية التنظيمية المعنية بالتعيين، الصفحة ٣.

(٧٩) الفقرة ٩ من الوثيقة A/64/201.

٢٧١ - ولا بد من معالجة مسألة طول عملية التعيين على وجه الاستعجال من جانب الإدارة والموظفين وكذلك من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية.

٢٧٢ - وأعرب عدد كبير نسبياً من الموظفين عن قلقهم حيال الشفافية والإنصاف في عملية التعيين. وانعكس ذلك القلق في استقصاء الموظفين، حيث ذكر نحو ٤٨,٥ في المائة من الموظفين الذين ردوا على الاستقصاء أنهم لا يوافقون أو لا يوافقون تماماً على الرأي القائل بأن عملية التعيين في المفوضية عادلة وشفافة، بينما لم يوافق أو لم يوافق تماماً على تلك المقولة سوى نحو ٢٥,٦ في المائة<sup>(٨٠)</sup>. وأشار كثيرون إلى أن بواعث القلق لم تعالج معالجة وافية. ولذلك تأثرت سلباً معنويات الموظفين وهمتهم.

٢٧٣ - ومن المشاكل الأخرى التي أثرت ارتفاع عدد أنواع العقود المختلفة و/أو الترتيبات التعاقدية لموظفي المفوضية، لا سيما عناصر الوجود الميداني، وهو ما يؤدي إلى حالات يواجه فيها الموظفون الذين يعملون نفس الوظيفة أو يعملون في وظيفة مشابهة في نفس المكتب، صعوبات في التعيين في مناصب معينة. وبينما لا يوجد سوى ثلاثة أنواع من العقود في الأمانة العامة، يختلف المركز التعاقدى والترتيبات التعاقدية للكثير من موظفي الوجود الميداني للمفوضية، بما في ذلك: عقود الموظفين الدوليين؛ وعقود الموظفين الوطنيين؛ وعقود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمستشاري حقوق الإنسان؛ وعقود إدارة الدعم الميداني/إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الشؤون السياسية لعناصر حقوق الإنسان في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. وتبعاً للوضع التعاقدى والترتيبات التعاقدية، تباين أهلية الموظف للتقدم للحصول على وظيفة في مركز عمل آخر وتتفاوت فرص اختياره لتلك الوظيفة.

٢٧٤ - وحسب ما ذكره عدد من الموظفين والمديرين للمفتش، فإن الحصول على أنواع عقود معينة في بعض الأحيان يحرم بعض الموظفين من تعيينات معينة. وفي بعض الحالات، كما أوضح بعض المديرين، فإن الموظف الذي يتمتع بأرفع مستويات التأهيل قد لا يؤهل للتعيين/التوظيف أو الترقية بسبب المركز التعاقدى للمرشح. وينطوي ذلك، كما أوضحنا، على أثر سلبي على تنقل الموظفين ويؤثر على معنوياتهم. وتشتد المشكلة في المفوضية، حيث يعمل ما يقرب ٤٢ في المائة من الموظفين في الوجود الميداني. بموجب تلك الترتيبات التعاقدية الخاصة. ويرى المفتش أنه بالرغم من الاعتراف بأن المفوضية تخضع لسياسات الأمانة العامة ونظامها الإداري ونظامها الأساسي، ينبغي بحث المسائل السالفة الذكر من أجل معالجة بعض المشاكل وجوانب القصور.

٢٧٥ - وتدير المفوضية قوائم عديدة تشمل قائمة بالمرشحين لإعلانات الوظائف الشاغرة المؤقتة، وقائمة بأسماء الخبراء الاستشاريين، وقائمة للنشر السريع. وتشترك المفوضية في قائمة

(٨٠) انظر التفاصيل في المرفق الثامن.

حقوق الإنسان لبعثات السلام التي تديرها دائرة إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة وخدمات دعم وإدارة البرامج في المفوضية.

٢٧٦ - وكما جاء في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٢ (JIU/REP/2012/5)، الفقرة ١٢٤)، فإن إدارة القوائم في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مفتتة في معظمها على مستوى الإدارات والوحدات والمكاتب دون أي توجيه سياساتي. ويجدد كل منها قوائم غير رسمية تشمل الخبراء الاستشاريين المعروفين، أصبحت القوائم في معظم الحالات، بما فيها قوائم المفوضية، غير مواكبة لآخر المستجدات. وأعرب العديد من الموظفين في ردودهم على استقصاء الموظفين الذي أجرته وحدت التفتيش المشتركة عن قلقهم من أن القوائم تدار بطريقة سيئة، كما أعربوا عن قلقهم حيال غموض العملية وكيفية استخدام القوائم بصورة غير فعالة في إجراء تعيينات مؤقتة<sup>(٨١)</sup>.

٢٧٧ - وفي ضوء ما طرح من شواغل، يخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية السامية لحقوق الإنسان أن تستعرض بصورة شاملة تنفيذ سياسات الأمانة العامة بشأن إدارة الموارد البشرية في المفوضية. وينبغي أن يراعي الاستعراض جميع مسائل وشواغل إدارة الموارد البشرية التي تضمنتها الأقسام السابقة، فضلاً عن احتياجات القوة العاملة وأولوياتها. وينبغي أن يشمل ذلك الاستعراض أيضاً تحليلات وتوقعات القوة العاملة وعبء العمل، وينبغي أن يأخذ في الاعتبار الدراية الفنية ومجموعات المهارات المطلوبة.

٢٧٨ - وينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار التغييرات في العمليات والإجراءات بعد تنفيذ نظام أوموجا. وينبغي النظر في مطالبة المفوضية بتحسين قدرتها الاحتياطية وقدرتها على الانتشار السريع<sup>(٨٢)</sup>، بما في ذلك أداء القوائم. وينبغي أن تؤخذ في الحسبان نتائج الاستعراض الوظيفي، مثل قرار إنشاء وحدة لدعم الموارد البشرية. وينبغي أن تشمل مجالات الاستعراض ضرورة تقديم تدريب إداري إلى المديرين المكلفين بالتعيين. واستناداً إلى الاستعراض، ينبغي وضع استراتيجية وخطة عمل لإدارة الموارد البشرية في المفوضية في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٦. وينبغي رصد تنفيذ الاستراتيجية عن كثب باستخدام نظم المساءلة وإدارة الأداء.

٢٧٩ - وينبغي أن تشمل الاستراتيجية وخطة العمل إجراءات واضحة ونواتج ونتائج مصحوبة بمؤشرات وجداول زمنية لرصد التنفيذ. وينبغي أن تُدرج أيضاً في تحديث خطة إدارة المفوضية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٩. وينبغي أن تشمل أهداف إدارة الأداء وتقييم المديرين

(٨١) ستكون قوائم المفوضية موضوع عملية مراجعة من المقرر أن يجريها خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠١٤.

(٨٢) انظر القسم باء من الفصل الرابع أعلاه.

المكلفين بالتعيين والإدارة العليا جوانب تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وخطة العمل ذات الصلة. وينبغي أن يشكّل تنفيذ الاستراتيجية جزءاً من تقييم شامل لأداء المديرين.

٢٨٠ - وترتبط إحدى المسائل المثيرة للقلق التي عرضت على المفتش بالصعوبات التي يواجهها الأشخاص ذوي الإعاقة في الوصول إلى نظام التعيين القائم واستخدامه. وفي رأي المفتش أن مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، بوصفها منظمة مكلفة بولاية تعزيز حقوق الإنسان للأشخاص ذوي الإعاقة، ينبغي أن تبذل جهوداً خاصة لتيسير وصول هؤلاء الأشخاص إلى نظام التعيين، وأن تقوم بالمزيد من أجل تعميم المسألة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، بوسائل تشمل تيسير تعيين الأشخاص ذوي الإعاقة في القوة العاملة في المفوضية وكيانات الأمم المتحدة الأخرى. وينبغي إدراج هذه المسألة في استعراض الاستراتيجية.

٢٨١ - ويهدف تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المفوضية.

#### التوصية ٥

ينبغي للمفوض السامي أن يضع، في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٦، استراتيجية شاملة وخطة عمل متصلة بها من أجل التكيف مع الظروف والمتطلبات المحددة للمفوضية السامية لحقوق الإنسان واستراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة؛ وينبغي أن يُبلغ هيئات الإدارة باعتماد الاستراتيجية وخطة العمل، وأن يُطلعها بانتظام على آخر المستجدات، حسب اللزوم، وأن يرفع إلى هيئات الإدارة تقريراً دورياً عن تنفيذها.

### سابعاً - العلاقات بين الموظفين والإدارة

#### ألف - العلاقات بين الموظفين والإدارة

٢٨٢ - تشكّل اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة في الأمانة العامة الإطار لمشاركة ممثلي الموظفين في المناقشات التي تدور حول سياسات إدارة الموارد البشرية. وتوجد بالإضافة إلى ذلك لجنة محلية لموظفي المفوضية.

٢٨٣ - وفي إطار ولايتها العامة المتمثلة في تيسير التشاور والاتصال بين الإدارة والشؤون الإدارية والموظفين ولضمان تمثيل آراء الموظفين بشأن المسائل التي تمهمهم، تعمل لجنة الموظفين في عدة مجالات. وتجتمع اللجنة بانتظام مع المفوض السامي وكبار المديرين الآخرين لطرح

المسائل ذات الاهتمام المشترك. ويشترك موظفو المفوضية في أنشطة مجلس موظفي الأمم المتحدة.

٢٨٤ - وأبلغ الموظفون والإدارة وممثلو لجنة الموظفين المفتش بأن الآليات المشتركة بين الموظفين والإدارة تعمل عموماً بصورة طيبة. وانعكس ذلك أيضاً في استقصاء الموظفين، إذ أفاد ما يقرب من ٣٠,٧ في المائة من الموظفين الذين ردوا على الاستقصاء بأنهم يرون أن العلاقات بين الموظفين والإدارة جيدة أو جيدة جداً، وذكر نحو ٢٦ في المائة أنها سيئة أو سيئة جداً، ونحو ٣٧,٣ في المائة أنها مُرضية؛ ورد نحو ٦ في المائة الرد بعبارة "لا أدري" (٨٣).

#### باء - نتائج استقصاء الموظفين

٢٨٥ - في سياق الاستعراض الحالي، أجرى المفتش استقصاءً للموظفين عبر شبكة الإنترنت، وتضمن الاستقصاء ٦٩ من الأسئلة المواضيعية التي شملت مجموعة واسعة من المسائل المتصلة بالعمل. وتضمن الاستقصاء سؤالاً مفتوحاً يتيح للموظفين فرصة إبداء تقييمات نوعية و/أو تعليقات و/أو اقتراحات بشأن أي مسألة أخرى متصلة بالعمل.

٢٨٦ - ووزع الاستقصاء على جميع الموظفين في المقر والميدان. وبلغ عددهم إجمالاً ١٠٨٥. وبلغ عدد الردود على الاستقصاء ٣٨٦، أي ما يمثل معدل استجابة بنسبة ٣٥,٥ في المائة (٨٤).

٢٨٧ - والاستنتاج العام المستخلص من الردود هو أن أغلبية الموظفين يقدرّون ظروف العمل داخل وحدتهم/شعبتهم، وأشاروا إلى أن وحدة العمل يسودها مناخ مناسب للعمل بروح الفريق وأنهم يعاملون بمراعاة واحترام (٨٥). وأعرب الموظفون في أغلبهم عن ارتياحهم لمستوى الدعم المقدم من المشرفين وأنهم يعتقدون أنه يتم الإبلاغ عن قرارات الإدارة المهمة من خلال القنوات الرسمية. وتنقسم الآراء حول مسألة العمل لساعات إضافية، حيث أشار ما يقرب من ثلث المستجيبين إلى أنهم يعملون ساعات إضافية في كثير جداً من الحالات، بينما أشار ثلثهم إلى أنهم يستطيعون الانتهاء من مهامهم في ساعات الدوام المعتادة في كل الحالات ولا يضطرون إلى العمل ساعات إضافية إلا في حالات استثنائية للغاية. وذكر أكثر من ٥٠ في المائة أنهم يرون أن وحدتهم تفتقر إلى الموارد الكافية للاضطلاع بولايتها/وظيفتها.

(٨٣) انظر التفاصيل في المرفق الثامن.

(٨٤) بلغت نسبة الردود الواردة من المقر ٦٠ في المائة، و ٤٠ في المائة من عناصر الوجود الميداني؛ و ١٥ رداً (٣,٩ في المائة تقريباً) من مستشاري حقوق الإنسان.

(٨٥) انظر أيضاً المرفق الثامن الذي يتضمن جميع أسئلة استقصاء الموظفين المشار إليها في أقسام التقرير ذات الصلة.

٢٨٨ - وأعرب موظفون كثيرون عن قلقهم حيال أداء كبار المديرين في مجالات الامتثال لمعايير المساءلة، وتعزيز ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية، وتشجيع النقاش المفتوح. وذكر كثيرون أنهم يشعرون بالقلق حيال فعالية أداء الهيكل التنظيمي والتعاون والتواصل داخل مختلف الشعب والأفرع والوحدات وكذلك بين المقر وعناصر الوجود الميداني. وانقسمت الآراء حول ما إذا كانت المفوضية ملتزمة ببذل جهود الإصلاح الضرورية، حيث أعربت نسبة تزيد قليلاً عن ثلث المستجيبين عن الموافقة أو الموافقة تماماً على ذلك، بينما رأى ما يقرب من ربع المستجيبين عكس ذلك.

٢٨٩ - ولوحظ انقسام مماثل بشأن مسألة ما إذا كانت سياسات الأمانة العامة وقواعدها وأنظمتها مناسبة وكافية لعمل وفعالية المفوضية؛ وذكر ثلث المستجيبين أنهم يوافقون على أنها مناسبة وكافية، بينما ذكر سائر المستجيبين أنهم غير موافقين. وفي حين الأغلبية الكبيرة من الموظفين كانت على علم بمفاهيم الإدارة القائمة على النتائج وتطبيقها في المفوضية، بما يشمل وحدتهم/وظائفهم، أشار الكثير من المستجيبين إلى أنه سيكون من المفيد الحصول على تدريب إضافي وتعليمات إضافية.

٢٩٠ - وأعرب عدد كبير من الموظفين عن قلقهم حيال تنفيذ سياسات الموارد البشرية في المفوضية فيما يتعلق بالانساق والشفافية. وأثيرت شواغل أخرى بشأن الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي العادل للموظفين، والتوازن بين الجنسين، والتنقل والتعلم وفرص التطوير الوظيفي.

٢٩١ - ويرى المفتش أن الموظفين هم رأس المال الأساسي في المفوضية مثلما في كل المنظمات. ولئن كان الموظفون راضين عموماً عن عملهم ومتحمسين له فقد أعربوا عن العديد من المسائل المثيرة للقلق في استقصاء الموظفين. وترددت مجموعات مماثلة من المسائل والشواغل في استقصاءات واستبيانات أخرى، وهو ما يشير إلى نمط من الشواغل والمظالم بين بعض الموظفين، ويشعر هؤلاء الموظفون أن الإدارة العليا لم تركز الاهتمام الكافي لمعالجة مظالمهم والتخفيف من حدتها.

٢٩٢ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي مناقشة نتائج استقصاء الموظفين في إطار مناسب بين الإدارة العليا، مثل اجتماع لفريق الإدارة العليا يخصص لهذا الموضوع ويكون مفتوحاً أيضاً أمام ممثلي الموظفين. وينبغي لفريق الإدارة العليا أن ينظر في الشواغل التي أثارها الموظفون، بما يشمل الشواغل المتعلقة بالإدارة التنفيذية والمساءلة. وينبغي إطلاع الموظفين على نتائج ونواتج المناقشات بطريقة مناسبة. ويمكن لذلك الإجراء أن يحسّن عموماً العلاقات بين الموظفين والإدارة وأحواء العمل ومعنويات الموظفين واهتمامهم.

٢٩٣ - ويخلص المفتش كذلك إلى أنه ينبغي للمفوض السامي، انطلاقاً من الأسس المنطقية والأسباب الواردة أعلاه، أن يجري استقصاءات للموظفين<sup>(٨٦)</sup> كل ثلاث سنوات بما يغطي المسائل الرئيسية المتصلة بالموظفين، من قبيل المسائل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والقيم والأخلاقيات، والمساواة في المعاملة، والشفافية، والإنصاف والإدارة (التنفيذية)، والمساءلة، والتواصل وتقاسم المعلومات.

## ثامناً - دعم آليات حقوق الإنسان

٢٩٤ - يشكّل العدد الكبير للاجتماعات الرسمية ومدتها، والحجم الكبير للوثائق الداعمة، شغلاً ليس فقط للعديد من الدول الأعضاء، بل وكذلك للكثير من المسؤولين في الأمانة العامة، بمن فيهم المسؤولون في المفوضية. وتفرض الحالة تحديات أمام الكثير من الوفود فيما يتعلق بتنسيق الاجتماعات وترتيب أولوياتها والتحضير لها. ويفتقر الكثير من الدول الأعضاء فيما يبدو إلى معلومات كافية عن آثار التكاليف المرتبطة بتلك الاجتماعات. وحددت دول أعضاء كثيرة الطول الزائد وحجم الوثائق باعتبارهما أحد المجالات المحتملة للتحسين.

٢٩٥ - ويبين المرفق السابع عدد الاجتماعات التي تعقد سنوياً وما يقابل ذلك من وثائق تصدرها المفوضية منذ عام ٢٠٠٩ حتى عام ٢٠١٣. وازداد باطراد عدد أيام الاجتماعات ووثائقها بعد إنشاء مجلس حقوق الإنسان والاستعراض الدوري الشامل، وقوبل ذلك بزيادة في الخدمات المقدمة من المفوضية. وتبذل المفوضية جهداً لتنفيذ الأنشطة الصادرة تكليفاً بشأنها من مجلس حقوق الإنسان ولتقديم الدعم إلى آليات حقوق الإنسان، وهي تحديداً المجلس، والفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل، والمكلفون بولايات في إطار الإجراءات الخاصة والهيئات المنشأة بموجب معاهدات. وتسعى ذلك من خلال استخدام الموارد الخارجة عن الميزانية والتعديل المتكرر لبرامج العمل. ويؤثر ذلك على تخطيط الأنشطة المحددة في خطط العمل السنوية ويعقد إدارة الأنشطة والموارد ويجعل من الصعب التنبؤ بها.

٢٩٦ - وتقدم المفوضية الدعم إلى عدد من الآليات الفرعية التابعة لمجلس حقوق الإنسان، بما فيها اللجنة الاستشارية لمجلس حقوق الإنسان، والأفرقة العاملة الحكومية الدولية السبعة والمنتديات الثلاثة. وتشارك الدول الأعضاء أيضاً في الاجتماعات السنوية لهيئة الخبراء المعنية بحقوق الشعوب الأصلية، وفريق الخبراء العامل المعني بالمنحدرين من أصل أفريقي. وبالتالي فإن الجدول السنوي ممتلئ كل أسبوع تقريباً، باستثناء شهري كانون الأول/ديسمبر وكانون الثاني/يناير، باجتماعات مجلس حقوق الإنسان والفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري

(٨٦) بالتشاور المناسب مع ممثلي الموظفين.

الشامل والهيئات الفرعية، وهو ما يشكّل تحدياً لقدرة الأمانة العامة، بما في ذلك المفوضية، وخدمات المؤتمرات في مكتب الأمم المتحدة في جنيف (الترجمة الفورية وتحرير الوثائق والترجمة التحريرية) والخدمات الأخرى. ويؤخذ في الاعتبار في كثير من الأحيان عبء العمل الناجم عن إنشاء الأفرقة العاملة والمنتديات الحكومية الدولية عند النظر في أثر الولايات الجديدة على الأمانة العامة والدول الأعضاء، لا سيما الوفود الصغيرة، بما في ذلك أثرها على إدارة المفوضية. وموارد الميزانية العادية المخصصة لدعم عمل هذه الأفرقة العاملة والمنتديات كافية بالكاد ومؤقتة بطبيعتها.

٢٩٧ - وفيما يتعلق بدعم الإجراءات الخاصة، أنشئت الولايات في السنوات الأولى باستخدام موارد الميزانية العادية التي لم تعد تكفي لسد احتياجات المكلفين بولايات، واضطرت المفوضية إلى سحب موارد إضافية من التبرعات لتوفير الحد الأدنى من الدعم للموظفين. ولم ترصد موارد كافية من الميزانية العادية لبعض الولايات التي أنشأها مجلس حقوق الإنسان، وبدون أي اعتمادات على الإطلاق لدعم الموظفين في بعض الحالات. وتراجعت موارد الميزانية العادية المقدمة إلى الخبرات الاستشارية والحلقات الدراسية في إطار الولايات القائمة خلال السنوات الأخيرة حتى في الحالات التي شملت فيها الآثار المترتبة في الميزانية البرنامجية اعتمادات كافية للولايات الجديدة. وتسعى المفوضية إلى التعويض عن الافتقار إلى موظفين ممولين من الميزانية العادية عن طريق تعيين موظفين في وظائف ممولة من موارد خارجة عن الميزانية متى أتاحت تلك الموارد، لمدد قصيرة في بعض الأحيان. ولذلك لا يمكن في كل الحالات تحقيق الاستمرارية والحفاظ على الخبرة المتعمّقة وتوفيرها إلى كل الولايات بالقدر المطلوب.

٢٩٨ - وأدى تسليط مزيد من الضوء على مجلس حقوق الإنسان إلى زيادة متسارعة في عدد اجتماعات المجلس والمشاركين (بمن فيهم كبار الشخصيات). والأحداث الموازية، والمشاورات غير الرسمية، والأنشطة الصادرة تكليف بشأنها. ويفرض عبء العمل المتزايد المتولّد عن المجلس الذي يعقد اجتماعاته في ثلاث دورات متواصلة مدة كل منها ثلاث ساعات يومياً دون أن تقابلها في معظم الأحيان زيادات في الدعم المقدم إلى الموظفين، تحدياً خطيراً في توفير دعم يتسم بالكفاءة.

٢٩٩ - وتكشف الإحصاءات المقدمة من المفوضية ومن مكتب الأمم المتحدة في جنيف عن زيادة كبيرة في عدد الاجتماعات وحضور مختلف أصحاب المصلحة ومشاركتهم، وما يرتبط بذلك من وثائق، منذ إنشاء مجلس حقوق الإنسان. وقوبل ذلك بزيادة في الطلبات الواقعة على المفوضية ومكتب الأمم المتحدة في جنيف. وفيما يلي بعض أبرز النقاط:

- ازداد عدد الاجتماعات من ٦٢ في عام ١٩٩٩ (لجنة حقوق الإنسان) إلى ٧٥ في المائة عام ٢٠٠٧، و١٠٦ في عام ٢٠١٠، و١٢٧ في عام ٢٠١٣؛
- كان متوسط مدة الدورة ٥٧ ساعة في عام ١٩٩٩؛ و٧٤ ساعة في عام ٢٠٠٩، و١٢٢ ساعة في عام ٢٠١٣؛
- ازداد متوسط عدد حلقات النقاش في الدورة من ٢ إلى ٦ في الفترة قبل عام ٢٠١٢، وإلى ١٠ في الدورة التاسعة عشرة في عام ٢٠١٢، وإلى ٩ في الدورة الخامسة والعشرين في عام ٢٠١٣؛
- ازداد عدد القرارات المعتمدة باطراد من ٤١ في عام ٢٠٠٦ إلى ١٠٣ في عام ٢٠١٣؛
- ازداد عدد طلبات الحصول على تقارير من المفوض السامي والأمين العام بشأن ملخصات حلقات النقاش/المشاورات من ١٤ في عام ٢٠٠٦ إلى ٣٧ في عام ٢٠٠٩ و٤٧ في عام ٢٠١٢؛ ووصل عدد تلك الطلبات في عام ٢٠١٣ إلى ٤٤ طلباً؛
- استمر أيضاً عدد وفود المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، وأصحاب المصلحة الآخرين المشاركين في دورات المجلس، في الازدياد من ٤٠٧ وفود من المنظمات غير الحكومية في عام ٢٠٠٦ إلى ٥٦٦ في عام ٢٠١٠، و٦٣٧ في عام ٢٠١٣؛ وازداد عدد البيانات التي أدلت بها تلك الوفود من ٢٧٦ في المتوسط في عام ٢٠٠٦ إلى ١٩٥ في عام ٢٠١٢، و٢٦٦ في عام ٢٠١٣؛
- ازداد متوسط وعدد الأحداث الجانبية في الأسبوع من ١٨,٣ في عام ٢٠٠٩ إلى ٢٦ في عام ٢٠١١، و٢٨,٤ في عام ٢٠١٣، و٣٧,٦ في عام ٢٠١٤؛ وبلغ عددها في الدورة السادسة عشرة إلى ١١٠، وفي الدورة التاسعة عشرة ١١١، وفي الدورة الثانية والعشرين ١٠٩، وفي الدورة الخامسة والعشرين ١٢٦، وفي الدورة السابعة والعشرين ١٤٢؛
- ازداد عدد الإجراءات الخاصة في السنة من ٢٢ في عام ١٩٩٩ إلى ٥١ في عام ٢٠١٣؛ وقدمت الإجراءات الخاصة ٣١٣ تقريراً (٥٠٢ من التقارير السنوية، و٥٦٢ من تقارير البعثات و٢٤٩ تقريراً آخر، مثل البلاغات والدراسات) إلى مجلس حقوق الإنسان، و٢٣٤ تقريراً إلى الجمعية العامة. ويكشف عدد التقارير المقدّمة سنوياً عن اتجاه نحو الزيادة، باستثناء بضع سنوات، من نحو ٦٠ في عام ١٩٩٩

إلى مستوى الذروة الذي بلغ ١٨٠ في عام ٢٠١٠؛ وبلغ العدد ١٦٠ في عام ٢٠١٣؛

• تكشف التقديرات التقريبية عن أن حجم وثائق المجلس يكشف عن زيادة بمقدار ثلاثة أضعاف في الفترة من عام ٢٠٠٩ حتى عام ٢٠١٢.

٣٠٠ - وأشار كثير من المندوبين إلى أنهم يواجهون تحدي التعامل مع حجم كبير من الوثائق. وذكروا أيضاً أن المفوضية بذلت جهوداً دؤوبة لتحسين جودة الوثائق وضمان إتاحتها في الوقت المناسب.

٣٠١ - وأجرى الفريق استقصاءين كجزء من الاستعراض الحالي، أحدهما بين المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة والآخر بين أعضاء هيئات رصد المعاهدات. ووزع الاستقصاء على ١٧٢ خبيراً من هيئات رصد المعاهدات و٧٥ من المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة. وورد ما مجموعه ٤٨ رداً، أي ما يمثل معدل رد نسبته ١٩,٤ في المائة على كلا الاستقصاءين.

٣٠٢ - ومما يؤسف له أن معدلات الرد على كلا الاستقصاءين كانت متدنية نوعاً ما. ويبدو أن "الإعياء من الرد على الاستقصاءات" الذي أشار إليه بعض المستجيبين في استقصاء الموظفين، قد انتاب من تلقوا هذين الاستقصاءين. وبسبب هذا القيد لم يكن من المناسب استخلاص استنتاجات قاطعة من الاستقصاءين، باستثناء مؤشرات الاتجاهات العامة. وفي ظل انخفاض معدل الرد، ينبغي أن يشار أيضاً إلى أنه كان يمكن أن تزداد على الأرجح استجابة المكلفين بولايات غير الراضين عن مستوى الدعم المقدم من المفوضية، وكان يمكن لذلك أن يؤثر على النتائج والمعدل الإجمالي لرضا المستجيبين عن دعم المفوضية. وينبغي النظر إلى نتائج الاستقصاء والإحصاءات المقدمة في ضوء هذه الخلفية وتلك القيود.

٣٠٣ - ويبدو عموماً أن رضا أعضاء هيئات رصد المعاهدات عن الدعم المقدم من المفوضية أكبر من الرضا الذي أعرب عنه المكلفون بولايات في إطار الإجراءات الخاصة<sup>(٨٧)</sup>. وكان نحو ٧٢,٤ في المائة من أعضاء هيئات رصد المعاهدات الذين ردوا على الاستقصاء راضين أو راضين بدرجة كبيرة عن الدعم الموضوعي المقدم من المفوضية، بينما لم يعرب عن عدم الرضا عن ذلك الدعم سوى نحو ٦,٩ في المائة. وذكر نحو ٥١,٩ في المائة منهم أنهم لا يرون أن موظفي المفوضية يسعون إلى التأثير على عملهم و/أو تفكيرهم، بينما رأى ٤٤,٤ في المائة عكس ذلك.

(٨٧) انظر الردود المفصلة في المرفق الثامن.

٣٠٤ - وفي المقابل فإن ٤٢,١ في المائة فقط من المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة الذين ردوا على الاستقصاء راضون أو راضون بدرجة كبيرة عن الدعم الموضوعي المقدم، و٥٢,٦ في المائة راضون أو راضون بدرجة كبيرة عن الدعم اللوجستي. وذكر نحو ٣١,٢ في المائة أنهم غير راضين عن الدعم الموضوعي، وأشار ٢٦,٣ في المائة إلى أنهم غير راضين عن الدعم اللوجستي. وأعرب نحو ٤٢,١ في المائة عن عدم موافقتهم على أن المفوضية تعرض عليهم التطورات التي تدخل ضمن نطاق ولايتهم؛ وذكر ٣١,٦ في المائة أنهم لا يوافقون على أن المفوضية تقدم دعماً كافياً في التعامل مع الاتصالات؛ وقال ٣٣,٣ في المائة إنهم غير موافقين على أن المفوضية تقدم دعماً فعالاً في الوقت المناسب في توفير المعلومات؛ وأعرب ٢٧,٨ في المائة عن عدم موافقتهم على أن المفوضية تقدم دعماً في معالجة المعلومات.

٣٠٥ - ومن بين الإجراءات الخاصة التي ردت على الاستقصاء، أعرب ٣١,٦ في المائة عن عدم الموافقة على أن المفوضية تقدم مساعدة فعالة في الوقت المناسب في متابعة التوصيات؛ وذكر ٤٧,٤ في المائة أنهم لا يوافقون على أن المفوضية تيسر دمج وتنسيق عمل ولاياتهم مع الأجزاء الأخرى من المفوضية؛ وقال ٥٢,٦ في المائة إنهم لا يرون أن الموظفين يحاولون التأثير على عملهم و/أو تفكيرهم، بينما ذكر ٣٦,٨ في المائة أنهم يرون عكس ذلك؛ وحكم ٣٨,٩ في المائة على دعم الموظفين المقدم من المفوضية بأنه كافٍ؛ وصنّف ١٥,٨ في المائة علاقتهم العملية مع المفوضية بأنها "سيئة".

٣٠٦ - وكان تقرير المفوض السامي عن تعزيز الهيئات المنشأة بموجب معاهدات حقوق الإنسان (A/66/860) تنويعاً لعملية تشاورية سعت إلى معالجة تحديات النقص المزمن في الموارد، والأعمال المتأخرة، وعدم كفاية تنسيق أساليب العمل وانخفاض معدلات تقديم التقارير من الدول الأطراف. واحتتمت العملية الحكومية الدولية التي انطلقت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ باعتماد قرار الجمعية العامة ٦٨/٢٦٨ في ٩ نيسان/أبريل ٢٠١٤. وسوف ينشأ عن تنفيذ القرار نظام سيستفيد، عندما يدخل طور التنفيذ الكامل، من الزيادة في مدة الجلسات والموارد البشرية الإضافية في نفس الوقت الذي سيولد فيه أموالاً لتطوير وتنفيذ برنامج بناء القدرات. ولن يتسنى الحكم على الآثار الكاملة المترتبة عن عملية إصلاح الهيئات المنشأة بموجب معاهدات إلا بعد عام ٢٠١٥ عندما تتم الهيئات المنشأة بموجب معاهدات دورة كاملة للجدول الجديد للاجتماعات (التي ستعقد جميعها في جنيف).

٣٠٧ - ولا تزال هناك مسألة قدرة المفوضية على توفير دعم كافٍ من أجل الاستعراض الدوري الشامل، والإجراءات الخاصة، وسائر آليات حقوق الإنسان. وكما تبين أعلاه فإن عدد الاجتماعات وحجم الوثائق ظل يزداد دون أن يرافقه تخصيص موارد كافية.

٣٠٨ - وأجرى مجلس حقوق الإنسان "استعراضاً" كاملاً لولايات الإجراءات الخاصة خلال السنة الأولى من إنشائه، وخلص إلى أن كل ولايات الإجراءات الخاصة (المواضيعية)

القائمة ينبغي أن تستمر؛ وشمل الاستعراض الذي أجره المجلس لاحقاً مناقشة كاملة للإجراءات الخاصة ولكنها لم تسفر عن أي اتفاق حكومي دولي على "الترشيد".

٣٠٩ - وترى بعض الدول الأعضاء أن الدول الأعضاء هي الجهة الوحيدة التي تتمتع بصلاحيات البت في طبيعة ومستوى أنشطة مجلس حقوق الإنسان والدعم المقدم من المفوضية لتلك الأنشطة، أي عدد الاجتماعات، والوثائق الضرورية، وعقد حلقات النقاش، بما في ذلك عدد الحلقات والمواضيع التي تناقشها، وإنشاء ولايات لإجراءات خاصة جديدة. ودون الانتقاص من صلاحية الدول الأعضاء، من المهم تأكيد تأثير تلك القرارات على أداء المفوضية وعلى تنظيمها وإدارتها، وقدرتها على تزويد الوفود بخدمة مُرضية، وتوفير الوثائق في الوقت المناسب، وتخصيص الموارد، وتنظيم وإيفاد بعثات لتقصي الحقائق ولجان للتحقيق، بناءً على تكليف من مجلس حقوق الإنسان و/أو مجلس الأمن، والأنشطة ذات الصلة. ومن سوء الطالع ألا يوجه أي اهتمام لقدرة المفوضية في الوقت الذي يستمر فيه المجلس و/أو أي هيئة حكومية دولية أخرى في اتخاذ قرارات تكلف بتنفيذ أنشطة جديدة. وترددت من الكثيرين داخل المفوضية وفي غيرها من الأماكن داخل الأمانة العامة أصوات قوية نوعاً ما بشأن الحاجة الملحة إلى إلغاء الولايات القديمة وترشيد الولايات القائمة.

٣١٠ - وأشارت المفوضية إلى إنها قامت في السنوات القليلة الأخيرة بزيادة جهودها الرامية إلى العمل مع الدول الأعضاء بصفة عامة، وبخاصة مع الرعاة الرئيسيين لمشاريع الاقتراحات التي تتضمن ولايات جديدة. وبات من المعتاد للرعاة التماس المشورة من المفوضية بشأن الآثار المالية المترتبة على مشاريع القرارات، بما يتماشى مع المقرر ذي الصلة المتخذ في أعقاب استعراض عمل وأداء مجلس حقوق الإنسان. وبرهنت الجهود على الصعوبات المتأصلة في العملية الحكومية الدولية التي قد لا ينفرد بها بالضرورة مجلس حقوق الإنسان.

٣١١ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية أن تتخذ خطوات أخرى لمساعدة الدول الأعضاء على توضيح الآثار المترتبة عن الطلبات والولايات الجديدة على برنامج العمل. وينبغي للمفوضية أن تسدي المشورة بشأن التداخل المحتمل وازدواجية الولايات، بما يشمل الولايات الجديدة، وإمكانية ترشيد الولايات القديمة وإهاتها، حسب الاقتضاء.

٣١٢ - وينبغي للمفوض السامي أن يشرع، بحلول نهاية عام ٢٠١٦، في استعراض جدول الاجتماعات، وبرنامج العمل والوثائق المصاحبة له، بغرض تحقيق المزيد من الترشيح. ويمكن للمفوض السامي تكليف فريق من الإدارة العليا بتحديد العناصر الواجب الأخذ بها من عملية إصلاح الهيئات المنشأة بموجب معاهدات من أجل ترشيح الاجتماعات والوثائق. وينبغي للمفوض السامي بعد هذه العملية أن يساعد ويدعم مكتب مجلس حقوق الإنسان في إجراء ذلك الاستعراض. ويتعين على الدول الأعضاء أن تعمل معاً بدعم قوي من المفوضية تحقيقاً لهذه الغاية. ويمكن استخلاص النماذج الجيدة

والدروس المستفادة من العملية التي أُجريت مؤخراً لتعزيز الهيئات المنشأة بموجب معاهدات، مع إيلاء المراعاة الواجبة للفروق بين نظام المعاهدات المنشأة بموجب معاهدات ومجلس حقوق الإنسان.

٣١٣ - وينبغي مراعاة الحاجة إلى تحسين الصلات بين المقر والميدان حسب ما أبرزته خطة إدارة المفوضية. ويلزم تحسين الصلات بين الدعم المقدم إلى آليات حقوق الإنسان وسائر مجالات العمل في المفوضية<sup>(٨٨)</sup>. وأُبدت ملاحظات مماثلة من عددٍ من الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم.

٣١٤ - وينبغي السعي إلى إدخال التحسينات الممكنة الأخرى على الدعم المقدم من المفوضية إلى مجلس حقوق الإنسان، والاستعراض الدوري الشامل، وآليات حقوق الإنسان، من قبيل إدخال نظام اعتماد إلكتروني، وتنفيذ سياسة الكف عن استخدام الورق على نطاق المنظمة في اجتماعات مجلس حقوق الإنسان والفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل، وضمان البث الشبكي لاجتماعات المجلس والفريق العامل من خلال تمويل مضمون<sup>(٨٩)</sup>.

٣١٥ - وتقدّمت المفوضية بعدة طلبات من أجل زيادة موارد الميزانية العادية لتقليص حاجة المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة إلى التماس المساعدة التي لا يمكن الاستغناء عنها في كثير من الأحيان من أجل تمكينهم من أداء أنشطتهم الأساسية المكلفين بها. ومن المهم زيادة موارد الميزانية العادية كي تغطي، بصورة وافية، على الأقل جميع الأنشطة الأساسية الصادر تكليف بشأنها.

٣١٦ - وتنشأ مخاطر التضارب المحتمل في مصالح المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة في الحالات التي تتلقى أو تجمع فيها الإجراءات الخاصة أموالاً من أطراف ثالثة، مثل المنظمات غير الحكومية والجامعات والمؤسسات والهيئات الأكاديمية، من أجل ولايتها. ولا يُبلغ في كثير من الأحيان مجلس حقوق الإنسان و/أو أي هيئة تشريعية أخرى باستلام أموال من طرف ثالث. وتثير هذه الممارسات قلقاً بشأن استقلال المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة ووظيفتهم. وينبغي معالجة تلك الممارسات حتى لو لم تؤدّ في معظم الحالات إلا إلى تضارب (محمّل) متصور في المصالح، لأن التصوّرات يمكن أن تضر باستقلال

(٨٨) خطة إدارة مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، الصفحة ١٠٤.

(٨٩) بالنظر إلى عدم استقرار الأموال الخارجة عن الميزانية اللازمة للحفاظ على البث الشبكي لاجتماعات مجلس حقوق الإنسان والفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل، أوصى المجلس في مقرره ١١٥/٢٢ المؤرخ ١٥ نيسان/أبريل ٢٠١٣ الجمعية العامة بالنظر في السبل الكفيلة بضمان البث الشبكي الحي والمستدام لجلسات مجلس حقوق الإنسان المعقودة في إطار دورات المجلس والفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل. غير أن الجمعية العامة، في المرحلة الأخيرة للمفاوضات، لم تُدرج في قرارها بشأن الميزانية البرنامجية فقرة لاعتماد الموارد ذات الصلة.

ووظيفة المكلفين بولايات. وقد لا يكون كافياً لتبديد تلك المخاوف تقديم تلك المعلومات إلى لجنة تنسيق الإجراءات الخاصة. ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتلك الظاهرة تصور عدم التكافؤ وعدم الإنصاف في تمويل الولايات لأن من يحصلون على تلك الأموال يستفيدون من ميزة غير عادلة لا يتمتع بها غيرهم.

٣١٧ - ولاحظ مجلس مراجعي الحسابات في تقريره المالي وبياناته المالية المراجعة لفترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ أن المكلفين بولايات لم يطالبوا بالإفصاح عن الدعم المقدم إليهم من مصادر أخرى، وأن المساهمات المخصصة يمكن أن تستفيد منها بعض الولايات دون غيرها، وهو ما قد يؤثر، بدون وجه حق، على استقلالها المقترض. وأوصى مجلس مراجعي الحسابات مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بأن: (أ) تسعى بالتعاون مع مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات إلى إيجاد السبل الكفيلة بالحد من اعتماد المكلفين بولايات على التمويل من المصادر الخارجة عن الميزانية وأشكال الدعم المخصص وغير المخصص الأخرى؛ (ب) وأن تبحث عن سبل يمكن أن تبرهن بها بقوة أكبر على أن الأنشطة الصادر بها تكليف المتعلقة بالإجراءات الخاصة تُنفذ بشكل مستقل، وأنها تعادل من حيث الأهمية بقية الأنشطة الأخرى، وأنها لا تتأثر بدون مبرر بمصدر الأموال؛ (ج) وأن تقترح، من أجل تحقيق الشفافية، أن يُلزم مجلس حقوق الإنسان المكلفين بولايات بالكشف عن جميع مصادر التمويل وأي شروط مرتبطة بها<sup>(٩٠)</sup>.

٣١٨ - وعلاوة على ذلك أكدت الجمعية العامة في قرارها ٢٨١/٦٥ بشأن استعراض أداء مجلس حقوق الإنسان (الفقرة ٣٤) الحاجة إلى الشفافية التامة في تمويل الإجراءات الخاصة.

٣١٩ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية أن تتخذ خطوات لمطالبة المكلفين بولايات، اعتباراً من عام ٢٠١٥، بالإفصاح الكامل لمجلس حقوق الإنسان عن كل ما يحصلون عليه من أشكال الدعم، بما يشمل التمويل وأي شروط ملحقة به، من مصادر أخرى غير المفوضية من أجل زيادة الشفافية والاستقلال ومن أجل تبديد أي شكوك.

٣٢٠ - ويخلص المفتش كذلك إلى أنه ينبغي للمفوضية أن تساعد المكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة على وضع سياسات وإجراءات وآليات تتصدى لمخاطر التضارب المحتمل في المصالح الذي يمكن أن يُنظر إليه باعتباره يؤثر سلباً على استقلالهم و/أو نزاهتهم، وأن تشجع على زيادة الشفافية. ويمكن للمفوضية أن تحقق ذلك عن طريق إسداء المشورة وتقديم الدعم إلى لجنة التنسيق و/أو حسب ما تقترحه الدول الأعضاء.

(٩٠) الفقرات من ٦٨ إلى ٧٠ من الوثيقة A/67/5 (المجلد الأول).

٣٢١ - وأعربت المنظمات غير الحكومية المتمركزة في جنيف المعنية بالمسائل المتصلة بحقوق الإنسان عن ارتياحها عموماً لعلاقتها العملية مع المفوضية وللدعم الذي تحصل عليه منها. ويقدم قسم المجتمع المدني الذي أنشئ في عام ٢٠٠٥ الدعم في مجالات كثيرة: المعلومات والوثائق؛ والاتصال؛ ودعم الدورات؛ وتقارير المنظمات غير الحكومية. وتتصل المنظمات غير الحكومية/منظمات المجتمع المدني اتصالاً مباشراً بالمفوضية من خلال وسائل تشمل الحوار غير الرسمي والاجتماعات، حسب ما تقتضيه الحاجة. واقترح البعض أن تقدم المفوضية دعماً أكبر وأن تعمل بصورة أوثق مع تلك المنظمات في الميدان.

٣٢٢ - وأعرب البعض عن قلقه من صعوبة تصفح الموقع الإلكتروني للمفوضية وعدم سهولة استخدامه.

٣٢٣ - ومن المسائل الأخرى صعوبة مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في الدورات وصعوبة حصولهم على الوثائق. وأقرت الجمعية العامة في قرارها ٢٨١/٦٥ المؤرخ ١٧ حزيران/يونيه ٢٠١١ (الفقرة ٥٨) بضرورة تعزيز إمكانية وصول الأشخاص ذوي الإعاقة إلى المجلس وعمل آلياته، مما يشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتيحها وموارد الإنترنت والوثائق، وفقاً للمعايير الدولية بشأن إمكانية وصول الأشخاص ذوي الإعاقة.

٣٢٤ - ويتمويل من التبرعات أتاحت المفوضية للأشخاص ذوي الإعاقة حلقة من حلقات مجلس حقوق الإنسان في كل دورة (من الحادية والعشرين حتى الرابعة والعشرين) فضلاً عن المناقشة السنوية حول حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، عن طريق توفير ترجمة فورية بلغة الإشارة، وشرح آبي، وبث شبكي، بالإضافة إلى دعم مشاركة ممثل عن المنظمات غير الحكومية من ذوي الإعاقة. وأنتجت المفوضية نسخاً سهلة القراءة من ملخصات حلقات النقاش وأصدرت مؤخراً دليل الوصول إلى مجلس حقوق الإنسان بصيغة سهلة التناول. ومن خلال تلك المبادرات وبدعم من فرقة العمل المعنية بخدمات الأمانة والتسهيلات الخاصة بالمعوقين واستخدام تكنولوجيا المعلومات، حصلت المفوضية على دعم أكبر من مكتب الأمم المتحدة في جنيف لتوسيع الخدمات المقدمة إلى الأشخاص ذوي الإعاقة المشاركين ليس فقط في دورات المجلس، بل وكذلك في الاجتماعات الدولية والأحداث الأخرى التي تُعقد في جنيف.

٣٢٥ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية أن تقوم بالمزيد من أجل تيسير مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقة في دورات المجلس وفي الاجتماعات الأخرى، مثل دورات الهيئات المنشأة بموجب معاهدات والاستعراض الدوري الشامل. وبالرغم من أن ذلك ينطبق على كل المنظمات، ينبغي للمفوضية، باعتبارها المنظمة المكلفة بولاية تعزيز حقوق الإنسان

للأشخاص المعوقين، أن تبذل جهوداً خاصة لتيسير ذلك الوصول، وينبغي أن تقوم بالمزيد من أجل تعميم هذه المسألة على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

٣٢٦ - وينبغي للدول الأعضاء أن تتيح وثائقها بصيغة ميسرة للأشخاص ذوي الإعاقة.

٣٢٧ - وينبغي أن تبحث فرقة عمل مجلس حقوق الإنسان المعنية بالتسهيلات الخاصة بالمعوقين تلك المسائل، بما يشمل التكاليف ذات الصلة والآثار المترتبة على الموارد.

## تاسعاً - تعميم مراعاة حقوق الإنسان في منظومة الأمم المتحدة وتحسين التعاون فيما بينها

٣٢٨ - تتصدّر مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان الكثير من آليات تعميم مراعاة حقوق الإنسان وأطر العمل والمبادرات. ويجري التعاون والتنسيق مع سائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في المقر وعلى المستويين الإقليمي والميداني.

٣٢٩ - وتعمل المفوضية على دمج حقوق الإنسان في مجالات العمل الرئيسية الستة للمنظمة، وهي السلام والأمن، والتنمية، والمسائل الاقتصادية والاجتماعية، والشؤون الإنسانية، والشؤون الجنسانية وسيادة القانون. وتُسهم المفوضية في الشبكات والبرامج المواضيعية المشتركة بين الوكالات، وهي: مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية؛ واللجنة التنفيذية للسلام والأمن؛ واللجنة التنفيذية للشؤون الإنسانية؛ واللجنة التنفيذية للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وشبكة الأمم المتحدة المعنية بالتمييز العنصري وحماية الأقليات؛ وشراكة الأمم المتحدة من أجل الشعوب الأصلية؛ والفرقة الرفيعة المستوى المعنية بالتصدّي لأزمة الأمن الغذائي في العالم؛ والمجموعة العالمية المشتركة بين الوكالات المعنية بالهجرة؛ وفرقة العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بإصلاح قطاع الأمن. وتعمل المفوضية أيضاً من أجل تعميم مراعاة حقوق الإنسان في مختلف المجالات المواضيعية، بما يشمل الإعاقة، وقطاع الأعمال، والمياه، والإسكان والأراضي.

٣٣٠ - وترأس المفوضية آلية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لتعميم مراعاة حقوق الإنسان وتشارك أيضاً في آليات التنسيق التابعة للأمم المتحدة، مثل الفريق المعني بالتنسيق والموارد في مجال سيادة القانون، وفرقة العمل المعنية بالتنفيذ في مجال مكافحة الإرهاب؛ والمركز العالمي لتنسيق جوانب سيادة القانون المتصلة بالشرطة والعدالة والسجون. وشاركت المفوضية في العمل الإنساني من خلال اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات وفي الميدان من خلال المجموعة العالمية للحماية.

٣٣١ - وتعمل المفوضية مع شركائها لتعزيز الاتساق على نطاق المنظومة في مجال حقوق الإنسان والقضايا الجنسانية من خلال جملة أمور تشمل خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، ومؤتمر بيجين +٢٠، وعمليات استعراض عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية بعد عام ٢٠١٤. وتتعاون المفوضية عن كثب مع وكالات الأمم المتحدة، بوصفها عضواً في الشبكة المشتركة بين الوكالات المعنية بالمرأة والمساواة بين الجنسين، من أجل ضمان تعميم مراعاة حقوق الإنسان والقضايا الجنسانية في عملها.

٣٣٢ - وتعمل المفوضية في تعاون وثيق مع بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة من خلال نشر عناصر حقوق الإنسان. وتشمل حالياً قرارات مجلس الأمن بشأن إنشاء بعثات حفظ السلام بانتظام ولاية تتعلق بحقوق الإنسان. وتشترك المفوضية في تخطيط تلك البعثات وتعيين موظفيها ودعمها. وأصبحت عناصر حقوق الإنسان تشكل سمة معيارية في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. ولاقت مساهمة المفوضية في بعثات حفظ السلام من خلال سياسات المراعاة الواجبة والفرز المسبق للعاملين في البعثة تقديراً كبيراً بوصفها أيضاً نموذجاً للتعاون الناجح بين المفوضية وإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون السياسية وإدارة الدعم الميداني.

٣٣٣ - وتدعم المفوضية نهجاً قائماً على الحقوق، وتعميم مراعاة حقوق الإنسان على المستوى القطري من خلال مستشاري حقوق الإنسان الذين يُنشرون لدعم مكاتب المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية بناءً على طلبها. وينصبّ التركيز الرئيسي لعمل مستشاري حقوق الإنسان على إسداء المشورة إلى المنسق المقيم والعمل في تعاون وثيق مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية في بناء القدرات وتعميم مراعاة حقوق الإنسان<sup>(٩١)</sup>.

٣٣٤ - وفي عام ٢٠١٣، أطلق الأمين العام خطة عمل الحقوق أولاً<sup>(٩٢)</sup>، بهدف تعزيز الجهود الرامية إلى منع حالات تعرّض الأشخاص أو خضوعهم لانتهاكات جسيمة للقانون الدولي لحقوق الإنسان والتصدي لها. وتهدف خطة العمل كذلك إلى تعميم مراعاة حقوق

(٩١) استراتيجية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن نشر مستشاري حقوق الإنسان، كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، الصفحة ٤. ويوفد بعض مستشاري حقوق الإنسان استجابة لحالات محدّدة لحقوق الإنسان (مثل حالات ما بعد النزاع أو حالات الكوارث أو عمليات المصالحة) وواجه بعض المستشارين الآخرين أزمات في أثناء نشرهم وطلب منهم إسداء المشورة وتقديم الدعم إلى المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية وقاموا بدور همزة الوصل بين مقر المفوضية ومكاتبها الإقليمية.

(٩٢) خطة عمل الحقوق أولاً هي الوثيقة الختامية لعملية قادها نائب الأمين العام عقب صدور تقرير فريق الاستعراض الداخلي المعني بعمل الأمم المتحدة في سري لانكا التابع للأمين العام في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢.

الإنسان في عمليات الأمم المتحدة، بما يشمل الآليات الجديدة التي أنشئت من أجل الإنذار المبكر والتصدي للأزمات. وأسندت إلى المفوضية إجراءات محدّدة في خطة العمل.

٣٣٥ - وأعدت فرقة عمل المفوضية المعنية بالحقوق أولاً مقترحاً بشأن متطلبات المفوضية من أجل تنفيذ خطة العمل لعرضها على الجهات المانحة المهتمة؛ وأوصى مجلس استعراض البرنامج والميزانية بالموافقة على الاقتراح في أيار/مايو ٢٠١٤ لأغراض جمع الأموال<sup>(٩٣)</sup>.

٣٣٦ - وكان دور المفوضية ووظيفتها في سياق تعميم مراعاة حقوق الإنسان وتعزيز النهج القائم على الحقوق على نطاق منظومة الأمم المتحدة موضوع مناقشات ومقررات في الاستعراض الوظيفي وفي معتكف فريق الإدارة العليا لعام ٢٠١٤.

٣٣٧ - وذُكر الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم أنهم يرون عموماً أن التعاون والتنسيق في المفوضية مع كيانات منظومة الأمم المتحدة الأخرى سواءً في المقر أي الأمانة العامة (مثل إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، والممثل الخاص للأمين العام المعني بالأطفال والزاعات المسلحة، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية) أو على المستوى الإقليمي (أفرقة المديرين الإقليميين، وآليات التنسيق الإقليمية، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي) وعلى المستوى القطري (أفرقة الأمم المتحدة القطرية، ومكاتب المنسقين المقيمين) فعالة وكافية. ويُتوقع أن تعزز مبادرة الأمين العام بشأن حقوق الإنسان أولاً وآلية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لتعميم مراعاة حقوق الإنسان التعاون والتنسيق وتعميم مراعاة حقوق الإنسان على نطاق المنظومة.

٣٣٨ - ولا يزال تحقيق التعاون والتنسيق وتقاسم المعلومات بفعالية بين المفوضية وسائر إدارات ومكاتب الأمانة العامة يشكّل تحدياً. وقد يكون من المفيد العمل بفعالية أكبر على دمج وتوحيد جميع المعلومات المتصلة بحقوق الإنسان التي يتم جمعها من خلال مختلف أنشطة حقوق الإنسان وآلياتها ووسائلها في المفوضية (الاستعراض الدوري الشامل، والهيئات المنشأة بموجب معاهدات خاصة والإجراءات الخاصة، من بين أمور أخرى) فضلاً عن المعلومات التي يتم جمعها من خلال الكيانات الأخرى، مثل إدارة عمليات حفظ السلام والممثل الخاص للأمين العام المعني بالأطفال والزاع المسلح. ولاحظ بعض الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم وجود ازدواجية كبيرة وتداخل بين ولايات المفوضية وولايات بعض الآخرين، مثل الممثلين الخاصين للأمين العام، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة).

(٩٣) محضر اجتماع مجلس استعراض البرنامج والميزانية رقم ٣ بتاريخ ٨ أيار/مايو ٢٠١٤. وأعربت جهتان مانحتان في أثناء الاستعراض عن اهتمامهما بتوفير التمويل من أجل تنفيذ الاقتراحات.

٣٣٩ - وفيما يتعلّق بالازدواجية والتداخل المحتملين، أشار بعض الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى قصة معروفة وإن كانت غير مؤكّدة على الأرجح، ولكنها تستحقّ الإعادة. وتشير القصة إلى فتاة قاصر، جرى الإبلاغ عن وقوعها ضحية للاغتصاب في إحدى بعثات حفظ السلام. وأُجريت مع الضحية المزعومة مقابلات متتابة من عدة كيانات في الأمانة العامة: مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، والممثل الخاص للأمين العام المعني بالأطفال والنزاع المسلّح، والممثل الخاص للأمين العام المعني بالعنف الجنسي في حالات النزاع، والمستشار الخاص للأمين العام المعني بمنع الإبادة الجماعية والفظائع الجماعية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وغيرها، في محاولة من كل منها لتأكيد ولايتها والصفة التي تخولها ذلك، وإبراز نشاطها في وسائط الإعلام وبين الناشطين، دون إيلاء المراعاة الواجبة لمشاعر و/أو حالة الضحية المزعومة.

٣٤٠ - ومن الأمثلة الأخرى التي تدل على إمكانية الازدواجية والتداخل عمل كيانات الأمم المتحدة المتصل بحقوق الأطفال. ووفقاً للقرارات ذات الصلة، تنشأ الآليات التي تعمل في هذا المجال على مستوى المقرر في المفوضية ومنظمة اليونسيف وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، مثل صندوق الأمم المتحدة للسكان، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ويوجد ممثلان للأمين العام مكلفان بولايات متعلقة بحقوق الأطفال، وتوجد هياكل إضافية على المستوى الميداني. ويبيّن ذلك مدى التعقيد وحجم التحدّيات التي تقف في وجه التعاون والتآزر؛ وفي نفس الوقت، يسير التعاون من جانب المفوضية مع منظمة اليونسيف ومع الممثلين الخاصين بصورة طيبة بشكل عام.

٣٤١ - ويخلص المفتش إلى أنه في حين يوجد عموماً مستوى كافٍ من التعاون وتقوم العلاقات على أساس التآزر وليس الازدواجية، فإن المجال مفتوح لمزيد من الترشيح وتوحيد العمل والأنشطة والولايات في كيانات الأمم المتحدة المعنية بمسائل حقوق الإنسان في المجالات ذات الصلة. وتوفّر مبادرة حقوق الإنسان أولاً، فرصة جيدة لاستعراض الولايات والأنشطة والأعمال في مختلف الكيانات المكلفة بولايات متصلة بحقوق الإنسان بغرض ترشيح عملها وتعزيز التآزر بينها. وينبغي إطلاع الدول الأعضاء على نتائج الاستعراض للنظر فيها.

٣٤٢ - ويهدف تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى ترشيح الأعمال المتصلة بحقوق الإنسان وتعزيز علاقات التآزر داخل منظومة الأمم المتحدة.

## التوصية ٦

ينبغي للأمين العام أن يستعرض، في سياق 'مبادرة حقوق الإنسان أولاً'، وبالتشاور مع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، حسب الاقتضاء، ولايات وأنشطة وأعمال مختلف الكيانات المكلفة بولايات تتعلق بحقوق الإنسان بغرض ترشيد عملها، وتعميم مراعاة حقوق الإنسان في منظومة الأمم المتحدة، وتعزيز التآزر. وينبغي عرض نتائج الاستعراض، إلى جانب توصيات الأمين العام، على الجمعية العامة للنظر فيها خلال دورتها الحادية والسبعين.

## عاشراً - الرقابة

## ألف - إطار الرقابة

٣٤٣ - تخضع مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، بوصفها إدارة تابعة للأمانة العامة، لهيئات الرقابة الداخلية والخارجية في الأمم المتحدة، وهي مكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومجلس مراجعي الحسابات، ووحدة التفتيش المشتركة، التي تشكل إطاراً موسعاً للرقابة في الأمانة العامة. وتؤكد المفوضية أن اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة وغيرها من الآليات، مثل الاجتماعات الثلاثية نصف السنوية بين هيئات الرقابة الثلاث، توفر تغطية رقابية كافية وفعالة ومنسقة للمفوضية.

٣٤٤ - ولمتابعة توصيات الرقابة وتنفيذها، يحصل جميع كبار المديرين في المفوضية على تقارير الرقابة ويسهمون في متابعة الإبلاغ عن التوصيات. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم مقرر الأمم المتحدة إلى المديرين على نطاق المنظمة مجموعات من أهم توصيات الرقابة في كل أجزاء الأمانة العامة للاستفادة من هذه المعلومات الهامة.

٣٤٥ - وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره عن الاستعراض الإداري لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان لعام ٢٠٠٢ بأن تقوم إدارة المفوضية باستعراض جميع التوصيات غير المنفذة وترتيبات أولوياتها وتنظيمها، وبإسناد المسؤوليات والمهل الزمنية لاتخاذ الإجراءات، ووضع آلية تكفل تنفيذها (A/57/488، الفقرة ٦٥).

٣٤٦ - وأعرب بعض الأشخاص الذين أجريت مقابلات معهم عن مخاوف مماثلة. وكما جاء أعلاه، عولجت قضايا وشواغل إدارية متعددة عدة مرات في مختلف تقارير الرقابة الداخلية والخارجية ولم يزل العديد منها، مثل مسألة الهيكل التنظيمي "المناسب" والوجود

الميداني، والتنسيق على نطاق المفوضية، والتعاون والاتصال والشراكات، في جدول أعمال الاستعراض الوظيفي.

٣٤٧ - وأشارت المفوضية إلى أنها أحرزت تقدماً في معالجة الشواغل التي طُرحت في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية الذي سبقت الإشارة إليه، وأنه لم يكن لديها وقت إجراء هذا الاستعراض أي توصيات حاسمة غير منفذة، وأنه لا يوجد لديها توصيات من مكتب خدمات الرقابة الداخلية غير منفذة سوى ست توصيات هامة.

٣٤٨ - وبالنظر إلى أهمية المتابعة الفعالة والمستمرة للتوصيات من جانب هيئات الرقابة، يخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية، انطلاقاً من التقدم المحرز، أن تواصل تحسين جهودها وتكفل المتابعة المستمرة لتنفيذ توصيات المراجعة.

#### باء - الدور الرقابي للدول الأعضاء

٣٤٩ - كما جاء بتوسع في الفصل الثاني، حُدِّدت بعض المسائل المتصلة بالرقابة على المفوضية من جانب الدول الأعضاء.

٣٥٠ - وكما جاء في تقرير سابق من وحدة التفتيش المشتركة<sup>(٩٤)</sup>:

”تقع على عاتق الدول الأعضاء مسؤولية الرقابة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وهي تسند شيئاً من سلطة الرقابة إلى أمانات المؤسسات والبعض من هيئات الرقابة الخارجية. والرقابة جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة الذي حدته الدول الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة لمدها بالضمانات التالية:

- أن تكون أنشطة المؤسسات متفقة كلياً مع ولاياتها التشريعية؛
- أن تكون الأموال المقدمة للمؤسسات قابلة للمساءلة تماماً؛
- أن تتم أنشطة المؤسسات بأكثر الطرق فعالية وكفاءة؛
- أن يلتزم الموظفون وموظفو المؤسسات بأعلى معايير الاحتراف والتزاهة والأخلاق.

وبالإضافة إلى ذلك، ينص ميثاق الأمم المتحدة على الرقابة على صعيد المنظومة، لا سيما من جانب المجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة بغية تبادلي تداخل البرامج وتكررها وما يرافق ذلك من تبديد للموارد.

(٩٤) الوثيقة JIU/REP/2006/2، الفقرات من ٤ إلى ٦.

وعلى الدول الأعضاء أن توازن بين حاجتها إلى الاطمئنان وتكاليف توفير ما يلزم من ضمانات لطمأنتها. وكلما ارتفع مستوى الضمانات ارتفع مستوى التكاليف. وتعتبر الطمأنة المعقولة عادة هدف وظائف الرقابة، وتحدّد درجة المعقولية بالإشارة إلى تقييم للمخاطر يجري بالنسبة لكل منظمة. وعلى هذا الأساس بإمكان الدول الأعضاء أن تحدّد مستوى الضمانات التي ترغب في الحصول عليها نتيجة لأنشطة هيئات الرقابية، التي يكون بإمكانها، بدورها، أن تنهض بمسؤولياتها في مجال الرقابة. ويجب أن تكون الدول الأعضاء على وعي بالحاجة إلى إقامة التوازن الملائم بين آليات الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية قصد قيامها بوظائفها المتعلقة بالرقابة على نحو فعال“.

٣٥١ - والمفتش، إذ يوافق على البيانات السالفة الذكر ويؤكددها مجدداً، يود أن يشير إلى المسائل المحدّدة والاقتراحات/التوصيات التي طرحت بشأن الدور الرقابي للدول الأعضاء على المفوضية على النحو المبين في الفصول ذات الصلة.

## حادي عشر - مسائل أخرى

### ألف - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٣٥٢ - تخضع المفوضية لاستراتيجيات وسياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المركزية في إطار مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يركز بشدة على أمن تكنولوجيا المعلومات واستمرارية العمل. وتستترشد وظيفة وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المفوضية باستراتيجية المفوضية بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي استُكملت آخر مرة في أيلول/سبتمبر ٢٠١١. وتوجد لدى المفوضية لجنة معنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(٩٥)</sup> تُقر سياسات وتوجهات مسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويقدم قسم إدارة وتكنولوجيا المعلومات خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويدير نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمفوضية. وتوجد لدى بعض عناصر الوجود الميداني وظيفة منفصلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويقدم الشركاء الخارجيون، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دعم تكنولوجيا المعلومات والدعم الإداري إلى الكثير من عناصر الوجود الميداني التابعة للمفوضية. وتشمل أيضاً وظيفة مكتب

(٩٥) وفقاً للشرط الذي يقضي بأن يكون لدى كل إدارة من إدارات الأمانة العامة لجنيتها المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ST/SGB/2003/17).

إدارة وتكنولوجيا المعلومات إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، بما يشمل أمن تكنولوجيا المعلومات.

٣٥٣ - وأشار الموظفون إلى أنهم راضون عموماً عن خدمات ونُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذكر البعض أن المفوضية يمكن أن تعزز بعض نُظم وعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. واقترح بعض الموظفين إنشاء نظام لصياغة الوثائق الرسمية بفعالية والتصريح بها وتحديد وجهاتها وحفظها، ومن شأن ذلك أن يساعد على تسريع وتيرة البت في المذكرات داخل المفوضية. ويمكن إجراء بعض العمليات الإدارية إلكترونياً، من قبيل طلبات الإجازات/السفر والتسجيل في التدريب.

٣٥٤ - وذكر العديد من الموظفين أنه لم تخصص موارد كافية لمسائل تكنولوجيا المعلومات وأن نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعدات الحاسوبية قديمة، وهو ما يجعل من الصعب العمل بفعالية. وينبغي لقسم إدارة وتكنولوجيا المعلومات أن يزيد من توجهه نحو العملاء من أجل دعم الموظفين في المقر وفي الميدان. ولا تستخدم المفوضية آحر التكنولوجيات لتحسين قواعد البيانات من أجل تيسير إجراء التحقيقات المتصلة بحقوق الإنسان عمليات الرصد وتقصي الحقائق. وبالرغم من أن الاختصاص الأساسي للمفوضية يعتمد على جمع المعلومات في الميدان، تُعتبر نُظم الإدارة ضعيفة، إذا لا تحتفظ كل عناصر الوجود الميداني بقواعد عامة لحقوق الإنسان؛ وتستحدث النُظم بصورة مستقلة في كل شعبة أو فرع أو قسم؛ ولا يوجد الكثير من تقاسم المعلومات بين الشعب؛ ولا يوجد أي نظام مركزي للبحث عن المعلومات المتعلقة ببلد بعينه؛ ولا يوجد نظام يتيح من نقطة مركزية جميع المعلومات عن حالة حقوق الإنسان في بلد معين.

٣٥٥ - ولوحظ أن المفوضية، وهي منظمة تعتمد على الدعوة لمسائل حقوق الإنسان، يجب أن تكون لديها سياسة فعالة للاتصالات، فضلاً عن نُظم وأدوات فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يشمل موقعاً إلكترونياً فعالاً وسهل الاستخدام. وأشار بعض أصحاب المصلحة الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن الموقع الإلكتروني غير مواكب لآخر التطورات، وذكروا أن المعلومات لا يمكن الوصول إليها بسهولة.

٣٥٦ - ويخلص المفتش إلى أنه في ضوء التعليقات التي أبدتها الموظفون وأصحاب المصلحة، ووفقاً أيضاً للتوصيات السابقة الصادرة عن وحدة التفتيش المشتركة، ينبغي للمفوض السامي أن يستكمل، بحلول نهاية عام ٢٠١٦، استراتيجية المفوضية بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لم يتم تحديثها منذ أيلول/سبتمبر ٢٠١١. وينبغي تحديد أهم أولويات واحتياجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جانب متطلبات الموارد الإضافية الممكنة.

## باء - تقاسم المعلومات وإدارة المعرفة

٣٥٧ - في أعقاب تقييم للاحتياجات على نطاق المكاتب في عام ٢٠٠٩، وضعت استراتيجية وخطة عمل مفصلة بشأن إدارة المعرفة وأقرت لاحقاً من فريق الإدارة العليا ومجلس استعراض البرنامج والميزانية في عام ٢٠١٠ لتنفيذها في فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وأجريت بعض الأعمال الأوليّة ريثما يحدّد التمويل الكافي. وأبرزت عملية المراجعة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠١٢ لترتيبات المفوضية بشأن وضع منهجيات وتدريب لأنشطة حقوق الإنسان ضرورة تخصيص موارد من أجل ضمان نُظم تقاسم المعلومات وتنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها.

٣٥٨ - ويجري تقاسم المعرفة في الواقع العملي بعدة طرق. وأصبح نظام رصد الأداء فعلياً أداة لإدارة المعرفة، حيث يتضمن جميع وثائق التخطيط والرصد والإبلاغ. وتمثّل الشبكة الداخلية منصّة أخرى متاحة لتقاسم المعلومات والمعرفة داخلياً. وتشمل الأنشطة الأخرى المرتبطة بإدارة المعرفة الاجتماعات الأسبوعية لعناصر الوجود الميداني مع مكاتبها، والاتصال المستمر مع الموظفين المسؤولين عن قطاعات، والمشاورات السنوية لرؤساء الوجود الميداني، والعمليات التي تجريها دائرة السياسات والتخطيط والرصد والتقييم لاستقراء الدروس المستفادة بالاستناد إلى المدخلات المقدّمة من سائر أجزاء المفوضية والتي تُجمع وتتاح لكل الموظفين على الشبكة الداخلية.

٣٥٩ - وبالرغم من التقدم المحرز، لا تزال هناك بعض جوانب القصور. وأشار الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن التحدي يكمن في التوليف بين كل المعلومات التي يتم جمعها في سياق الاستعراض الدوري الشامل، والإجراءات الخاصة، ومجلس حقوق الإنسان، ونظام الهيئات المنشأة بموجب معاهدات، والأعمال التي تجريها شعبة البحوث والحق في التنمية. وبالرغم من أن كل المعلومات متاحة في مختلف الأماكن فإن الصورة الكبرى مفقودة؛ ولا تتاح معلومات عن حالة حقوق الإنسان في الدول بطريقة موحّدة وقابلة للاستخدام في الوقت الحقيقي، ولكنها تتاح فقط بصورة مخصّصة عندما تكون مطلوبة لإحاطات الأمين العام والمفوض السامي أو لاستخدامها عشية الزيارات أو الاجتماعات الرفيعة المستوى. ومن المشاكل الأخرى إمكانية وصول الموظفين العاملين في الميدان إلى الشبكة الداخلية.

٣٦٠ - وفي ضوء التحديات القائمة وأهمية إدارة ونُظم المعرفة الفعالة، يوصي المفتش بأن يضع المفوض السامي، بحلول نهاية عام ٢٠١٦، استراتيجية وخطة عمل شاملتين لتقاسم المعلومات وإدارة المعرفة، بوسائل تشمل شتى الإجراءات المحدّدة في خطة إدارة المفوضية

٢٠١٤-٢٠١٧، مع إيلاء المراعاة للتوصيات المطروحة من مختلف هيئات الرقابة، بما فيها وحدة التفتيش المشتركة، وتقديم تقارير دورية عن تنفيذها إلى هيئات الرقابة.

جيم - تقديم خدمات الدعم من مكتب الأمم المتحدة في جنيف والمكتب التنفيذي لمكتب الشؤون القانونية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٣٦١ - ترتبط مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بترتيبات تعاقدية مع كيانات مختلفة من أجل توفير خدمات الدعم الإداري، وهي تحديداً مكتب الأمم المتحدة في جنيف فيما يتعلق بالخدمات التي يحتاج إليها المقر في جنيف، ومع المكتب التنفيذي لمكتب الشؤون القانونية فيما يتعلق بمكتب نيويورك، ومع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و/أو مكتب تنسيق العمليات الإنمائية التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية فيما يتعلق بعناصر الحضور الميداني (في إطار مذكرة التفاهم العالمية المبرمة بين الأمانة العامة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن توفير خدمات الدعم الإداري)<sup>(٩٦)</sup>. وترتبط بعض عناصر الوجود الميداني بترتيبات مع الشركاء المعنيين، مثل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي في حالة مكاتب بانكوك. وتشكل عناصر حقوق الإنسان في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة جزءاً لا يتجزأ من إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الشؤون السياسية وإدارة الدعم الميداني.

٣٦٢ - ويقدم مكتب الأمم المتحدة في جنيف خدمات إلى المفوضية في جنيف باعتبارها الإدارة المحلية للأمانة العامة بنفس الطريقة التي تدعم بها إدارة التنظيم سائر الإدارات في نيويورك. ويمثل ذلك وظيفة أساسية من وظائف المكتب في إطار الميزانية العادية ويتم تنظيمه بناءً على ذلك. وترتبط المفوضية باتفاق محلي مع المكتب من أجل الحصول على خدمات مماثلة للمكونات الخارجة عن الميزانية. وترد المفوضية إليه سنوياً تكاليف الخدمات "الخارجة عن الميزانية" المقدمة إليها. وتنطبق ترتيبات مماثلة على عناصر الوجود الميداني للمفوضية في اللجان الإقليمية.

٣٦٣ - وأشارت المفوضية إلى أنها راضية إجمالاً عن الترتيبات الإدارية والخدمات المقدمة شركائها. ويتجسد ذلك أيضاً في النتائج التي أسفر عنها استقصاء الموظفين. وذكر أكثر من نصف من ردوا على الاستقصاء أنهم راضون عن جودة خدمات الدعم التنفيذي والإداري المقدمة.

(٩٦) تشترط هذه الترتيبات سداد النفقات وفقاً لقوائم الأسعار العالمية المحددة للمكاتب القطرية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتوقع في بعض الحالات اتفاقات منفصلة خاصة بمستوى الخدمات بشأن تقديم الخدمات الإضافية (مثل دعم تكنولوجيا المعلومات) التي تخرج عن نطاق أحكام قوائم الأسعار العالمية.

٣٦٤ - وأشار الموظفون الميدانيون إلى أن الخدمات بطيئة في بعض الأحيان وأن الرسوم، بما فيها رسوم المعاملات وتكاليفها، مرتفعة نسبياً في حالة الخدمات المنخفضة القيمة، مما يجعل العمليات باهظة التكلفة ومعقدة؛ وهناك مجال لتحسين كفاءة تلك العمليات.

٣٦٥ - ويتقيد مقدمو الخدمات بمختلف اللوائح الإدارية والسياسات والعمليات فضلاً عن مختلف المدونات المحاسبية والنظم المالية. ويوجد لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لائحته الإدارية وقواعده المالية ومدونات ميزانيته، ويستخدم نظاماً خاصاً لتخطيط الموارد المؤسسية (نظام أطلس). ويستخدم نظام مايا في بعض المكاتب القطرية، بينما يستخدم نظام الأمانة العامة (نظام المعلومات الإدارية المتكامل) في مقر المفوضية. ويفرض ذلك في بعض الأحيان تحديات أمام إدارة الشؤون الإدارية والمالية وعمليات الرصد في عناصر الوجود الميداني. وسيكون من المفيد تبسيط العمليات في الميدان قدر المستطاع ومواءمة النظم والإجراءات. وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار عند الأخذ بنظام أو موحداً في المفوضية أن المكاتب القطرية وعناصر الوجود الميداني الأخرى تلقى دعماً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولديها موظفون منه، وتستخدم المدونات المحاسبية الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ونظمه وقواعد مشترياته.

٣٦٦ - ويخلص المفتش إلى أنه ينبغي للمفوضية أن تستكمل دليلها الميداني وإجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة لمعالجة المسائل السالفة الذكر في موعد أقصاه نهاية عام ٢٠١٦.

٣٦٧ - ويسترشد الشراء في المفوضية بتفويض السلطة من أجل المشتريات المنخفضة القيمة، والنظام المالي والقواعد المالية ودليل مشتريات الأمانة العامة. وتعبّر الخطوط التوجيهية بشأن مشتريات المفوضية لعام ٢٠١١ عن الخطوط الزمنية المحدثة المستمدة من قسم المشتريات والنقل في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، وكذلك تغيير مبالغ المشتريات المنخفضة القيمة المرخص بها من ٢٥٠٠ دولار أمريكي إلى ٤٠٠٠ دولار أمريكي. ولم تحصل المفوضية على تفويض سلطة الشراء بما يتصل بالمشتريات المحلية؛ ويتولى إجراء تلك المشتريات مقدمو الخدمات المحليون، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو اللجان الإقليمية، حسب الاقتضاء.

٣٦٨ - ويبدو أن الموظفين راضون عن خدمات الشراء المقدمة. ولوحظ أنه سيكون من المفيد إتاحة قدر أكبر من المرونة في المبالغ المرخص بها للمشتريات المنخفضة القيمة (٤٠٠٠ دولار أمريكي).

## دال - إقامة العدل ومكتب الأخلاقيات ومكتب أمين المظالم

٣٦٩ - تنطبق إقامة العدل الداخلي في الأمانة العامة على مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان التي تخضع لمكتب أخلاقيات الأمانة العامة ووظيفة وخدمات أمين المظالم. وبالمثل تنطبق على المفوضية سياسة الأمانة العامة بشأن حماية المبلغين عن المخالفات.

٣٧٠ - وأشار الأشخاص الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن مكتب أمين المظالم ساند المفوضية كثيراً، سواء موظفوها أو إدارتها، وساهم في حسم العديد من القضايا. وارتبط عمل المفوضية مع مكتب الأخلاقيات أساساً بتوفير التدريب على قضايا الأخلاقيات والمشاركة في برنامج الأمم المتحدة للإفصاح المحلي.

٣٧١ - ولم تحدّد في المفوضية أثناء إجراء الاستعراض أي قضايا معيّنة متصلة بأداء إقامة العدل أو مكتب أمين المظالم أو مكتب الأخلاقيات. ويود المفتش أن يؤكد مجدداً أهمية وظيفة الأخلاقيات الفعالة وسياسة تضارب المصالح التي "تسهم إلى حد كبير في تعزيز ثقافة الأخلاقيات والتزاهة على صعيد المنظمة والارتقاء بثقة العموم في الأمم المتحدة. وتدعم هذه الوظيفة المساءلة وتشجّع احترام مكان العمل والإشراف والشفافية والتزاهة"<sup>(٩٧)</sup>.

## ثاني عشر - ملاحظات ختامية

٣٧٢ - يتيح تقلد المفوض السامي الجديد مهام منصبه فرصة له هو شخصياً وللدول الأعضاء وللمفوضية للتفكير معاً في التحديات الطويلة الأجل التي تواجه المفوضية.

٣٧٣ - والنموذج الحالي لعناصر الوجود الميداني التابعة للمفوضية والعمل الذي تؤديه تلك العناصر بما له من آثار طويلة الأجل، تشمل الاستدامة والمصدقية وإمكانية التنبؤ، يستحق دراسة جادة.

٣٧٤ - ومن المشروع أن ننظر فيما إذا كان نموذج العمل الحالي لعناصر الوجود الميداني مثالي لتحقيق ولاية "جميع حقوق الإنسان للناس كافة" وما إذا كان ينبغي التفكير في الأخذ بنموذج عمل بديل. ويبدو أن النظام الحالي يعطي ميزة للدول الأعضاء التي توجد فيها عناصر للوجود الميداني، بينما يضر بمصالح الدول الأعضاء التي لا توجد فيها تلك العناصر. ويمكن معالجة هذا الوضع جزئياً عن طريق تعزيز القدرات الإقليمية وإنشاء مراكز إقليمية. ولا يقل عن ذلك أهمية بناء/تعزيز قدرة المقر والمراكز الإقليمية من أجل الرصد العالمي لحالة

(٩٧) الوثيقة A/68/348، الفقرة ٧٨.

حقوق الإنسان في دول بعينها. وينبغي أن يكون الهدف الأهم تعزيز القدرات الوطنية في كل الدول الأعضاء.

٣٧٥ - وتثير الاستدامة المالية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان قلقاً بالغاً في ظل افتقار المفوضية إلى موارد الميزانية العادية الكافية والاعتماد الزائد على التبرعات. وبالرغم من مضاعفة موارد الميزانية العادية استجابة للدعوى التي أطلقتها قمة ٢٠٠٥ لتعزيز آلية حقوق الإنسان، لم تواكب الميزانية وتيرة النمو والتعقيدات المتزايدة في الولايات الجديدة المسندة إلى المفوضية. ويمكن تحقيق تقدم في توفير التمويل المستدام، الذي يشكل أساس الحل، من خلال مواصلة الجهود لترتيب أولويات الأنشطة وتوسيع قاعدة المانحين، والأهم من ذلك ضمان المزيد من التوازن في توزيع موارد الميزانية العادية.

٣٧٦ - وازدادت الطلبات الواقعة على المفوضية فيما يتصل بالأنشطة الصادر تكليف بشأنها من مجلس حقوق الإنسان وسائر الهيئات التشريعية وفيما يتصل بالمبادرات الجديدة، من قبيل 'مبادرة حقوق الإنسان أولاً'، وتعميم مراعاة حقوق الإنسان على نطاق المنظومة، والتركيز المحتمل على حقوق الإنسان في خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وتوجد مبررات قوية لتحقيق زيادة كبيرة في موارد الميزانية العادية للمفوضية؛ ويقتضي ذلك بدوره مساهلة أكبر ومزيداً من الرقابة. والغاية المنشودة هي مضاعفة موارد الميزانية العادية خلال السنوات الخمس المقبلة، أي بحلول عام ٢٠٢٠. وينبغي في نفس الوقت أن يكون ذلك العمل مصحوباً بمزيد من الفعالية في استخدام الموارد وأولوية أكبر لتخصيصها؛ وترشيد الهياكل وأساليب تصريف الأعمال؛ ووضع نظام قوي للرصد والإبلاغ؛ وزيادة فعالية الرقابة سواء داخلياً أم من جانب الدول الأعضاء.

٣٧٧ - ودعا المفوض السامي الجديد إلى دمج عنصر قوي لحقوق الإنسان في عملية وضع خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ وصياغة الأهداف الإنمائية المستدامة. وإذا استجابت الدول الأعضاء لهذه الدعوة، سيقع على المفوضية دور أكبر وسيكون تحقيق "التوافق مع الغرض" في المفوضية مصحوباً بتحديات هائلة. ومن المرجح أن تتسع آفاق تعبئة الموارد نتيجة لذلك. وسيتعين على المفوضية توسيع نشاطها؛ وسوف تحتاج إلى تحديد المزيد من فرص تعبئة الموارد، وتنمية مجموعات المهارات الضرورية، وتقديم التدريب اللازم للمقر ولعناصر الوجود الميداني.

٣٧٨ - ولا حاجة إلى مواصلة التباين العميق في الآراء بشأن المفوضية؛ وينبغي أن يكون ممكناً العمل معاً وبلورة رؤية مشتركة بالنية الحسنة من كافة الجوانب. وينبغي السعي إلى الاستفادة من "الدروس المستخلصة" من عملية إصلاح الهيئات المنشأة بموجب معاهدات من أجل الأخذ بهذه العملية في عمل مجلس حقوق الإنسان وترشيد الأنشطة الصادر تكليف

بشأنها. ومن شأن بلورة رؤية مشتركة تماماً بين المفوضية وكل الدول الأعضاء أن يعزّز ليس فقط الملكية الجماعية للمفوضية، بل وتهيئة بيئة تمكّن من العمل بنشاط أكبر من أجل تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان للناس كافة في العالم أجمع.

متابعة التوصيات السابقة الصادرة عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن التوزيع الجغرافي العادل للموظفين

متابعة توصيات وحدة التفتيش المشتركة السابقة بشأن التوزيع الجغرافي العادل للموظفين

(١) تقرير وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2003/6 - التوصية ٧

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

المتابعة الواردة في الوثيقة JIU/REP/2006/3

”يعتبر المفتشان هذه التوصية ‘عملاً جارياً’. ومن المقترح أن تستكمل سنوياً قائمة البلدان التي هي إما غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً في المفوضية، وأن تقدّم هذه القائمة إلى مكتب إدارة الموارد البشرية كيما يتسنى أخذها بعين الاعتبار عند برمجة [الامتحانات التنافسية الوطنية] في المستقبل واستخدامها في رصد التقدم“.

وذكر التقرير أيضاً أن الامتحانات التنافسية الوطنية لم تساعد على معالجة مسألة اختلال التوازن الجغرافي.

المتابعة الواردة في الوثيقة JIU/REP/2009/2

”وقد أبلغت أمانة المفوضية السامية لحقوق الإنسان المفتش بأنها تقوم، عملاً بتوصية وحدة التفتيش المشتركة، بوضع قائمة بتلك البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً في المفوضية، وأنها تضع بالفعل هذه القائمة في الاعتبار عند التوظيف من خلال عملية الامتحانات التنافسية الوطنية<sup>(١)</sup>“.

“وبرغم أن التوظيف من خلال الامتحانات التنافسية الوطنية لم يساعد على تحسين الوضع في عام ٢٠٠٦، يلاحظ المفتش مع الارتياح عقد امتحان تنافسي وطني في مجال حقوق الإنسان في شباط/فبراير ٢٠٠٨ ويلاحظ كذلك أن مكتب إدارة الموارد البشرية ركّز على دعوة بلدان المناطق التي تعتبر في حاجة إلى تحسين نسبة تمثيلها في المفوضية إلى المشاركة في الامتحان. ومن بين ٤٩ دولة عضواً دُعيت إلى المشاركة، استجابت ٤١ دولة بتقديم طلبات، وشارك في الامتحان ٢٣٦ مرشحاً. ولا يمكن معرفة التأثير الفعلي لهذه

العملية على التوزيع الجغرافي إلا بعد نشر مكتب إدارة الموارد البشرية قائمة المرشحين الناجحين في عام ٢٠٠٩.“

### التقييم

يلاحظ المفتش الجهود التي تبذلها المفوضية لتعيين مرشحين من البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً من خلال الامتحانات التنافسية الوطنية (الآن برنامج الفنيين الشباب) ومن خلال الآلية المتوخاة في قرار الجمعية العامة ١٥٩/٦١. ووفقاً للقرار ١٥٩/٦١، واصلت المفوضية العمل بالآلية المؤقتة التي لا يقتصر بموجبها تعيين الموظفين برتبة ف-٢ في المفوضية على المرشحين الناجحين في الامتحان التنافسي الوطني للتعيين. وشمل امتحان التعيين التنافسي الوطني عام ٢٠١٠ الفئة المهنية الخاصة بوظائف حقوق الإنسان التي أسفرت عن مرشحين من الدول الأعضاء غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً. وطلبت المفوضية من مكتب إدارة الموارد البشرية عقد جولة أخرى من امتحانات برنامج الفنيين الشباب في مجال حقوق الإنسان في عام ٢٠١٤. ويدعم أيضاً الإبلاغ السنوي عن تكوين ملاك موظفي المفوضية بما يتفق مع طلبات مجلس حقوق الإنسان ونظام الأمانة العامة عين على الموارد البشرية تنفيذ هذه التوصية. وأفضى ذلك بعد استكماله بتدابير وجهود أخرى لتعزيز التوزيع الجغرافي العادل إلى التخفيف نوعاً ما من وطأة الحالة. غير أنه من الواضح أيضاً أنه لا بد من اتخاذ تدابير أخرى. ويشار إلى الفصل السادس من التقرير (JIU/REP/2014/7) وتوصيته ذات الصلة.

### (٢) تقرير وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2003/6 - 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.

المتابعة الواردة في الوثيقة JIU/REP/2006/3

”يعتبر المفتشان هذه التوصية ”عملاً جارياً“. وخطة العمل قائمة، كما ينعكس ذلك في الوثيقة E/CN.4/2006/103. ولا يمكن تقييم آثارها إلا في الأعوام المقبلة. ويود المفتشتين التأكيد على أن الزيادة المتوقعة في الموارد التي سترصد للمفوضية في المستقبل القريب تتيح فرصة هامة يجب عدم تفويتها للتطرق للاختلال الحالي في التوازن في التوزيع الجغرافي للموظفين.

”ويعتقد المفتشان أن الأمر ما زال يحتاج إلى الكثير، وأنه على المفوضية أن تتوخى نهجاً أكثر استباقية لتحديد وتوظيف المرشحين من البلدان غير الممثلة في المفوضية أو الممثلة فيها تمثيلاً ناقصاً. ويحث المفتشان المفوضية السامية على السهر على اتخاذ الإجراءات دون إبطاء. وبهذا الخصوص، يتمثل أحد الإجراءات التي يمكن النظر فيها في استخدام مكاتب منسقي الأمم المتحدة المقيمين، فضلاً عن المكاتب المحلية للأمم المتحدة وسائر الوكالات العاملة في الميادين ذات الصلة للإعلان عن الوظائف، وكذلك استخدام السجلات الوطنية للمرشحين متى أمكن ذلك، وعلى أوسع نطاق ممكن. وعلى مجلس حقوق الإنسان أن يطلب من المفوضية اتخاذ جميع التدابير اللازمة لمعالجة مسألة اختلال التوازن الجغرافي للموظفين، بما في ذلك تحديد أهداف سنوية للتحسين وتقديم التقارير سنوياً. وعلى مجلس حقوق الإنسان أيضاً أن يرصد وقيّم بانتظام هذه المسألة كل عامين“.

واقترحت الوثيقة JIU/REP/2007/8 أيضاً تحديد أهداف للتعين كما هو مبين أدناه.

#### تقرير وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2007/8 - التوصية ٨

ينبغي أن تتبنى الجمعية العامة مستوى أقصى مؤقتاً فيما يتعلق بتعيين موظفين جُدد من الفئة الفنية (في الرتب ما بين ف-١ و ف-٥) في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان من المناطق الممثلة تمثيلاً زائداً إلى أن يأتي الوقت الذي يتحقق فيه التوازن الجغرافي.

#### المتابعة الواردة في الوثيقة JIU/REP/2009/2

”يحيط المفتش علماً مع الارتياح بما ذكرته المفوضية السامية لحقوق الإنسان عن اتخاذها خطوات بالاشتراك مع مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل تقويم عدم التوازن في التمثيل الجغرافي في المفوضية(ب)، ويقدم تقرير الأمين العام معلومات بشأن التدابير المتخذة في المفوضية لتحسين التوزيع الجغرافي للعاملين بها، على نحو ما طلبته الجمعية العامة في قرارها ٢٣٦/٦٢.

”كما يشير المفتش إلى أن المبادرة الإدارية التي قامت بها المفوضية السامية لحقوق الإنسان للحد من عدم التوازن لا تتضمن أهدافاً محدّدة أو مواعيد نهائية معيّنة، فإنه يدرك أنه مع أن التوصية الثامنة الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٧ قد نُفذت، فإن هناك تدابير تُتخذ حالياً للتصدي للوضع.

”ومع اعتراف المفتش بالتقدم المستمر نحو تنفيذ توصيات وحدة التفتيش المشتركة، فإنه يعتقد أنه ينبغي مواصلة رصد تنفيذ هذه التوصيات بصورة سنوية“.

## التقييم

يتفق المفتش مع التعليقات السالفة الذكر في الوثيقة JIU/REP/2009/2. ويرى المفتش أن مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ينبغي أن تستكمل خطة عملها لتحسين التوازن في التوزيع الجغرافي في الموظفين ورصد تنفيذها عن كثب. ويشار إلى الفصل السادس من التقرير (JIU/REP/2014/7) وتوصياته ذات الصلة.

(أ) يرجى الرجوع أيضاً إلى التفاصيل الأخرى في الردود ذات الصلة الصادرة عن الإدارة (الوثائق A/61/115/Add.1، و A/62/845/Add.1، و A/64/94/Add.1).

(ب) يرجى الرجوع أيضاً إلى التفاصيل الأخرى ذات الصلة الصادرة عن الإدارة (الوثائق A/61/115/Add.1، و A/62/845/Add.1، و A/64/94/Add.1).

## الخطوات المقبلة المنتظرة من أجل التنفيذ التام للإدارة القائمة على النتائج

فيما يتعلق بالتخطيط، ستركز المفوضية السامية لحقوق الإنسان خلال الدورة المقبلة على ما يلي:

- تطوير وحدات الاستعراض في نظام رصد الأداء من أجل ضمان اتساق الخطط طوال دورة البرمجة التي تستغرق أربع سنوات؛
- ضمان تحول خطط العمل السنوية (الوثائق والعملية) إلى أدوات للإدارة على نطاق المكاتب، لإعادة النظر في الخطط القائمة من حيث التقدم المحرز صوب تحقيق النتائج، وإعادة تخصيص الموارد تبعاً لذلك، وتحسين التنسيق الداخلي؛
- وضع دليل يستند إلى الخبرات والدروس المستفادة المتراكمة خلال فترة السنتين الأخيرة؛
- زيادة قدرة المفوضية على التنبؤ واستكشاف السياق الخارجي من أجل تحسين قرارات الإدارة.

فيما يتعلق بالرصد، ستركز المفوضية السامية لحقوق الإنسان خلال الدورة المقبلة على ما يلي:

- تحسين أطر المساءلة في كل كيانات المفوضية سواءً في الميدان أو في المقر، بوسائل تشمل على سبيل المثال تحديد أهداف على مستوى المخرجات للكيانات القائمة في المقر؛
  - ضمان استخدام المعلومات التي يتم جمعها من خلال الرصد القائم على النتائج في اتخاذ القرارات الرفيعة المستوى، وبخاصة لتخصيص الموارد (اللازمة للموظفين وللأنشطة)؛
  - تحسين قدرة المديرين، سواءً في الميدان أو في المقر، على التحليل المنتظم للمعلومات المتولدة عن الرصد من أجل اتخاذ إجراءات فورية، حسب اللزوم؛
  - زيادة التعلم بين الكيانات من خلال تحديد الدروس المستفادة ونشرها.
- في مجال التقييم، تكمن التحديات الرئيسية في التحديات التي حددها خطة التقييم للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، خاصة ما يلي:

- عمليات التقييم المزمعة تجرى حسب الخطة الموضوعة في غضون مدد زمنية معقولة وفي حدود الموارد المخصصة؛
- عمليات التقييم تتميّز بأرفع درجات الجودة وتجري على يد خبراء استشاريين مطلعين ومستقلين أو، حيثما أمكن، على يد موظفي التقييم في المفوضية؛
- الإدارة العليا تقدم دعماً فعالاً لتصميم وإجراء عمليات التقييم، وتستخدم نتائج عمليات التقييم بفعالية، بما يشمل استخدامها من خلال زيادة فهم معايير التقييم وأهميته؛
- الموظفون يزيدون الطلب على عمليات التقييم من خلال زيادة المعرفة. وفيما يتعلق بنظام رصد الأداء، سيستمر التطوير، مع التركيز على المجالات التالية:
- الرصد والإبلاغ في المقر؛
- إصدار التقارير من أجل ضمان تيسير وصول المستعملين إلى التقارير والتحليلات المعيارية؛ وإتاحة خيار تصميم التقارير بما يناسب احتياجات المستعملين (مثل وضعها حسب الأولويات المواضيعية والمناطق والمؤشرات)؛ وسهولة إصدار وتقاسم البيانات المقرر استخدامها في التقييم؛
- تعديل وحدات الرصد بما يناسب التغييرات الناشئة عن تنفيذ الإجراءات الجديدة في دورة التخطيط ٢٠١٤-٢٠١٧؛
- إدارة المعرفة من خلال النظام (مثل توافر الوثائق المنبثقة عن تحديد الممارسات السليمة/الفضلى، وربط الدروس المستفادة بالأولويات المواضيعية المحددة أو نواتج الإدارة العالمية)؛
- سهولة استخدام جميع الوحدات النموذجية، بما في ذلك إمكانية استخدام النظام بسهولة أكبر في المناطق التي تنخفض فيها سرعة الإنترنت (مثل وظائف التحميل في أثناء الانفصال عن الخط).

المصدر: الرد على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

## المرفق الثالث

## العناصر الميدانية التابعة لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

العناصر الميدانية/مستشارو حقوق الإنسان التابعون للمفوضية، أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ (المجموع ٦٨)

المناطق	القائمة	المزمعة لعام ٢٠١٥
أفريقيا (٢٦)	المكاتب القطرية (٣) أوغندا (٢٠٠٥)، وتوغو (٢٠٠٦)، وغينيا (٢٠٠٩) عناصر الموارد البشرية في بعثات السلام (١٠) السودان (العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور، ٢٠٠٨)، وجنوب السودان (بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان، ٢٠١١)، وبوروندي (مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ١٩٩٥، مكتب الأمم المتحدة في بوروندي ٢٠٠٤، المكتب المتكامل ٢٠٠٦)، وجمهورية الكونغو الديمقراطية (مكتب الأمم المتحدة المشترك لحقوق الإنسان - بعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية ١٩٩٩، بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية ٢٠١٠)، وكوت ديفوار (عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار ٢٠٠٤)، وليبيريا (بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا ٢٠٠٣)، وجمهورية أفريقيا الوسطى (مكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في جمهورية أفريقيا الوسطى ٢٠٠٠، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى ٢٠١٤)، وغينيا بيساو (مكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا بيساو ١٩٩٩)، والصومال (بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى الصومال ٢٠١٣)، ومالي (بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي ٢٠١٣)	المكتب القطري، بوروندي
	المكاتب/المراكز الإقليمية (٤) شرق أفريقيا (أديس أبابا ٢٠٠٢)، والجنوب الأفريقي (بريتوريا ١٩٩٨)، والمركز دون الإقليمي لحقوق الإنسان والديمقراطية في وسط أفريقيا* (ياوندي ٢٠٠١)، وغرب أفريقيا (داكار ٢٠٠٨)	
	مستشارو حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية (٩) تشاد (٢٠١١)، وكينيا (٢٠٠٨)، ومدغشقر (٢٠١١)، ورواندا (٢٠٠٧)، وسيراليون** (٢٠١٤)، وجمهورية ترازانيا المتحدة** (٢٠١٤)، وزامبيا** (٢٠١٤)، وملاوي** (٢٠١٤)، ونيجيريا** (٢٠١٤).	
آسيا والمحيط الهادئ (١١)	المكاتب القطرية (١) كمبوديا (١٩٩٣)	المكتب القطري في ميانمار
	عناصر حقوق الإنسان في بعثات السلام (١) أفغانستان (بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان ٢٠٠٢)	

العناصر الميدانية/مستشارو حقوق الإنسان التابعون للمفوضية، أيلول/سبتمبر ٢٠١٤ (المجموع ٦٨)

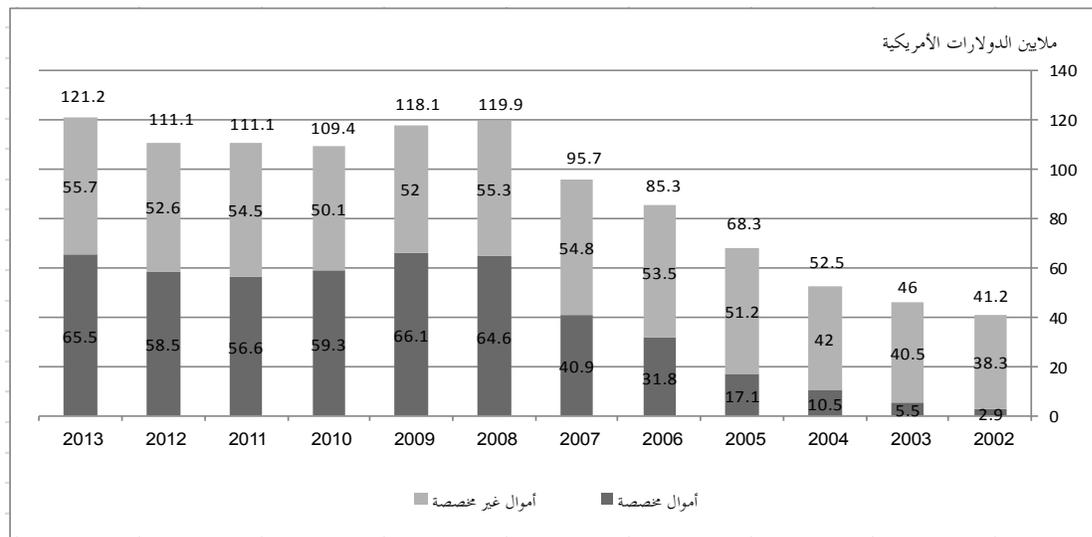
المناطق	القائمة	المزمعة لعام ٢٠١٥
	المكاتب الإقليمية (٢)	
	جنوب شرق آسيا (بانكوك ٢٠٠٢، ومستشار حقوق الإنسان في مجموعة آسيا والمحيط الهادئ التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية** (٢٠١٤)، ومنطقة المحيط الهادئ (سوفيا ٢٠٠٥)	
	مستشار حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية (٧)	
	سري لانكا (٢٠٠٤)، وبابوا غينيا الجديدة (٢٠٠٨)، وملديف** (٢٠١٢)، وتيمور - ليشتي** (٢٠١٣)، وبنغلاديش** (٢٠١٤)، ومجموعة آسيا والمحيط الهادئ التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بانكوك** (٢٠١٤)، والفلبين** (٢٠١٤)	
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	المكاتب القائمة بذاتها/المكاتب القطرية (٤)	
(٨)	فلسطين (غزة ١٩٩٦، ورام الله ٢٠٠٠)، وموريتانيا (٢٠٠٩)، وتونس (٢٠١١)، واليمن (٢٠١٢)	
	عناصر حقوق الإنسان في بعثات السلام (٢)	
	العراق (بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق ٢٠٠٣)، وليبيا (بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا ٢٠١١)	
	المكاتب/المراكز الإقليمية (٢)	المكتب الإقليمي لشمال أفريقيا (القاهرة)
	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (بيروت ٢٠٠٢)، ومركز الأمم المتحدة للتدريب والتوثيق في مجال حقوق الإنسان لجنوب غرب آسيا والمنطقة العربية* (الدوحة ٢٠٠٩)	
أوروبا وآسيا الوسطى	مكتب قائم بذاته (١)	المكتب القطري في أوكرانيا
(١٠)	كوسوفو (صربيا ١٩٩٨)	
	المكاتب الإقليمية (٢)	
	آسيا الوسطى (بيشكيك ٢٠٠٦)، وأوروبا (بروكسيل ٢٠٠٩)	
	مستشارو حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية (٧)	
	جنوب القوقاز (تبليسي ٢٠٠٦)، والاتحاد الروسي (موظفون وطنيون ٢٠٠٥/مستشار حقوق الإنسان ٢٠٠٨)، وجمهورية مقدونيا اليوغسلافية سابقاً (مستشار وطني لحقوق الإنسان ٢٠٠٧)، وجمهورية مولدوفا (٢٠٠٨)، صربيا (مستشار وطني لحقوق الإنسان ٢٠٠٧)، وطاجيكستان (٢٠١٠)، وأوكرانيا (٢٠١١)	
الأمريكتان	المكاتب القطرية (٤)	المكتب القطري في هندوراس
(١٣)	كولومبيا (١٩٩٧)، والمكسيك (٢٠٠٢)، وغواتيمالا (٢٠٠٥)، ودولة بوليفيا المتعددة القوميات (٢٠٠٧)	

المناطق	القائمة	المزمعة لعام ٢٠١٥
	عناصر حقوق الإنسان في بعثات السلام (١) هايي (بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايي (٢٠٠٤) المكاتب الإقليمية (٢) أمريكا الوسطى (مدينة بنما ٢٠٠٧)، وأمريكا الجنوبية (سنتياغو ٢٠٠٩) مستشارو حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية (٦) إكوادور (٢٠٠٧)، وهندوراس (٢٠١٠)، وباراغواي (٢٠١٠)، وجامايكا** (٢٠١٤)، والجمهورية الدومينيكية** (٢٠١٤)، ومجموعة أمريكا اللاتينية والبحري الكاريبي التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، مدينة بنما** (٢٠١٤)	
	* أنشئت بموجب قرار صادر عن الجمعية العامة. ** نشر مستشاري حقوق الإنسان من خلال آلية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لتعميم مراعاة حقوق الإنسان.	
	عناصر الوجود الميداني ومستشارو حقوق الإنسان	
١٣	المكاتب القطرية/المكاتب القائمة بذاتها	
١٤	عناصر حقوق الإنسان في بعثات حفظ السلام	
١٢	المكاتب/المراكز الإقليمية	
٢٩	مستشارو حقوق الإنسان في أفرقة الأمم المتحدة القطرية/المراكز الإقليمية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	
٦٨	المجموع	

المصدر: الشبكة الداخلية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان ( <https://intranet.ohchr.org/Offices/FieldPresences/ListofFieldPresences> )  
.(field\_presences\_table\_Augustpercent202014.doc Documents/OHCHR

## المرفق الرابع

## التمويل المخصَّص مقابل التمويل غير المخصص ٢٠١٣-٢٠٠٢



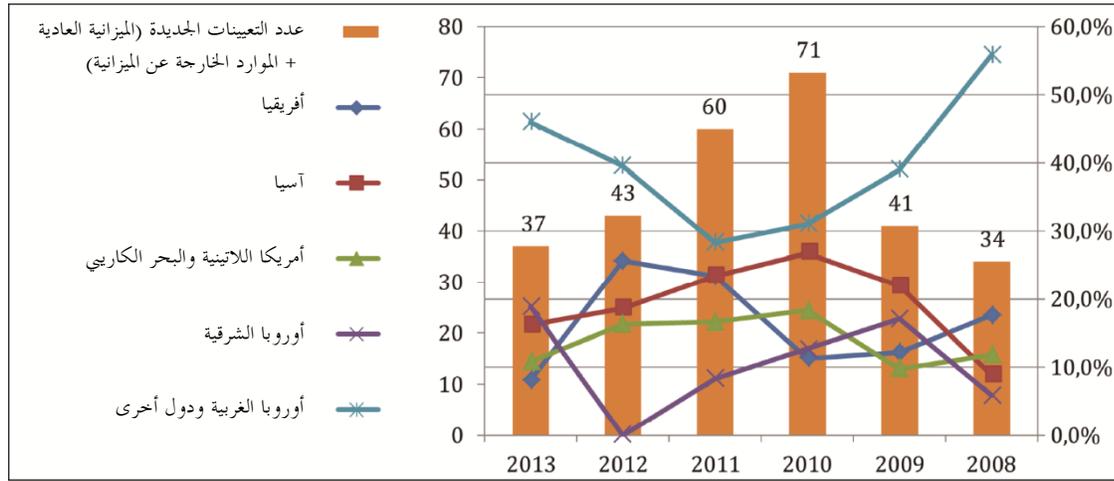
المصدر: تقرير مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان لعام ٢٠١٣، الصفحة ١٣٤، مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، اتجاهات التمويل: (<http://www.ohchr.org/EN/ABOUTUS/Pages/Figures.aspx>).

## المرفق الخامس

## جداول/أرقام تكوين ملاك موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

الشكل

التوظيف في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: التوزيع الجغرافي  
للتعيينات الجديدة من الرتبة الفنية وما فوقها



المصدر: الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

الجدول

التوظيف في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان: التوزيع الجغرافي  
للتعيينات الجديدة من الرتبة ف-5 وما فوقها

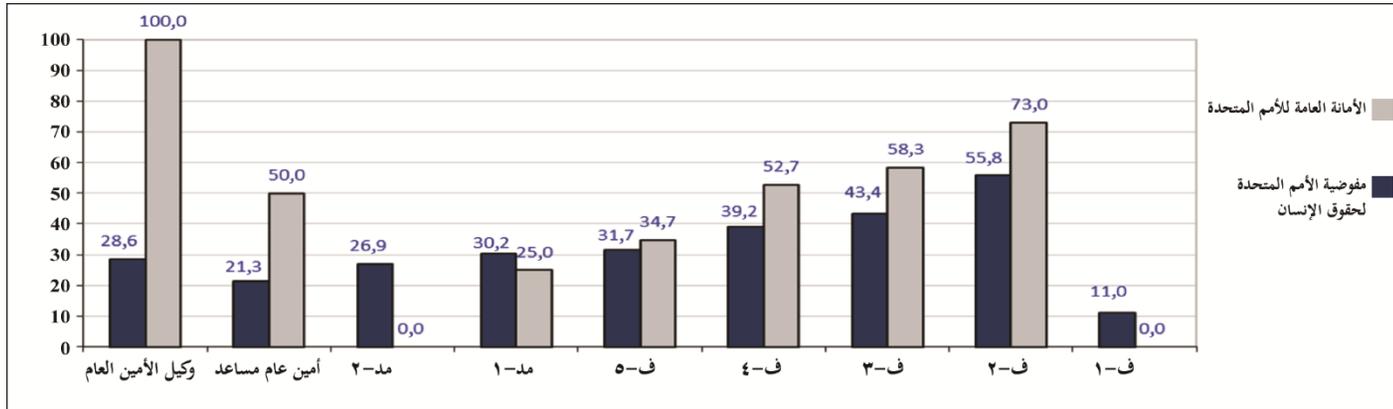
السنة	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	الرتبة ف-5 وما فوقها
أفريقيا	١	صفر	٢	٢	صفر	٣	
آسيا	١	صفر	صفر	صفر	١	صفر	
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	صفر	١	صفر	١	صفر	صفر	
أوروبا الشرقية	صفر	صفر	١	١	١	صفر	
أوروبا الغربية ودول أخرى	٣	٣	صفر	٢	٤	٢	
المجموع	٥	٤	٣	٦	٦	٥	

المصدر: الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

## الشكل البياني والجداول

مركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

النسبة المئوية للنساء المعيّنات في الفئات الفنية وما فوقها لمدة سنة واحدة أو أكثر في الأمانة العامة للأمم المتحدة (كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣) وفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣)



اتجاهات تمثيل المرأة في الفئات الفنية وما فوقها، من عام ٢٠٠٣ حتى عام ٢٠١٣

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان				الأمانة العامة للأمم المتحدة			
متوسط التغيير السنوي		النسبة المئوية للنساء في ٢٠١٣	النسبة المئوية للنساء في ٢٠٠٣	متوسط التغيير السنوي		النسبة المئوية للنساء في ٢٠١٣	النسبة المئوية للنساء في ٢٠٠٣
٢٠١٣-٢٠٠٣	٢٠١٣ (نقاط)	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣	٢٠١٣-٢٠٠٣	٢٠١٣ (نقاط)	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣
١٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٠,٠	١,٤٩	١٤,٩٤	٢٨,٦	١٣,٦
٥,٠	٥٠,٠	٥٠,٠	٠,٠	٠,٣٨	٣,٨٣	٢١,٣	١٧,٥
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠٨-	٠,٨٣-	٢٦,٩	٢٧,٧

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان					الأمانة العامة للأمم المتحدة				
مد	١	٣٠,٢	١,٣٦	٠,١٤	مد	١	٢٨,٩	٣٠,٢	١,٣٦
ف-٥	٥	٣١,٧	٠,٤٥	٠,٠٥	ف-٥	٥	٣١,٢	٣١,٧	٠,٤٥
ف-٤	٤	٣٩,٢	٦,٧٥	٠,٦٨	ف-٤	٤	٣٢,٤	٣٩,٢	٠,٦٨
ف-٣	٣	٤٣,٤	١,٨٥	٠,١٨	ف-٣	٣	٤١,٥	٤٣,٤	٠,١٨
ف-٢	٢	٥٥,٨	٥,١٣	٠,٥١	ف-٢	٢	٥٠,٧	٥٥,٨	٠,٥١
ف-١	١	١١,٠	٧٤,٧١-	٧,٤٧-	ف-١	١	٨٥,٧	١١,٠	٧,٤٧-
شغلت المرأة في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣ ما يلي:					شغلت المرأة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣ في الأمانة العامة للأمم المتحدة ما يلي:				
•	٥٣,٣	في المائة (٢٧٩ من بين ٥٢٣)	من بين جميع الموظفين في الفئة الفنية والفئات الأعلى المعيّنين لمدة سنة واحدة أو أكثر؛	•	٤٠,٥	في المائة (٢٥٣ من بين ١٠٥٠٧)	من جميع الموظفين من الفئة الفنية والفئات الأعلى المعيّنين لمدة سنة أو أكثر في الأمانة العامة للأمم المتحدة؛		
•	٢٩,٤	في المائة (٥ من بين ١٧)	من جميع الموظفين المعيّنين في الرتبة مد-١ حتى وكيل الأمين العام؛	•	٢٨,٦	في المائة (٢٣٣ من بين ٨١٥)	من جميع الموظفين المعيّنين في الرتبة من مد-١ حتى وكيل الأمين العام؛		
•	٥٤,٢	في المائة (٢٧٤ من بين ٥٠٦)	من جميع الموظفين المعيّنين في الرتبة من ف-١ حتى ف-٥؛	•	٤١,٥	في المائة (٤٠٢٠ من بين ٩٦٩٢)	من جميع الموظفين المعيّنين في الرتبة من ف-١ حتى ف-٥؛		
•	التوازن بين الجنسين تحقق في: الرتبة ف-٢: ٧٣ في المائة (٢٧ من بين ٣٧)، والرتبة ف-٣: ٥٨,٣ في المائة (١٣٣ من بين ٢٢٨)، والرتبة ف-٤: ٥٢,٧ في المائة (٨٩ من بين ١٦٩)، والأمين العام المساعد: ٥٠ في المائة (١ من ٢) ووكيل الأمين العام: ١٠٠ في المائة (١ من بين ١)؛	•	التوازن بين الجنسين تحقق في الرتبة ف-٢: ٥٥,٨ في المائة (٦٢٢ من بين ١١٤٤)؛						
•	أكبر زيادة: وكيل الأمين العام: ١٥ في المائة (من ١٣,٦ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ إلى ٢٨,٦ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣)؛	•	أكبر زيادة: وكيل الأمين العام: ١٥ في المائة (من ١٣,٦ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ إلى ٢٨,٦ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣)؛						
•	أكبر انخفاض: الرتبة مد-١: ٨,٣ في المائة (من ٣٣,٣ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ إلى ٢٥ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣)	•	أكبر انخفاض: ف-١: ٧٤,٧- في المائة (من ٨٥,٧ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ إلى ١١ في المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣)						

نسبة النساء في حالات التعيين والترقي وانتهاء الخدمة (من الرتبة ف-١ حتى رتبة وكيل الأمين العام) في الفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣

مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

الأمانة العامة للأمم المتحدة

التعيينات

- جميع التعيينات (من ف-١ إلى وكيل الأمين العام): ٤٤,٤ في المائة (٨٣٠ من بين ٨٦٧)؛
- التعيينات في الرتبة من مد-١ إلى وكيل الأمين العام: ٥٠ في المائة (١ من ٢)؛
- التعيينات في الرتبة من ف-١ إلى ف-٥: ٦٦,٧ في المائة (١١٠ من بين ١٦٥)؛
- التكافؤ بين الجنسين في التعيينات في كل الرتب باستثناء مد-١: ف-١: ٧٦,٩ في المائة (١٠ من بين ١٣)؛ ف-٢: ٧٢,٧ في المائة (٢٤ من بين ٣٣)؛ ف-٣: ٦٦,٧ في المائة (٥٨ من بين ٨٧)؛ ف-٤: ٧٧,٧ في المائة (١٥ من بين ٢٦)؛ ف-٥: ٥٠ في المائة (٣ من بين ٦) وأمين عام مساعد: ١٠٠ في المائة (١ من ١)؛
- أعلى نسبة لتعيينات الإناث: ف-١: ٧٦,٩ في المائة (١٠ من ١٣)؛ أمين عام مساعد: ١٠٠ في المائة (١ من ١)؛
- أقل نسبة لتعيينات الإناث: مد-١: صفر في المائة (التعيين في وظيفة واحدة للذكور).
- جميع التعيينات (من ف-١ إلى وكيل الأمين العام): ٤٤,٤ في المائة (٨٣٠ من بين ٨٦٧)؛
- التعيينات في الرتبة من مد-١ إلى وكيل الأمين العام: ٥٠ في المائة (١ من ٢)؛
- التعيينات في الرتبة من ف-١ إلى ف-٥: ٦٦,٧ في المائة (١١٠ من بين ١٦٥)؛
- التكافؤ بين الجنسين في التعيينات في كل الرتب باستثناء مد-١: ف-١: ٧٦,٩ في المائة (١٠ من بين ١٣)؛ ف-٢: ٧٢,٧ في المائة (٢٤ من بين ٣٣)؛ ف-٣: ٦٦,٧ في المائة (٥٨ من بين ٨٧)؛ ف-٤: ٧٧,٧ في المائة (١٥ من بين ٢٦)؛ ف-٥: ٥٠ في المائة (٣ من بين ٦) وأمين عام مساعد: ١٠٠ في المائة (١ من ١)؛
- أعلى نسبة لتعيينات الإناث: ف-١: ٧٦,٩ في المائة (١٠ من بين ١٣)؛ أمين عام مساعد: ١٠٠ في المائة (١ من ١)؛
- أقل نسبة لتعيينات الإناث: مد-١: صفر في المائة (التعيين في وظيفة واحدة للذكور).

الترقيات

- جميع الترقيات (من الرتبة ف-١ إلى مد-٢): ٤٣,٨ في المائة (٢٤٣ من بين ٥٥٥)؛
- الترقيات في الرتب من ف-١ إلى ف-٥: ٥٢,٢ في المائة (١٢ من بين ٢٣)؛
- التكافؤ بين الجنسين في الترقيات: ف-٤: ٦٤,٣ في المائة (٩ من بين ١٤)؛
- أعلى نسبة لترقيات الإناث: ف-٤: ٦٤,٣ في المائة (٩ من بين ١٤)؛
- أقل نسبة لترقيات الإناث: ف-٥: ٢٥ في المائة (١ من بين ٤)؛
- جميع الترقيات (من الرتبة ف-١ إلى مد-٢): ٤٣,٨ في المائة (٢٤٣ من بين ٥٥٥)؛
- الترقيات في الرتب من ف-١ إلى ف-٥: ٥٢,٢ في المائة (١٢ من بين ٢٣)؛
- التكافؤ بين الجنسين في الترقيات: ف-٤: ٦٤,٣ في المائة (٩ من بين ١٤)؛
- أعلى نسبة لترقيات الإناث: ف-٤: ٦٤,٣ في المائة (٩ من بين ١٤)؛
- أقل نسبة لترقيات الإناث: ف-٥: ٢٥ في المائة (١ من بين ٤)؛
- جميع الترقيات (من الرتبة ف-١ إلى مد-٢): ٤٣,٨ في المائة (٢٤٣ من بين ٥٥٥)؛
- الترقيات في الرتب من ف-١ إلى ف-٥: ٥٢,٢ في المائة (١٢ من بين ٢٣)؛
- التكافؤ بين الجنسين في الترقيات: ف-٤: ٦٤,٣ في المائة (٩ من بين ١٤)؛
- أعلى نسبة لترقيات الإناث: ف-٤: ٦٤,٣ في المائة (٩ من بين ١٤)؛
- أقل نسبة لترقيات الإناث: مد-٢: ٢٠ في المائة (٣ من بين ١٢).

## الأمانة العامة للأمم المتحدة

## مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان

## حالات انتهاء الخدمة

- شكّلت النساء ٤٠,٧ في المائة (٦٠٧ من بين ٤٩١) من جميع حالات انتهاء الخدمة (من الرتبة ف-١ إلى وكيل الأمين العام)، وهي نسبة أعلى من نسبة تمثيلهن في الأمانة العامة للأمم المتحدة (٤٠,٥ في المائة)؛
- بلغ معدل تناقص النساء أعلى مستوياته في: الرتبة ف-١: ١٦,٠، والرتبة مد-٢: ١١,٠.
- شكّلت النساء ٧١,٢ في المائة (٨٤ من بين ١١٨) من جميع حالات انتهاء الخدمة (من الرتبة ف-١ إلى وكيل الأمين العام)، وهي نسبة أعلى من نسبة التمثيل في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (٥٣,٣ في المائة)؛
- بلغ معدل تناقص النساء أعلى مستوياته في: الرتبة ف-٤: ١٣,٠، والرتبة مد-٢: ١٧,٠.

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية؛ من إعداد منسقة شؤون المرأة، شعبة التنسيق، هيئة الأمم المتحدة للمرأة، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤. الموقع الإلكتروني: [www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/women-in-the-united-nations/reports-and-monitoring#sgreport](http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/women-in-the-united-nations/reports-and-monitoring#sgreport).



## المرفق السابع

معلومات عن اجتماعات ووثائق هيئات مفوضية الأمم المتحدة السامية  
لحقوق الإنسان، ٢٠٠٩-٢٠١٣

السنة	الهيئات	عدد الاجتماعات	عدد أيام الاجتماعات	عدد الوثائق (ألف)	الحد الأقصى لعدد الكلمات المسموح به في كل نوع من الوثائق (باء) (ألف) × (باء)
٢٠٠٩	مجلس حقوق الإنسان + اللجنة الاستشارية	١١٩	٦٠	٧٩+٧٥٠	١٠٧٠٠
	الاستعراض الدوري الشامل	٦٠	٣٠	١٨٦	١٠٧٠٠
	الهيئات المنشأة بموجب معاهدات	٧١٠	٣٥٥	١٢٣٥	١٠٧٠٠
	أخرى [١]	٢٤٠	١٢٠		
	المجموع الفرعي	٨٨٩	٤٤٥	٢٢٥٠	٣٢١٠٠
٢٠١٠	مجلس حقوق الإنسان + اللجنة الاستشارية	١١٩	٦٠	٣١+٨٦١	١٠٧٠٠
	الاستعراض الدوري الشامل	٦٠	٣٠	٢٠٠	١٠٧٠٠
	الهيئات المنشأة بموجب معاهدات	٧٢٠	٣٦٠	١٣٥٧	١٠٧٠٠
	أخرى [١]	٢٤٠	١٢٠		
	المجموع الفرعي	٨٩٩	٤٥٠	٢٤٤٩	٣٢١٠٠
٢٠١١	مجلس حقوق الإنسان + اللجنة الاستشارية	١١٩	٦٠	٢٦+٨٧٤	١٠٧٠٠
	الاستعراض الدوري الشامل	٦٠	٣٠	٢٠٧	١٠٧٠٠
	الهيئات المنشأة بموجب معاهدات	٧٨٠	٣٩٠	١٣٠٤	١٠٧٠٠
	أخرى [١]	٢٤٠	١٢٠		
	المجموع الفرعي	٩٥٩	٤٨٠	٢٤١١	٣٢١٠٠

السنة	الهيئات	عدد الاجتماعات	عدد أيام الاجتماعات	عدد الوثائق (ألف)	الحد الأقصى لعدد الكلمات المسموح به في كل نوع من الوثائق (باء) (ألف) × (باء)
٢٠١٢	مجلس حقوق الإنسان + اللجنة الاستشارية	١١٩	٦٠	٢٩+٩٤٨	١٠ ٧٠٠
	الاستعراض الدوري الشامل	٦٠	٣٠	١٦٨	١ ٧٩٧ ٦٠٠
	الهيئات المنشأة بموجب معاهدات	٧٨٠	٣٩٠	١ ٤٦٨	١٥ ٧٠٧ ٦٠٠
	أخرى [١]	٢٤٠	١٥٠		
	المجموع الفرعي	٩٨٩	٤٨٠	٢ ٦١٣	٢٧ ٩٥٩ ١٠٠
٢٠١٣	مجلس حقوق الإنسان + اللجنة الاستشارية	١١٩	٦٠	١٧+١٠٧٤	١٠ ٧٠٠
	الاستعراض الدوري الشامل	٦٠	٣٠	١٤٦	١ ٥٦٢ ٢٠٠
	الهيئات المنشأة بموجب معاهدات	٧٨٠	٣٩٠	١ ٥٣٩	١٦ ٤٦٧ ٣٠٠
	أخرى [١]	٣١٠	١٥٥		
	المجموع الفرعي	٩٥٩	٤٨٠	٢ ٧٧٦	٢٩ ٧٠٣ ٢٠٠

المصدر: المعلومات المقدمة من مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان.

[١] الأفرقة العاملة التابعة لمجلس حقوق الإنسان، بعد استبعاد الفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل. وتدخل وثائق هذه الأفرقة، بوصفها هيئات تابعة لمجلس حقوق الإنسان، ضمن وثائق مجلس حقوق الإنسان.

ملاحظات توضيحية:

لا يعبر الجدول عن الاجتماعات التالية والوثائق المتصلة بها: (أ) الدورات الاستثنائية لمجلس حقوق الإنسان، و(ب) الدورات المخصصة للهيئات المنشأة بموجب معاهدات.

تشمل الوثائق جميع أنواع الوثائق، بما في ذلك التصويبات وجداول الأعمال.

ترد البيانات المتصلة بالإجراءات الخاصة في أرقام مجلس حقوق الإنسان.

يُحسب عدد الاجتماعات وفقاً للمعيار المتبع في خدمات مؤتمرات الأمم المتحدة. وتُحسب اجتماعات مجلس

حقوق الإنسان على أساس اجتماعين في اليوم.

## المرفق الثامن

## الردود على الاستقصاء

## الجدول ١

## استقصاء الموظفين الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة

المرجع	السؤال	المجموع	الردود			
				موافق تماماً	موافق	لست موافقاً ولا غير موافق
				موافق تماماً	غير موافق تماماً	لا أعرف
الفقرتان ٨٨، ٢٨٩	السؤال ٢١: أعتقد أن هناك تنسيقاً وتعاوناً كافيين 'داخل' الشعب/الأفرع/الأقسام	جميع الموظفين	ف-٥ وما فوقها	٥,٧٦٪	٥,٦٧٪	٢٣,٣٤٪
				٥,٧١٪	٢٥,٧١٪	٢٥,٧١٪
				٢,٠٣٪	١٩,٧٧٪	٢٦,٤٥٪
	السؤال ٢٢: أعتقد أن هناك تنسيقاً وتعاوناً كافيين 'بين' الشعب/الأفرع/الأقسام	جميع الموظفين	ف-٥ وما فوقها	٠,٠٠٪	١٥,١٥٪	٢٧,٢٧٪
				٠,٠٠٪	١٢,١٢٪	٤٥,٤٥٪
				٢,٣١٪	١٩,٣١٪	٣٠,٥٥٪
الفقرة ٩٠	السؤال ٣٠: أعتقد أن توزيع عبء العمل بين مختلف الشعب/الأفرع/الأقسام متوازن وعادل	جميع الموظفين	ف-٥ وما فوقها	٢,٨٦٪	١٧,١٤٪	٢٢,٨٦٪
				٨,٨٦٪	٣٤,٢٩٪	٣٠,٠٠٪
				٥,٧١٪	٣٤,٢٩٪	٢٢,٨٦٪
الفقرة ١١١	السؤال ٢٠: أثنى في الإدارة العليا لمفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان	جميع الموظفين	ف-٥ وما فوقها	٦,٥١٪	٢٨,٧٠٪	٣٤,٠٢٪
				٦,٥١٪	٢٨,٧٠٪	٣٤,٠٢٪
				٧,١٦٪	٢٩,٨٥٪	٢٦,٢٧٪
الفقرتان ٢٥٩، ٢٩٠	السؤال ٦١: فرص التعلم والتطوير التي أحصل عليها تناسب احتياجاتي من التطوير الوظيفي	جميع الموظفين	جميع الموظفين	٧,١٦٪	٢٩,٨٥٪	٢٦,٢٧٪
				٧,١٦٪	٢٩,٨٥٪	٢٦,٢٧٪
				٧,١٦٪	٢٩,٨٥٪	٢٦,٢٧٪
الفقرة ٢٧٢	السؤال ٥٢: أعتقد أن عملية التعيين في المفوضية عادلة وشفافة	جميع الموظفين	جميع الموظفين	٤,٤٦٪	٢١,١٣٪	٢١,١٣٪
				٤,٤٦٪	٢١,١٣٪	٢١,١٣٪
				٤,٤٦٪	٢١,١٣٪	٢١,١٣٪

المرجع	السؤال	الجموع	الردود					
الفقرة ٢٨٤	السؤال ٦٤: اعتقد أن العلاقات بين الموظفين والإدارة في المفوضية:	جميع الموظفين	جيد جداً	جيد	ولا رديفاً	رديء	رديء جداً	لا رأي لي
			%٥,٩٧	%٢٤,٧٨	%٣٧,٣١	%٢١,٤٩	%٤,٤٨	%٥,٩٧
الفقرة ٢٨٧	السؤال ١٥: وحدة العمل التي أعمل فيها يسودها مناخ جيد يسمح بالعمل بروح الفريق السؤال ١٣: أعامل بمراعاة واحترام السؤال ١٨: أنا راضٍ عن مستوى الدعم الذي يقدمه مشرفي لي من أجل تحقيق أهداف عملي السؤال ١٦: اعتقد أن قرارات الإدارة الهامة يعلن عنها من خلال قنوات رسمية (الاجتماعات الرسمية ورسائل البريد الإلكتروني الرسمية والتعليمات المكتوبة وما إلى ذلك)	جميع الموظفين	موافق تماماً	موافق	ولا غير موافق	غير موافق تماماً	غير موافق	لا أعرف
			%٣٣,١٤	%٤٤,٣٨	%١٣,٢٦	%٥,٧٦	%٣,١٧	%٠,٢٩
		جميع الموظفين	%٣١,٠٥	%٤٤,٤٤	%١٥,٩٥	%٦,٢٧	%١,٤٢	%٠,٨٥
		جميع الموظفين	%٢٤,٥٠	%٤٢,٠٧	%١٦,٤٣	%١٢,٦٨	%٣,٧٥	%٠,٥٨
		جميع الموظفين	%١٩,٦٠	%٤٨,١٣	%١٦,٤٣	%١٢,٣٩	%٢,٥٩	%٠,٨٦
	السؤال ١٤: استطيع عموماً الانتهاء من مهام عملي في حدود ساعات الدوام الرسمية (بما في ذلك ترتيبات الدوام المرنة)	جميع الموظفين	دائماً	في العادة	بعض الأحيان	بانتظام	الأحيان	لا أعرف
			%٩,٤٠	%٢٧,٣٥	%٢٤,٧٩	%٢٢,٥١	%١٥,٣٨	%٠,٥٧
			موافق تماماً	موافق	ولا غير موافق	غير موافق تماماً	غير موافق	لا أعرف
			%٣٣,١٤	%٤٤,٣٨	%١٣,٢٦	%٥,٧٦	%٣,١٧	%٠,٢٩

المرجع	السؤال	المجموع	الردود					
	السؤال ٣٨: اعتقد أن وحدة عملي لديها موارد كافية للاضطلاع بولايتها/وظيفتها وأدائها	جميع الموظفين	%٣,٢٤	%٢٧,٦٥	%١٢,٠٦	%٣٦,٤٧	%١٨,٨٢	%١,٧٦
الفقرة ٢٨٨	السؤال ٣٣: اعتقد أن المديرين يمثلون لمعايير المساواة التي تقابل مستوى سلطتهم المفوضة ومسؤوليتهم	جميع الموظفين	%١٢,٢١	%٣٨,٦٦	%٢٥,٠٠	%١١,٦٣	%٦,١٠	%٦,٤٠
	السؤال ٣٤: اعتقد أن كبار المديرين في المفوضية يراعون ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية في المنظمة	جميع الموظفين	%١٠,٨٢	%٣٥,٦٧	%٢٦,٣٢	%١٥,٧٩	%٧,٨٩	%٣,٥١
	السؤال ٣٥: اعتقد أن إدارة المفوضية تشجّع النقاش المفتوح	جميع الموظفين	%٩,٢٨	%٢٧,٥٤	%٢٨,١٢	%٢١,١٦	%١٠,٧٢	%٣,١٩
	السؤال ٢٧: اعتقد أن الهيكل التنظيمي للمفوضية يعمل بفعالية	جميع الموظفين	%٢,٣٣	%٢٢,٣٨	%٢٩,٦٥	%٣٠,٥٢	%١٠,٧٦	%٤,٣٦
	السؤال ٢٥: اعتقد أن هناك مستوى 'كافياً' من التنسيق والتعاون بين مقر المفوضية وعناصر وجودها الميداني	جميع الموظفين	%٢,٣٤	%٢٧,٤٩	%٢٥,٤٤	%٢٩,٥٣	%٩,٠٦	%٦,١٤
	السؤال ٣٧: اعتقد أن المفوضية تلزم نفسها وتتعهد بإجراء الإصلاحات الضرورية للحفاظ على فعالية المنظمة وكفاءتها	جميع الموظفين	%٧,٥٦	%٣٤,٠١	%٢٧,٩١	%٢٠,٣٥	%٥,٢٣	%٤,٩٤
الفقرة ٢٨٩	السؤال ٣٩: من واقع تجربتي أن النظامين الأساسيين والإداري والسياسات المعمول بها في الأمانة العامة للأمم المتحدة والتي تحكم المفوضية مناسبة وكافية لعملها وأدائها	جميع الموظفين	%٣,٤٧	%٢٨,٩٠	%٢٤,٥٧	%٢٦,٠١	%١٠,٦٩	%٦,٣٦
			نعم	نوعاً ما	لا	لا رأي لي		
	السؤال ٤٣: أنا على علم بسياسة الإدارة القائمة على النتائج وتنفيذها في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان	جميع الموظفين	%٤٣,٤٠	%٣٥,٧٨	%١٧,٦٠	%٣,٢٣		

المرجع	السؤال	المجموع	الردود			
	السؤال ٤٤: تلقيت ما يكفي من التدريب والتعليمات بشأن الإدارة القائمة على النتائج	جميع الموظفين	%٢١,٩٩	%٣٠,٧٩	%٤٣,٧٠	%٣,٥٢
			موافق تماماً	موافق	لا غنى ولا موافقاً	غير موافق تماماً
الفقرة ٢٩٠	السؤال ٥١: اعتقد أن سياسات الموارد البشرية في الأمانة العامة للأمم المتحدة منفذة في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بطريقة متسقة وشفافة	جميع الموظفين	%٣,٥٩	%٢٣,٣٥	%٢١,٨٦	%٢٦,٠٥
	السؤال ٥٣(أ): اعتقد أن هناك ما يكفي من التوزيع الجغرافي العادل بين الموظفين (جميع موظفي الفئة الفنية وما فوقها) في المفوضية	جميع الموظفين	%٤,٧٨	%٢٢,٩٩	%٢٣,٥٨	%١٧,٣١
	السؤال ٥٣(ب): اعتقد أن هناك ما يكفي من التوزيع الجغرافي العادل بين الموظفين (من الرتبة ف-٥ وما فوقها) في المفوضية	جميع الموظفين	%٤,٥٦	%١٤,٥٩	%٢٢,٤٩	%١٩,٧٦
	السؤال ٥٦(أ): اعتقد أن التوازن بين الجنسين كافٍ بين الموظفين (كل الفئة الفنية وما فوقها) في المفوضية	جميع الموظفين	%٨,٣٨	%٤١,٩٢	%٢٠,٦٦	%١٠,١٨
	السؤال ٥٦(ب): اعتقد أن التوازن بين الجنسين كافٍ بين الموظفين (الرتبة ف-٥ وما فوقها) في المفوضية	جميع الموظفين	%٣,٩٣	%٢٣,٨٧	%١٩,٦٤	%٢٣,٨٧
	السؤال ٥٩: اعتقد أن سياسة التنقل المعمول بها حالياً في الأمانة للأمم المتحدة منفذة بصورة جيدة في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان وهو ما يمكن أن يساهم في تطوير الوظيفي (الموظفون الفنيون فقط)	موظفو المقر الموظفون الميدانيون	%٢,٦٣ %٢,٤٧	%٧,٢٤ %٦,١٧	%٢١,٠٥ %١٦,٠٥	%٣٠,٢٦ %٢٠,٩٩
			لا أعرف	غير موافق تماماً	موافق	موافق تماماً
			%١١,٩٨	%١٣,١٧	%٢٦,٠٥	%٢١,٨٦
			%٢٢,٦٩	%٨,٦٦	%١٧,٣١	%٢٣,٥٨
			%٢٦,٤٤	%١٢,١٦	%١٩,٧٦	%٢٢,٤٩
			%١٦,١٧	%٢,٦٩	%١٠,١٨	%٢٠,٦٦
			%١٩,٦٤	%٩,٠٦	%٢٣,٨٧	%١٩,٦٤
			%١٧,١١	%٢١,٧١	%٣٠,٢٦	%٢١,٠٥
			%١٩,٧٥	%٣٤,٥٧	%٢٠,٩٩	%١٦,٠٥

## الجدول ٢

## استقصاء وحدة التفتيش المشتركة لأعضاء هيئات رصد المعاهدات

المرجع	السؤال	الردود						
الفقرة ٣٠٣		راضٍ جداً	راضٍ	ولا غير راضٍ	لست راضياً ولا غير راضٍ	غير راضٍ	غير راضٍ جداً	لا رأي لي
	السؤال ١: هل أنت راضٍ عن الدعم الموضوعي والخبرة التنقيحية المقدمة من مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان فيما يتعلق بعملك بصفتك عضواً في هيئة لرصد المعاهدات؟	٣٤,٤٨%	٣٧,٩٣%	٢٠,٦٩%	٣,٤٥%	٣,٤٥%	٣,٤٥%	٠,٠٠%
	السؤال ١٢: هل صادفت، من واقع تجربتك، أي وضع أو أي حالة شعرت فيها أن موظفي مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان يحاولون التأثير على عملك و/أو تفكيرك بصفتك عضواً في هيئة لرصد المعاهدات؟	٣٣,٣٣%	١١,١١%	٥١,٨٥%	٣,٧٠%			

## الجدول ٣

## استقصاء وحدة التفتيش المشتركة للمكلفين بولايات في إطار الإجراءات الخاصة

المرجع	السؤال	الردود						
الفقرة ٣٠٤		راضٍ جداً	راضٍ	ولا غير راضٍ	لست راضياً ولا غير راضٍ	غير راضٍ	غير راضٍ جداً	لا رأي لي
	السؤال ١: هل أنت راضٍ عن الدعم الموضوعي والخبرة الفنية المقدمة من المفوضية فيما يتصل بعملك بوصفك مكلفاً بولاية؟	٢٦,٣٢%	١٥,٧٩%	٢١,٠٥%	٣١,٥٨%	٠,٠٠%	٥,٢٦%	
	السؤال ٢: هل أنت راضٍ عن الدعم اللوجستي المقدم من المفوضية فيما يتصل بعملك بوصفك مكلفاً بولاية؟	١٥,٧٩%	٣٦,٨٤%	١٥,٧٩%	٢١,٠٥%	٥,٠٢٦%	٥,٢٦%	

المرجع	السؤال	الردود					
		موافق تماماً	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	لا أعرف
الفقرة ٣٠٤	السؤال ٣: هل تُبلغك المفوضية بالتطورات التي تدخل ضمن نطاق ولايتك في الوقت المناسب؟	١٥,٧٩%	٣١,٥٨%	١٠,٥٣%	٣٦,٨٤%	٥,٢٦%	٠,٠٠%
	السؤال ٥: هل تزودك المفوضية بالمساعدة الكافية عند التعامل مع الاتصالات الواردة من الأفراد والجماعات فيما يتصل بولايتك في الوقت المناسب وبطريقة فعالة؟	١٠,٥٣%	٤٢,١١%	١٥,٧٩%	١٥,٧٩%	١٥,٧٩%	٠,٠٠%
	السؤال ٦(أ): هل ترى أن المفوضية تقدّم دعماً فعالاً وفي الوقت المناسب عند تقديم المعلومات والبلاغات إليك؟	١١,١١%	٤٤,٤٤%	٥,٥٦%	٢٧,٧٨%	٥,٥٦%	٥,٥٦%
	السؤال ٦(ب): هل ترى أن المفوضية تقدّم دعماً فعالاً وفي الوقت المناسب في معالجة المعلومات/البلاغات المقدمة إليك؟	١١,١١%	٥٠,٠٠%	٥,٥٦%	٢٢,٢٢%	٥,٥٦%	٥,٥٦%
الفقرة ٣٠٥	السؤال ٨: هل ترى أن المفوضية تقدّم مساعدة فعالة في الوقت المناسب عند متابعة ما تقدمه أنت من توصيات (للدول الأعضاء ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والكيانات الأخرى، حسب مقتضى الحال) بوصفك مكلفاً بولاية؟	١٥,٧٩%	١٥,٧٩%	٣١,٥٨%	١٠,٥٣%	٢١,٠٥%	٥,٢٦%
	السؤال ٩: هل تشجّع المفوضية وتيسّر دمج وتنسيق العمل المتصل بولايتك في أنشطة سائر أجزاء المفوضية، مثل شعبة المعاهدات و/أو الاستعراض الدوري الشامل؟	٥,٢٦%	٢١,٠٥%	٢١,٠٥%	٣١,٥٨%	١٥,٧٩%	٥,٢٦%
		نعم	نوعاً ما	لا	لا رأي لي		
	السؤال ١٢: هل صادفت، من واقع تجربتك، أي وضع أو حالة شعرت فيها أن موظفي المفوضية كانوا يحاولون التأثير على عملك و/أو تفكيرك بوصفك مكلفاً بولاية؟	١٥,٧٩%	٢١,٠٥%	٥٢,٦٣%	١٠,٥٣%		

المرجع	السؤال	الردود						
		موافق تماماً	موافق	موافق	ولا غير موافقاً	غير موافق	غير موافق تماماً	لا أعرف
	السؤال ١٤: هل ترى أن الدعم المقدم من المفوضية إلى الموظفين كاف؟	١٦,٦٧%	٢٧,٧٨%	١١,١١%	٥,٥٦%	٥,٥٦%	٣٣,٣٣%	٥,٥٦%
الفقرة ٣٠٥		جيدة جداً	جيدة	ليست جيدة ولا سيئة	سيئة	سيئة جداً	لا رأي لي	
	السؤال ١٥: كيف تقيّم علاقة عملك مع المفوضية؟	٤٢,١١%	٢٦,٣٢%	١٠,٥٣%	١٥,٧٩%	٠,٠٠%	٥,٢٦%	

