

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1996/AB/L.6  
26 February 1996  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للعلم

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية لعام ١٩٩٦

٩ - ١٢ نيسان/أبريل ١٩٩٦

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت\*

### تقرير مرحلي بشأن برنامج التفوق الإداري في اليونيسيف

#### موجز

يستجيب هذا التقرير لمقرر المجلس التنفيذي ٢٥/١٩٩٥ (E/ICEF/1995/Rev.1) الذي طلب فيه الى الأمانة أن تزود المجلس باستكمالات منتظمة بشأن التقدم المحرز فيما يتعلق بالتفوق الإداري في اليونيسيف.

ويشرح الفصل الأول التقدم المحرز منذ انعقاد دورة المجلس التنفيذي العادية الأولى لعام ١٩٩٦، بما في ذلك التغذية المرتدة عن الاجتماع الأخير الذي عقدته اللجنة التوجيهية للتفوق الإداري؛ والمبادرات التي ترمي الى تحقيق التفوق الإداري؛ والخبرة الاستشارية الخارجية بشأن الإمدادات، وإدارة موارد المعلومات والإدارة المالية. كما أنه يوجز باقتضاب نوع الاستنتاجات والتوصيات الصادرة تباعاً عن أفرقة المشاريع والتي لم تستعرضها اللجنة التوجيهية بعد. ويقدم الفصل الثاني معلومات عن مشاركة الموظفين، في حين يعرض الفصل الثالث عملية التشاور مع المجلس التنفيذي. ويتضمن الفصل الرابع الخطوات التالية التي ستخذيها الأمانة. وترد في المرفق مبادئ اليونيسيف التوجيهية المتعلقة بالتزام وسلوك الموظفين.

\*9604503\*

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
٣	٤٠ - ١ ..... استكمال للتقدم المحرز - أولا -
٣	١٦ - ٣ ..... ألف - التغذية المرتدة من الاجتماع الأخير للجنة التوجيهية للتفوق الإداري
٦	٢٥ - ١٧ ..... باء - المبادرات المتخذة من أجل التفوق الإداري
٨	٢٨ - ٢٦ ..... جيم - الخبرات الاستشارية الخارجية في مجالات الإمداد، وإدارة موارد المعلومات والإدارة المالية
٩	٤٠ - ٢٩ ..... دال - مشاريع التفوق الإداري
١١	٤٦ - ٤١ ..... ثانيا - مشاركة الموظفين
١٢	٤٩ - ٤٧ ..... ثالثا - التشاور مع المجلس التنفيذي
١٣	٥٣ - ٥٠ ..... رابعا - الخطوات القادمة
١٣	٥١ - ٥٠ ..... ألف - التشاور بشأن المقترحات المبدئية
١٤	٥٢ ..... باء - اللجنة التوجيهية للتفوق الإداري
١٤	٥٣ ..... جيم - عملية التقدم إلى الأمام
١٥	..... <u>المرفق</u> : مبادئ اليونيسيف التوجيهية لالتزام الموظفين وسلوكهم

### أولا - استكمال للتقدم المحرز

١ - بعد انعقاد دورة المجلس التنفيذي العادية الأولى لعام ١٩٩٦ (٢٢-٢٥ كانون الثاني/يناير) التي اعتمد فيها للمرة الأولى بيان مهام اليونيسيف (انظر E/ICEF/1996/12 (Part I)، المقرر ١/١٩٩٦)، وافقت اللجنة التوجيهية الإدارية على المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتزام الموظفين وسلوكهم (انظر المرفق)، بالصيغة التي وضعها المجلس الاستشاري العالمي. وقد جرى تعميم كل من بيان المهام والمبادئ التوجيهية في جميع وحدات اليونيسيف، ويجري حاليا إنتاج ملصقات تتضمن بيان مهام اليونيسيف لعرضها في جميع مكاتب اليونيسيف ولجانه الوطنية.

٢ - وقد عممت شعبة شؤون الإعلام بيان المهام على شركاء اليونيسيف في الأمم المتحدة والدوائر الحكومية وغير الحكومية. وقد بات بيان المهام متاحا بلغات الأمم المتحدة الرسمية الست في صفحة الاستقبال على الشبكة العالمية للإنترنت، وسيحتل مكانا بارزا في المنشورات القادمة مثل "نداء أول للأطفال"، والتقرير السنوي لليونسيف و "اليونسيف بلحة". ويشكل بيان مهام اليونيسيف والمبادئ التوجيهية معا أساس الأنشطة المضطلع بها في إطار برنامج التفوق الإداري.

### ألف - التغذية المرتدة من الاجتماع الأخير للجنة التوجيهية للتفوق الإداري

#### المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتزام الموظفين وسلوكهم

٣ - تركز المبادئ التوجيهية التي وافقت عليها اللجنة التوجيهية ارتكازا كاملا على نتائج الاستقصاء الذي أجراه المجلس الاستشاري العالمي. وقد أجاب خمسون في المائة من الموظفين على استبيان الدراسة الاستقصائية، مما يؤكد الرغبة في تحويل موقع العمل في اليونيسيف الى مكان تحيا فيه هذه المبادئ وتنطبق على العلاقات فيما بين الموظفين ومع الشركاء. وقد أصدر المجلس الاستشاري العالمي المبادئ التوجيهية داخل اليونيسيف، وهو عاكف مع المجالس الاستشارية الإقليمية، ورابطات الموظفين ورؤساء المكاتب على إيجاد سبل لإدماج هذه المبادئ في ممارسات العمل اليومية. ويعمل المجلس الاستشاري العالمي وشعبة الموارد البشرية معا لكفالة أن تدعم استراتيجية الموارد البشرية للمستقبل تطبيق المبادئ التوجيهية.

٤ - وقد ناقشت اللجنة التوجيهية أيضا مشاريع المقترحات المقدمة من أفرقة المشاريع العاملة على هيكل للمساءلة في اليونيسيف، واستعرضت التقدم الذي أحرزته الأفرقة التي تنظر في العلاقات مع اللجان الوطنية، ومنظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية؛ واستراتيجية وهيكل الاتصال.

هيكل المساءلة

٥ - توجد ضمن التوصيات الأولية المتعلقة بالهيكل، مقترحات لتحقيق لا مركزية الوظائف وصنع القرار في اليونيسيف، وإعادة تعريف أدوار المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية ومكتب جنيف، ومقترحات تتعلق بمختلف أشكال وجود اليونيسيف في البلدان التي تمر بمراحل نمو متفاوتة؛ وأهمية التغيير السلوكي بوصفه شرطاً أولياً للتحويل التنظيمي، على أساس ثقافة إدارية تتصف بالانفتاح والمشاركة؛ وتحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات الوصل الإلكتروني على نطاق اليونيسيف بأكملها، لتحسين الكفاءة والفعالية.

٦ - وقد عينت المديرية التنفيذية فريقاً عاملاً محدود العدد لاستعراض المقترحات بشأن الهيكل، استناداً إلى المناقشات التي أجريت داخل اللجنة التوجيهية، واختبار صلاحية المقترحات الأولية، ولا سيما من حيث إمكانية تحسين المراقبة والمساءلة، وكفالة تحقيق اللامركزية، وتوضيح دور المكاتب الإقليمية ومكتب جنيف، وتعزيز العمل بروح الفريق بوصفه استراتيجية للنهوض بالفعالية.

٧ - وقد وافق فريق مشروع المرحلة الأولى من هيكل المساءلة، لدى وضع مقترحاته، على مجموعة من المبادئ التي اعتبرت ذات صلة محددة بالمساءلة في اليونيسيف، والتي استلهمت جهودها الرامية إلى وضع هيكل كلي جديد لليونيسيف. وفيما يلي هذه المبادئ: (أ) ينبغي أن تكون الهياكل قريبة من الأطفال والنساء الذين هم محط الاهتمام الرئيسي لليونيسيف، وينبغي دعم مركزية النهج القطري؛ (ب) وينبغي تحقيق اللامركزية فيها وأن تنصب على تعزيز القدرة القطرية؛ (ج) وينبغي أن تعمل اليونيسيف بوصفها منظمة تتعلم وتستوعب الدروس والخبرة سواء كانت من الداخل أم من الخارج؛ (د) وينبغي أن تمارس الإدارة التشاركية القائمة على مبادئ المساواة والاشتمال والتغذية المرتدة لتهيئة بيئة عمل قائمة على المسؤولية والمساءلة، مع التركيز على العمل بروح الفريق واحترام كرامة وقدر كل امرأة ورجل في اليونيسيف؛ (هـ) وينبغي، في جميع جوانب عمل اليونيسيف، أن تشكل معايير الجودة مقابل التكلفة، والمزايا النسبية لليونيسيف في تحقيق نتائج لصالح الأطفال، المعايير الرئيسية لصنع القرار؛ (و) وينبغي إيلاء اهتمام دائم للشفافية في كل ما يضطلع به من معاملات.

٨ - وقد تركزت اقتراحات فريق المرحلة الأولى من هيكل المساءلة، على تعزيز زيادة الاعتماد على الذات لدى المكاتب القطرية، استناداً إلى المبدأ القائل بأن النهج القطري يشكل مصدر القوة الأساسي لليونيسيف. ويتمثل دور المكتب الإقليمي في دعم المكاتب القطرية، ويضطلع الرؤساء الإقليميون بدور قادة الأفرقة والمشرفين على الممثلين. وقد أوصى الفريق بأن يركز المقر على تطوير السياسات العامة، والتمثيل على المستوى الدولي داخل منظومة الأمم المتحدة ومع الشركاء العالميين الآخرين، والمراقبة والدعم الإداري، والعلاقات الخارجية، وتقديم الدعم للبلدان التي تشهد حالات طوارئ معقدة.

٩ - وقد أعربت اللجنة التوجيهية عن دعمها الشامل للتوجه العام للمقترحات، ولا سيما ما يتعلق منها بتعزيز التركيز القطري لعمل اليونيسيف، غير أنه أجريت مناقشات كثيرة بشأن طبيعة التغييرات المقترحة فيما يتعلق بالمستويات القطرية والإقليمية وبالمقر. وتعلق إحدى الملاحظات الهامة المقدمة

بضرورة أن يبقى المقرر على اتصال كاف بالأنشطة المنفذة على المستوى القطري لتفادي خطر أن يصبح معزولاً عن الأنشطة التي أعلن أنها تشكل مصدر قوة اليونيسيف، ألا وهي البرامج القطرية. وقد اعتبرت اللجنة أن الوصل الإلكتروني بين جميع وحدات اليونيسيف سيكون أساسياً في المستقبل لتبادل المعلومات على نحو يتصف بالفعالية لصنع القرار على جميع المستويات.

#### العلاقات مع اللجان الوطنية

١٠ - وقد اقترح الفريق الذي يدرس العلاقات مع اللجان الوطنية، اعتبار أن هذه اللجان تمثل وجوداً لليونيسيف في البلدان الصناعية، وضرورة إدارة علاقات اليونيسيف مع اللجان الوطنية، على أساس إقليمي وليس من خلال هيكل مركزي للجان الوطنية.

١١ - وقد طرح الفريق في مستهل أعماله ثلاثة أسئلة أساسية وهي: (أ) ماذا سيتوقع العالم من اليونيسيف في فترة الـ ١٥ - ٢٠ سنة القادمة؛ (ب) وما هي التغييرات التي يلزم إجراؤها في العلاقة بين اللجان الوطنية واليونيسيف، لتمكين اللجان الوطنية من تحقيق القدر الأمثل من الفعالية؛ (ج) وما هي إمكانات تعبئة الموارد وما السبيل الأفضل لتحقيق ذلك.

١٢ - وقد وضع الفريق توصيات أولية انطلاقاً من افتراض وجوب اعتبار اللجان الوطنية جزءاً من نظام اليونيسيف، وليست خارجه، حيث أنها تمثل وجود اليونيسيف "في الخط الأول" في البلدان الصناعية وقد وافق الفريق أيضاً على ضرورة أن تعمل اليونيسيف في المستقبل من أجل تحقيق اللامركزية ضمن إطار استراتيجيات ملائمة على الصعيد الإقليمي. وقد طرح الفريق أيضاً فكرة تقول بضرورة تنظيم اليونيسيف في المستقبل على أساس مبدأ العمل في أفرقة لتحقيق قدر أكبر من المرونة والفعالية.

١٣ - وتعني هذه التوصيات الأولية وجود حاجة إلى تحسين التنسيق والإدارة والتعاون مع اللجان الوطنية من خلال إجراء حوار بشأن السياسات العامة وتخطيط الأعمال وتقييمها من خلال مقارنتها مع مؤشرات أداء رئيسية، على أن تمثل الأفرقة الإقليمية مصالح اللجان الوطنية داخل اليونيسيف. وينبغي وضع مؤشرات الأداء بالتعاون بين اليونيسيف واللجان الوطنية. ويتعين أيضاً أن تشارك اللجان على نحو منظم في أنشطة الدعوة لصالح الأطفال في بلدانها ضمن إطار للسياسات العامة يتفق عليه مع المجلس التنفيذي ويمول من موارد صندوق الأموال التي تحتفظ بها اللجان الوطنية.

١٤ - وسيواصل فريق المشروع هذا التشاور مع أصحاب المصالح مثل اللجان الوطنية والمجلس التنفيذي، بشأن هذه المقترحات الأولية قبل وضع توصياته في صيغتها النهائية.

#### العلاقات مع منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية

١٥ - ولدى قيام الفريق بدراسة علاقات اليونيسيف مع منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية، وجد أن الأثر المترتب على مقترحات إصلاح الأمم المتحدة، وتخفيض

المساهمات المالية الواردة من مصادر تقليدية، وزيادة نفوذ المنظمات غير الحكومية يتطلب أن تنتهج اليونيسيف سياسات أوضح فيما يتعلق بالعمل مع الشركاء وتعزيز القدرات المؤسسية لإجراء تحليلات متعمقة للفرص الناشئة عن تغير الأوضاع السياسية والاقتصادية في جميع أنحاء العالم. وتشمل التحديات الإضافية الحاجة إلى تعزيز الفئات الفنية المسؤولة في اليونيسيف عن شؤون الأمم المتحدة والتحالفات التنظيمية؛ ووضع مبادئ توجيهية أوضح فيما يخص المسؤولية على صعيد المقر عن إقامة حوار مع الحكومات؛ وتطوير إجراءات انتقاء وتقييم المنظمات غير الحكومية الشريكة؛ وضمان أن يكون صنع القرار أكثر استراتيجية في عملية بناء الشراكات.

١٦ - وقد طلبت اللجنة التوجيهية من هذا الفريق أن يواصل العمل على تنقيح وإعادة تنظيم مقترحاته توخيا لتوسيع نطاقها وزيادتها وضوحا. وقد اقترحت المديرية التنفيذية أن يجري تشاطر مجموعة المقترحات المنقحة مع الفريق العامل المعني بالهيكل، بحيث يمكن دمج المسائل التي يتعين معالجتها في سياق البحث عن وسائل أكثر فعالية للعمل مع الشركاء من المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية والأمم المتحدة.

#### باء - المبادرات المتخذة من أجل التفوق الإداري

١٧ - في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥، كتبت المديرية التنفيذية إلى رؤساء جميع مكاتب اليونيسيف القطرية ووحداتها العاملة في المقر تشجعهم على إعطاء أهمية لأدوارهم القيادية في البدء، على الصعيد المحلي، ببذل الجهود من أجل استعراض وتحسين أداء مكاتبهم.

١٨ - وقد ركزت رسالة المديرية التنفيذية تركيزا خاصا على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، معتبرة إياها طاقة يجب على كل رئيس مكتب أو فرع أن ينميها. والآن، في عام ١٩٩٦، يشجع الموظفون الأقدم على إكمال دورتين دراسيتين قصيرتين بشأن تعزيز القيادة والإدارة المتمحورة حول الناس في اليونيسيف، نظمها قسم التدريب والتطوير الوظيفي. ويتوقع من جميع الموظفين التنفيذيين ومدراء الشعب في المقر أن يلتحقوا بمثل هذه الدورات خلال شهر آذار/مارس ١٩٩٦.

١٩ - وأفادت عدة مكاتب عن الأنشطة المضطلع بها لجعل الموظفين يتعاونون تعاوننا أفضل من أجل زيادة كفاءة وفعالية التكلفة، وضمن ذلك إيلاء اهتمام خاص لتحسين الاتصال بين المكاتب، وإعادة تصميم إجراءات العمل، والتكفل بتنفيذ توصيات مراجعة الحسابات، وتحسين تخطيط العمل، والتثبت من تطبيق سياسات شؤون الموظفين بإنصاف واتساق، وإتاحة فرص التعلم والنمو أمام الموظفين.

٢٠ - ويقوم عدد من المكاتب القطرية الموجودة في البلدان الطليعية بصوغ خطط لتحسين المكاتب، وذلك في إطار عملية اتخذت بمبادرة ذاتية من أجل التفوق الإداري. وتتضمن المسائل المعالجة، بالتحديد، التطبيق الفعلي للمبادئ التوجيهية، وربط مسائل الموارد البشرية بالإدارة الأوسع للبرامج والعمليات والنظر

في مسارات العمل، وتقييم الأفرقة. وستساهم الدروس المتلقنة من هذه البلدان الطليعية في صوغ الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية في اليونيسيف. وتشمل المكاتب القطرية مكاتب الأردن واكوادور واندونيسيا والبرازيل وتركيا وتونس وزائير والعراق وغينيا والفلبين وفييت نام وكوبا وكولومبيا والمغرب والمكسيك واليمن.

٢١ - وفي المقر، اتخذ كل من مكتب التخطيط والتنسيق، ومكتب السياسات الاجتماعية والتحليل الاقتصادي، ومكتب التقييم والبحوث، مبادرة ذاتية نحو مضافة القوى من خلال تشكيل وحدة منفردة وتبسيط العمليات من أجل تقوية عملية تحليل السياسات والتخطيط والتقييم في اليونيسيف. وقد أنشئ كل مكتب في الأصل، لأداء وظيفة محددة في التخطيط الاستراتيجي. إلا أنه نشأ شعور بأن التطورات التي حصلت خلال السنوات العشر الماضية تقتضي الآن اتباع نهج أقوى اتساما بطابع الاشتغال على وظائف متعددة. وبناء على افتراض موافقة المجلس التنفيذي على اقتراح إدماج هذه الوحدات، ينتظر أن يفضي ذلك، فوراً، إلى تحقيق وفورات في الإنتاج، وتعزيز قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وصوغ السياسات، وزيادة فعالية اليونيسيف بمجملها.

٢٢ - وستؤمن الوحدة المدمجة الاضطلاع بالقيادة في مجال الرصد والتقييم، كما أنها ستضمن الاستخدام الاستراتيجي للبيانات، وإدخال تحسينات برنامجية تستند إلى الدروس المتلقنة وإلى الدراية المتحصلة في المجال الاقتصادي ومجال تقدير التكاليف، وهي الدراية اللازمة لعمليات التخطيط وتطوير السياسات.

٢٣ - وتبذل الجهود أيضاً لإعادة تنظيم وحدات المقر المختلفة الموجودة الآن، التي تعالج المسائل المرتبطة باتفاقية حقوق الطفل، بغية تأمين استجابة أكثر فعالية لطلبات المساعدة التقنية التي ترد من المكاتب القطرية، وذلك لتمكين هذه المكاتب من مواجهة التحديات التي يطرحها التصديق، الذي يكاد يكون عالمي النطاق، على اتفاقية حقوق الطفل. ويتزايد توجه البلدان إلى الوكالات ومنها اليونيسيف لطلب مساعدتها في تهيئة الاستجابات الملائمة للاتفاقية عن طريق تحويل مبادئها المختصة بحقوق الطفل إلى سياسات وبرامج وتدابير تشريعية تستهدف حماية الطفل وتحسين التوقعات الخاصة بعمره. وثمة أيضاً حكومات شريكة عديدة تنيط أهمية بضممان الربط بين برامج التعاون القطرية التي تضطلع بها اليونيسيف من جهة، والتكفل بتناول ملاحظات لجنة حقوق الطفل بشأن صحة أطفالهم وتعليمهم ورفاههم العام، من جهة أخرى، وذلك من خلال استجابات برنامجية ملائمة يضطلع بها على الصعيد القطري.

٢٤ - وتوخياً لتأمين القيادة ولدعم المكاتب القطرية في الجهود التي تبذلها لمساعدة البلدان على تطبيق مبادئ الاتفاقية سيقود المستشار الخاص المعني بحقوق الطفل، في المقر، فريقاً متعدد التخصصات يجمع بين موظفي مكتب تخطيط السياسات وتقييمها، وشعبة البرامج، ومكتب شؤون الأمم المتحدة، وإدارة شؤون الإعلام، وقسم حقوق الطفل الموجود الآن، بغية الاستجابة، بطريقة أوفى، للمقرر الذي اتخذته المجلس التنفيذي في عام ١٩٩١ بشأن دور اليونيسيف في تنفيذ الاتفاقية (E/ICEF/1991/15، المقرر ٩/١٩٩١).

٢٥ - ومن التغييرات الأخرى التي أجريت في المقر، نقل المسؤولية عن إصدار "مسيرة الأمم" و "حقائق للحياة"، ومنشورات البرنامج، الى إدارة شعبة الإعلام، بحيث أصبحت الآن جميع الوحدات الرئيسية المعنية بالمنشورات تندرج ضمن شعبة واحدة. كما أصبح مكتب أمين المجلس التنفيذي ومكتب شؤون الأمم المتحدة ضمن مجال العلاقات الخارجية، مسؤولين أمام نائب المديرية التنفيذية المكلف بالعلاقات الخارجية. وقد أنجزت أول ميزانية متكاملة للمقر والمكاتب الإقليمية، وهي تقدم الى المجلس التنفيذي في الدورة الحالية، (انظر E/ICEF/1996/AB/L.6). وللمرة الأولى، ستضمن ميزانيات المقر والمكاتب الإقليمية نفقات الدعم البرنامجي التي كانت، فيما مضى، تقيد، على صناديق شاملة في ميزانية موحدة. ويستجيب هذا التدبير للتوصية الواردة في الدراسة الإدارية، وسيساعد على تبديد الشواغل التي تتعلق بشفافية عروض الميزانية والتي أعرب عنها في دورات المجلس التنفيذي السابقة.

#### جيم - الخبرات الاستشارية الخارجية في مجالات الإمداد، وإدارة موارد المعلومات والإدارة المالية

٢٦ - وفقا لما أفيد به في التقرير المرحلي الأخير (E/ICEF/1996/AB/L.3)، سيحين، في نيسان/أبريل ١٩٩٦، موعد تقديم التوصيات المستمدة من الدراسة الخاصة بالإمداد، التي ستليها دراسة ثانية تتعلق بنظم إدارة الجرد. وقد بدأت دراسة النظم المالية في كانون الثاني/يناير، ويقدر أنها ستنجز في حزيران/يونيه ١٩٩٦. وشرعت الشركة الاستشارية (KPMG/Peat/Marwick)، التي تجري الدراسة، في عملية البحث عن بديل للنظم المالية المحوسبة المتقدمة التي تستخدمها اليونيسيف، وستوصي بإجراء تغييرات فورية في إجراءات العمل الأساسية بحيث تزداد سهولة وفعالية.

٢٧ - وقد خرجت دراسة تكنولوجيا المعلومات بتوصياتها في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦، وتلتها مشاورات للموظفين. وانتهت هذه الدراسة الى أن اليونيسيف ليست في موقع يسهل عليها فيه أن تؤثر تأثيرا استراتيجيا في الاتصالات الالكترونية، أو أن تحصل على المعلومات أو تتشاطر فيها أو تقدمها. وفي الدراسة توصيات تتعلق بالمجالات التالية: المعلومات الإدارية باعتبارها منتجا؛ والتمكين من إقامة الاتصالات على الصعيد العالمي؛ وتحويل وظيفة تكنولوجيا المعلومات بحيث تؤدي دورا استراتيجيا.

٢٨ - ومن المقرر أن تجرى، في أوائل عام ١٩٩٦، دراسات عن عمليات الانتعاش من الكوارث التي يقوم بها مركز البيانات والشبكات المحلية الواسعة النطاق ودراسة عن مدى ربحية بطاقات المعايمة ومبيعات المنتجات.

#### دال - مشاريع التفوق الإداري



٢٩ - مع تقدم العملية التي ترمي الى تحقيق التفوق الإداري، سيدمج بين مقترحات أفرقة المشاريع المنفردة بحيث تشكل خططا شاملة لإعادة التنظيم. وفيما يلي خلاصة قصيرة عن نوع الاستنتاجات والتوصيات التي انبثقت عن أفرقة المشاريع ولم تستعرضها اللجنة التوجيهية بعد.

#### استراتيجية الموارد البشرية

٣٠ - يقوم الفريق المعني بوضع استراتيجية للموارد البشرية، الذي اجتمع في حمامات، تونس، في الفترة الممتدة من ١٨ الى ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥، بوضع إطار لإدارة الموارد البشرية يستند الى عملية التشاور واتخاذ الإجراءات، المضطلع بها الآن مع ١٥ مكتبا قطريا في جميع المناطق. وتسترشد هذه العملية بخمسة مبادئ هامة هي: (أ) إن تزويد المكاتب القطرية بقدرات إدارة الموارد البشرية يشكل أولوية رئيسية؛ و (ب) إن استراتيجية الموارد البشرية ينبغي أن توضع بالتشارك، من خلال التداول مع ذوي المصلحة في الموضوع؛ و (ج) إزاء عدم وجود علاج سريع لتغير الكفاءات والعمليات، ينبغي وضع الاستراتيجية من خلال العمل والتعلم؛ و (د) ينبغي أن تحترم الاستراتيجية تنوع عمليات اليونيسيف الميدانية وأن تجتنب فرض علاج وحيد للتغيير؛ و (هـ) ينبغي الانفتاح على الأفكار الجديدة التي تأتي من الداخل ومن الخارج.

٣١ - وقد أبان الفريق عن رؤية لإدارة الموارد البشرية تتسم بما يلي: (أ) تشمل المبادئ التوجيهية المستمدة من الفريق المعني بالسلوك والالتزامات؛ و (ب) تدرج المشاغل المتعلقة بالموارد البشرية في كل جوانب وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي؛ و (ج) تجري توقعات بشأن ما هو موجود على نطاق المنظمة من كفاءات إدارة الموارد البشرية؛ و (د) تقدم معايير لإدارة الموارد البشرية ذات النوعية الجيدة؛ و (هـ) تستبين كفاءات قيادة الموارد البشرية اللازمة لليونيسيف؛ و (و) تقترح عملية يجري في إطارها الفريق تقييما ذاتيا للإجراءات الخاصة بالموارد البشرية. ويتوقع لمزيج الإجراءات هذا، مقترنا بالتحسينات والتغييرات التي تجرى في السياسات أن تسد الثغرة التي تفصل بين الحالة الحاضرة لقيادة وإدارة الموارد البشرية في اليونيسيف، من جهة، وما ينبغي أن تكون عليه، من جهة أخرى.

٣٢ - وقد أفادت المكاتب القطرية انها حققت، فيما يتصل بالموارد البشرية تحسينات أو "مكاسب صغيرة" في المجالات التالية: تعقد الآن للموظفين اجتماعات بشأن الموارد البشرية، وتنشئ بعض المكاتب مجموعات عمل؛ وتوضع خطط لتحسين المكاتب ترمي الى معالجة المشاكل التي تستبان في استعراضات عمليات الموارد البشرية؛ ويستفاد من أدوات إدارة إجراءات العمل؛ وتجرى اختبارات تشمل تقييمات للمديرين الأقدم، وبينهم الممثل؛ ويقام المزيد من الشبكات والدعم المتبادل بين المكاتب؛ ويزداد أيضا ربط التدريب وتطوير الموظفين بالعمل والتحسين. ونتيجة للإجراءات المعددة آنفا، ثمة دليل على ارتفاع مستويات الحفز وتحسن العلاقات لأن الموظفين يشعرون بأن مساهمتهم ذات قيمة.

٣٣ - واستعرض الفريق أيضا مسألة دعم المكاتب القطرية والشعب في مسيرتها نحو المستقبل المنشود. وتضمن ذلك القيام بعملية تستهدف تحويل مهمة شعبة شؤون الموظفين والقائمة الآن في المقر، الى مهمة ذات قاعدة أوسع، تنتفع بالكفاءات اللازمة لدعم وتنمية القدرات، واتباع أساليب عمل جديدة مثل العمل الجماعي الشامل لعدة وظائف.

٣٤ - وسيقوم الفريق المعني بوضع استراتيجية للموارد البشرية، قبل أيار/مايو ١٩٩٦، بربط مضمون عمله بفريق توزيع الموظفين، بحيث يصبح شاملا للتوصيات المتعلقة بكيفية اجتذاب الأشخاص اللازمين لأداء مهمة اليونيسيف وتطويرهم ومكافأهم والاحتفاظ بهم.

#### توزيع الموظفين

٣٥ - قام فريق توزيع الموظفين بإعداد مشروع أولي لتقريره في منتصف كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥، شارك فيه الفريق المعني بوضع استراتيجية للموارد البشرية في اجتماعه المنعقد في شهر كانون الأول/ديسمبر. ويتصل عمل الفريقين اتصالا وثيقا لأن استراتيجية الموارد البشرية ستوفر إطارا لصياغة سياسات وإجراءات جديدة لتوزيع الموظفين.

٣٦ - ويؤكد تبادل الآراء الذي جرى بين الفريقين أن تفكيرهما متسق إلى حد كبير وأن عملهما يستمر بصورة متوافقة. وتوحي الاستنتاجات المبدئية لكل منهما بتحسين مستوى مهارات إدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء اليونيسيف بحيث أصبحت مسؤولية مشتركة. وسيلزم إنشاء هيكل ملائمة على المستوى الإقليمي والمستوى الميداني لرصد تنفيذ سياسة الموارد البشرية والإجراءات المتصلة بها. وسيجري توزيع التقرير الكامل الخاص بعمل الفريقين على جميع المكاتب والمجالس الاستشارية في أوائل آذار/مارس ١٩٩٦.

#### الإدارة الميدانية الفعالة

٣٧ - كان مقررا أن يبدأ فريق الإدارة الميدانية الفعالة عمله بعد أن يستكمل فريق هيكل المساءلة المرحلة الأولى من عمله. وبالتالي، عقد الفريق أول اجتماع له في نيروبي في الفترة من ٥ إلى ٩ شباط/فبراير ١٩٩٦. وفي هذا الاجتماع استعرض مشاريع ورقات كان قد أعدها بشأن مؤشرات الإدارة؛ ونظم التقييم الخاصة بالمديرين الأقدم؛ وإدارة وظائف العمليات على نحو أفضل في المكاتب الميدانية؛ وتعزيز العمليات في حالات الطوارئ. وسيجري تنقيح هذه الورقات وستعمم على نطاق واسع بغية الحصول على تغذية مرتدة خلال الشهور المقبلة.

٣٨ - وأحد المجالات التي يتقدم فيها العمل على نحو جيد هو نظام إدارة البرامج. وقد تم في شباط/فبراير ١٩٩٦ إرسال تقرير مرحلي عن نظام إدارة البرامج، يضم لمحة عامة عن الكيفية التي سيعمل بها، إلى جميع المكاتب. وسيعقد اجتماع في آذار/مارس يقوم فيه عدد من كبار موظفي المكتب الإقليمي بالمساعدة على وضع خطة "تمهيدية" لدمج نظام إدارة البرامج في المنظمة، تشمل على بدء العمل في

نهاية عام ١٩٩٦ بنظام إدارة البرامج في مكتب واحد في كل منطقة ليكون هذا المكتب عندئذ بمثابة مركز تدريب للمكاتب الأخرى.

### الاتصال

٣٩ - اجتمع فريق مشاريع الاتصال في الأسبوع الذي بدأ في ٥ شباط/فبراير ١٩٩٦ ليشرع في صياغة توصيات مبدئية. وتم التركيز على صقل إطار لسياسة شاملة للاتصال ووضع أهداف استراتيجية تستند إلى اتجاهات وفرص وتحديات خارجية/داخلية. كذلك ركزت المداولات على الاحتياجات من الموارد البشرية (الخبرة، المؤهلات، وما إلى ذلك) التي ستلزم لتنفيذ السياسة المستقبلية.

٤٠ - ونتيجة لردود فعل الموظفين إزاء المشاورات التي أجراها الفريق في وقت سابق بشأن هيكل الاتصال، رأى أعضاء الفريق أن هناك حاجة لتحديد وتوضيح وظائف الاتصال المسندة على الصعيد القطري والإقليمي وعلى صعيد المقر، مع التركيز على تحقيق لا مركزية المهام والمسؤوليات على أدنى مستوى ممكن. وكان من المتوخى أن تستخدم هذه الوظائف بعدئذ كأساس لتصميم هيكل اتصال لمقر ما. وبالنظر إلى حجم وتعقيد وظائف الاتصال داخل اليونيسيف، رأى أعضاء الفريق أيضا أنه ما زالت هناك حاجة إلى معالجة المسائل المتعلقة بالفعالية من حيث التكلفة ورسم خطوط واضحة للمساءلة بين المكاتب الإقليمية والمقر. وهكذا، أوصى الفريق المعني بالاتصال بتشكيل فريق مشاريع معني بالمرحلة الثانية لمواصلة تطوير التوصية المتعلقة باستراتيجية وهيكل الاتصال لليونيسيف، بما في ذلك مسائل الفعالية من حيث التكلفة، والعمل على نحو وثيق مع فريق مشروع المرحلة الثانية لهيكل المساءلة.

### ثانيا - مشاركة الموظفين

٤١ - منذ آخر تقرير مرحلي، واصلت أفرقة المشاريع إجراء مشاورات مع موظفي اليونيسيف بشأن المقترحات المبدئية التي تم تطويرها من خلال المجالس الاستشارية، واجتماعات الممثلين، والدراسات القطرية للحالة، والاجتماعات مع اللجان الوطنية، والاجتماعات المعقودة فيما بين الدورات مع المجلس التنفيذي، والمناقشات العامة، وما إلى ذلك.

٤٢ - وما زالت المعلومات المتعلقة ببرنامج التفوق الإداري تتاح من خلال نظام "الخبر العاجل" NEWSFLASH؛ وعروض مقدمة من أفرقة المشاريع، وأعضاء المجالس الاستشارية، وفرقة العمل الإدارية؛ والبريد الإلكتروني والشبكة العالمية المحوسبة. وبالإضافة إلى ذلك، تم إعداد معلومات مستكملة في شكل رسائل إخبارية لاستكمال المعلومات المعممة على موظفي اليونيسيف واللجان الوطنية عن طريق نظام "الخبر العاجل" NEWSFLASH لتوفير معلومات عن التقدم المحرز والخطوات القادمة.

٤٣ - وكان أول اجتماع لمجلس استشاري إقليمي في عام ١٩٩٦ هو اجتماع المجلس الاستشاري الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية الذي عقد في هراري، في الفترة من ١٥ إلى ١٧ كانون الثاني/يناير لاستعراض

المشاركة على المستوى القطري في التفوق الإداري، ومناقشة وإعداد المدخلات لمختلف أفرقة المشاريع، والبدء في تطوير رؤية أفريقية فيما يتعلق ببرنامج التفوق الإداري. وجرت مناقشات موضوعية بشأن عمل أفرقة المشاريع المعنية بعملية التفوق الإداري وقدمت سلسلة من التوصيات المحددة تتصل بهيكل المساءلة، والإدارة الميدانية الفعالة، والموارد البشرية وتوزيع الموظفين، والعلاقات مع الحكومات ومنظومة الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية الدولية. واعترف المجلس بأن توصياته السابقة المقدمة إلى الفريق المعني بهيكل المساءلة قد أخذت في الاعتبار وأدمجت في أحدث المعلومات المستكملة المتعلقة بعمل هذا الفريق.

٤٤ - وقد وضع المجلس الاستشاري الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية العناصر الرئيسية لرؤية أفريقية محتملة فيما يتعلق ببرنامج التفوق الإداري ستستلزم اتباع نهج متفاوت حسب المناطق في تصميم وتنفيذ الإصلاح الإداري. وينبغي لمثل هذه الاستراتيجية أن تركز على ما يلي: أفريقيا كأولوية صريحة بالنسبة للأمم المتحدة واليونسيف؛ والتمثيل الأفريقي الضعيف في اليونسيف على مستويات الإدارة؛ وأهداف البرامج القطرية استناداً إلى الأولويات الأفريقية؛ والاهتمام الخاص بحالات الطوارئ؛ والتمييز بين الجنسين؛ والإيدز/البرداء (الملايا)؛ والقدرات الضعيفة والهيكل الأساسية للاتصال؛ ومفاهيم الإدارة الملائمة ثقافياً. وسيواصل المجلس الاستشاري الإقليمي لأفريقيا الشرقية والجنوبية تطوير هذه الرؤية الأفريقية من أجل اتباع نهج محدد حسب المناطق في مجال التفوق الإداري.

٤٥ - وأجرى المجلس الاستشاري للمقر مناقشة عامة أخرى في ١٣ شباط/فبراير ١٩٩٦ لجميع موظفي نيويورك سعياً إلى استكمال معلومات الموظفين بشأن التطورات التي حدثت مؤخراً في برنامج التفوق الإداري. وركزت المناقشة على نتائج اجتماع اللجنة التوجيهية المعقود في كانون الثاني/يناير، والمبادئ التوجيهية للالتزام والسلوك والخطط الرامية إلى ترجمة هذه المبادئ إلى ممارسة على نطاق المنظمة، وأفرقة المشاريع المعنية باستراتيجية الموارد البشرية وتوزيع الموظفين وفريق الإدارة الميدانية الفعالة. ووجهت الدعوة أيضاً إلى أعضاء المجلس التنفيذي لحضور المناقشة العامة من أجل توفير فرصة للاطلاع المباشر على ما يجري عمله لزيادة التفوق الإداري.

٤٦ - وستواصل فرقة العمل الإدارية اعتبار مشاركة الموظفين والتشاور مسألة ذات أولوية في المراحل القادمة من عملية التفوق الإداري.

### ثالثاً - التشاور مع المجلس التنفيذي

٤٧ - منذ الشروع في برنامج التفوق الإداري في عام ١٩٩٥، قامت الآليات المنشأة بغرض تقديم التقارير العادية والتشاور مع المجلس التنفيذي بتوفير فرص للحوار الأساسي مع أعضاء المجلس. وكانت للحاجة إلى تقديم تقارير عن التقدم المحرز في كل دورة من دورات المجلس ميزة إضافية بالنسبة للأمانة هي وضع إطار للاستعراضات والتقييمات الدورية للبرنامج بأكمله.

٤٨ - ومن المقرر أن يُعقد، عقب دورة المجلس التنفيذي العادية الأولى لعام ١٩٩٦، اجتماع فيما بين الدورات في ١ آذار/مارس لإتاحة الفرصة لممثلي الأفرقة الأكثر تقدماً في أعمالها لإحاطة أعضاء المجلس علماً بتوصياتها المستجدة. كما ستوفر جلسة الإحاطة هذه فرصة لممثل عن المجلس العالمي المعني بالتفوق الإداري كي يعرض المبادئ التوجيهية للالتزام وسلوك الموظفين ويشرح العملية التشاركية المستخدمة في تطوير هذه المبادئ.

٤٩ - كما قبل عدة أعضاء في المجلس الدعوة لحضور جلسة الإحاطة المخصصة للموظفين التي ينظمها المجلس الاستشاري للمقر في ١٣ شباط/فبراير ١٩٩٦. وتم تقديم عروض بشأن التقدم المحرز في تطوير هيكل المساءلة في اليونيسيف، وقامت الأفرقة التي تعالج استراتيجيات الموارد البشرية وتوزيع الموظفين والإدارة الميدانية بتوفير التغذية المرتدة. وستظل هذه العملية المتمثلة في الحوار المنتظم والمفتوح مع المجلس التنفيذي عنصراً أساسياً في برنامج التفوق الإداري مع انتقاله من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ. ومن المزمع عقد الاجتماع القادم لما بين الدورات في ٢٩ أيار/مايو ١٩٩٦ بعد الدورة الحالية.

#### رابعاً - الخطوات القادمة

##### ألف - التشاور بشأن المقترحات المبدئية

٥٠ - سترسل فرقة العمل الإدارية مجموعة متكاملة لجميع مكاتب اليونيسيف تتضمن مقترحات بشأن الهيكل الكلي لليونيسيف، بما في ذلك توصيات من الأفرقة المعنية بالعلاقات مع اللجان الوطنية ومنظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية؛ والاتصال؛ واستراتيجيات الموارد البشرية؛ وبوضع نظام جديد لتوزيع الموظفين.

٥١ - وسيطلب من المجالس الاستشارية الإقليمية، العاملة مع المكاتب الإقليمية، تنظيم مناقشات للأفرقة تركز على مواضيع معينة تشمل جميع قطاعات موظفي اليونيسيف بحيث يمكن مناقشة المقترحات على نحو وافٍ، مع مشاركة أعضاء الأفرقة ذوي الصلة الذين يساهمون بمدخلات. وعلى الرغم من أنه سيطلب من كل مكتب أن يقوم باستعراض المقترحات وتقديم تغذية مرتدة بشأنها، يجري تنظيم مناقشات إقليمية لضمان أن تأتي التغذية المرتدة في الوقت المناسب ومستندة إلى مناقشات شاملة. وقد ركز التشاور على نطاق المنظمة بشكل محدد على استراتيجيات الموارد البشرية، وستقدم في نيسان/أبريل - أيار/مايو ١٩٩٦ توصيات بشأن وضع نظام جديد لتوزيع الموظفين.

باء - اللجنة التوجيهية للتفوق الإداري

٥٢ - سيعقد الاجتماع القادم للجنة التوجيهية فور انتهاء دورة المجلس التنفيذي الحالية لاستعراض التقدم المحرز بشأن تنفيذ المبادئ التوجيهية والنتائج التي توصل إليها الفريق العامل فيما يتعلق بالهيكل الكلي، بما في ذلك التوصيات بشأن العلاقات مع اللجان الوطنية والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية والاتصال.

جيم - عملية التقدم إلى الأمام

٥٣ - عندما تصبح توصيات أفرقة المشاريع نهائية، ستوفر معلومات عن الإجراءات المتخذة والنتائج المتحققة، مع تحديد المقررات التي سيتخذها المجلس التنفيذي و/أو الأمانة، من خلال التقارير المرحلية عن التفوق الإداري. وكما هو مطلوب، ستبذل الجهود لإدماج التوصيات المقدمة من أفرقة المشاريع والاستشارات الخارجية في خطة واحدة متكاملة.

## المرفق

### مبادئ اليونيسيف التوجيهية لالتزام الموظفين وسلوكهم

استلهاما للمُثل العليا المكرسة في ميثاق الأمم المتحدة، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، واتفاقية حقوق الطفل،

نحن، موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة، نلتزم بالمبادئ الأساسية والمعايير المهنية التالية، ونوافق على أن نكون مسؤولين، فرادى ومجتمعين، عن تطبيقها في أعمالنا وأنشطتنا اليومية:

التزامنا الأول هو العمل على نحو يحقق مصالح الطفل الفضلى.

ونحن نؤمن بأن خصال الاستقامة والصدق والأمانة يجب أن تتجلى في جميع أنشطتنا. ونتعهد بأن يكون استخدامنا لموارد اليونيسيف استخداما مسؤولا، إدراكا منا لأنها أمانة في أعناقنا علينا أن نحافظ عليها ونستخدمها بحصافة وحكمة.

نحن نحترم كرامة كل فرد وقيمه، وسنبذل قصارانا من أجل نشر التفاهم والتسامح وممارستهما تعريزا لاحترام التنوع، سواء في ذلك تنوع الجنس أو الديانة أو الثقافة أو المعتقد أو العرق.

سنعمل على إيجاد مناخ تسوده الحيادة والإنصاف والموضوعية وكفالة التطبيق المنصف لأنظمة اليونيسيف وقواعدها وسياساتها. وسنعمل على تهيئة بيئة عمل تراعي احتياجات جميع الموظفين.

إن من يتمتعون منا بشغل المناصب ذات السلطة يقع عليهم التزام أكبر هو إبراز المعايير المهنية على أرفع مستوى وتوطيدها بالقدوة الشخصية. ونحن نطمح، على كل مستوى من المستويات، إلى تحقيق الإنجاز الأمثل، ونقدر مساهمة كل موظف في ذلك.

نحن نعترف بأهمية التحلي بصواب التقدير وروح المبادرة والريادة، ونتعهد بالسعي إلى بلوغ أعلى مراتب الامتياز والإنتاجية وبالتنويه بهما.

نحن نرحب دوما بالاستماع إلى الآراء المختلفة ومستعدون للتعلم والنمو كي يُقدم كل منا إلى اليونيسيف خير ما لديه.

نتعهد بتيسير المشاركة وتشجيع العمل الجماعي داخل اليونيسيف وبث روح التعاون هذه ذاتها لدى جميع شركائنا الخارجيين، إدراكا منا لأن فعالية الاتصال والتعاون هي وحدها التي تمكننا من أداء مهمتنا خير أداء.

نحن نؤكد ولاءنا لمنظمة الأمم المتحدة ونعد بإعلاء مصالح المنظمة الدولية فوق مصالحنا. وإننا بصفتنا موظفين مدنيين دوليين، لنفخر بأننا نشترك مع المنظمة في رؤيتها الرحبة، وسنعمل بلا كلل على تحقيق أهدافها.

ملاحظة: مبادئ اليونيسيف التوجيهية تكمل تقرير الأمم المتحدة عن معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية لعام ١٩٥٤ (COORD/CIVIL SERVICE/5، طبعة عام ١٩٨٦)، التي نؤكد عليها بصفتها أساسا لسلوكنا.

-----