

Distr.: General
8 November 2004
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للعلم

منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٥

١٧-٢٠ و ٢٤ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥

البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت*

أنشطة وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة بمنظمة الأمم المتحدة

للطفولة (اليونيسيف)

مذكرة من الأمانة العامة

موجز

تقدم هذه الوثيقة معلومات عن التقارير التي أعدها وحدة التفتيش المشتركة خلال الفترة الممتدة بين أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ وأيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ والتي لها صلة محددة بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ولم ينظر فيها المجلس التنفيذي حتى الآن. وتعرض الوثيقة ما اتخذته اليونيسيف من إجراءات بشأن المسائل التي أثارها المفتشون وآراء المديرية التنفيذية إزاء تلك المسائل.

* E/ICEF/2005/1

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣	٢-١	أولا - لمحة عامة
٣	٥٤-٣	ثانيا - التقارير محط الاهتمام المباشر لليونيسيف المقدمة من وحدة التفتيش المشتركة . . . ألف - "تحقيق هدف توفير التعليم الابتدائي للجميع الوارد في إعلان الألفية"
٣	٢٠-٤ (JIU/REP/2003/5)
١٠	٢٤-٢١	باء - "تقييم برنامج متطوعي الأمم المتحدة" (JIU/REP/2003/7)
		جيم - "استعراض اتفاقات المقر التي تبرمها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة:
١١	٢٨-٢٥ (انظر JIU/REP/2004/2) قضايا الموارد البشرية التي تمس الموظفين"
		دال سلسلة تقارير متعلقة بـ "الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم
١٢	٥٤-٢٩ المتحدة" (JIU/REP/2004/5-JIU/REP/2004/8)
١٩	٥٥	ثالثا - تقارير وحدة التفتيش المشتركة الجارية/المقبلة التي تمه اليونيسيف

أولاً - لمحة عامة

١ - تُقدم تقارير وحدة التفتيش المشتركة إلى رؤساء المنظمات المعنية بالتنفيذ الذين يتخذون بعدئذ إجراءات بشأنها، حسب الاقتضاء، ويعرضونها على المجالس التنفيذية التابعة لهم. وتقدم هذه الوثيقة معلومات عن تقارير وحدة التفتيش المشتركة التي صدرت في الفترة الممتدة بين أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ وأيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ وتعتبر ذات صلة بإدارة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وتنظيمها، إلى جانب التعليقات التي أبدت على الاستنتاجات والتوصيات الواردة في تلك التقارير، وموجز عن الإجراءات المتخذة في هذا الشأن.

٢ - ومنذ تقديم التقرير السابق (E/ICEF/2004/5) واليونيسيف تواصل حوارها مع وحدة التفتيش المشتركة بشأن تناول التقارير والإجراءات اللازمة لمتابعتها. وقد أدى تكثيف الحوار والتفاعل هذا بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك إلى زيادة أهمية التقارير وتحسين تنفيذ ما ورد فيها من توصيات وتعزيز الشفافية. ويجري التنسيق بشكل فعال فيما بين أعضاء اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وكذلك مع أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، لكفالة الاتساق والانسجام في تناول تقارير وحدة التفتيش المشتركة لتحقيق أقصى قدر من المنفعة منها.

ثانياً - التقارير محط الاهتمام المباشر لليونيسيف المقدمة من وحدة التفتيش المشتركة

٣ - منذ تقديم التقرير السابق إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٤، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة عدة تقارير محط اهتمام من اليونيسيف. ويرد أدناه موجز بالتعليقات والملاحظات ومذكرات المتابعة الصادرة عن اليونيسيف بشأن هذه التقارير.

ألف - "تحقيق هدف توفير التعليم الابتدائي للجميع الوارد في إعلان الألفية" (JIU/REP/2003/5)

٤ - يبحث هذا التقرير السياق والظروف المساندة اللازمة لتحقيق هدف توفير التعليم للجميع، والهدف المتعلق بتوفير التعليم الابتدائي للجميع، الوارد ضمن الغايات الإنمائية للألفية، بحلول عام ٢٠١٥، وكذلك لتحقيق الهدف المتصل بتحقيق المساواة بين الجنسين والمتمثل في إزالة التفاوت القائم بينهما في مرحلتَي التعليم الابتدائية والثانوية بحلول عام ٢٠٠٥ وفي جميع مستويات التعليم بحلول عام ٢٠١٥. ويسلط التقرير الضوء على احتمال

عدم تحقيق هذه الأهداف ما لم تف الأسرة الدولية والحكومات الوطنية بما قطعت على نفسها من تعهدات.

٥ - ومع أن التقرير يسلم بأن مسؤولية تحقيق الأهداف الإنمائية تقع على كاهل الحكومات الوطنية نفسها، فإنه ينص على وجوب عمل الكثير فيما يتصل بزيادة الموارد الخارجية وتعزيز فعالية المساعدات الخارجية ومستواها. وهو يركز في المقام الأول على الدور الذي تؤديه الأوساط الدولية التي تقدم المساعدات الإنمائية، لا سيما مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، في مجال مؤازرة البلدان الشريكة على تحقيق الأهداف المحددة في مجال التعليم، ويورد عددا من التوصيات العملية المنحى الرامية إلى تحسين مستوى هذه المساعدات وترتيبات الشراكة المعتمدة لتقديمها.

٦ - وقدمت اليونيسيف مساهمات ذات شأن في عملية إعداد التقرير وشجعت بشدة على توزيعه ومناقشة النتائج الرئيسية التي توصل إليها. ودُعيت محررة التقرير إلى عرض نتائج الاستعراض الذي أجرته على اليونيسيف والمشاركة في ندوة تناول تقييمات التعلم الرئيسية التي أجريت في عام ٢٠٠٤، وذلك كجزء من عملية التفكير والتعلم ذات الصلة باستعراض منتصف المدة لخطة اليونيسيف الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وترد في الفقرات ٧-٢٠ أدناه الجوانب الرئيسية للإجراءات التي اتخذتها اليونيسيف بشأن المسائل التي أثيرت في التقرير بشأن البيانات والإحصاءات المتعلقة بالتعليم، ورصد النتائج التي تحققت في مجال التعلم، والتقييمات والدروس المستخلصة، وتعزيز التعاون مع الشركاء.

البيانات والإحصاءات

٧ - يشدد التقرير على ضرورة إدخال تحسينات كبيرة على نوعية البيانات والمعلومات المتعلقة بالتعليم، من بينها إعداد بيانات مفصلة مستمدة من طائفة من المصادر، وذلك كأساس يُستند إليه في صنع السياسات على نحو مستنير، وفي الرصد والدعوة. ويوصي التقرير المؤسسات المعنية بتعزيز التعاون بينها على جمع البيانات المتعلقة بالتعليم؛ وبناء القدرات الوطنية في مجال إعداد الإحصاءات المتعلقة بالتعليم؛ واستحداث طريقة دقيقة لقياس معدلات إتمام المرحلة الابتدائية؛ وتقديم تقارير دورية عن التقدم الذي يحرزه الفريق العالمي المعني برصد مسألة "توفير التعليم للجميع".

٨ - وتدرك اليونيسيف أنه لا بد لوضع السياسات والرصد والمساءلة من جمع البيانات وتحليلها بدقة، لا سيما البيانات المصنفة، ودأبت المنظمة منذ فترة طويلة على دعم الجهود التي تبذل لبناء القدرات بغية رفد التقارير الاعتيادية التي تقدم بمعلومات مستمدة من مصادر أخرى، بما فيها الدراسات الاستقصائية التي تعد عن الأسر المعيشية. ويقر تقرير وحدة

التفتيش المشتركة بشكل صريح (الفقرة ٣٦). بمدى فائدة مجموعة الدراسات الاستقصائية المتعددة المؤشرات التي تدعمها اليونيسيف وقيمتها المضافة. وقد أعدت هذه الدراسات الاستقصائية بالتعاون مع الشركاء لتكون وسيلة لبناء القدرات اللازمة لسد الثغرات في البيانات ومتابعة مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالأطفال التي حددت في مؤتمر القمة العالمي من أجل الطفل الذي عقد في عام ١٩٩٠. وأُنجزت دفتان من الدراسات الاستقصائية في منتصف العقد ونهايته، ويجري التخطيط حالياً لإجراء الدفعة الثالثة التي تقوم على استبيان منقح وذلك للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٦، بغرض رصد مدى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التي تبنتها الدورة الاستثنائية للجمعية العامة والمعنية بالطفل. وعُدل الاستبيان الخاص بهذه الدفعة الثالثة ليتضمن أكبر عدد ممكن من مؤشرات التعليم المفصلة حسب نوع الجنس ولتحسين طريقة إعداد التقارير، وذلك بتنسيقها مع عمليات أخرى من جمع البيانات، من مثل الدراسات الاستقصائية الديمغرافية والصحية التي تدعمها وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة. وستواصل اليونيسيف في هذه العملية تقديم المساعدة التقنية إلى البلدان من أجل رفع مستوى قدراتها الإحصائية ليس على جمع البيانات ومعالجتها ووضع تقارير عنها فحسب، بل أيضاً على تحليلها، لا سيما في البلدان ذات القدرات الضعيفة في مجال إعداد التقارير الإدارية.

٩ - ويتعزز التنسيق بين اليونيسيف ومعهد اليونسكو للإحصاء بفضل ما يبذلانه من جهود مشتركة لتقييم مدى جودة الإحصاءات المتعلقة بالتعليم التي يُستحصل عليها من السجلات الإدارية؛ ولتحديد الاحتياجات اللازمة لإجراء تحسين على الصعيد القطري حيث تنتج البيانات؛ وللبحث عن السبل التي يمكن استخدامها للجمع بطريقة متزايدة بين البيانات الإدارية وغيرها من البيانات، لا سيما البيانات الواردة في الدراسات الاستقصائية، بغية إصدار تقديرات عالمية أكثر دقة. وبالنسبة لعام ٢٠٠٥ بالتحديد يعمل معهد اليونسكو للإحصاء واليونيسيف على إصدار منشور مشترك عن البنات والأولاد في سن الدراسة الابتدائية غير المسجلين في المدرسة، عن طريق الجمع بين بيانات معهد اليونسكو للإحصاء وتقديرات اليونيسيف المستمدة من الدراسات الاستقصائية التي أجريت عن الأسر المعيشية. ونتيجة لهذه العملية، سيصبح المعهد واليونيسيف قادرين على تقديم نهج موحد لاتباعه على الصعيد القطري، مما يرتقي بالتعاون مع الحكومات الوطنية إلى أفضل مستوى. وسيتضمن المنشور تحليلاً للتفاوت بين الجنسين في مجال التعليم والتقديرات والتوصيات السياسية الرئيسية.

١٠ - واليونيسيف منخرطة بنشاط في متابعة تنفيذ الأهداف الإنمائية الرئيسية للألفية، ومن بينها الأهداف ذات الصلة بالتعليم، وتقديم تقارير عنها. وشاركت اليونيسيف بوصفها جزءاً

من فريق الخبراء المشترك بين الوكالات المعني بمؤشرات الأهداف الإنمائية للألفية، في عملية استحداث وسائل تدريبية ومنهجية لاستخدامها على الصعيد القطري كأدلة يُستشهد بها لتقديم تقارير عن الأهداف عبر برنامج DevInfo. وكذلك تعمل اليونيسيف، وبوصفها عضواً في الفريق الفرعي المعني بمؤشرات التفاوت بين الجنسين، على تشجيع استخدام البيانات الواردة في الدراسات الاستقصائية التي أجريت عن الأسر المعيشية لرفد بيانات معهد اليونسكو للإحصاء وزيادة استخدام صافي معدلات التسجيل في المدارس بدلاً من إجماليها. كما شاركت اليونيسيف في المناقشات التقنية التي دارت مع معهد اليونسكو للإحصاء والبنك الدولي بشأن وضع وبلورة مؤشر الأهداف الخاص بإتمام مرحلة دراسة ابتدائية.

١١ - واليونيسيف، بوصفها الوكالة الرائدة المعنية بتنفيذ مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات، تعمل مع طائفة من الشركاء على التحضير للقيام بعملية رئيسية من عمليات جمع البيانات والمعلومات وتحليلها من أجل تقديم تقارير عن مدى التقدم المحرز في تحقيق الهدف الذي حدد لعام ٢٠٠٥، ألا وهو تحقيق المساواة بين الجنسين في مجال التعليم. وحسب المسلم به في تقرير وحدة التفتيش المشتركة (الفقرة ٦)، يشكل تحقيق الهدف الذي حدد لعام ٢٠٠٥ أول اختبار لمدى مصداقية المجتمع الدولي، وقد عملت اليونيسيف على إبقاء هذا الهدف على جدول الأعمال الدولي. وركز تقرير عام ٢٠٠٤ المتعلق بحالة الأطفال في العالم على الفتيات والتعليم والتنمية، إذ عرض ما توافر من معلومات ودلائل تتعلق بدرجة التقدم الذي أحرز والتحديات الماثلة في هذه المجالات، وقدم تحليل لها. كما ساهمت اليونيسيف في إعداد التقرير العالمي لرصد مسألة توفير التعليم للجميع عن الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٤ المتعلق بالمساواة بين الجنسين وتوفير التعليم للجميع، وهي عضو في هيئة تحريره. وبالنسبة لإعداد تقرير عام ٢٠٠٥، تعتزم اليونيسيف العمل مع طائفة واسعة من الشركاء على كل من الصعيد الوطني والإقليمي والدولي لجمع مجموعة متنوعة من البيانات ومصادر المعلومات وتقييمها - كما ونوعاً على السواء - وذلك لتقديم صورة حية قدر الإمكان عما آل إليه تحقيقنا لهذا الهدف، مع الحرص على الاحتفاء بالنجاحات وتبيان المجالات التي لا تزال تشكل تحديات.

رصد مستوى التحصيل

١٢ - يشير تقرير وحدة التفتيش المشتركة إلى أنه من الضروري معرفة نتائج التعلم معرفة متينة لتحسين جودة التعليم، ويوصي باتخاذ إجراءات لمساعدة البلدان الشريكة على بناء قدراتها في مجال رصد مستوى التحصيل في المراحل الابتدائية الوطنية وتعزيز تقييمه.

١٣ - وتقر اليونيسيف بضرورة رصد نتائج التعليم وتدرك أن هذا المجال معقد وما زال بحاجة إلى التعزيز. ويعتبر الهدف ٣ من أهداف أولويات تعليم الفتيات الواردة في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل أن تحقيق نتائج تعليمية محددة على الصعيد الوطني في مجالات الإلمام بالقراءة والكتابة والحساب والمهارات الحياتية يشكل أحد المقاييس الرئيسية للتحصيل العلمي، وهو يدعو إلى بناء القدرات لكفالة المساواة بين الجنسين في التحصيل في المرحلة التعليمية الأساسية. وتؤازر اليونيسيف عددا من البلدان لرصد مستوى التحصيل العلمي على مختلف مستويات الدورة التعليمية، بيد أنها ما زالت تنتظر النتائج النهائية التي سيتمخض عنها تقييم مشروع رصد مستوى التحصيل العلمي المشترك بين اليونسكو واليونيسيف، من أجل تحديد أفضل الطرق الكفيلة بالسير قدما في هذا المجال. ويوصف مشروع رصد مستوى التحصيل العلمي في تقرير وحدة التفتيش المشتركة (الفقرة ٣١) بأنه إحدى أشمل المحاولات الرامية إلى استحداث إطار دولي لقياس التعلم يتخطى التركيز الذي ينصب عادة على نتائج الامتحانات أو معدل التسجيل في المدارس. وساعدت اليونيسيف عددا من البلدان في شرق أفريقيا وجنوبها على إحراز تقدم هام في سياق تنفيذ مبادرة واعدة أخرى تتعلق برصد مستوى التحصيل في الصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية. وفي بلدان ومناطق أخرى، يجري التركيز على المعايير والامتحانات الوطنية كمؤشر على مستوى التحصيل في المدرسة. كما تقوم اليونيسيف، عبر الأسئلة الموحدة المتعلقة بالرصد التي ينبغي الإجابة عنها في التقارير السنوية الواردة من المكاتب الميدانية، بجمع معلومات مفصلة بحسب نوع الجنس تتعلق بمعدلات الانتقال من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة التي تليها وبالتفاوت بين الجنسين من حيث معدلات النجاح في امتحانات المرحلة الابتدائية، وهذه معلومات تساعد على رصد الحالة في ظل غياب مؤشرات وبيانات أكثر دقة.

التقييمات والدروس المستخلصة

١٤ - يشدد تقرير وحدة التفتيش المشتركة على ضرورة الانتظام في استخدام نتائج التقييم في قطاع التعليم وتعزيزه؛ والإفادة من الأدلة التجريبية التي قامت عليها الدروس المستخلصة وتوحيدها؛ وجعلها جزءا من أفضل الممارسات؛ ونشر هذه الممارسات على نطاق أوسع على الشركاء بحيث تستخدم كأساس يستند إليه لإثراء عمليتي التخطيط والتنفيذ في المستقبل وللمساهمة في إنشاء قاعدة معارف عن الطريقة التي يمكن اتباعها لزيادة عدد العمليات الناجحة. ويوصي التقرير أيضا فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ببحث إمكانية استحداث آلية واحدة على صعيد المنظومة ككل يستخدمها جميع الشركاء للاطلاع على الأدلة التجريبية.

١٥ - واليونيسيف، بتركيزها على النتائج واهتمامها بتمتين قاعدة الأدلة من أجل تعزيز التعاون، ملتزمة بشكل راسخ بتحقيق هذه الأهداف، وقد قامت بدعم طائفة من الجهود التي بذلت لبناء القدرات في هذا الصدد. كما أن الحلقة الدراسية التي نظمت لتعليم طريقة تقييم التعليم المذكورة أعلاه بحثت في النتائج والتوصيات الرئيسية الواردة في طائفة من التقييمات التعليمية التي أجريت مؤخرا، إضافة إلى تقرير وحدة التفتيش المشتركة. وفي ما يلي هذه التقييمات: التقييم المشترك للدعم الخارجي الذي يتلقاه التعليم الأساسي في البلدان النامية؛ والتقييم الخارجي لمبادرة تعليم الفتيات الأفريقيات؛ ودراسة تناولت مبادرة اليونيسيف لبناء مدارس تراعي حاجات الطفل؛ ودراسة تناولت التقارير المتعلقة بتقييم التعليم تُلب من جهة خارجية إعدادها كجزء من استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وأدى النقاش والتحاور مع أخصائيين بارزين في التقييم والنظر الدقيق في الدروس المستخلصة من هذه التقييمات إلى إثراء استعراض الخطة المذكورة إلى حد كبير، كما ساعد ذلك على تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتنفيذ برامج التعاون في مجال تعليم الفتيات، وذلك دعما للأهداف ذات الصلة بـ "توفير التعليم للجميع" والأهداف الإنمائية للألفية.

١٦ - وبالتعاون مع الشركاء الرئيسيين في مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات، دعمت اليونيسيف أيضا في عام ٢٠٠٤ اجتماعا تشاوريا سياسيا تقنيا تناول مسألة زيادة الممارسات الجيدة في مجال تعليم البنات في أفريقيا، وأدى فيه منتدى النساء الأفريقيات العاملات في حقل التربية والتعليم دورا قياديا. وضم هذا الاجتماع ما يربو على ١٥٠ خبيرا في حقل التربية والتعليم ومشاركاً من الحكومات والوكالات المانحة ومنظومة الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية، وكان الغرض منه استعراض وتقييم وتبادل المعلومات المتعلقة بمجموعة متنوعة من الممارسات الجيدة في مجال تعليم البنات والبحث عن العوامل التي تساعد على زيادتها والعوامل التي تعيقها. ويجري دمج النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الاجتماع والتوصيات الرئيسية التي قدمت أثناءه في خطط العمل وعمليات الدعوة المتعلقة بزيادة الممارسات الجيدة في مجال تعليم البنات في منطقة أفريقيا جنوب الصحراء برمتها.

١٧ - وأنشأ فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم موقعا على الشبكة لتمكين مختلف الوكالات من الاطلاع على نتائج مختلف التقييمات. ويعنى بإدارة هذا الموقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه أمانة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وتساهم اليونيسيف سنويا في دعم هذا الموقع الإلكتروني وإقامت وصلات تربطه بموقعها المتعلق بالتقييم.

تحسين الشراكات والتعاون

١٨ - توصي وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها الشركاء في مجال التعليم بتكثيف التعاون بينهم في الميدان، بما في ذلك تعزيز الحوار مع مؤسسات بریتون وودز؛ وتمتين الصلات القائمة بين عمليات التخطيط من مثل التقييم القطري المشترك/إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والورقات الاستراتيجية للحد من الفقر وغيرها من الأطر الإنمائية الوطنية؛ وإيلاء المزيد من الاهتمام لبناء القدرات لإفساح المجال أمام زيادة الانخراط في النهج القطاعية الشاملة.

١٩ - والآن وقد أصبح عام ٢٠٠٥، وهو عام تحقيق المساواة بين الجنسين، قاب قوسين أو أدنى، وبما أن اليونيسيف هي الوكالة الرائدة في مجال تعليم البنات، فإنها تكثف جهودها لتمتين الشراكات التي تتمحور حول تعليم البنات، بعدة طرق من بينها تقديم الدعم لتشكيل لجنة استشارية عالمية تعنى بمبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات والتركيز على تنفيذ أنشطة هذه المبادرة على الصعيد الميداني. ومن بين الأمثلة على تعزيز التنسيق والتعاون على الصعيد الميداني ما يجري بين اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي اللذين يعملان على إعداد مذكرة تفاهم منقحة. ويزداد التخطيط المشترك مع الشركاء بشأن المشاورات الرئيسية وحلقات العمل وعمليات بناء القدرات، كما يجري تعزيز التعاون مع البنك الدولي والمصارف الإنمائية الإقليمية. وتنظم اليونيسيف، بمشاركة اليونسكو، استعراضا تقنيا واجتماعا تشاوريا بشأن تعليم البنات، وذلك كجزء من اجتماع الفريق الرفيع المستوى المعني بتوفير التعليم للجميع الذي سيعقد في هذا العام. والغرض من ذلك هو تقييم مدى التقدم المحرز في مجال تعليم البنات والتحديات التي تواجهه في هذا المجال، والاتفاق على مجموعة من استراتيجيات "الفرصة الأخيرة" والالتزامات المالية التي تستدعي من الجهات المانحة والوكالات الشريكة الرئيسية في التنمية اتخاذ إجراءات بشأنها.

٢٠ - وتبذل في إطار مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية جهود فائقة لكفالة أن تنعكس التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها اليونيسيف في جميع أطر التخطيط الدولية والوطنية المعنية، من مثل التقييم القطري المشترك/إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والورقات الاستراتيجية للحد من الفقر والخطط المثيلة لها في مجالي تخفيف حدة الفقر والتنمية. وما برحت اليونيسيف تعزز قدرتها على الانخراط في تنفيذ النهج القطاعية الشاملة وعلى مساعدة البلدان، عبر تطبيق مفهوم "مجموعة الموارد الكاملة"، في ما تبذله من جهود لإحراز مزيد من التقدم في مجال تعليم البنات وتوفير التعليم للجميع. ويتزايد عدد المكاتب القطرية التي تشارك في تنفيذ النهج القطاعية الشاملة وهي في بعض الحالات تؤدي دورا

طليعا في هذا المجال أو تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بشأن المسائل الرئيسية محط اهتمام اليونيسيف. وعقب عملية واسعة النطاق من بناء القدرات في مجال تنفيذ النهج القطاعية الشاملة وإحراز مزيد من التقدم في شرق أفريقيا وجنوبها في عام ٢٠٠٣، نظمت عمليات مماثلة في عام ٢٠٠٤ ضمت جنبا إلى جنب الشركاء الرئيسيين في قطاع التعليم في منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ، وسينسحب هذا الأمر في مطلع عام ٢٠٠٥ على غرب ووسط أفريقيا. كما يشتد انخراط اليونيسيف في أعمال البنك الدولي المتعلقة بمسائل الاستثمار في مجال التعليم، وهي تعد حاليا، مع شركائها في مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات، تحليلا تقنيا عن المساواة بين الجنسين في التعليم ومبادرة المسار السريع في مجال توفير التعليم للجميع.

باء- "تقييم برنامج متطوعي الأمم المتحدة" (JIU/REP/2003/7)

٢١ - أشار التقرير إلى أن برنامج متطوعي الأمم المتحدة وسّع على مر السنين من نطاق مهامه في مجال التعاون الإنمائي لدعم مشاركة الأمم المتحدة في مجالات الإغاثة الإنسانية والعاجلة، وبناء السلام وأنشطة دعم الانتخابات. وأوصت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها المتعلق بـ "تعزيز قدرة منظومة الأمم المتحدة على منع وقوع الصراعات" (JIU/REP/1995/13) بالاستعانة بشكل أكثر كثافة بمتطوعي الأمم المتحدة لتعزيز ما تنفذه منظومة الأمم المتحدة من أنشطة تعالج الأسباب الجذرية الكامنة وراء الصراعات. ويقدم هذا التقرير تقييما للهيكل الإداري والتنظيمي لهذا البرنامج والأساليب التي يتبعها في الإدارة والتنظيم، ويوصي بإدخال تحسينات ترمي إلى كفاءة استخدام الموارد بأكثر الطرق فعالية.

٢٢ - ويشار في الفصل الرابع المتعلق بتنشيط علاقات برنامج متطوعي الأمم المتحدة مع الشركاء إلى اليونيسيف باعتبارها إحدى الجهات الشريكة من الأمم المتحدة. ففي عام ٢٠٠٣، بلغ عدد متطوعي الأمم المتحدة العاملين في اليونيسيف ٨٨ متطوعا، وجميعهم يعمل في الميدان. وينبغي للمكاتب القطرية المهتمة بالاستعانة بمثل هؤلاء المتطوعين أن تتبع الإجراءات التي تأخذ بها اليونيسيف في مجال الميزانية والبرامج من أجل إنشاء الوظائف المعنية.

٢٣ - غير أن عملية اختيار المتطوعين وإدارة شؤونهم عملية لا مركزية تعنى بها المكاتب القطرية وحدها، فهي التي تسدد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مباشرةً ومحلياً جميع النفقات ذات الصلة بالمتطوعين. ولا تتصل المكاتب القطرية بشعبة الموارد البشرية التابعة لليونيسيف والكائنة في نيويورك إلا إذا اقتضى الأمر التماس بعض المشورة بشأن إجراءات توظيف المتطوعين.

٢٤ - ويعتزم أن تجري شعبة الموارد البشرية عما قريب تقييماً رسمياً لعمل برنامج متطوعي الأمم المتحدة داخل اليونيسيف؛ غير أنه ليس من السابق لأوانه التأكيد بأن البرنامج قد أثبت نجاحه وذلك استناداً إلى ازدياد عدد المتطوعين الذين تستعين بهم مكاتب اليونيسيف.

جيم - "استعراض اتفاقات المقر التي تبرمها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: قضايا الموارد البشرية التي تمس الموظفين" (انظر JIU/REP/2004/2)

٢٥ - يحظى هذا التقرير والتوصيات الواردة فيه بتقدير منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، فالقضايا التي يعالجها بالغة الأهمية بالنسبة إلى منظمة ذات طابع تنفيذي إلى حد بعيد، تضم موظفين يتنقلون بكثرة.

٢٦ - وقد دأبت اليونيسيف على العمل عن كثب مع المنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، في إطار الجهود الرامية إلى إزالة العقبات التي تحول دون التنقل، بما فيها العقبات القائمة في مجال تصاريح العمل. وتشجع سياسة اليونيسيف المتعلقة بعمل الأزواج، والصادرة في حزيران/يونيه ٢٠٠١، رؤساء المكاتب على دعوة الحكومات المضيفة والسلطات الوطنية، عندما وأينما يكون ذلك ملائماً، إلى منح تصاريح العمل بسخاء أكبر إلى أزواج الموظفين الدوليين.

٢٧ - وفي ما يتعلق بنشر المعلومات المتعلقة بالامتيازات والحصانات الممنوحة للموظفين، يضم الفصل ١ من دليل الموارد البشرية لليونيسيف، المتاح لجميع الموظفين، تفاصيل عن امتيازات الموظفين وحصاناتهم. كما تُرفق طي هذا الدليل نسخة من اتفاقية امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها لعام ١٩٤٦. ويجري الآن استكمال هذا الفصل، وسيعمم على جميع الموظفين.

٢٨ - وفي ما يتعلق بتجهيز تأشيرات السفر في الوقت المناسب، واجهت اليونيسيف صعوبات في عدة مناسبات في الحصول على تأشيرات سفر لموظفيها، شأنها في ذلك شأن غيرها من المنظمات التابعة للأمم المتحدة. وقد تسبب ذلك بمشاكل كبيرة للموظفين وأسرهم، وأثر سلبي على قدرة المنظمة على نشر الموظفين أو إعادة تكليفهم بسرعة وفعالية. ومن الأهمية بمكان أن يستمر التعاون من جانب الحكومات في هذا المجال.

دال - سلسلة تقارير متعلقة بـ "الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2004/5-JIU/REP/2004/8)

٢٩ - تضم سلسلة التقارير المتعلقة بالإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة التقارير التالية:

(أ) "استعراض سلسلة التقارير المتعلقة بالإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2004/5)؛

(ب) "تنفيذ الإدارة القائمة على أساس النتائج في المنظمات التابعة للأمم المتحدة" (الجزء الأول) (JIU/REP/2004/6)؛

(ج) تفويض السلطات والمساءلة (الجزء الثاني) (JIU/REP/2004/7)؛

(د) "إدارة الأداء والعقود" (الجزء الثالث) (JIU/REP/2004/8).

٣٠ - التقرير الاستعراضي (JIU/REP/2004/5) - تمثل المعايير القياسية الواردة في التقرير أحدث ما تم التوصل إليه في هذا المجال، وهي مفيدة للغاية في إيصال معنى المفاهيم الأساسية. وتأخذ اليونيسيف بالفعل بالكثير من تلك المعايير.

٣١ - التقرير المتعلق بالإدارة القائمة على أساس النتائج (JIU/REP/2004/6) - ترى اليونيسيف أن التقرير يعرض نهجا ممتازا يقوم على تكامل النظم، وينظر في الكيفية التي ينبغي بها لكل أقسام المنظمة أن تعمل معا، عوضا عن تنفيذها للعمل بشكل مجزأ. ويتسم تحليل المشاكل الفنية التي تواجهه على صعيد التنفيذ بأنه دقيق ومقنع، وينم عن مستوى رفيع من الجودة فيما يقدمه من ردود. وتُبدل في التقرير أيضا جهود جديدة للوقوف على الدروس المستخلصة. ومن اليسير فهم صيغة القائمة المرجعية المستخدمة في التقرير، والمقرونة بالنص السردية الأكثر تفصيلا. ولا يكتفي التقرير بتفصيل المسائل المتعلقة بالتدريب والتكامل، بل يتطرق أيضا إلى تلك المتعلقة بالتوجيه البرنامجي. إضافة إلى ذلك، يربط التقرير بوضوح بين التغيير وقضايا الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

٣٢ - ويشير التقرير أيضا إلى أن الإدارة القائمة على أساس النتائج هي أداة مرنة، إلا أنها لا تكون على نفس الدرجة من الجودة في كل الحالات. بيد أنه لا يوضح المواضع التي يرى المفتشون أن هذا النوع من الإدارة مناسب لها إلى حد ما، أو المواضع التي تكمن فيها الصعوبات. كما أن التقرير لا يحلل بشكل كاف القيود الثقافية وغيرها من القيود التي منعت اعتماد الإدارة القائمة على أساس النتائج على نطاق واسع واستعمالها بشكل جيد بالقدر

الممكن. وقد لا تعزى تلك القيود إلى مجرد غياب المنظور القائم على النظم، بل إلى مقاومة ثقافية أكثر رسوخا تستند إلى حوافز بديلة يجدها الناس أكثر إغراء. وأما الممارسات الجيدة المشار إليها فهي فيما يبدو نجاحات بادرت مختلف كيانات الأمم المتحدة إلى الإبلاغ عنها من دون أن تكون وحدة التفتيش المشتركة قد تحققت منها بشكل مستقل.

٣٣ - ويمكن الإشارة إلى أوجه التباين بين نوعي الإدارة التاليين: (أ) الإدارة القائمة على أساس النتائج كأسلوب تنتهجه البلدان النامية لتصميم برامج أفضل تركيزا وتنظيما تعود بنتائج ملموسة على شعوب تلك البلدان (أي جعل برامجها الإنمائية تركز على النتائج) ولتحقيق الغايات الإنمائية للألفية. وهذا هو الموضوع الرئيسي لدليل اليونيسيف للإدارة القائمة على أساس النتائج - أي كيفية تصميم برنامج للتعاون من أجل التنمية يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق النتائج المحددة مسبقا؛ (ب) الإدارة القائمة على أساس النتائج كشكل محسّن من أشكال الإدارة التنظيمية، أي وضع أهداف محددة بوضوح (كما هو الحال في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل)، وتقديم تقارير موحدة بانتظام عن الأداء في ما يتعلق بتلك الأهداف التنظيمية، وإبداء الإدارة للاهتمام واتخاذها لإجراءات تصحيحية عندما يحدث خلل في الأداء. وتناقش وحدة التفتيش المشتركة النقطة الثانية بصفة أساسية في ما يتعلق بجميع الوكالات، إلا أنها تشير إلى النقطة الأولى في حالة اليونيسيف.

٣٤ - ولم يستعن التقرير إلا بثلاث من الممارسات الجيدة التي تأخذ بها اليونيسيف. إذ يشير التقرير إلى أن اليونيسيف قد وضعت مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالإدارة التي اختبرتها المكاتب القطرية خلال سنة ٢٠٠٣. وترد تلك الإشارة في إطار اقتراح يدعو إلى وضع مؤشرات أساسية أو موحدة للأداء على صعيد منظومة الأمم المتحدة (الفقرة ٦٢). ويشار أيضا إلى قاعدة بيانات اليونيسيف المركزية للتقييم (الفقرة ٧٢). ويذكر التقرير ختاماً أن مجموعات مواد التدريب موجودة بالفعل في اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان (الفقرة ٧٧).

٣٥ - ولا يقدم التقرير استعراضا عاما كاملا عن نهج اليونيسيف في ما يتعلق بالإدارة القائمة على أساس النتائج على الصعيدين التنظيمي والقطري وعلى مستوى الأنشطة. كذلك، يميل التقرير، بسبب اهتمامه بمنظومة الأمم المتحدة بصفة عامة، إلى التركيز على أوجه القصور عوضا عن القيمة الحقيقية. ورغم ذلك، تقرر اليونيسيف بأنه ما زال عليها القيام بالكثير لتحسين الإدارة القائمة على أساس النتائج فيها.

تعليقات على معايير قياسية معيّنة

٣٦ - المعيار القياسي ١: وجود إطار مفاهيمي واضح للإدارة القائمة على أساس النتائج كاستراتيجية إدارية واسعة النطاق - وضع إطار الإدارة القائمة على أساس النتائج الخاص باليونيسيف من خلال الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥، التي تحدد النتائج التنظيمية التي يجب تحقيقها والمؤشرات اللازمة لرصد التقدم المحرز. وتستعمل الآن البرامج القطرية التي تساعد اليونيسيف إطارا إداريا يعتمد صراحة على أسلوب الإدارة القائمة على أساس النتائج، ويشمل مصفوفة للنتائج وخطة متكاملة للرصد والتقييم. وترتبط فرادى البرامج القطرية بالخطة المتبعة في المنظمة كافة وتسترشد بها، على النحو الملائم. وستواصل الأمانة تقييم هذه الأدوات وصقلها.

٣٧ - المعيار القياسي ٢: المسؤوليات التي يضطلع بها كل طرف من الأطراف الرئيسية في المنظمة محددة بوضوح، والمعيار القياسي ٣: الأهداف الطويلة الأجل المحددة للمنظمة واضحة الصياغة - بالإضافة إلى معايير الأداء، تحدد الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لليونيسيف النتائج الأطول أجلا للمنظمة بوصفها الإسهام المحدد الذي تقدمه المنظمة على صعيد الأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا. وقد تم تحديد الهيكل الداخلي لنظم المساءلة (انظر الوثيقة E/ICEF/Organization/Rev.3 المؤرخة ٣ نيسان/أبريل ١٩٩٨) ويجري استكمالها. وتتم صياغة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل واستعراضها دوريا من خلال عملية تشاركية، تضم موظفي اليونيسيف الميدانيين وأعضاء المجلس التنفيذي والشركاء في التمويل. ويُبلّغ المجلس التنفيذي عن التقدم المحرز مقارنة بالنتائج المتوقعة المبينة في الخطة بواسطة التقرير السنوي الذي يعده المدير التنفيذي.

٣٨ - المعيار القياسي ٤: تتناسب برامج المنظمة جيدا وأهدافها الطويلة الأجل - ولئن كان هذا المعيار ملائما على صعيد المنظمة ككل، فمن الملاحظ أن تحديد الأهداف على صعيد فرادى البرامج القطرية يتم بالإشارة إلى الأولويات الوطنية وحالة الأطفال في البلد المعني بالتحديد، مع وضع الأولويات التنظيمية في الاعتبار. وتستعمل اليونيسيف إطار عمل ذا مستويين يشبه ذلك الموصوف في ما يتعلق ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (في الفقرة ٣٧ من الجزء الأول من التقرير)، وينضوي هذا الإطار على تحديد النتائج المتوقعة على صعيد المنظمة والصعيد القطري وإرساء عملية للتفاهم بين هذين الصعيدين.

٣٩ - المعيار القياسي ٥: تتناسب موارد المنظمة جيدا وأهدافها الطويلة الأجل - توضع خطط إدارة المكاتب وخطط إدارة البرامج القطرية والميزانيات المقابلة لها في إطار أولويات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ومعاييرها. وبالإضافة إلى ذلك، تتناسب نفقات برامج

اليونيسيف جيداً وأولويات المنظمة ككل (انظر التقرير المتعلق باستعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل (E/ICEF/2004/13، الجدول ٢)). غير أن التذبذب يتسبب في تدفقات الموارد الأخرى إلى برامج التعاون القطرية المعتمدة يجعل الأمور غير مضمونة إلى حد بعيد. وكما جاء في المناقشة الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة، عادة ما تتم الموافقة على أطر موجزة للميزانية البرنامجية للتعاون القطرية على أساس متوسط الأجل (يغطي في العادة خمس سنوات).

٤٠ - **المعيار القياسي ٦: وجود نظام فعال لرصد الأداء** - تضع اليونيسيف بالتدريج نظاماً خاصاً بما لرصد الأداء. وترد عناصر هذا النظام في مصفوفات النتائج الواردة في المرفق الأول للخطة المتوسطة الأجل. وقد جرى توسيع نطاق هذه العناصر، حسبما جاء في تقرير وحدة التفتيش المشتركة (الجزء الأول، الفقرة ٦٢)، عن طريق إدخال مؤشرات لإدارة والأداء على الصعيد القطري في فترة الخطة هذه. ويجري وضع نموذج لنظام تشغيلي للمعلومات سيكون متوافراً لمجموعة محدودة من المستخدمين في الربع الثاني من سنة ٢٠٠٥. وفيما يتعلق برصد الحالات، تشارك اليونيسيف بضرورة واسعة في رصد المؤشرات المرتبطة بالأطفال في إطار الغايات الإنمائية للألفية، فضلاً عن المشاركة في الاستقصاءات الوطنية المتعددة المؤشرات التي تجري على الأسر المعيشية، ووضع قواعد بيانات إحصائية وطنية والقيام بالرصد القطري، استناداً إلى برنامج DevInfo الحاسوبي.

٤١ - **المعيار القياسي ٧: تستعمل نتائج التقييم استعمالاً فعالاً** - لدى اليونيسيف نظام لا مركزي للتقييم يدعمه المجلس التنفيذي بقوة. وقد حدد بوضوح التقرير المقدم إلى المجلس التنفيذي بشأن مهمة التقييم في إطار الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل (E/ICEF/2002/10) مختلف أنواع التقييم ومستوياته. وأظهر التقرير المقدم إلى المجلس التنفيذي بشأن التقدم المحرز في مهمة التقييم في اليونيسيف (E/ICEF/2004/9) أن التقييم الذاتي هو عنصر رئيسي من عناصر نظام التقييم الواضح المعالم. وفي ما يلي عدة أمثلة على ذلك:

(أ) يجري، كجزء من خطة إدارة المكاتب وعلى صعيد البرامج القطرية، التخطيط للتقييمات وتحديد الموارد من أجل تنفيذها. وتوفر استعراضات منتصف المدة التي تجري لبرامج اليونيسيف القطرية شكلاً مهماً ومنهجياً من أشكال التقييم الذاتي من طرف شركاء البرامج؛

(ب) يوفر مكتب التقييم القيادة الفنية ومعايير وأدلة التقييم، ويقوم بدعم المكاتب الإقليمية التي تضمن بدورها التدريب للمكاتب القطرية؛

(ج) تضع المكاتب القطرية خططاً متكاملة للرصد والتقييم. وتشرف المكاتب الإقليمية على التقييمات المواضيعية التي ستجرى وتقدم الدعم للمكاتب القطرية فيما يتعلق بالتقييم. وتضع شعب المقر الرئيسي خططاً للتقييمات خططها لإدارة المكاتب. وفي سنة ٢٠٠٢، قدّم مكتب التقييم إلى المجلس التنفيذي خطة تقييم متعددة السنوات؛

(د) تبذل جهود خاصة لضمان أن تساهم تقييمات البرامج القطرية في الوقت المناسب في دورة التخطيط للبرامج القطرية؛

(هـ) أنشأت اليونيسيف لجنة تقييم تشرف على مهمة التقييم وتنظر في تقارير التقييم العالمية وتتعمق عمليات متابعة التوصيات الموافق عليها والتي تترتب عليها آثار عامة. وعلى المستويين الإقليمي والقطري، تقوم أفرقة الإدارة الإقليمية والقطرية، على التوالي، بالنظر في نتائج التقييم والتوصيات وتدابير المتابعة؛

(و) أنشأت اليونيسيف قاعدة بيانات للتقييم تحوي كل التقييمات التي دعمتها اليونيسيف. وقد أرست اليونيسيف أيضاً معايير تحكم جودة تقارير التقييم ووضعت صفحة على شبكة الإنترنت تعرض عليها التقييمات التي تستوفي المعايير؛

(ز) يجري توفير التدريب والتعليم في مجال الإدارة القائمة على أساس النتائج في أرجاء المنظمة من خلال مواد مكرسة في إطار التدريب الأساسي على العمليات البرنامجية وكذلك من خلال قرص مدمج للتعليم الذاتي للعمليات البرنامجية ودليل خاص عن الموضوع.

٤٢ - **المعيار القياسي ٨: جرى تعميم الإدارة القائمة على أساس النتائج في داخل المنظمة برمتها** - تجري صياغة استراتيجية لإدارة المعرفة، وسوف ترد تلك الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل المقبلة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩. وسوف تشمل الاستراتيجية تحديد الممارسات الجديدة وإقرارها ونشرها، وتعزيز مهمة التقييم وتحسين جودتها، ودور مركز إنوسينتي للبحث في إيجاد المعارف المتعلقة بالأطفال واستعمال الشبكة الداخلية لليونيسيف (إنترانت) وغيرها من نظم التبادل الشبكي للمعلومات.

٤٣ - **ويسلط التقرير المتعلق بتفويض السلطات والمساءلة (JIU/REP/2004/7) الضوء على ضرورة توافر معلومات شفافة عن أداء المدراء/الموظفين والإصلاح اللازم في نظام الموارد البشرية.** ويصيب هذا التقرير المهم والجرىء كبد الحقيقة بمحديته عن الحاجة إلى إحداث تغيير ثقافي.

٤٤ - **ويضرب التقرير أمثلة مفيدة عن أنواع التدابير التي تعتمد عليها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بما فيها اليونيسيف.** إلا أن التنفيذ يظل مسألة أساسية وربما كان من المفيد توخي

مزيد من الدقة في جعل التوصيات الأعم قابلة للتطبيق العملي. وربما كان من المفيد أيضا بصفة خاصة أن يجري بمزيد من الاستفاضة تحليل فعالية التوصيات من حيث تكلفتها بالنسبة إلى المنظمات، مثل اليونيسيف، التي يجري تمويلها عن طريق التبرعات والتي تواجه بالتالي تحديات واضحة فيما يتعلق بالتمويل.

٤٥ - ويذكر التقرير مثالا إيجابيا، وهو المثال المتعلق بالفريق الإقليمي للإدارة، وكذلك المثال المتصل بتنسيب موظفي الموارد البشرية الإقليميين في المكاتب الإقليمية (انظر الفقرة ٢٩). ورغم أن التقرير قد أشار إلى أن هؤلاء الموظفين الإقليميين يمكنهم أن يساعدوا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فرمما كان من الملائم أن يذكر أيضا الدور الذي يؤديه هؤلاء الموظفون كذلك في الإشراف على قضايا المساءلة والرصد وإقامة العدل. وبالتالي، يمكن الإشارة إلى تنسيب موظفي الموارد البشرية الإقليميين كتدبير مفيد يحقق التوازن بين فوائد المركزية من حيث فعالية التكلفة والخبرة وفوائد اللامركزية من حيث الوعي بالظروف المحلية ومراعاتها، خاصة بالنسبة إلى منظمة تعمل بصفة أساسية على صعيد ميداني، مثل اليونيسيف.

٤٦ - ويمكن للمخاطر المحتملة التي يتوقع أن تنجم عن استغلال السلطة أن تجعل الناس والمنظمات تميل إلى نظم وتدابير لا تستند إلى النتائج أو إلى مقايضة القيمة بالمال. ويجب أن يكون المفهوم الأساسي في هذا الصدد هو أن تفويض السلطات يسير جنبا إلى جنب مع المساءلة الشفافة. ولا شك في أن نقص المساءلة يقوّض إمكانية تحقيق النتائج.

٤٧ - ويكمن السؤال الصعب في كيفية اختيار الموظفين واستخدامهم بغية تعزيز تحقيق النتائج. ونظريا، إذا قام المدراء بالتوظيف، فسوف تجري مساءلتهم بالكامل عن النتائج التي تحرزها أفرقتهم. ويشير التقرير إلى السياسات الصارمة لليونيسيف ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي (انظر الفقرة ١٥) المتعلقة بتناوب الموظفين، مشيرا إلى أن ذلك لا يخدم جيدا المدراء في اتخاذهم للقرارات المتعلقة بالتوظيف. ولا يعالج التقرير فائدة التناوب و/أو الكيفية التي تدير بها اليونيسيف عمليات التناوب فيها.

٤٨ - ولمفاهيم المساءلة القائمة على أساس الأداء، الواردة في الفقرة ٤٥، أهمية بالغة بالنسبة إلى تحقيق النتائج، وهي تستلزم تعغيرا في الثقافة الإدارية داخل منظومة الأمم المتحدة. ولأن ثقافة اليونيسيف تتسم بطابع عملي، وتساهم عملية التخطيط للنتائج وبرامج العمل المتعلقة بالإدارة وضبط الموارد في المساءلة القائمة على أساس الأداء.

٤٩ - ويشير التقرير إلى أن اليونيسيف لديها دليل إلكتروني للموارد البشرية (الفقرة ٢٣) وبرنامج عن القيادة (الفقرة ٣٥) ووظيفة أمين للمظالم (الفقرة ٦١).

٥٠ - التقرير المتعلق بإدارة الأداء والعقود (انظر JIU/REP/2004/8) - هذا التقرير ممتاز وجريء، مع أن اليونيسيف ليست مذكورة فيه إلا في قائمة الأسماء المختصرة. ويركز التقرير على مجالات ثلاثة، هي: (أ) إدارة الأداء؛ (ب) الأجر مقابل الأداء؛ (ج) الترتيبات التعاقدية. وتشير الدراسات إلى أن معظم المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، تواجه هذه المسألة. ويشير التقرير إلى تغيير ثقافة المنظمات كشرط مسبق أساسي لتحسين إدارة الأداء، ويتأتى ذلك التغيير من خلال التشديد على الكفاءات الإدارية الملائمة ووضع آليات لضمان تفويض السلطات على النحو السليم.

٥١ - ويشير التقرير بشكل مفيد إلى الاستراتيجيات الرامية إلى تبسيط تقييم الأداء وجعله أكثر اتساقاً ويعتبرها من المعايير القياسية. وقد حددت اليونيسيف بنفسها نظم تبسيط إدارة الأداء كمسألة مهمة (المعيار القياسي ٤). وفي هذا الإطار، من الضروري الاعتراف بأنه من الممكن المغالاة في تنظيم عملية إدارة الأداء ذاتها. وتؤيد اليونيسيف بشدة ضرورة وضع نظم لإدارة الأداء تساعد المدراء بدلا من أن تزيد أعباءهم.

٥٢ - إلا أنه من المثير للعجب نوعاً ما ألا يعترف التقرير بالتدابير المحددة التي اتخذتها اليونيسيف في ما يتعلق بإدارة الأداء وألا يذكرها، وهو ما كان يمكن أن يوفر مؤشرات محددة للمنظمات الأخرى. فقد وضعت اليونيسيف قائمة باختصاصات المديرين والموظفين الفنيين استناداً إلى وظائفهم، وهي بصدد وضع قائمة لموظفي فئة الخدمات العامة. بالإضافة إلى ذلك، وتماشياً مع تشديد التقرير على إيصال فكرة الأهداف التنظيمية للموظفين ووضع نظم لإدارة الأداء تكون بمثابة أدوات إدارية (المعياران القياسيان ٢ و ٣)، وضعت اليونيسيف منهجاً تعليمياً لدعم حسن إدارة الأداء، يشمل وحدات نموذجية محددة لتدريب الموظفين تتعلق بالتخطيط للأداء ووضع الأهداف؛ والتدريب على الأداء والتعليق عليه؛ والمهارات الإشرافية؛ وإدارة "أسلوب التعامل مع الرؤساء"، وإدارة المشاريع.

٥٣ - ومن الجدير بالملاحظة، أن اليونيسيف قد وضعت في مجال الاحتياجات الضرورية لتنمية قدرات الموظفين (المعيار القياسي ٨) برنامجاً جديداً للتطوير المهني والشخصي، يهدف إلى توفير إطار لإدارة الحياة الوظيفية، بتعزيز العلاقة الثلاثية القائمة بين فرادى الموظفين والمشرفين عليهم واليونيسيف. وقد جرى الاعتراف ببرنامج التطوير المهني والشخصي، الذي يعززه برنامج للتوجيه الوظيفي، كأحد أفضل الممارسات في المؤتمر الدولي للتطوير الوظيفي لسنة ٢٠٠٣. وكان من شأن التنويه بهذا البرنامج أن يقدم مثالا مفيداً للمنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة.

٥٤ - ويقدم التقرير تحليلاً مفيداً في ما يتعلق بالمجالين الآخرين اللذين يغطيهما، وهما الأجر مقابل الأداء والترتيبات التعاقدية. ويصيب التقرير في الإشارة إلى ضرورة توافر التنسيق داخل منظومة الأمم المتحدة وتوافر القدرة على استقطاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم. وربما كان من المفيد في الوقت نفسه لو كان التقرير قد قدم تحليلاً معمقاً عن كيفية تحقيق التنسيق، نظراً لما تواجهه مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من تحديات مختلفة. ومن الضروري الاعتراف بأن المنظمات التي يجري تمويلها بالكامل عن طريق التبرعات مثل اليونيسيف، تواجه تحديات مختلفة عن تلك التي تواجهها منظمات تستمد تمويلها من الاشتراكات المقررة. ولا بد من مراعاة القيود التي تعاني منهافرادى المنظمات عند اتخاذ خطوات ترمي إلى تنسيق عملية الاستعانة بالتعيينات أو أنواع العقود غير المحددة مدتها أو الدائمة.

ثالثاً - تقارير وحدة التفتيش المشتركة الجارية/المقبلة التي تهم اليونيسيف

٥٥ - تهم اليونيسيف التقارير الجارية لوحدة التفتيش المشتركة عن التدابير الرامية إلى مواصلة تعزيز كفاءة البرمجة واتساقها وجودتها من أجل تنمية منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري، وعن تنسيق شروط السفر في منظومة الأمم المتحدة برمتها.