



PFA

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

من أجل اتخاذ قرار

البند الأول من جدول الأعمال

استعراض تمهيدي لمقترحات البرنامج والميزانية للفترة
٢٠٠٨-٢٠٠٩ والمسائل ذات الصلة

(أ) استراتيجية لتحسين المتواصل للإدارة القائمة
على النتائج في منظمة العمل الدولية

المحتويات

2	الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية: المفاهيم والنهج
4	دروس للمستقبل
4	الدرس ١: ينبغي أن تكون مساهمات الهيئات المكونة في تحقيق النتائج مدمجة بشكل منهجي أكثر في إطار البرنامج....
5	الدرس ٢: ينبغي أن يركز المكتب على الأولويات ويقترح حلولاً سياسية متناسقة
5	الدرس ٣: ينبغي أن يكون لمساءلة الإدارة نطاق أوسع وتعريف أوضح
6	الدرس ٤: ليست مؤشرات الأداء الحل الكامل لقضايا القياس
7	الدرس ٥: هناك حاجة إلى عملية أعمق للتغيير التنظيمي
8	خريطة الطريق بشأن الإدارة القائمة على النتائج
8	المرحلة ١: اعتماد الميزنة الاستراتيجية (١٩٩٩-٢٠٠١)
9	المرحلة ٢: تدعيم الميزنة الاستراتيجية وتحسين الأداء (٢٠٠٢-٢٠٠٥)
11	المرحلة ٣: خريطة طريق مرفقة بجدول زمني ومعالم أساسية واضحة (٢٠٠٦-٢٠٠٩)
11	استراتيجيات متكاملة للإدارة
11	نظم الأداء والمساءلة
13	إصلاح دورة البرمجة
15	استعراض الهيكل الميداني
16	المعالم الأساسية للإدارة القائمة على النتائج

١. إن الغرض من هذه الوثيقة هو اقتراح تدابير لمواصلة وتعزيز تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية. وتتكون هذه الوثيقة من فرعين:

"١" أولاً، هناك استعراض لمفهوم الإدارة القائمة على النتائج والدروس المستفادة من خلال تجربة منظمة العمل الدولية وتجربة منظمات أخرى. وهناك بعض الاستنتاجات التي استخلصت بشأن انعكاسات الإدارة القائمة على النتائج بالنسبة للمكتب وبشأن التدابير اللازمة لضمان استمرار تعزيز هذه الإدارة. ويستعرض هذا الفرع المفاهيم الأساسية والنموذج الأساسي للإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية. كما يحدد بعض القيود المفروضة على هذه الإدارة، ويقترح تقييماً أكثر منهجية واستعراض مجلس الإدارة للبرامج استجابة لهذه القيود.

"٢" أما الفرع الثاني فيقدم خريطة طريق مقترحة من أجل المراحل القادمة من تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية. وخريطة الطريق هذه هي مجموعة متكاملة ومحددة زمنياً من المعالم الأساسية التي يمكن أن يُقاس مقارنة بها تقدم المكتب فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج. ويعرف هذا الفرع المعالم الأساسية بشأن الاستراتيجيات المتكاملة للإدارة والأداء والمساءلة وإصلاح دورة البرمجة واستعراض الهيكل الميداني. وقد وُضعت خريطة الطريق المذكورة ضمن المنظور الصحيح من خلال استعراض مراحل تطور الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية حتى الآن وتحليل المرحلة القادمة.

٢. وناقش مجلس الإدارة على نحو منتظم الإدارة القائمة على النتائج في إطار دورة برمجة منظمة العمل الدولية. وبالإضافة إلى المناقشات المركزة القائمة على تقييم الميزنة الاستراتيجية في دورتي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ وآذار/مارس ٢٠٠٦، شكلت الإدارة القائمة على النتائج جزءاً رئيسياً في مناقشة إطار السياسة الاستراتيجية والبرامج والميزانية والتقارير الخاصة بتنفيذ البرنامج والبرامج القطرية للعمل اللائق واستراتيجية التقييم. وهناك توافق واضح في الآراء على أنه ينبغي، رغم التقدم المهم الذي أحرز، تقوية الإدارة القائمة على النتائج من خلال إجراء مخطط له وقابل للتحقق منه^٣.

٣. وتبين وثيقة آذار/مارس ٢٠٠٦ بعنوان "إطار النشاط المستقبلي بشأن الإدارة القائمة على النتائج" أن الاستعراض التمهيدي لمقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ سيضمن مجموعة من عناصر الإدارة القائمة على النتائج إلى جانب ملخص المقترحات. ولتسهيل المناقشة فإن العناصر المتعلقة بالنهج طويل الأمد للإدارة القائمة على النتائج، مقدمة في هذه الوثيقة^٤، في حين توجد العناصر المتعلقة بمقترحات البرنامج والميزانية في الاستعراض التمهيدي.

٤. ويستند تعزيز الإدارة القائمة على النتائج إلى ست سنوات من التجربة العملية، وتسهيله الاستثمارات في النظم الإدارية الحديثة والدعم التكنولوجي، لا سيما نظام المعلومات المتكامل عن الموارد. كما يرتبط هذا التعزيز بالإجراءات الأوسع لإصلاح الأمم المتحدة.

٥. وسوف يعكس البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ مناقشات وقرارات مجلس الإدارة بشأن الإدارة القائمة على النتائج. وبالتالي تُستعرض أدناه المقترحات والخطة بشيء من التفصيل.

٦. وقد وُضعت هذه المقترحات من أجل تعزيز الإدارة القائمة على النتائج خلال فترة شهدت نشاطاً برمجياً مكثفاً في جميع إدارات المكتب. كما كُرس جهود مهمة لضمان نهج متماسك لتحضير مقترحات البرنامج والميزانية، واستحداث البرامج القطرية للعمل اللائق، وإدخال تحسينات على القدرة الوظيفية لنظام المعلومات المتكامل عن الموارد، واستحداث استراتيجية بشأن الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وتقاسم المعارف والبحث واستعراض الهيكل الميداني.

^١ الوثيقة: GB.294/PFA/8/3.

^٢ الوثيقة: GB.295/PFA/4.

^٣ الوثيقة: GB.295/9/1 (Rev.)، الفقرة ٣٨.

^٤ تتناول هذه الوثيقة التوصيات العشر لتقييم وحدة التفتيش المشتركة بشأن الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية. انظر الوثيقة GB.295/PFA/4.

الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية: المفاهيم والنهج

٧. يقدم هذا الفرع الأول المفاهيم والنهج التي تشكل أساس نهج منظمة العمل الدولية الخاص بالإدارة القائمة على النتائج. ويعتمد على تقييم تطورات الإدارة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة وفي الإدارات العامة الوطنية. ويكمل هذا العرض تلخيصاً للدروس المستخلصة من التجربة إلى حد الآن وكذلك الآراء المعبر عنها في مجلس الإدارة. وكثيراً ما دعا هذا الأخير إلى استعراض من هذا القبيل للمفاهيم والدروس المستخلصة.

٨. ومن المهم في البداية توضيح أن الإدارة القائمة على النتائج هي أداة تطويرية، لها حدودها ولها ومزاياها. ولا يمكنها أن تقف على جميع ما تنجزه منظمة ما، لا سيما المساهمات غير الملموسة التي تكتسي في بعض الحالات أهمية حيوية. ويمكن أن تؤدي هذه الإدارة إلى التركيز المفرط على ما هو قابل للقياس بدلاً من التركيز على ما هو مهم، وعلى النتائج قصيرة الأمد وليس على الأداء طويل الأمد. وطالما أن حدود الإدارة القائمة على النتائج تُفهم وتؤخذ بعين الاعتبار، فيمكن لهذه الإدارة أن تساهم مساهمة كبيرة في ملاءمة منظمة ما وفي فعاليتها وكفاءتها.

٩. والمبدأ الرئيسي للإدارة القائمة على النتائج هو أن على منظمة من المنظمات أن تدير وتقيس أداءها مقارنة مع النتائج الحقيقية التي تنوي المساهمة فيها. وبالنسبة لمنظمة العمل الدولية، يعني هذا الأمر أن إسهامها في جعل العمل اللائق حقيقة واقعة بالنسبة لجميع النساء والرجال العاملين، هو الهدف النهائي الذي يبرر برنامج عملها وميزانياتها. وتتطلب الإدارة القائمة على النتائج الوضوح بشأن النتائج المتوخاة والمسؤول عن تحقيق هذه النتائج. وما يهم- أي ما يجب أن يخضع للإدارة والقياس- هو مساهمة منظمة العمل الدولية في تحقيق العمل اللائق.

١٠. ويُستخلص من التأكيد على النتائج أنه ينبغي أن يستخدم المكتب الوسائل المتاحة له بأسلوب مرن لتحقيق النتائج في بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية متغيرة. وهذا يمثل تمييزاً أساسياً بين نهج إداري ونهج قائم على النتائج. فالنهج الإداري تركز على المدخلات والنواتج، وتقيس ما إذا كانت الميزانيات قد صُرفت حسب الجدول الزمني مقارنة مع قائمة من الأنشطة والنواتج المخطط لها. أما النهج القائم على النتائج فهي تجعل المديرين مسؤولين عن النتائج، وتتطلب أن يدير المديرين مواردهم بفعالية، وأن يكيفوا الأنشطة والنواتج لتحقيق النتائج المخطط لها.

١١. وفي العرض الذي سيلقي، استُخدمت مصطلحات مبسطة متعلقة بالإدارة القائمة على النتائج. فقد أدت المصطلحات الموجودة إلى شيء من اللبس والتعقيد غير اللازم. أما المصطلحات الجديدة فنركز على النتائج الأساسية التي يتعين تحقيقها، والتي تدعى الحصائل، وبوجه خاص على النتائج التي يكون المكتب مسؤولاً

⁵ هناك كتابات واسعة وأخذة في التزايد بشكل سريع عن الإدارة القائمة على النتائج. ويقدم العديد من الحكومات وصفاً لنهجها على مواقعها العامة على الإنترنت. انظر على سبيل المثال تحديثاً أخيراً بشأن التجربة في الحكومة الفرنسية على الموقع التالي: http://www.performance-publique.gouv.fr/pdf/home/article_mars2006.pdf. ويقدم معهد أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي تحديثاً بشأن الإدارة العامة في أمريكا اللاتينية على الموقع التالي: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/13430/SYC_29.pdf. وأحياناً تقدم وكالات الأمم المتحدة معلومات مماثلة لا سيما في سياق مشاريع المساعدة الإنمائية. ويعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان مثالين جيدين على ذلك. وتلقى تحليلات انعكاسات الإدارة القائمة على النتائج بالنسبة للوكالات التي تتمثل ولايتها في توجيه السياسات ووضع المعايير والترويج لتغيير السياسات، اهتماماً خاصاً. انظر:

Evaluating Policy Advice: Learning from Commonwealth Experience, by James Uhr and Keith Mackay (eds.), Canberra: Federalism Research Centre, Australian National University, 1996; Binnendijk, Annette, "Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience," Paris: OECD Development Assistance Committee, 2000; Cooley, Lawrence, et. al., "Report on the Institutionalization of Results-Based Management at UNFPA," Washington, DC: MSI; 2000; و "The Worth of a Garden: Performance Measurement and Policy Advice in the Public Service," by Mark Schacter, Ottawa: Mark Schacter Consulting, 2006.

وقد تمت تغطية المزيد من القضايا العامة في، على سبيل المثال:

Montes, Carlos, "Results-Based Public Management in Bolivia," London: Overseas Development Institute, 2003; "Performance Measurement and Evaluation. Definitions and Relationships," Washington, DC: United States Government Accountability Office, 2005, "Implementing Results-Based Management. Lessons from the Literature," Ottawa: Office of the Auditor General of Canada, 2000.

عنها، والتي تدعى الحصائل المباشرة. ومنذ البداية استخدمت منظمة العمل الدولية تراتباً منطقياً لوضع إطارها الخاص بالإدارة القائمة على النتائج. ويبدأ مثل هذا الترتاب ببيان أعلى للولاية والرؤية، وينحني نحو النتائج الملموسة التي تكون متوخاة في غضون فترة زمنية محددة. ومن أجل تبسيط الإطار العام، يُقترح أدناه تراتب من ثلاثة مستويات هي: الولاية والرؤية، والحصائل الوسيطة للهيئات المكونة والمجتمع العالمي، والحصائل الفورية التي تشكل أساس تقييم أداء المكتب.

١٢. ويحدد دستور المنظمة رؤيتها وولايتها، وهيكلها الثلاثي وصلاحياتها لوضع المعايير الدولية والإشراف عليها. ورؤية المنظمة هي برنامج العمل اللائق المعبر عنه في الأهداف الاستراتيجية الأربعة. ويظهر القبول العالمي والإقليمي والوطني واسع النطاق لهذا البرنامج أن العمل الذي ينجزه المكتب هو عمل ذو صلة مباشرة بالأولويات الاجتماعية والاقتصادية الحالية. وتوافق الآراء على هذا المستوى العالي غير معتاد في المنظمات الدولية وهو يشكل ميزة كبيرة بالنسبة لمنظمة العمل الدولية.

١٣. وتأتي **الحصائل الوسيطة** من خلال مسار تشارك فيه الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية بأشكال متعددة. وتتبنى الأولويات من البرامج القطرية للعمل اللائق والاجتماعات الإقليمية ومن مناقشات وقرارات مجلس الإدارة ومؤتمر العمل الدولي ومن خلال مناقشة الدروس المستمدة من التقارير والتقييمات الخاصة بتنفيذ البرنامج. ويوضح إطار السياسة الاستراتيجي، والبرنامج والميزانية ما تأمل الهيئات المكونة للمنظمة تحقيقه على المستوى العالمي والإقليمي والوطني، ويبين الأماكن التي ينبغي أن تُكتف فيها جهود المكتب. وبالطبع فإن تحقيق الحصائل الوسيطة يتعدى بكثير قدرات المكتب. وقد تم توضيح هذا على سبيل المثال في الاجتماعين الإقليميين للأمريكيتين وآسيا ومنطقة المحيط الهادئ، اللذين حددا أهدافاً بحلول سنة ٢٠١٥ تشكل مسؤوليات البلدان نفسها.

١٤. أما المستوى الثالث المقترح فهو **الحصائل الفورية** للمكتب وهي نتائج حقيقية تكون مساهمة المكتب فيها مباشرة وقابلة للتحقق منها. وما زالت هناك مسائل متعلقة بالقياس على هذا المستوى، أبرزها ضم جهود المكتب إلى جهود شركاء آخرين واهتمام المكتب بالملكية المحلية للنتائج. بيد أن من الممكن تحديد النتائج الملموسة بما يكفي لكي يتسنى الإبلاغ عن الأداء بثقة معقولة. وقد وُضعت المؤشرات والأهداف فيما يتعلق بالحصائل الفورية لقياس التقدم المحرز من أجل تحقيقها.

١٥. ويدعم المكتب تحقيق الحصائل الفورية من خلال أنشطته ونواتجه، التي تشمل الخدمات الاستشارية والمشاريع الموجهة إلى زيادة قدرات الهيئات المكونة والدعم لتحقيق توافق ثلاثي في الآراء ووضع المعايير والإشراف عليها. وفيما يخص الحصائل الفورية، يقدم البرنامج والميزانية وصفاً للاستراتيجية يعطي السياق ويفسر بوضوح الأسلوب الذي ينبغي أن تحقق به النتائج المتوقعة.

١٦. وتوجد أمثلة على الحصائل الوسيطة والحصائل الفورية والمؤشرات المرتبطة بها في الاستعراض التمهيدي للبرنامج والميزانية.

١٧. والهدف من المقترحات المقدمة أعلاه هو تبسيط الإطار العام وتسهيل انسجام مصطلحات منظمة العمل الدولية مع المصطلحات المستخدمة أكثر فأكثر في منظومة الأمم المتحدة. ويركز الإطار الناتج على المستوى الذي يمكن فيه قياس أداء المكتب.

الإطار المنطقي المنقح

مستوى الإطار المنطقي	الوظيفة
الرؤية والولاية	توضح تطلعات المنظمة وولايتها ومزاياها النسبية
الحصيلة الوسيطة	أهداف الهيئات المكونة للمنظمة. وتحدد الأولويات بالنسبة لإجراءات منظمة العمل الدولية
الحصيلة الفورية	تبين النتائج المباشرة المتوقعة لتدخلات المكتب
المؤشر	يبين المعايير أو البيانات التي يمكن استخدامها للتحقق من تحقيق الحصيلة الفورية أو قياسها
الهدف	يبين بالنسبة لكل مؤشر مستوى الإنجاز المتوقع خلال فترة زمنية معينة
الاستراتيجية	توفر السياق للحصائل الفورية وتفسر كيفية تحقيقها
النواتج والأنشطة	ما ينتجه وما ينجزه المكتب وموظفوه
المدخلات	الموارد، بما فيها الموارد البشرية، والموارد المالية والهيكل الأساسي

١٨. وتتمثل إحدى المسائل الجوهرية المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج في دور التقارير المتعلقة بالتنفيذ، والتقييم. وتركز التقارير المتعلقة بالتنفيذ على مستوى الإنجاز مقارنة مع الأهداف على مدى فترة زمنية محددة. أما التقييم فيفحص الفعالية والنجاعة التي تحققت بها الحصائل الفورية، لكنه يتناول أيضاً مسألة ما إذا كانت الحصائل الفورية تساند مساندة فعالة أولويات الهيئات المكونة. وقد تم تناول هذه المسألة باستفاضة في الجزء المعنون "دروس للمستقبل" أدناه (انظر الدرس ٤). ومن شأن تقييم متزايد أن يمنح مجلس الإدارة ثقة أكبر في فعالية وملاءمة عمل المكتب، بينما يترك للمؤشرات والأهداف مهمتها الخاصة المتمثلة في رصد الأداء خلال فترة سنتين. وتقتصر هذه الوثيقة بمجملها دوراً أقوى للتقييم. ومن شأن هذا الأمر أن يسمح لمجلس الإدارة والمؤتمر بالتفكير في أداء منظمة العمل الدولية بطرق تتناسب بشكل أفضل مع تعقيدات عمل المنظمة ومضامينه.

١٩. وأخيراً، للإدارة القائمة على النتائج انعكاسات مهمة على الإدارة السديدة. فهي تمكن هيئات الإدارة من تحديد النتائج التي ينبغي تحقيقها، ومن جعل المكتب مسؤولاً عن أدائه فيما يتعلق بتحقيق هذه النتائج. ويمكن لمجلس الإدارة أن يجعل الإدارة القائمة على الحصائل فعالة أكثر وذلك بالتحديد عن طريق التأكيد على الحصائل أكثر من الأنشطة، ومن خلال استعراض الأداء في علاقته بالحصائل. وفي الوقت نفسه تمنح الإدارة القائمة على النتائج المرونة للمديرين فيما يخص الأساليب التي تُستخدم بها الموارد من أجل تحقيق هذه الحصائل.

دروس للمستقبل

٢٠. إن التجربة التي اكتسبتها منظمة العمل الدولية إلى الآن فيما يخص الإدارة القائمة على النتائج توضح الحاجة إلى الاستمرار في تحسين تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. كما تقدم هذه التجربة عدداً من الدروس الأساسية للمستقبل.

الدرس ١: ينبغي أن تكون مساهمات الهيئات المكونة في تحقيق النتائج مدمجة بشكل منهجي أكثر في إطار البرنامج

٢١. يتطلب تحقيق النتائج الحقيقية إشراك الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية. فلا يمكن للمكتب وحده أن يغير السياسات، وليس دعمه لإعداد هذه السياسات وتنفيذها بديلاً من إرادة وموارد الأطراف المعنية بشكل مباشر. وفي هذا السياق، فإن النتائج التي يتوخاها المكتب هي بشكل كبير إنجازات الهيئات المكونة، مع دعم من شركاء آخرين في غالب الأحيان.

٢٢. وإن ملكية النتائج هي مصدر مهم للتحفيز والشرعية وهي تمهد الطريق للنجاح في تحقيق النتائج واستدامتها. وهذا واحد من أهم الدروس الأساسية في الجهود الإنمائية، وله تأثير قوي في توجيه المساعدة الإنمائية وإصلاح الأمم المتحدة. وهو أيضاً عنصر جوهري من عناصر البرامج القطرية للعمل اللائق.

٢٣. ولا تعفي مساهمة الهيئات المكونة في تحقيق النتائج المكتب من مسؤولية التركيز على الحصائل الفورية. ويمكن للمكتب من خلال التوعية والمعارف والخدمات، في الظروف المناسبة، أن يعمل الكثير من أجل أن يدفع قداماً ببرنامجه من برامج التغيير السياسي والتنفيذ الفعال للسياسة العامة. ومسؤولية المكتب هي تركيز موارده المحدودة على الفرص الجوهرية للتغيير.

٢٤. ويرى المكتب دائماً أن العمل مع الهيئات المكونة والهيكل الثلاثي هو ميزة نسبية أساسية في عمل المنظمة كافة. ويبين التأكيد على الحصائل التي تركز على الإدارة القائمة على النتائج أنه يمكن تقوية هذه الميزة بقدر أكبر. وبشكل خاص يبين إجراء وضع البرامج القطرية للعمل اللائق أن عمل منظمة العمل الدولية في البلدان يمكن أن يركز على مؤشرات أوضح من الهيئات المكونة والشركاء الآخرين بشأن أولوياتهم المتعلقة بالتغيير السياسي والعمل في مجال السياسة العامة. ويمكن أن تؤدي مشاركتهم الأعمق إلى قدر أكبر من التركيز والتأثير، مع توجيه موارد المكتب المحدودة إلى النتائج القابلة للتحقيق.

٢٥. وتكتسي المشاركة المحلية للهيئات المكونة ولشركاء الأمم المتحدة أهمية خاصة في الإطار الجديد الناشئ على المستوى القطري بالنسبة للمساعدة الإنمائية.

٢٦. وقد أدى التسليم بأن هناك حاجة إلى مشاركة أكبر من الهيئات المكونة، ولا سيما على المستوى القطري، داخل إطار الإدارة القائمة على النتائج إلى الطلب من المكتب الحصول على دعم إضافي من موارد خارجة عن الميزانية لصالح تخطيط البرامج القطرية للعمل اللائق، التي تشكل الأساس لتقديم التعاون التقني. ومؤخراً تلقى المكتب موافقة هولندا على مشروع يدعم مشاركة الهيئات المكونة في صياغة البرامج القطرية للعمل اللائق وتقييمها في بلدان مختارة. كما يشكل بناء قدرات البرامج القطرية للعمل اللائق - بالنسبة للهيئات المكونة ولموظفي منظمة العمل الدولية معاً - عنصراً أساسياً في اتفاق إطار جديد للشراكة مع المملكة المتحدة بين إدارة التنمية الدولية ومنظمة العمل الدولية قيد الدراسة.

الدرس ٢: ينبغي أن يركز المكتب على الأولويات ويقترح حلولاً سياسية متناسقة

٢٧. لقد سلطت التقارير الخاصة بتنفيذ البرنامج وتقييمات البرامج الضوء على حاجة برامج منظمة العمل الدولية إلى تحقيق تركيز أكبر، مع إيلاء الاهتمام اللازم لقضايا القدرات والكتلة الحرجة والتماسك.

٢٨. وفي الكثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق التركيز. فمنظمة العمل الدولية منظمة ذات ولاية واسعة وهيئة مكونة ثلاثية ومسؤوليات قطرية وإقليمية وعالمية. وهناك طلب واسع للحصول على دعم منظمة العمل الدولية فيما يخص مجموعة متعددة من القضايا الاجتماعية والعمالية. وعند محاولة مديري البرامج الرد على العدد الهائل من الطلبات، يميل هؤلاء إلى توزيع الموارد توزيعاً ضعيفاً رغبة منهم في ألا يخيبوا أمل الهيئات المكونة ذات الاحتياجات الحقيقية والتطلعات المشروعة.

٢٩. ويؤدي تجزؤ الأنشطة إلى زيادة احتمال سوء تنسيق السياسات والبرامج المقترحة بل إلى زيادة احتمال تناقضها. وقد استثمر المكتب استثماراً مهماً في إظهار مقدار الفعالية الأكبر لتماسك السياسات وتقليص التجزؤ. كما اتخذ تدابير التخطيط والبرمجة والميزنة لتشجيع تحديد الأولويات والعمل التعاوني، عن طريق البرامج القطرية للعمل اللائق على سبيل المثال.

٣٠. وللحاجة إلى تركيز وتماسك السياسات انعكاسات على برامج الميدان والمقر معاً. وإحدى المسائل الأساسية هي توجيه الموارد نحو دعم البرامج القطرية للعمل اللائق، حيث من المحتمل أن يكون التأثير عالياً. وقد تم تناول هذه المسألة من خلال تخطيط البرامج القطرية للعمل اللائق بدعم من نظام المعلومات المتكامل عن الموارد، لكنها ما زالت تحتاج إلى المزيد من التعزيز. والمسألة الأخرى هي تخطيط البحث والنواتج العملية لكي تلبي الاحتياجات في البلدان. وحظيت هذه المسألة بتركيز مهم عند وضع مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وخاصة عن طريق استعراض المؤشرات والاستراتيجيات باستخدام المدخلات الواردة من الأقاليم. وأخيراً، تم تعزيز التنسيق على نطاق المكتب لتجنب التجزؤ والتداخلات، ولا سيما فيما يخص البحث والإحصاءات والمنشورات.

الدرس ٣: ينبغي أن يكون لمساعدة الإدارة نطاق أوسع وتعريف أوضح

٣١. لقد شمل استخدام الإدارة القائمة على النتائج تحولاً مهماً في نهج المكتب الخاص بالمساعدة. وعززت مساهمة المديرين عن الأداء، لكن يمكن عمل المزيد في هذا المضمار.

٣٢. كما وضح استحداث القطاعات التقنية وترشيد هياكل الإدارات مسؤولية الإدارة عن النتائج المعروفة في البرنامج والميزانية. وتدعم النظم الخاصة بنظام المعلومات المتكامل عن الموارد مخصصات الموارد لكل الحصائل والبرامج القطرية للعمل اللائق، مما يمكن المديرين في المقر وفي الميدان من التعرف على مساهمات وحدثهم في العمل التعاوني وفي تقديم الدعم للبلدان.

٣٣. ويضطلع مديرو البرامج بمسؤولية واضحة عن الاستخدام الفعال للموارد، بيد أن هناك حاجة إلى المزيد من الأهداف الصريحة ومعايير التقييم. وقد أدت الضغوط على الموارد إلى إدارة أشد صرامة للميزانيات المتعلقة بالسفر والخدمات التعاقدية. ويمكن لمساعدة أكثر وضوحاً عن الفعالية أن تشجع على تطبيق أكثر منهجية لمثل هذه التدابير.

٣٤. ويمكن على غرار ذلك تحسين مساءلة المديرين عن أداء البرامج. ومن شأن مؤشرات أداء قابلة للقياس بشكل أكبر، في البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، أن تساعد على ذلك. وتركز هذه المؤشرات بشكل أوضح على الحصائل التي يمكن أن يؤثر فيها المكتب تأثيراً حقيقياً والتي يمكن أن يساهل عنها المديرون. ولا بد لها من أن تنصب نحو أهداف الأداء وخطط العمل بالنسبة للوحدات والأفراد.

٣٥. وتدعو استراتيجية الموارد البشرية التي تمت المصادقة عليها في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ إلى نظام لإدارة الأداء يركز على أداء المديرين. وسيكون هذا أساسياً لتعزيز المساءلة.

الدرس ٤ : ليست مؤشرات الأداء الحل الكامل لقضايا القياس

٣٦. تتطلب الإدارة القائمة على النتائج تحولاً مهماً في الأداء المتعلق بتقديم التقارير. وفضلاً عن تقديم التقارير بشأن المدخلات (الميزانيات)، والأنشطة والنواتج (الخدمات الاستشارية المقدمة، والمنشورات المنتجة، والاجتماعات المنعقدة)، تتطلب الإدارة القائمة على النتائج من المنظمات تبرير أدائها بالنسبة لمساهماتها في تحقيق حصائل محددة.

٣٧. وليس قياس الأداء وتقديم التقارير عن النتائج بأمر دقيق علمياً. وغالباً ما تستغرق النتائج الاقتصادية والاجتماعية التي تساهم فيها منظمة العمل الدولية سنوات لكي تتحقق، وقد تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الخارجية (على سبيل المثال، انعدام الاستقرار السياسي أو الكوارث الطبيعية أو تدابير اتخذها هيئات فاعلة مؤسسية أخرى) وعادة ما تستدعي جهود مجموعة من الشركاء. ويخلق هذا مشاكل الإسناد- أي القدرة على التأكيد بقدر معقول من الثقة أن نتيجة من النتائج مثل تراجع عمل الأطفال في بلد معين هي نتيجة شيء قام به المكتب. فضلاً عن ذلك، يصعب وضع اليد على النتائج التي تحقق على مدى فترات أطول في دورة تقديم التقارير المتعلقة بفترة سنتين.

٣٨. وتعالج المؤشرات مشاكل القياس وتقديم التقارير هذه. فالإ جانب الأهداف المحددة زمنياً، ترمي المؤشرات إلى منح المديرين وهيئات الإدارة فكرة ماثوق بها عما إذا كانت النتائج المتوقعة قيد التحقق. وقد واجه المكتب صعوبة رغم ذلك في استحداث مؤشرات تنال رضا مجلس الإدارة. وفي إطار تحضير البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، أجري بحث مفصل لمؤشرات منظمة العمل الدولية، وتم التعرف على بعض الأسباب المعينة الكامنة وراء هذه المشاكل. وللتلخيص بإيجاز، ترتبط المشاكل أساساً بمحاولات وضع عدد مبالغ فيه من العناصر ضمن المؤشرات وهكذا لا تبقى هذه المؤشرات محددة بما يكفي للسماح بتقديم تقارير واضحة. وهذه المشاكل قابلة للفهم. وما يريده مديرو البرامج هو الوعد بأداء يبدو مهماً وبالتالي يجذب الموارد. وبالاستناد إلى التدريب والقوائم المرجعية وأدوات أخرى وإسداء المشورة للمديرين، من المفروض أن تكون مؤشرات الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ أقرب إلى معايير المؤشرات الدقيقة والقابلة للقياس وممكنة التحقيق والواقعية والمحددة زمنياً^٦ (SMART)، التي تلقى الدعم في غالب الأحيان.

٣٩. وأحد الأسباب الأخرى للمشاكل المتعلقة بالمؤشرات هو افتراض أنها تستطيع قياس كل أداء منظمة العمل الدولية، والقيام بذلك في غضون إطار زمني من سنتين. وتفتقر المناقشات الجارية في مجلس الإدارة حول الحاجة إلى المزيد من المؤشرات النوعية أن الوسائل ضرورية لمعالجة تعقد عملية تغيير السياسات، ولتقييم الأداء على مدى فترات أكثر واقعية. ويمكن أن يتم هذا على نحو صحيح فقط من خلال إصلاح دورة البرمجة وإقامة تمييز أوضح بين التقييم وقياس الأداء.

٤٠. وأحد العوامل الهامة التي تميز قياس الأداء عن التقييم هو أن التقييم يشمل بحثاً دقيقاً للنتائج والإسناد. وعلى عكس ذلك فإن الهدف من قياس الأداء هو الإبلاغ عن التقدم المحرز في اتجاه تحقيق النتائج وليس إظهار ما إذا كانت النتائج في الحقيقة قد تحققت أو إلى مدى يمكن عزوها إلى مساهمات وكالة معينة. وبالنظر إلى طبيعة عمل المكتب، فإن نظم تقديم التقارير المتعلقة بأدائه تحتاج إلى إدماج عناصر التقييم وقياس الأداء معاً.

⁶ تعد مؤشرات SMART بشكل عام دقيقة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وواقعية ومحددة زمنياً.

الدرس ٥ : هناك حاجة إلى عملية أعمق للتغيير التنظيمي

٤١. إن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في بيئة منظمة العمل الخاصة يواجه عددا من المخاطر والقيود التي ينبغي التصدي لها من خلال نهج أكثر منهجية للتغيير التنظيمي.
٤٢. وقد يجعل نهج ثنائي السنوات لقياس النتائج تركيز المديرين ينصب على تقديم نتائج قصيرة الأمد، في حين أن أهداف منظمة العمل الدولية تتطلب مجهوداً مستداماً ومتعمقاً. ويستفاض في بحث هذه النقطة أدناه عند مناقشة دورة البرمجة.
٤٣. وتتطلب السياسات المتماسكة بشأن القضايا الاجتماعية والعمالية مدخلات من جهات مختلفة من المكتب، وبالتالي أساليب عمل تعاوني بين القطاعات التقنية وبين المقر والأقاليم. ورغم الصعوبات، ينبغي أن تكافئ نظم الإدارة العمل التعاوني والعمل بروح الفريق.
٤٤. وإن كفاءة وإخلاص موظفي منظمة العمل الدولية، الذين تحفزهم بشكل كبير أهداف المنظمة، تقف في مواجهة هذه المخاطر والقيود.
٤٥. وقد ركزت التدابير الرئيسية المتخذة لتعزيز التغيير التنظيمي إلى الآن على الأدوات والتدريب. ويقدم نظام المعلومات المتكامل عن الموارد أكثر فأكثر الوسائل لتحسين التخطيط الموضوعي للعمل ولرصد استخدام الموارد. وحالياً، طاول برنامج التنمية الإدارية والقيادية عدداً كبيراً من المديرين من المستوى الأول. كما أن فرص التدريب المرتبطة بالإدارة القائمة على النتائج أصبحت متاحة أكثر فأكثر، بشأن صياغة المؤشرات والبرامج القطرية للعمل اللائق على سبيل المثال. وهذه التدابير قيمة وينبغي أن تستمر وتعزز، لكنها تبقى غير كافية. فبدون هياكل حفازة مناسبة، من المحتمل أن يضيع تأثير التدريب وأن ينشأ الإحباط.
٤٦. إن أحد المواضيع المتواترة في مناقشات مجلس الإدارة حول الإدارة القائمة على النتائج هو الحاجة إلى ثقافة للنتائج. ويمكن أن يساعد هذا الأمر على التركيز بشكل دائم على جهود المكتب المبذولة بخصوص النتائج الحقيقية، ومن شأنه أن يشجع الجهود المشتركة وتقاسم المسؤولية. إن الركائز الخاصة بثقافة للنتائج متنوعة وتتطلب جهوداً طويلة الأمد. ولئن اكتفينا بمثال واحد فقط على العمل اللازم، فإنه ينبغي لتخطيط المسار الوظيفي أن يعزز التجربة في الإدارات والأقاليم المختلفة وكذا التعاون مع الهيئات المكونة الثلاث، وأن يسمح في الوقت نفسه بالتخصص والتعمق في المعارف. ومن خلال هذا التدبير والعديد من التدابير الأخرى، يمثل نهج متماسك لإدخال ثقافة للنتائج موضوعاً رئيسياً بالنسبة لمستقبل الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية.
٤٧. وفي إطار ولاية ورؤية المنظمة، يسعى موظفوها إلى تشجيع الحوار وبناء المصداقية على المدى الأطول والتكيف مع الحقائق المحلية وإضفاء المصداقية على الهيئات المكونة. وينبغي أن تُقيم مساهمة هذه السمات "اللينة" في النتائج. وما ينبغي أن يُعزز هو تركيز أدق على فرص التغيير الرئيسية. وينبغي عدم الاستهانة بدور الهيئات المكونة في هذه العملية، ولا سيما فيما يخص الاتفاق بشأن الاستخدام الأكثر فعالية وكفاءة لموارد المكتب المحدودة.
٤٨. وسيأتي أهم دعم قصير الأمد لثقافة خاصة بالنتائج من نظام إدارة الأداء الجديد الذي سيعتمد تمثيلاً مع استراتيجية الموارد البشرية. ويجعل هذا تخطيط العمل القائم على النتائج أكثر ملاءمة في العمل اليومي.
٤٩. ولدعم المزيد من العمل أنشئت لجنة استشارية للتغيير التنظيمي. وتقدم هذه اللجنة التقارير للمدير العام وتضم ممثلين من كل جهات المكتب. وعين أحد كبار الموظفين كمسؤول عن التغيير التنظيمي في إدارة البرمجة والإدارة. ووجهت الأنشطة الرئيسية حتى الآن نحو الحصول على المشورة الخارجية وكذلك المعلومات المتعلقة ببرامج التغيير التنظيمي في وكالات الأمم المتحدة الأخرى والإدارات الوطنية. وسيشمل العمل في المستقبل في هذا المجال بحث المساءلة والسلطة داخل المكتب، وكذلك دراسة معمقة، بدعم خارجي، بشأن التدابير المتخذة للتغلب على القيود المفروضة على تعزيز الإدارة القائمة على النتائج. وستركز هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية والقدرات المتوفرة لدعم التغيير ومتطلبات البيانات من أجل قياس النتائج.

خريطة الطريق بشأن الإدارة القائمة على النتائج

٥٠. لقد طلب مجلس الإدارة خريطة طريق بشأن الخطوات المقبلة التي يجب اتخاذها عند تطبيق الإدارة القائمة على النتائج، تبين العلاقة بين المكونات المختلفة للإدارة القائمة على النتائج وتقدم كذلك معالم أساسية محددة زمنياً يمكن قياس التقدم المحرز بالاستناد إليها. ويستعرض هذا الفرع عناصر خريطة الطريق هذه.
٥١. وأدى طلب مجلس الإدارة لخريطة طريق بشأن الإدارة القائمة على النتائج إلى إعادة بحث المراحل التي أوصلتنا إلى الحالة الراهنة. ويساعد هذا على إظهار التقدم المحرز والأمور التي ما زال يجب عملها. وليست هذه النظرة الاستراتيجية لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية ادعاء بأن المعالم الأساسية المعينة في هذه السنوات الست الأولى قد خُطط لها سلفاً. وفي الواقع، قد تكون خطة صامدة مرسومة في السنوات الأولى من الإدارة القائمة على النتائج أدت فعلاً إلى إبطاء التقدم بدلاً من تعزيزه. وقد كان هناك بالتأكيد حاجة إلى التحرك بمرونة للتجاوب مع المشاكل والفرص التي نشأت ومع الأولويات التي حددها مجلس الإدارة. ويمثل وضع البرامج القطرية للعمل اللائق مثالا على ابتكار مهم كان أساسيا للدفع بعجلة التقدم إلى الأمام، لكنه تطلب تجربة للتعرف عليه. وقد يكون إطار جامد أفضى فعلاً إلى عرقلة التطورات الناشئة منذ تقرير *الخلاص من الفقر*^٧ إلى انعقاد مؤتمر القمة الأفريقي ومتابعته، أو منذ تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبعد الاجتماعي للعولمة إلى تقرير *عولمة عادلة*. دور منظمة العمل الدولية^٨. وهكذا، ينبغي أن تخضع خريطة الطريق للتحديث على نحو منتظم وأن تُنفذ على نحو مرن.
٥٢. ويستعرض ما تبقى من هذا الفرع مراحل إدخال الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية، مع التركيز على المرحلة الثالثة التي تغطي ما تبقى من إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩. وهذا ملخص في الجدول الوارد في نهاية هذا الفرع.

المرحلة ١: اعتماد الميزنة الاستراتيجية (١٩٩٩-٢٠٠١)

٥٣. في النصف الثاني من التسعينيات بدت الحاجة إلى التغيير في منظمة العمل الدولية واضحة. فالميزانية العادية ظلت راکدة لعدة أعوام، وتراجعت الموارد الخارجة عن الميزانية. وغدت البيئة التي يعمل فيها المكتب أكثر تنافسية. وكثيراً ما كان يُنظر إلى منظمة العمل الدولية كمنظمة يتجه تركيزها إلى الداخل وتحظى بالاحترام في مجالات معينة، لكنها ليست في الطليعة. وشهدت النظم الوطنية للعلاقات الصناعية والحماية الاجتماعية والتنمية تغيراً سريعاً، لكن منظمة العمل الدولية لقيت صعوبة في وضع نفسها في مكانة جيدة لمواجهة التحديات المحتملة. وعلى المستوى الداخلي، كان المكتب مجزأً وكانت النظم الإدارية تحتاج إلى تحديث. وقد التزم المدير العام الذي انتُخب سنة ١٩٩٨ لتولي منصبه سنة ١٩٩٩ ببرنامج إصلاح استراتيجي.
٥٤. واقترح المدير العام الجديد خططا طموحة لإجراء تغييرات في منظمة العمل الدولية. وجاء في الفقرة الافتتاحية من مقترحات المدير العام للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، التي قدمها في الأيام الأولى من ولايته في شهر آذار/ مارس ١٩٩٩، ما يلي:
- يشير عرض الميزانية بالشكل الوارد هنا إلى ابتداء عملية ميزنة استراتيجية في أثر دورة مجلس الإدارة المعقودة في تشرين الثاني/ نوفمبر ١٩٩٨. وبيئعد هذا الشكل عن الهيكل السابق القائم على ٣٩ برنامجاً رئيسياً ليتخذ هيكلًا جديدًا يركز على أربعة أهداف استراتيجية وعلى الأهداف العملية المقابلة لها.
٥٥. وبعد نشر تقرير المدير العام بعنوان *العمل اللائق* ومناقشته من قبل مؤتمر العمل الدولي في حزيران/ يونيو ١٩٩٩، كان واضحاً أن هناك توافقاً على مستوى التنظيم والإدارة العليا بشأن التوجه الجوهري للمنظمة والحاجة إلى تغيير تنظيمي لدعم إعادة تنشيط وتوجيه عمل المكتب. وكان هذا التوافق في الآراء إنجازاً كبيراً. فقد سمح بتغيير داخلي سريع وأذن ببدء احتلال منظمة العمل الدولية مكانة جديدة على الساحة الدولية.
٥٦. وقد أُخذت الخطوات التالية على وجه السرعة:

⁷ تقرير المدير العام، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩١، حزيران/يونيه ٢٠٠٣.

⁸ تقرير المدير العام، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، حزيران/يونيه ٢٠٠٤.

- تشكيل فريق كبار المديرين لتوفير تنسيق موضوعي؛
- إعادة هيكلة المكتب حول الأهداف الاستراتيجية الأربعة؛
- استحداث ثمانية برامج مركزية دولية لتشجيع الابتكار؛
- وضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية؛
- إجراء أعمال تدقيق خارجية في مجالات معينة من الإدارة؛
- اعتماد إجراءات جديدة للتخطيط والميزنة والتقييم وتقديم التقارير:
- تطبيق برمجة موجهة نحو النتائج على جميع وثائق التخطيط والبرمجة وتقارير التنفيذ بدءاً بالبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١؛
- اعتماد إطار السياسة الاستراتيجية سنة ٢٠٠٠ للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥، بموضوع "تدعيم برنامج العمل اللائق؛
- اعتماد استراتيجية للتقييم سنة ٢٠٠٠، تدعو إلى إجراء تقييمات لكل البرامج المركزية الدولية والميزنة الاستراتيجية خلال فترة إطار السياسة الاستراتيجية.

٥٧. وإلى جانب الخطوات المذكورة أعلاه، اعتمدت تدابير لتحقيق الفعالية والوفورات لإيجاد موارد من أجل تقديم خدمات محسنة للهيئات المكونة. وشملت هذه التدابير إدخال وحدات دعم الإدارة في القطاعات التقنية. وتقدم وحدات دعم الإدارة هذه خدمات مثل الدعم لتخطيط البرامج والتقييم ورفع التقارير وإدارة الموارد المالية والبشرية. وتتيح المركزية على مستوى القطاع فرصاً للتحسينات فيما يخص الفعالية والنجاعة والتنسيق. كما بلغت الوفورات مليون دولار أمريكي في مجال الدعم الإداري للاجتماعات القطاعية وتخفيض تكاليف سفر المشاركين.
٥٨. وكان هناك بالطبع عدد من القيود في المرحلة الأولى من الإدارة القائمة على النتائج. ففي البداية كانت هذه الإدارة محصورة بالميزنة الاستراتيجية التي ستسمى الآن الميزنة القائمة على النتائج، ولم تكن تتضمن نهجاً كاملاً للإدارة القائمة على النتائج. وثانياً، كان هناك عدد من مشاكل القياس والإسناد في مؤشرات الأداء التي استحدثت وفي رفع التقارير المتعلقة بالأداء. وثالثاً، كان الإبلاغ المالي الاستراتيجي مفيداً بشدة بنظم المكتب المالية. ورابعاً، غالباً ما كانت القطاعات التقنية الجديدة تعمل ضمن نطاق ولاياتها المنفصلة، بحيث ظلت هناك حاجة إلى تكامل السياسات والتعاون.
٥٩. ومنذ البداية تلقى المكتب نصائح من خبراء خارجيين وموظفين وطنيين محنكين مفادها أن اعتماد الإدارة القائمة على النتائج يتطلب جهوداً مستدامة وإجراء استعراض وتحسين داخليين متواصلين. وإحدى مزايا الميزنة الاستراتيجية هي أنها جعلت بعض المشاكل جلية ووفرت حافزاً لإيجاد الحلول.

المرحلة ٢: تدعيم الميزنة الاستراتيجية وتحسين الأداء (٢٠٠٢-٢٠٠٥)

٦٠. بعد هذه الفترة الأولية، استمرت تقوية الأساس النظري للعمل اللائق. وأخذ الطلب على إجراءات منظمة العمل الدولية في التزايد، على المستوى الدولي وعلى مستوى البلدان معاً. كما تزايدت الموارد الخارجة عن الميزانية وتقديم التعاون التقني. وعلى غرار برنامج العمل اللائق ككل، كانت هناك فترة تدعيم للميزنة الاستراتيجية ضمن إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥.
٦١. واقتربت الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥ بتدابير مهمة لتخفيض الموارد الإدارية ومواصلة البحث عن الفعالية واحتواء التكاليف. وفي الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ أدت الفعالية في سياسة الإعلام في منظمة العمل الدولية، وخصوصاً توزيع المنشورات بالإقتران بتبسيط وظائف التحرير والترجمة داخل المنظمة، إلى انخفاض بالدولارات الثابتة، بنسبة ٧ في المائة في الموارد الخاصة بخدمات الدعم. وقد تم تحقيق انخفاض في موارد الدعم المقدم

لهيئات صنع السياسات بنسبة ٣ في المائة، بالدولارات الثابتة، عن طريق تخفيض ربع عدد وطول وثائق مجلس الإدارة. كما تحققت وفورات وأوجه فعالية أخرى في مجالات مثل السفر، حيث تم تخفيض مجموع ميزانية المكتب بنسبة ١٦ في المائة على مدى فترتي سنتين. وعين كذلك مدير تنفيذي مسؤول عن الإدارة والخدمات الإدارية من أجل ضمان المزيد من التداؤب والفعالية داخل هذا القطاع.

٦٢. وفي بداية هذه الفترة بدأ التصدي للمشاكل المحددة أعلاه. وقد تضمن البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ عدداً من الابتكارات ووضع برنامجاً لتحقيق المزيد من التحسين.

٦٣. وكان أحد السمات الرئيسية للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ هو التركيز المتزايد على الأقاليم. وقدمت سمات وأولويات الأقاليم بتفصيل أكبر وفي صيغة جديدة. وأصبحت الروابط مع الأهداف الاستراتيجية أكثر وضوحاً. وقد تحقق هذا من خلال عملية برمجة محسنة حيث حُدِّت الأولويات الإقليمية سلفاً. وعززت هذه التحسينات تأثير تحويل جوهري للموارد من المقر إلى الأقاليم.

٦٤. وكان أحد التدابير المرتبطة بذلك هو إدماج أكمل للمقترحات الخارجة عن الميزانية في البرنامج والميزانية. وبمهد هذا الابتكار الطريق للبرمجة القطرية. كما بدأ وضع البرامج القطرية للعمل اللائق، التي أصبحت فيما بعد الآلية الأساسية لعمل منظمة العمل الدولية في البلدان.

٦٥. وقد واصل البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ عملية التدعيم. وهو يضيف التفاصيل لإطار النتائج من خلال مستوى إضافي، هو مستوى الحصائل. ولأول مرة تُدمج رسوم بيانية لكل إقليم مبينة الإنفاق الاستراتيجي المقدر لكل هدف استراتيجي، بالنسبة للميزانية العادية وللموارد الخارجة عن الميزانية على حد سواء. وعلى غرار ذلك، يُبين التوزيع الإقليمي في إطار كل هدف استراتيجي.

٦٦. كما استمرت الجهود المبذولة لتحقيق الإدخارات وفعالية التكاليف، وهي جهود استهلكت في سنة ١٩٩٩، على جبهات مختلفة. وبالإضافة إلى توفير حوالي مليوني دولار أمريكي نظراً إلى قدر أكبر من التوازن في هيكل الدرجات، أدخلت مجموعة من التدابير الأخرى للوفورات المباشرة في الميزانية. واستوعبت ميزانية الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ حوالي ٦ ملايين دولار أمريكي في زيادات التكاليف.

٦٧. ويكمن وراء البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ تغيير مهم في عمليات البرمجة التي أصبحت ممكنة بفضل النظام الجديد المتكامل للمعلومات عن الموارد، في منظمة العمل الدولية. فهذا النظام يسمح بعملية أكثر شفافية يمكن لكل موظفي المنظمة أن يروا من خلالها المقترحات الواردة من كل الوحدات عند وضعها، والتعليق عليها. كما تم ربط الموارد على نحو استراتيجي مع الحصائل، مما يشجع وضع الميزانيات المشتركة وتنفيذ البرامج بالتعاون من قبل عدد من القطاعات والأقاليم. وعرفت هذه العملية المزيد من التحسن من أجل تحضير مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وخاصة باستخدام المعلومات الواردة من البرامج القطرية التمهيديّة للعمل اللائق.

٦٨. وتمثلت إحدى الخطوات الأساسية الأخرى في اعتماد إطار للتقييم في منظمة العمل الدولية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢؛ وقد أحرز داخله تقدم منهجي وعملي مهم من خلال تقييمات البرامج المركزية الدولية، من بين تقييمات أخرى. وقد أرسى هذا العمل الأساس لسياسة التقييم الأكثر شمولية والإطار الاستراتيجي الذي أيده مجلس الإدارة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥.

٦٩. وكانت إحدى السمات المهمة للإدارة القائمة على النتائج هي الدعم الذي قدمته لإدماج عنصر المساواة بين الجنسين بأساليب قابلة للتحديد في البرنامج والميزانية. وقد عززت عمليات مراجعة استناداً إلى نوع الجنس، وهي أدوات موجهة نحو النتائج، البعد الجنساني في عمل منظمة العمل الدولية، وأظهرت إمكانية كبيرة في مجال التنمية الأوسع.

٧٠. وشمل تدعيم الإدارة القائمة على النتائج تدابير موجهة إلى تحسين الفعالية العامة للمكتب. ويشمل هذا مبادرة فريق كبار المديرين بشأن تقوية الإدارة من أجل التنفيذ وتحقيق النتائج وتقوية التدابير من أجل العمل المتكامل عبر القطاعات والأقاليم والسعي إلى تماسك السياسات ورسم سياسات أكثر تركيزاً على البحث والمنشورات. ويتجلى التقدم العام المحرز بطرق شتى، من تزايد تقديم التعاون التقني إلى تعاون أقوى في مجال تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق.

المرحلة ٣: خريطة طريق مرفقة بجداول زمنية ومعالم أساسية واضحة (٢٠٠٦-٢٠٠٩)

٧١. كان الانشغال الرئيسي للميزنة الاستراتيجية تحسين ملاءمة وفعالية برنامج عمل المكتب من خلال تطبيق الميزنة القائمة على النتائج وتقنيات رفع التقارير. وكانت الأدوات الأولية هي البرنامج والميزانية والتقارير الخاصة بتنفيذ البرنامج، ومنذ عهد أقرب البرامج القطرية للعمل اللائق. وكان التركيز على تحديد الأولويات بشفاافية والأداء القابل للقياس والفعالية في الميزانية.
٧٢. وتتضمن المرحلة المقبلة للتنفيذ الكامل للإدارة القائمة على النتائج مقترحات بشأن أربعة مجالات رئيسية هي: نهج أكثر شمولية وتكاملاً لاستراتيجية خاصة بالإدارة؛ نهج أكثر منهجية لإدارة الأداء والمساءلة؛ إصلاح دورة البرمجة؛ استعراض الهيكل الميداني.

استراتيجيات متكاملة للإدارة

٧٣. أجرى المكتب في الماضي عدداً من عمليات رسم الاستراتيجيات، وقد تسارعت وتيرة هذا الاتجاه مؤخراً، بوجود استراتيجيات قائمة أو قيد الإعداد متعلقة بالموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات وتعبئة الموارد وتقسيم المعارف والتقييم. وتشمل هذه الاستراتيجيات عناصر إطار قائم على النتائج، رغم أنها لا تستخدم دائماً مصطلحات الإدارة القائمة على النتائج. ولم تحظ العلاقات بين هذه الاستراتيجيات بتعريف وفحص بأسلوب منهجي للتأكد من أنها تعزز خطة كاملة ومتناسكة للإدارة. ويمثل هذا تحدياً مهماً للمستقبل.
٧٤. وتفسر الاستراتيجيات كيف ستتحقق نتائج معينة. وبالتالي فمن المهم أن تبدأ بتحديد للنتائج المتوخاة، كما تم على سبيل المثال في استراتيجية الموارد البشرية الموافق عليها حديثاً. وهكذا، يمكن بحث الاستراتيجية من حيث الأولوية المعطاة للنتائج المعلنة، وكذا فعالية وتكلفة التدابير المقترحة من أجل تحقيقها.
٧٥. ويمكن أن يكون أحد المعالم الأساسية للإدارة القائمة على النتائج فيما يخص الاستراتيجيات هو إدماج إطار نتائج واضح في كل استراتيجيات الإدارة المقترحة، وذلك باستخدام نهج عام ومصطلحات مشتركة.
٧٦. وصميم الإدارة القائمة على النتائج هو البرمجة والميزنة، لكن دعماً أساسياً يُقدم لها من مكونات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقسيم المعارف. وبما أن المكتب ما زال يضع وينفذ استراتيجيات في كل مجال من هذه المجالات، فسيكون من المهم توضيح الروابط بين الاستراتيجيات ومساهماتها في الإدارة القائمة على النتائج.
٧٧. وعلى ضوء هذه الحاجة إلى تماسك الاستراتيجيات، يمكن أن يكون المعلم الأساسي الثاني هو التعريف الصريح للروابط بين كل استراتيجيات الإدارة الخاصة بالمكتب، داخل الاستراتيجيات نفسها وفي ملخص عام على السواء.
٧٨. ويمكن أن يكون المعلم الأساسي الثالث بشأن وضع الاستراتيجيات هو إتمام استراتيجية تقاسم المعارف. والعمل بشأن هذه الاستراتيجية جارٍ على قدم وساق.

نظم الأداء والمساءلة

٧٩. يعقد نظام الإدارة القائمة على النتائج أمالاً كبيرة على مديري البرامج لتحقيق الحصائل المتفق عليها. ولذا، فإن إنشاء بيئة داعمة حيث يتحمل المديرون مسؤولية تحقيق مثل هذه الحصائل ويملكون أيضاً الوسائل الكافية للقيام بذلك، هو خطوة جوهرية على الطريق المؤدي إلى زيادة الفعالية. ويكون للمساءلة معنى فقط عندما تطبق على من لهم الصلاحية للعمل. وينبغي أن تشمل نظم المساءلة تدابير أداء الإدارة التي تساعد المديرين المباشرين أنفسهم وكبار المديرين في تقييم الفعالية التي تُطبق بها المسؤوليات والموارد. وينبغي أن ترمي هذه النظم إلى استخلاص الدروس وتطبيقها بشأن أنجع الأمور.
٨٠. وتتيح الإدارة القائمة على النتائج الكثير من المرونة في الإدارة لكن في إطار مساءلة محددة بوضوح. ويحدد البرنامج والميزانية أهداف الأداء. ويتطلب تقديم التقارير الخاصة بتنفيذ البرنامج تقارير محددة مقارنة بهذه الأهداف. ويقدم النظام المالي والقواعد المالية ونظام الموظفين إرشاداً ذا حجية بشأن قضايا الموارد المالية

والبشرية، كما تضمن التعميمات الداخلية شروطاً مفصلة حول هذه المواضيع وغيرها. أما عمليات التدقيق الخارجية والداخلية فتوفر الإشراف.

٨١. وتركز الترتيبات المؤسسية، وأهمها فريق كبار المديرين وفرق المديرين القطاعيين والإقليميين، على الأداء والتنسيق. وتشمل العمليات الداخلية مثل إعداد البرنامج والميزانية استعراضات لاستخدام الموارد وهياكل الإدارة. ويقدم نظام المعلومات المتكامل عن الموارد معلومات أكثر تفصيلاً واستراتيجية لصالح المديرين، ولا تزال إمكانياته في بداية استغلالها فقط. ويقدم برنامج التنمية الإدارية والقيادية وبرامج التدريب الأخرى للمديرين مجموعة شاملة من الموارد لتطوير الكفاءات الأساسية، بما في ذلك الإدارة القائمة على النتائج.

٨٢. وبالتالي، فإن الكثير من أسس الإدارة القائمة على النتائج موجودة وسبق لها أن خلفت تأثيراً في الإدارة في المكتب. وقد ساهمت الإدارة القائمة على النتائج في تحويل المديرين عن انشغال حصري بوضع تقارير عن المدخلات والأنشطة وشجعتهم على التركيز على النتائج الحقيقية القابلة للقياس. ومع تقدم الأدوات، بات المديرين قادرين أكثر فأكثر على تعريف المغزى الاستراتيجي لبرامجهم وأعمالهم من خلال وضعها في إطار البرامج القطرية للعمل اللائق على سبيل المثال. وفي الوقت نفسه، هناك تفاوت في المدى الذي يطبق وفقه المديرين التقنيات القائمة على النتائج. وهناك حاجة إلى نهج أكثر منهجية وشمولية للإدارة القائمة على النتائج، يكون مدعوماً بأدوات إدارة الأداء عبر المكتب وبالمساعدة في تطوير التنظيم.

٨٣. ويتناول الكثير من الإرشاد المتوفر حالياً للمديرين، الامتثال للقواعد أكثر من تعزيز فهم الأغراض الكامنة وراء هذه القواعد، أو لماذا يمكن أن يعرقل عدم تطبيقها الإنجاز ويكلف المكتب الوقت والمال. ومن شأن نهج قائم على الحوافز وموجه نحو النتائج أن يبين الأولويات على نطاق المكتب على نحو إيجابي، ويقيم البرامج حسب التقدم الذي أحرزته على مر الزمان. ويمكن أن يشمل هذا النهج على السواء أهداف فعالية وغايات جوهرية أكثر مثل تنمية المعارف أو دعم البرامج القطرية للعمل اللائق أو المساهمات في التعاون المشترك بين القطاعات. وينبغي أن يشمل أيضاً إصلاحاً كبيراً لنظام تقييم الأداء الراسخ في المنظمة، مع إيلاء انتباه خاص لتقييم المديرين.

٨٤. وفي حين أن تطبيق نظام جديد لتقييم الأداء أمر ملح وستعطى له الأولوية، فإن الأمر يستدعي تجربة أكبر قبل تطبيق بعض هذه التغييرات. وبالتالي فقد اقترح أن تكون الخطوة المقبلة استعراضاً للممارسة الجيدة في قياس الأداء ووضع تطبيقات تجريبية لاختبار عدد محدود من وحدات برنامجية مختارة.

٨٥. ومع إدخال نظام المعلومات المتكامل عن الموارد تغيير عدد من الإجراءات الإدارية بما يكفي للسماح بمراجعة العديد من تعميمات الإرشاد الداخلية في المنظمة. وفي الوقت نفسه، هناك فرصة لمراجعة الأحكام التي عفا عليها الزمن، وتوضيح الإرشاد المقدم وتحديث هيكل التعميمات. وقد بدأ هذا العمل بالفعل. وهو يلقي بمعظم ثقله على كاهل القليل من الإدارات لكنه ينبغي أن يكون أولوية بالنسبة لسنة ٢٠٠٧. واقترح إتمام نظام مراجع كلياً كمعلم أساسي لسنة ٢٠٠٨.

٨٦. ويرتبط المجال الثاني من تحسين نظم الإدارة بتخطيط العمل داخل وحدات تشغيلية وتخطيط العمل عبر هذه الوحدات. وإن تخطيط العمل لمهم بسبب مساهمته في الاستخدام الفعال والناجع للموارد، وهو ضروري فضلاً عن ذلك لدعم نظم إدارة الأداء. وإذا كان التخطيط يجري في كل أجزاء المكتب، فليس هناك في الوقت الحاضر أي شكل مشترك لخطة العمل ولا أي دعم محوسب مركزي لها. وقد بدأ المكتب يستكشف الأدوات التي يمكن أن تُستخدم لتعزيز نظام المعلومات المتكامل عن الموارد، دعماً لمشاريع التعاون التقني في البداية. واقترحت معالم أساسية بشأن إدخال معايير ونظم على نطاق المكتب لتخطيط العمل.

٨٧. وفي الفترة القادمة سيتم على نحو تدريجي تفعيل البرامج القطرية للعمل اللائق في معظم الدول الأعضاء. وبالتالي فإن نسبة مجموع إنفاق المنظمة على البرامج القطرية للعمل اللائق سوف ترتفع. وفي الوقت نفسه، سيستخدم إجراء جديد لضمان الجودة لتقييم مقترحات البرامج القطرية للعمل اللائق. ومن المزمع أيضاً أن تخضع البرامج القطرية للعمل اللائق للتقييم الذاتي والتقييم بانتظام. ويرد التقييم الأول من هذا النوع على جدول أعمال اللجنة^٩.

^٩ الوثيقة: GB.297/PFA/2/3.

إصلاح دورة البرمجة

٨٨. إن دورة البرمجة (إطار السياسة الاستراتيجية وإعداد البرنامج والميزانية ورصد التنفيذ ورفع التقارير والتقييم) ترسي إطاراً يُنفذ داخله التنظيم والإدارة ككل لبرامج منظمة العمل الدولية. وعلى نحو أمثل، توجه دورة البرمجة الدروس من تنفيذ وتقييم البرامج حالياً نحو وثائق التخطيط التي تنشئ إطاراً متوسط المدى للعمل، ثم نحو مقترحات ملموسة للبرنامج والميزانية. ويلعب توقيت ومضمون الوثائق الأساسية في الدورة بوضوح دوراً رئيسياً في التأكد من أن الإدارة القائمة على النتائج مكلفة بالنجاح.

٨٩. وتستجيب دورة البرمجة الحالية لعدد من متطلبات النظام الأساسي لمؤتمر العمل الدولي والنظام المالي، لا سيما نظام الميزنة لفترة سنتين وعملية الموافقة عليه التي تدوم سنة. ونتيجة لذلك، يبدأ إعداد البرنامج والميزانية مبكراً في السنة الأولى من فترة السنتين السابقة، عندما تكون المعلومات عن تنفيذ البرامج الحالية قليلة. وفي ظل هذا القيد الأساسي يبقى هناك العديد من الفرص لجعل دورة البرمجة أيسر وذات مغزى أكبر:

- معظم نتائج برامج منظمة العمل الدولية تحدث على مدى إطار زمني أطول من فترة السنتين، بيد أن أهداف الأداء تحدد لفترة سنتين. وهذا يضعف دور التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج، ويترك دور تقرير منتصف فترة السنتين مبهماً. ويمكن أن يوفر إطار مُعدل للسياسة الاستراتيجية أساساً لتقييم التقدم على مدى فترة أطول.

- يعاني التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج لكل فترة سنتين من التركيز المفرط على الأداء قصير الأمد. ويزيد وجود التقرير الخاص بتنفيذ البرنامج لمنتصف فترة سنتين من حدة هذه المشكلة. وفي الوقت نفسه، ليس هناك حالياً أي تقرير يغطي الأداء الاستراتيجي على مدى أطول. وبموازاة إطار مُعدل للسياسة الاستراتيجية، ينبغي أن يكون من الممكن تصميم التقارير الخاصة بتنفيذ البرنامج بحيث تقدم منظوراً استراتيجياً أطول أجلاً وتقارير موضوعية ومالية أقصر أجلاً لكل فترة سنتين. ويمكن تعويض الحاجة المحتملة إلى تقرير جديد تقييمي أكثر وذي أجل أطول، بإلغاء تقرير منتصف فترة سنتين الخاص بالتنفيذ.

- تناقش الأقاليم كل أربع سنوات برنامج منظمة العمل الدولية في الاجتماعات الإقليمية. وهناك ترابط متزايد مع عملية التخطيط والميزنة على نطاق المكتب. ويبين "برنامج العمل اللائق لنصف الكرة الأرضية" ومدته عشر سنوات، والذي اعتمده مؤخراً الاجتماع الإقليمي للأمريكتين الإمكانية القوية لاعتماد نهج قائم على النتائج، وأطول أجلاً في التخطيط ورفع التقارير في كل إقليم. وقد أرست استنتاجات الاجتماع الإقليمي الآسيوي الرابع عشر عقد آسيا للعمل اللائق، وهو يرمي إلى المساهمة في جعل العمل اللائق حقيقة واقعة بحلول سنة ٢٠١٥، التي تصادف التاريخ المستهدف لتحقيق معظم الأهداف الإنمائية للألفية. إن وجهات النظر هذه المتعلقة بالتخطيط ذي أجل أطول والناشئة من الأقاليم، مصحوبة بتحديد موقع العمل اللائق كهدف عالمي إلى جانب الأهداف الإنمائية للألفية، تشير إلى الحاجة إلى إطار تخطيط عام وأطول أجلاً لمنظمة العمل الدولية.

٩٠. وعند إصلاح دورة البرمجة، ينبغي إيلاء اعتبار كبير إلى عبء العمل الذي يضعه التخطيط والبرمجة ورفع التقارير على عاتق المكتب ومجلس الإدارة. ومن السهل مضاعفة متطلبات مبادرات الإدارة القائمة على النتائج. وتساهم وحدات المنظمة حالياً في إطار السياسة الاستراتيجية كل أربع سنوات، ومقترحات البرنامج والميزانية كل سنتين، و التقارير الخاصة بتنفيذ البرنامج كل سنة. وعلاوة على ذلك هناك مساهمات في البرامج القطرية للعمل اللائق وتقارير التعاون التقني والتقييمات وعمليات التدقيق ومختلف التقارير المخصصة لأغراض الإدارة وفائدة لجان مختلفة تابعة لمجلس الإدارة. وفي كل التدابير المقترحة أدناه، يعد تبسيط متطلبات التخطيط والبرمجة وتقديم التقارير هذه، فكرة مهمة.

٩١. وأحد العناصر الأساسية لإصلاح دورة البرمجة هو نهج جديد لإطار السياسة الاستراتيجية، الذي يجري تطبيقه الآن حتى سنة ٢٠٠٩. ومن شأن إعادة تصميم إطار السياسة الاستراتيجية أن يتيح فرصة لاستعراض الأغراض، وطول وتوقيت التخطيط متوسط الأمد. ويمكن أن يأخذ نهج جديد بعين الاعتبار التطورات التي تشهدها الاجتماعات الإقليمية، لا سيما عند تطور التجربة مع البرامج القطرية للعمل اللائق، كما يمكن أن يقوم على المعالم الأساسية المختلفة للإدارة القائمة على النتائج المستعرضة أعلاه. وقد يستحدث لمدة أطول من أربع سنوات، وربما ينتهي سنة ٢٠١٥ بموازاة مسار الأهداف الإنمائية للألفية.

٩٢. وفي المستطاع، حتى قبل أن يكون من الممكن إعادة تصميم دورة البرمجة، وضع أسس استعراض وتقييم أكثر واقعية لبرامج المنظمة، وخاصة عن طريق إشراك لجان مجلس الإدارة بشكل أوثق في استعراض

وتقييم البرامج. وفي الوقت الحاضر تقدم معظم التقييمات إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، رغم أن لجاناً أخرى وضحت أن لها دوراً تلعبه. وفي الوقت نفسه، هناك استعراضات عديدة للبرنامج والاستراتيجية تنتظر فيها لجان أخرى. وتشمل الأمثلة الحديثة البارزة ما يلي: تنفيذ برنامج العمالة العالمي: استراتيجيات العمالة الخاصة بالبرامج القطرية للعمل اللائق: مفاهيم ونهج وأدوات لتنفيذ برنامج العمالة العالمي (الوثيقة GB.295/ESP/1/1)؛ التنفيذ (الوثيقة GB.295/ESP/1/2)؛ الطرائق المقترحة لتقييم برنامج العمالة العالمي في سياق البرامج القطرية للعمل اللائق (الوثيقة GB.295/ESP/1/3)؛ التقدم المحرز بشأن تنفيذ الاستراتيجية العالمية للسلامة والصحة المهنيين (الوثيقة GB.291/ESP/4)؛ الحملة العالمية بشأن الضمان الاجتماعي وتوفير التغطية للجميع: تقرير مرحلي (الوثيقة GB.289/ESP/5)؛ استعراض برنامج منظمة العمل الدولية الرائد للعمل اللائق (الوثيقة GB.288/ESP/5)؛ التعاون التقني والبرامج القطرية للعمل اللائق (الوثيقة GB.295/TC/1)؛ تقييم موضوعي: فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز وعالم العمل (الوثيقة GB.295/TC/2)؛ برنامج منظمة العمل الدولية للتعاون التقني للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (الوثيقة GB.294/TC/1)؛ تقرير التقييم الموضوعي: قضايا المساواة بين الجنسين في التعاون التقني (الوثيقة GB.292/TC/1)؛ التحسينات على أنشطة منظمة العمل الدولية المتعلقة بالمعايير: الخطوط العريضة لتوجه استراتيجي مستقبلي في مجال المعايير وتنفيذ السياسات والإجراءات المتصلة بالمعايير (الوثيقة GB.294/LILS/4)؛ إطار تقييم برامج العمل القطاعية (الوثيقة GB.295/STM/4). فضلاً عن ذلك، يستعرض مؤتمر العمل الدولي عدداً من البرامج والاستراتيجيات في إطار مناقشاته الأوسع للقضايا الاجتماعية والعمالية، مثل: دور منظمة العمل الدولية في ميدان التعاون التقني (الدورة ٩٥)؛ الشباب: سبل الوصول إلى العمل اللائق (الدورة ٩٣)؛ قرار بشأن الهيكل الثلاثي والحوار الاجتماعي (الدورة ٩٠). وغالباً ما يدرج كل من مجلس الإدارة ومؤتمر العمل الدولي قوائم أعمال المتابعة المطلوبة من المكتب.

٩٣. وتتسم استعراضات مجلس الإدارة ومؤتمر العمل الدولي لبرامج المنظمة ولاستراتيجياتها المستقبلية بتركيز أضيق وعادة ما تتجه نحو الصميم الموضوعي بشكل أكثر استفادة من المناقشات في لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، التي تغطي مجمل برنامج المنظمة. ولها تأثير حقيقي في مخصصات الموارد والنشطة المستقبلية، كما هو مبين في تقارير المتابعة الصادرة عن المكتب. بيد أن هذه الاستعراضات، كما هي منظمة الآن، تعاني من أوجه ضعف عديدة:

- ليس هناك أي خطة شاملة أو جدول زمني يضمن أن الاستعراضات ستغطي بشكل منهجي حيز برامج المنظمة بكامله.
- ليس إطار النتائج لكل استعراض واضحاً دائماً.
- تعد الوحدة المسؤولة عن البرنامج المعني كامل المدخلات للاستعراضات، دون وسيلة للتأكد من أن الاختصاص والمدخلات والتحليل تستوفي معايير التقييم الدنيا.
- نادراً ما تدرج أو تناقش انعكاسات الاستنتاجات على الموارد. وكنتيجة لذلك، كثيراً ما يواجه المكتب طلبات من أجل تقوية عامة للبرامج والأنشطة المحددة دون تقدير حجم الموارد التي ستكون لازمة أو دون إشارة إلى المصدر الذي ينبغي الحصول منه على هذه الموارد أو دون ذكر النتائج التي يتعين تحقيقها.

٩٤. وقد بدأ مجلس الإدارة بالفعل مناقشات حول التحسينات الممكنة في هيكله الخاص باللجان وفي دور بعض اللجان. ويمكن للاعتبارات الواردة أعلاه أن تساعد هذه المناقشات التي يؤمل منها أن تسفر بسرعة عن نظام يستطيع المساهمة بشكل كبير في الإدارة القائمة على النتائج. ويمكن أن يشمل هذا جدولاً زمنياً لاستعراض كل حصائل البرنامج والميزانية، أي الحصائل الفورية والوسيلة، والمعايير المتعلقة بمتطلبات التقييم والانعكاسات المالية الممكنة.

٩٥. ويمكن أن تُربط هذه الاعتبارات منطقياً بالمناقشات الجارية بشأن إصلاح مؤتمر العمل الدولي ومجلس الإدارة والحاجة إلى نوع من الاستعراض الدوري للتقدم العام المحرز في اتجاه تحقيق العمل اللائق والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

استعراض الهيكل الميداني

٩٦. لقد التزم المدير العام باستعراض الهيكل الميداني استناداً إلى الأهداف المتمثلة في تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة وتوفير حضور أكثر إطلاقة وتحقيق المزيد من الاتساق داخل منظومة الأمم المتحدة. والمسألة الأساسية هي كيفية تقوية دعم المنظمة التشغيلي للعمل اللائق في البلدان مع المشاركة الكاملة للهيئات المكونة للمنظمة وشركائها. ويرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بالدعم المقدم للبرامج القطرية للعمل اللائق باعتبارها الأداة الرئيسية لتحويل برنامج المنظمة للعمل اللائق إلى عمل على المستوى الوطني، وباعتبارها المساهمة الرئيسية للمنظمة في الخطط الاستراتيجية الوطنية في إطار نهج "أمم متحدة واحدة".

- إن التنظيم الحالي للهيكل الميداني لمنظمة العمل الدولية يركز على هيكل ذي ثلاثة مستويات من المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية ومكاتب المنظمة، بالإضافة إلى فرق متعددة التخصصات مكونة من خبراء تقنيين متمركزين في المكاتب الإقليمية الفرعية. كما أن المنظمة حاضرة في بعض البلدان بموجب ترتيبات خاصة.
- في الآونة الأخيرة، تم اختبار ابتكارات مختلفة في الميدان من قبيل توسيع نطاق استخدام المراسلين الوطنيين (أوروبا الوسطى والشرقية) وتعيين عدد محدود من الأخصائيين التقنيين في مكاتب قطرية أكبر للمنظمة (على سبيل المثال، البرازيل والمكسيك ونيجيريا).
- إن البلدان التي لا يوجد فيها حالياً مكتب لمنظمة العمل الدولية ولكنها في طور تنفيذ برنامج قطري هام للعمل اللائق، قد تستفيد من حضور معزز للمنظمة مثلاً من خلال إعاره موظف تقني من المنظمة للفريق القطري للأمم المتحدة (كما هو الحال في الوقت الراهن في موزامبيق).
- أي فحص للهيكل الميداني للمنظمة ينبغي أن يبدأ بطرح السؤال التالي: كيف يمكن لمنظمة العمل الدولية، نظراً للموارد المتاحة ومع مراعاة هيكلها ولايتها الفريدين والسمات الإقليمية والإقليمية الفرعية والقطرية، أن ترسم على أحسن وجه معالم خدماتها الميدانية لتلبي المتطلبات الحالية وتتصدى للتحديات المستقبلية؟ وينبغي أن يأخذ هذا الفحص بعين الاعتبار معلم التنمية المتقدم/ وإعادة تشكيل الهيكل الميداني لمنظومة الأمم المتحدة ونطاق التوافق الأكبر فيما يخص فعالية التكاليف وتقديم الخدمة البرنامجية.

٩٧. وتحتاج المسائل المترابطة الأربع التالية إلى معالجة:

- "١" القدرة التقنية والكتلة الحرجة: إن إحدى المسائل المهمة هي كيفية تحقيق الكتلة الحرجة من خبرة المنظمة وكفاءاتها التقنية لخدمة الهيئات المكونة وبرنامج العمل اللائق. ويحتاج هذا الأمر إلى أن يدرس في ضوء أساليب العمل في الأقاليم والمقر معاً. وتحتاج المكاتب الميدانية للمنظمة إلى تقديم الدعم الكافي للهيئات المكونة بغض النظر عن المكاتب المادية / الحدود الجغرافية.
- "٢" التمثيل والهيكل: لا يمكن أن يكون استعراض الهيكل الميداني مجرد استعراض للموقع المادي للمكاتب. فيجب ألا يتناول موقع المكاتب فحسب بل أيضاً الخدمات الأساسية التي يُطلب من المكاتب أن تقدمها بشكل يمكن من الاستخدام الأمثل للموارد في إطار ميزانية مقيدة للمنظمة.
- "٣" التقديم الفعال والناجح للخدمات: يجب إيلاء اهتمام كامل للتركيبات المثلى للتقديم الفعال والناجح للخدمات. ويجب أن يستبق هذا الأمر المسؤوليات المتزايدة للمكاتب الميدانية على طريق المشاركة في البرمجة والتعاون في منظومة الأمم المتحدة وفي مجال تعبئة الموارد المحلية. ويمكن أن تشمل التدابير فعالة التكاليف إتاحة بعض وظائف نظام المعلومات المتكامل عن الموارد في المكاتب الميدانية و"الاستعانة بمصادر خارجية" للخدمات الإدارية في مراكز أقل تكلفة والمشاركة في الخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة والمشاركة في عمل فريق الأمم المتحدة الإنمائي المعني بالمباني والخدمات المشتركة واستخدام أكبر "للمراسلين الوطنيين" والمشاركة في شبكات تقاسم المعارف.
- "٤" القدرات الكافية لإنشاء شبكات وشراكات: ينبغي أن تكون لدى المكاتب الميدانية القدرات الكافية لإقامة علاقات مع الحكومات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال ومع برامج وصناديق ووكالات منظومة الأمم المتحدة ومع شركاء آخرين ثنائيين أو متعددي الأطراف، ومع المؤسسات المالية الدولية والمجتمع المدني. وينبغي أن يكون الهيكل الميداني على معرفة كاملة بالطبيعة الثلاثية والكفاءات المعينة للمنظمة وكذلك هيكل المنظمة الخاص للإدارة السديدة.

٩٨. وسيكون للمعايير المقررة لاستعراض الهيكل الميداني تأثير حاسم على نتيجته. والمعايير المقترحة التالية مرتكزة على التحليل أعلاه:

"١" تحليل العلاقات الأساسية، والوظائف التقنية والإدارية للمكاتب الميدانية لمنظمة العمل الدولية واستعراض الطرائق الحالية بهدف تحديد الحلول المثلى.

"٢" بحث أفضل الطرق لضمان كتلة حرجة من الدعم التقني للهيئات المكونة في الأقاليم والبلدان، مع مراعاة عدد وتوزيع وأساليب عمل الأخصائيين التقنيين. وينبغي أن يشمل هذا التحليل فحصاً للطرائق الحالية المتعلقة بالدعم التقني الذي تقدمه دوائر المقر للمكاتب الميدانية ويقترح تدابير لتحقيق الحد الأمثل من التعاون ومهام العمل.

"٣" بحث مستويات وطرائق التمويل الحالية لمكاتب المنظمة الميدانية، مع مراعاة المصادر المختلفة المتاحة للتمويل سواء من الميزانية العادية أو من المساهمات الخارجة عن الميزانية.

"٤" استعراض كامل لملاءمة الهيكل الحالي ثلاثي المستويات لمكاتب المنظمة في سياق تقديم الخدمات الفعالة والناجعة للهيئات المكونة من خلال البرامج القطرية للعمل اللائق، ولإعادة التشكيل الجارية للهيكل الميداني للأمم المتحدة. وينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للتوافق الوثيق بين المكاتب الميدانية لمعظم الشركاء من الأمم المتحدة والمكاتب الميدانية لمنظمة العمل الدولية من أجل تقديم خدمات أفضل وأكثر فعالية من حيث التكاليف والأخذ بعين الاعتبار قضايا أمن الموظفين وتأمين الامتيازات والحصانات المطلوبة للمنظمة لكي تعمل بفعالية في بلد من البلدان.

"٥" في سياق الترتيبات الناشئة والمتطورة فيما يخص "أمم متحدة واحدة" و"برنامج قطري واحد للأمم المتحدة"، ينبغي إيلاء الاعتبار للطرائق المختلفة المتعلقة بالدعم الذي تقدمه منظمة العمل الدولية.

"٦" في إطار الخطط الحالية لتوسيع نطاق بعض وظائف نظام المعلومات المتكامل عن الموارد لتشمل المكاتب الميدانية، ينبغي إيلاء الاعتبار للتدابير الرامية إلى تحقيق وظائف الدعم الإداري الأكثر فعالية المطلوبة في المكاتب الميدانية على مستويات متعددة.

٩٩. وإذا وافق مجلس الإدارة على المعايير بشأن استعراض الهيكل الميداني، سيقدم تقرير للمجلس في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧. ونظراً لأن الاستعراض سيكون فقط في مرحلته الأولية في آذار/مارس ٢٠٠٧، فلم توضع أي افتراضات إلى الآن بشأن مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

المعالم الأساسية للإدارة القائمة على النتائج

١٠٠. يختصر الجدول الوارد أدناه المعالم الأساسية التي نوقشت أعلاه، مقدماً المزيد من التفاصيل عن معالم أساسية وتواريخ مقترحة معينة.

خريطة طريق منظمة العمل الدولية الخاصة بالإدارة القائمة على النتائج: المعالم الأساسية الجوهرية

المرحلة ١: اعتماد الميزة الاستراتيجية

إطار السياسة الاستراتيجية/ دورة البرنامج والميزانية	السنة	المعالم الأساسية الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج
البرنامج والميزانية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩	١٩٩٩	إعلان الميزة الاستراتيجية كسياسة المكتب (الفقرة ٥٤). نشر تقرير المدير العام بعنوان <i>العمل اللائق</i> ، وتوافق الآراء حول برنامج العمل اللائق والأهداف الاستراتيجية الأربعة في مجلس الإدارة ومؤتمر العمل الدولي (الفقرة ٥٥).
		أول برنامج وميزانية استراتيجيين يعتمدان (٢٠٠٠-٢٠٠١) (الفقرة ٥٦).
		إنشاء فريق كبار المديرين (الفقرة ٥٦).
		إعادة تنظيم المكتب في شكل أربعة قطاعات مقابلة للأهداف الاستراتيجية (الفقرة ٥٦).

المعالم الأساسية الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج	السنة	إطار السياسة الاستراتيجية/ دورة البرنامج والميزانية
استحداث البرامج المركزية الدولية (الفقرة ٥٦). الموافقة على أول استراتيجية للموارد البشرية (الفقرة ٥٦). اعتماد تدابير للفعالية والادخار لإيجاد موارد من أجل تقديم خدمات محسنة للهيئات المكونة وإنشاء وحدات دعم الإدارة في القطاعات التقنية. وتحقيق وفورات قدرها مليون دولار أمريكي في مجال الدعم الإداري للاجتماعات القطاعية وتخفيض تكاليف سفر المشاركين (الفقرة ٥٧).	١٩٩٩-١٩٩٨	البرنامج والميزانية للفترة
اعتماد إطار السياسة الاستراتيجية سنة ٢٠٠٠ للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٢، و"تدعيم برنامج العمل اللانق"، ووضع مؤشرات واستراتيجيات لكل هدف عملي. وإتمام المؤشرات والأهداف للفترة ٢٠٠١-٢٠٠٠ (الفقرة ٥٦).	٢٠٠١	
الموافقة على استراتيجية التقييم: إجراء تقييمات للبرامج المركزية الدولية والميزنة الاستراتيجية، مخططة للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٢ (الفقرة ٥٦).	٢٠٠١	
اعتماد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣؛ زيادة البرامج التقنية في المقر بمقدار ٢,٧ مليون دولار أمريكي من خلال الوفورات الإدارية. وتغييرات مهمة في شكل ونهج البرنامج والميزانية: أنشطة جامعة مثل المساواة بين الجنسين أو إدخال الدعم التشغيلي المشترك بين القطاعات للعمل اللانق (الفقرتان ٥٦ و ٥٧).	٢٠٠٢	
تقديم أول تقرير خاص بتنفيذ البرامج لفترة سنتين يستخدم الأساليب القائمة على النتائج، إلى مجلس الإدارة ومؤتمر العمل الدولي (الفقرة ٥٦).	٢٠٠٢	

المرحلة ٢: تدعيم الميزنة الاستراتيجية وتحسين الأداء

المعالم الأساسية الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج	السنة	إطار السياسة الاستراتيجية/ دورة البرنامج والميزانية
تأييد الإطار التقييمي؛ مناقشة لجنة البرنامج والميزانية والإدارة لأول تقييمات لبرنامج مركزي دولي (الفقرة ٥٦).	٢٠٠٢	إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٢
اعتماد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وزيادة في ميزانيات الأقاليم بلغت ٦,٨ مليون دولار أمريكي، والإعلان عن البرمجة القطرية (البرامج القطرية للعمل اللانق)، وزيادة إدماج الموارد الخارجة عن الميزانية (الفقرات ٦١-٦٣).	٢٠٠٣	٢٠٠٣-٢٠٠٢
مبادرة بشأن تقوية الإدارة من أجل التنفيذ وتحقيق النتائج (الفقرة ٧٠). التصميم النظري لنظام المعلومات المتكامل عن الموارد يضم الإطار الاستراتيجي والبرمجة القطرية (الفقرة ٦٧).	٢٠٠٤	البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٤
وضع البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ باستخدام نظام المعلومات المتكامل عن الموارد ومع المزيد من التركيز على الأقاليم: بداية الربط الاستراتيجي للموارد وزيادة الشفافية (الفقرة ٦٧).	٢٠٠٤	
مكاسب الفعالية تغذي الأموال المخصصة للبرامج التقنية والأقاليم داخل ميزانية نمو صفري بالقيم الحقيقية (تخفيض عدد وطول وثائق مجلس الإدارة، وتخفيض في ميزانيات الدعم الإداري وفي تكاليف السفر وتوازن أكبر في هيكل الدرجات، والتسجيل الرقمي لمحضر الأعمال المؤقت للنقاش العام في مؤتمر العمل الدولي، وما إلى ذلك) (الفقرة ٦١). تعيين مدير تنفيذي مسؤول عن الإدارة والخدمات الإدارية (الفقرة ٦١).	٢٠٠٤	
تعميم لمكتب العمل الدولي يستعرض المبادئ الأساسية للبرامج القطرية للعمل اللانق وبدء عملية تطويرها (الفقرة ٦٤).	٢٠٠٤	
إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ يدخل مستوى الحصائل في إطار برمجة المنظمة، ويقدم تفاصيل أكثر بشأن المؤشرات (الفقرة ٦٥).	٢٠٠٥	
نظام المعلومات المتكامل عن الموارد "في طور التنفيع" ويقدم رموز الميزانية الاستراتيجية والقطرية من أجل المعاملات (الفقرة ٦٧).	٢٠٠٥	

المعالم الأساسية الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج	السنة	إطار السياسة الاستراتيجية/ دورة البرنامج والميزانية
أول البرامج القطرية للعمل اللائق، وإدخال وظائف نظام المعلومات المتكامل عن الموارد الخاصة بهذه البرامج (الفقرة ٦٧).		

المرحلة ٣: من الميزنة الاستراتيجية إلى الإدارة القائمة على النتائج

المعالم الأساسية الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج	السنة	إطار السياسة الاستراتيجية/ دورة البرنامج والميزانية
الاستعراض الخارجي لتنفيذ المكتب للميزنة الاستراتيجية داخل إطار للإدارة القائمة على النتائج (الفقرة ٣).	٢٠٠٥	
مجلس الإدارة يؤيد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ سياسة التقييم والإطار الاستراتيجي (الفقرة ٦٨).		
مجلس الإدارة يؤيد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ استراتيجية الموارد البشرية المنقحة (الفقرة ٧٣).		
إنشاء اللجان الفرعية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التابعة للجنة البرنامج والميزانية والإدارة.		
إنشاء لجنة استشارية للتغيير التنظيمي (الفقرة ٤٩).		
إطار للعمل في المستقبل بشأن الإدارة القائمة على النتائج، أيده مجلس الإدارة (آذار/مارس).	٢٠٠٦ (النصف الأول)	إطار السياسة الاستراتيجي للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧
دور منظمة العمل الدولية في ميدان التعاون التقني بهدف تعزيز العمل اللائق عن طريق برامج ميدانية وقطرية، يُستعرض من قبل مؤتمر العمل الدولي (حزيران/يونيه).		
مجلس الإدارة يبحث استراتيجية للتحسين المتواصل للإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية، بما في ذلك خريطة طريق للإدارة القائمة على النتائج، إلى جانب الاستعراض التمهيدي لمقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (الفقرة ١٠٢).	٢٠٠٦ (تشرين الثاني/ نوفمبر)	
<i>استراتيجيات الإدارة المتكاملة</i>		
تمت الموافقة على استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات قائمة على النتائج للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ (الفقرة ٧٣).	٢٠٠٧	
تمت الموافقة على استراتيجية لتقاسم المعارف والبحث قائمة على النتائج (الفقرة ٧٨).		
اعتماد نهج عام ومصطلحات مشتركة لوضع كل استراتيجيات المنظمة (الفقرة ٧٤).	٢٠٠٨	
تمت مراجعة كل الاستراتيجيات وهي تستخدم نهجاً عاماً ومصطلحات مشتركة. وأدمجت في إطار واضح للنتائج ويُجري تعريف صريح للروابط بين كل استراتيجيات المكتب (الفقرة ٧٦).	٢٠٠٩	
<i>الأداء ونظم المساءلة</i>		
تم تفعيل البرامج القطرية للعمل اللائق في عدد متزايد من الدول الأعضاء. وتخضع هذه البرامج لإجراء لضمان الجودة ولتقييم منتظم (الفقرة ٨٧).	٢٠٠٧	
أدخل نظام جديد لإدارة الأداء وقياسه (الفقرة ٨٣).		
أصدرت معايير لتخطيط العمل (الفقرة ٨٦).		
تم تفعيل البرامج القطرية للعمل اللائق في عدد محدد من الدول الأعضاء (الفقرة ٨٧).	٢٠٠٨	
شكل محوسب مشترك لتخطيط العمل للوحدات التشغيلية (الفقرة ٨٦).		
تجرب مقاييس أداء الإدارة القائمة على النتائج في البرامج التقنية والأقاليم وخدمات التنظيم والخدمات الإدارية (الفقرة ٨٤).		

المعالم الأساسية الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج	السنة	إطار السياسة الاستراتيجية/ دورة البرنامج والميزانية
بدأ العمل بنظام مراجع كلياً من التعميمات الإدارية الداخلية (الفقرة ٨٥).		
معظم الوحدات التشغيلية في المكتب تستخدم المعايير الخاصة بتخطيط العمل والشكل الخاص به (الفقرة ٨٦).	٢٠٠٩	
وضع عدد من أهداف الفعالية والغايات الموضوعية لعدد متزايد من البرامج التقنية والأقاليم وخدمات التنظيم والخدمات الإدارية (الفقرة ٨٣).		
<i>اصلاح دورة البرمجة</i>		
تمت الموافقة على مراجعة دورة البرمجة وتشمل هذه المراجعة استعراضاً للأهداف، وطول وتوقيت التخطيط المتوسط المدى (الفقرتان ٩٠ و ٩١).	٢٠٠٧	
وأعيد تصميم إطار السياسة الاستراتيجية وكيفت الدورية حسب دورة البرمجة المراجعة (الفقرة ٩١).	٢٠٠٨	
أيد مجلس الإدارة خطة شاملة لتقديم التقارير الخاصة بتنفيذ البرامج خطاباً مع استعراضات مجلس الإدارة والتقييمات المستقلة التي أيدتها مجلس الإدارة (الفقرتان ٩٢ و ٩٣).		
<i>استعراض الهيكل الميداني</i>		
تم الاتفاق على معايير من أجل إجراء استعراض للهيكل الميداني في ٢٠٠٧ (الفقرة ٩٧).	٢٠٠٦ (تشرين الثاني/نوفمبر)	
ينجز استعراض الهيكل الميداني ويقدم إلى مجلس الإدارة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧ (الفقرتان ٩٦ و ٩٧).	٢٠٠٧	
يبدأ تنفيذ التوصيات المستمدة من استعراض الهيكل الميداني (الفقرة ٩٩).	٢٠٠٨	

١٠١. إن ممارسات الإدارة القائمة على النتائج آخذة في التطور عبر العالم، وما من شك في أن تطبيقها في منظمة العمل الدولية سيستمر في التطور. وينبغي استعراض المعالم الأساسية المعروضة أعلاه وتحديثها على أساس دوري. ومن المقترح رفع تقارير بشأن التقدم المحرز استناداً إلى المعالم الأساسية الواردة في خريطة الطريق على أساس فترة سنتين ابتداءً من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨.

١٠٢. قد ترغب لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في دعوة مجلس الإدارة إلى:

- (أ) **تأييد الاستراتيجية المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية، المقدمة في هذه الوثيقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الآراء التي عبر عنها أعضاء اللجنة خلال مناقشة هذا البند من جدول أعمالها.**
- (ب) **الطلب إلى المدير العام بأن يقدم تقريراً في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ عن التقدم المحرز بشأن المعالم الأساسية المحددة في الاستراتيجية، في سياق إطار السياسة الاستراتيجية المقبل.**
- (ج) **تأييد مجموعة المعايير المقترحة لاستعراض الهيكل الميداني لمنظمة العمل الدولية والطلب إلى المدير العام بأن يقدم إلى مجلس الإدارة استنتاجات الاستعراض في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧.**

جنيف، ١٧ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦.

نقطة يتخذ قرار بشأنها: الفقرة ١٠٢.