

استعراض سلسلة التقارير عن الإدارة من أجل النتائج في
منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

إيفين فونتين أورتيز

إيون غوريتا

سوميهيرو كوياما

ولفغانغ مونش

غوانغتينغ تانغ

فيكتور فيسليخ

وحدة التفتيش المشتركة



جنيف

٢٠٠٤

استعراض سلسلة التقارير عن الإدارة من أجل النتائج في
منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

إيفين فونتين أورتييز

إيون غوريتا

سوميهيرو كوياما

ولفغانغ مونش

غوانغتينغ تانغ

فيكتور فيسليخ

وحدة التفيش المشتركة



جنيف

٢٠٠٤

الهدف

تحديد العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج، كاستراتيجية إدارية واسعة النطاق، في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وتوفير إطار معياري لهذا التنفيذ.

مقدمة

١- أثناء التسعينات من القرن الماضي، كان القطاع العام في كثير من البلدان (بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالدرجة الأولى) موضوعاً لإصلاحات مستفيضة استجابة للضغوط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وقد ساهم في ذلك العوامل التالية جميعاً: العجز العام، والمشاكل الهيكلية، ونمو القدرة التنافسية والعملية، والافتقار إلى الثقة العامة في الحكومة، وتزايد الطلب على خدمات أفضل وأكثر استجابة وكذلك على مزيد من المساءلة.

٢- وكان من السمات الرئيسية للإصلاحات التركيز على تحسين الأداء؛ أي على ضمان تحقيق الأنشطة الحكومية للنتائج المتوخاة. ومن هنا جاء اعتماد مفهوم الإدارة المستندة إلى النتائج في الوكالات الحكومية للعديد من البلدان. وفي نهاية العقد، كانت معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تواجه تحديات وضغوط مماثلة من مساهمها لكي تُصلح نظمها الإدارية وتصبح أكثر فعالية واتجاهاً نحو النتائج.

٣- ومنذ ذلك الحين ومنظمات الأمم المتحدة تبذل جهوداً واسعة النطاق لإنشاء نظم إدارية مستندة إلى النتائج. ولاحظ المفتشون أن بعض هذه الجهود كانت أنجح من غيرها، مع تفاوت مستويات التقدم المحرز في إنشاء هذه النظم بين منظمات أسرة الأمم المتحدة.

٤- بيد أن التحول إلى ثقافة مستندة إلى النتائج كان بالنسبة إليها صعباً واستغرق وقتاً طويلاً، إذ جددت المنظمات في هئية بيئات كفيلة بتعزيز الأداء الرفيع والمساءلة، وتمكين المديرين والموظفين على السواء وإشراكهم في تحديد الأهداف البرنامجية وتحقيقها. وتبين للمفتشين أن إصلاحات الإدارة المستندة إلى النتائج لا تزال تقتصر في أغلب الأحيان على جوانب الميزنة والبرمجة من الإدارة. ولكن نظراً لأن الإنفاق على الموارد البشرية يناهز ٨٠ في المائة من إجمالي موارد الميزانية في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فإن الهياكل الحالية لإدارة الموارد البشرية تحتاج أيضاً إلى إصلاح إذا ما أريد لها أن تفضي إلى نهج مستند إلى النتائج حقاً.

٥- وقد حدد المفتشون، استناداً إلى تحليلهم، عملية التخطيط والبرمجة والميزنة والرصد والتقييم؛ وتفويض السلطة والمساءلة؛ وإدارة أداء الموظفين والعقود، بوصفها الأركان الرئيسية لاستنباط نظام وطيء للإدارة المستندة إلى النتائج. ولذلك وضع المفتشون سلسلة عن الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية. وتيسيراً للرجوع إليها، قرروا أن يقدموا في هذه الوثيقة الأولى استعراضاً للنتائج الرئيسية للأجزاء الثلاثة من التقرير، معروضة في إطار معياري. ويمكن الاطلاع على مزيد من تفاصيل التحليل والمعلومات عن كل من مجموعات القضايا الرئيسية في الوثائق الأخرى الثلاث. ويؤكد المفتشون على وجوب قراءة الأجزاء الثلاثة، إلى

جانبا الاستعراض، والنظر فيها بالاقتران مع بعضها بعضاً لتكوين شعور أفضل بالتحديات التي تواجه التنفيذ الفعال للإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة، كما ينبغي اتخاذ إجراءات بشأنها تبعاً لذلك من جانب الأجهزة التشريعية، والأمانات، ومجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

٦- إن المفتشين، إذ يدركون أن نجاح التحول الثقافي وتنفيذ التغيير في المبادرات الإدارية قد يتطلب عدة سنوات، يعتقدون أن من السابق لأوانه في هذه المرحلة محاولة تقييم أثر السياسات والنظم الجديدة المستحدثة في غالبية منظمات الأمم المتحدة. وبدلاً من ذلك، فقد اختار المفتشون المساهمة في تنفيذ التغييرات المقترحة بتقديم قائمة هنا بعوامل النجاح الحاسمة التي يمكن من خلالها وضع المفاهيم المستنبطة في السنوات الأخيرة موضع العمل.

٧- ويأمل المفتشون أن تتيح هذه القائمة، غير المستنفدة، للمنظمات المشاركة إطاراً معيارياً، أو "بطاقة تقييمية"، لقياس تقدمها في سبيل الإدارة المستندة إلى النتائج. وهم يدركون أنه ليس هناك "خارطة طريق" وحيدة للوصول إلى الإدارة المستندة إلى النتائج، وأن ما يحدد طابع كل منظمة وولايتها وهيكلها وحجمها وعوائقها سيملي إلى حد بعيد الخيارات الإدارية التي تقوم بها في السنوات القليلة القادمة. والواقع أنه ينبغي إدراك أن الإدارة المستندة إلى النتائج هي في حد ذاتها نهج مرن إزاء التخطيط واتخاذ القرارات. ومع ذلك، ونظراً لاتساع نطاق المشتركة القائمة بين منظمات الأمم المتحدة، يعتقد المفتشون أنه يمكن إجراء الإصلاحات بمزيد من الفعالية والكفاءة إذا ما تم تقاسم العبر المستخلصة ونشر أفضل الممارسات. وسيكون تنسيق الممارسات مهماً بوجه خاص في سياق البرمجة المشتركة التي يدعو إليها الأمين العام في مبادراته الإصلاحية.

٨- وعليه، أبرزت الأطارات الواردة في الأجزاء الثلاثة من التقرير توضيحات حالات مختارة في شكل أمثلة على السياسات أو العمليات أو الممارسات التي يبدو أنها تشمل واحداً أو عدداً من عوامل النجاح هذه. كما تجري مناقشة التحديات والصعوبات الرئيسية التي تواجهها بعض المنظمات في محاولة تنفيذ هذه السياسات الجديدة، ويوجّه الاهتمام إلى الأخطار المرتبطة بعدد من الممارسات الجارية. ويود المفتشون التأكيد على أن توضيحات الحالات المختارة ليست حصرية، وأن عددها محدود توخياً للإيجاز، ورغبة في ضمان تأييد الحالات المذكورة من خلال بعثات المفتشين ومقابلاتهم مع المسؤولين في المنظمات المعنية.

المنهجية

٩- لقد أتاح اتباع نهج قائم على المشاركة، فضلاً عن التعمق في البحث والتحليل، أساساً وطيدياً لوضع إطار معياري. وشكلت اجتماعات المفتشين الاستكشافية الأولية الرفيعة المستوى أساساً لاختصاصات السلسلة. وهذه الاختصاصات خضعت لتمحيص أعضاء الوحدة الآخرين، وعُرضت على المنظمات المشاركة وغيرها من الأطراف المعنية. كما وفرت أساساً للمناقشات في اجتماع لتقارح الأفكار عُقد مع هؤلاء المشاركين ذاتهم حول إدارة الموارد البشرية. واستُكملت هذه المشاورات الأولية باستعراضات نظرية أُعدت من وثائق مستفيضة مستمدة مباشرة من الإنترنت من جميع المنظمات المشاركة وغيرها من المنظمات الدولية ومؤسسات الأبحاث.

١٠- وعقب استعراض المعلومات المجمعة، أجرى المفتشون مقابلات مع مسؤولين رفيعي المستوى في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة شملت طائفة واسعة من الوظائف الإدارية والتنظيمية والموضوعية، بما في ذلك مع ممثلي الموظفين ومسؤولي لجنة الخدمة المدنية الدولية فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية. وجرت مقابلات أيضاً مع معظم صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة وكذلك، توجهاً لمنظور أوسع نطاقاً، مع موظفي سائر المنظمات الدولية، بما في ذلك صندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومنظمة التجارة العالمية، والبنك الدولي. وقاموا بتحليل وثائق إضافية مقدمة من جميع هذه المنظمات فضلاً عن عدد كبير من الدراسات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وغيرها من الهيئات المتخصصة بشأن الإصلاحات الإدارية في الإدارات الوطنية. وأثناء هذا البحث، وضع المفتشون نصب أعينهم في جميع الأوقات الطابع العالمي للمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، والحاجة إلى بحث ومقارنة شتى التجارب الوطنية والمذاهب والممارسات الإدارية.

١١- وأتاحت هذه الثروة من المعلومات أساساً لمخطط الأجزاء الثلاثة من التقرير. وخضع المخطط الأولي مرة أخرى لتمحيص المنظمات المشاركة في اجتماع استعراضي عُقد في جنيف في ٢٩-٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٤. واشترك أكثر من ٣٠ من المسؤولين الذين يمثلون اثني عشرة منظمة من منظمات الأمم المتحدة، بالإضافة إلى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، اشتراكاً فعالاً في الاجتماع الذي سادته روح تعاونية، وتبادل بناء في الآراء، ومقترحات ملموسة لتحسين المشاريع الأولية والتوصل إلى نصوص بتوافق الآراء. وأخيراً، ووفقاً لنظام وحدة التفتيش ومعاييرها ومبادئها التوجيهية وإجراءات العمل الداخلية، وضع التقرير على محك الحكمة الجماعية لوحدة التفتيش، وعُرض مشروع التقرير رسمياً على المسؤولين في جميع المنظمات المشاركة. وتتحلى تعليقاتهم قدر الإمكان في النص النهائي.

١٢- وكان في نية المفتشين التماس مساهمات إضافية من استبيان موحد موجه عبر الإنترنت مباشرة إلى جميع موظفي المنظمات المشاركة. وكان الهدف من ذلك هو رسم صورة شاملة على نطاق المنظومة لتصورات الموظفين عن القضايا المتناولة في الأجزاء الثلاثة وتقييم فهم وقبول عدد من المفاهيم الرئيسية المروّجة على نطاق واسع من جانب الرؤساء التنفيذيين في السنوات الأخيرة. وأعد مشروع استبيان وأُرسل إلى المنظمات المشاركة لتأييده. وفي حين أن ذلك أسفر عن العديد من الردود الإيجابية والاقتراحات البناءة، فقد اضطر المفتشون إلى إرجاء هذا المشروع نظراً لضيق الوقت والموارد.

١٣- ومن دواعي سرور المفتشين ما تلقوه من اهتمام وتشجيع من كافة الأوساط لدى إعداد هذا التقرير. وهذه العملية التعاونية بثت نشاطاً في العمل في كل مرحلة وساعدت على بناء توافق في الآراء حول القضايا الأساسية قيد البحث. ويود المفتشون الإعراب عن تقديرهم الصادق للعديد من الأشخاص الذين استجابوا بسرعة لطلبات المساعدة، وبخاصة أولئك الذين شاركوا في المقابلات وتكرموا بمشاطرة المفتشين معرفتهم وخبرتهم.

توصيتان

١ - لعل الأجهزة التشريعية في المنظمات المشاركة ترغب في تأييد هذا الإطار المعياري كأداة لها، وهيئات الرقابة ذات الصلة والأمانات لقياس التقدم المحرز في سبيل التنفيذ الفعال للإدارة المستندة إلى النتائج في منظمة كل منها، مع مراعاة خصائصها المحددة، ولعلها ترغب في أن تطلب إلى أماناتها تقديم تقرير عن ذلك.

٢ - ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، إذ يعتمد على الجهود القائمة داخل المنظومة، أن يؤدي دوراً نشطاً في القيام، قدر الإمكان، بتنسيق تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتوفير منتدى لتبادل التجارب بين منظمات الأمم المتحدة في هذا الصدد. ويمكن للمجلس النظر في إنشاء قوة عمل لهذا الغرض.

الجزء الأول- تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة

١٤- لقد حدد المفتشون عوامل النجاح الحاسمة التالية على مستوى المنظمة من أجل التنفيذ الفعال للإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة.

المعيار ١

يوجد إطار نظري واضح للإدارة المستندة إلى النتائج كاستراتيجية إدارية واسعة النطاق.

١٥- إن الخطوة الحاسمة الأولى لاستحداث وتنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج هي وضع إطار نظري واضح لها، كاستراتيجية إدارية واسعة النطاق، تشارك فيه الأطراف الرئيسية في المنظمة (الدول الأطراف، وهيئات الرقابة والأمانات) ويعتمده الجهاز التشريعي ذو الصلة. ومن خلال هذا الإطار، ينبغي للمنظمة أن تسعى إلى:

(أ) تعزيز الفهم المشترك للإدارة المستندة إلى النتائج؛

(ب) وتوفير تعاريف واضحة لمفاهيم وتقنيات الإدارة المستندة إلى النتائج؛

(ج) وتنسيق أدوات ومصطلحات الإدارة المستندة إلى النتائج داخل المنظمة، استناداً إلى العمل المنجز فعلاً في الميدان^(١)؛

(د) وتكييف الإدارة المستندة إلى النتائج مع عمل المنظمة وعملياتها على جميع المستويات؛

(هـ) والتركيز على آثار ومتطلبات هذا التكيف على جميع المستويات؛

(و) وتوفير أساس لاستراتيجية متسقة محددة الزمن لتنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج.

المعيار ٢

مسؤولية كل من أطراف المنظمة الرئيسية محددة بوضوح.

١٦- إن الانتقال بانتظام إلى نهج الإدارة المستندة إلى النتائج يتطلب فهماً مشتركاً للمسؤوليات المحددة بوضوح (تقسيم العمل) بين أطراف المنظمة الرئيسية. وفي هذا الصدد:

(أ) ينبغي للدول الأعضاء، من خلال أجهزتها التشريعية، أن تركز بالدرجة الأولى على وضع مقاصد وأهداف وغايات للمنظمة تكون واضحة ويمكن قياسها ومحددة زمنياً؛ وعلى تحديد مسؤوليات الأمانة في تحقيق

(١) انظر وحدة التفتيش المشتركة، الجزء الأول من السلسلة بشأن الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، "تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة". الفقرة ١٠ والإطار (٣).

مقاصد المنظمة وأهدافها بالقياس إلى مسؤوليات الأطراف الأخرى، وخاصة مسؤولياتها الخاصة؛ ورصد تقدم المنظمة في سبيل بلوغ تلك المقاصد والأهداف بالتركيز على النتائج، ومن ثم الامتناع عن الإدارة التفصيلية والإصرار، بدلاً من ذلك، على المساءلة عن النتائج؛ وتقديم موارد متناسبة مع البرامج المعتمدة، و/أو تقديم إرشاد واضح عن أولويات البرامج وتخصيص الموارد حيثما تعذر تقديم موارد كافية؛

(ب) وينبغي للأمانات إقناع الدول الأعضاء بأن المقاصد والأهداف المقررة تُترجم إلى برامج وأنشطة فعالة تساهم في تحقيقها أو تضمينه، وأن الموارد تُستخدم بكفاءة لهذا الغرض، مع التقيد تماماً بالولايات والأولويات التي قررتها الدول الأعضاء؛ وتعزيز شعور بالمسؤولية والمساءلة بين المديرين والموظفين، بما في ذلك عن طريق إشراك مديري البرامج تماماً في عملية اتخاذ القرارات بشأن برنامج كل منهم؛ كما ينبغي للأمانات تعزيز بيئة تتسم بالثقة بين الأطراف، بما في ذلك من خلال الشفافية والمشاورات مع الدول الأعضاء؛ وتقديم تقييمات واضحة لأداء المنظمة في فترات مناسبة من خلال أدوات محددة؛

(ج) وينبغي لهيئات الرقابة، الداخلية منها والخارجية، إذ تتقيد بولاية كل منها، إقناع الدول الأعضاء بأن الأمانات تنهض بمسؤولياتها بأقصى ما يمكن من الفعالية والكفاءة؛ وإسداء المشورة إلى الأمانات وإرشادها في جهودها الرامية إلى زيادة الكفاءة، حسب الاقتضاء.

المعيار ٣

الأهداف الطويلة الأجل وضعت بوضوح للمنظمة.

١٧- هناك خطوة رئيسية للإدارة المستندة إلى النتائج هي تحديد المقاصد والأهداف الطويلة الأجل التي ستشدها المنظمة. وهذه المقاصد والأهداف مستمدة من الصكوك القانونية، وبيان رسالة المنظمة، والولايات ذات الصلة الواردة في القرارات والمقررات المتعلقة بها. والإجراءات الرئيسية الواجب اتخاذها هي:

(أ) اعتماد صك تخطيط طويل الأجل للمنظمة (الإطار الاستراتيجي للمنظمة)؛

(ب) وتحديد المقاصد المتفق عليها اتفاقاً دولياً التي تتصل اتصالاً وثيقاً برسالة المنظمة، والتي يتوقع أن تساهم المنظمة فيها نظراً لولايتها ودائرة اختصاصها المحددة؛

(ج) والتحديد الواضح لأهداف المنظمة الطويلة الأجل التي ستساهم في بلوغ المقاصد المحددة؛ وينبغي للأهداف أن تكون محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها، وذات صلة، ومحددة الزمن وتشكل، بالتالي، النتائج الحاسمة الواجب تحقيقها أو تقييمها من جانب المنظمة أثناء الفترة الزمنية المشمولة في إطارها الاستراتيجي؛

(د) وضمان عملية قائمة على المشاركة في وضع الإطار الاستراتيجي للمنظمة.

المعيار ٤

برامج المنظمة متوائمة توافراً حَسناً مع أهدافها الطويلة الأجل.

١٨ - تشكل البرامج وأنشطتها الوسيلة التي تنشأ من خلالها المنظمات مقاصدها وأهدافها وغاياتها الطويلة الأجل. ولذلك ينبغي أن تكون البرامج متوائمة توافراً حَسناً مع تلك المقاصد والأهداف، وهذا يتطلب:

- (أ) تحديد سلسلة الأهداف بوضوح على كل مستوى من مستويات هيكل المنظمة البرنامجي؛
- (ب) وضمان اتساق الأهداف اتساقاً منطقياً بين المستويات بما يعكس الروابط بين السبب والمسبب؛
- (ج) وإعادة تجميع البرامج وصياغتها لتوفير محور أفضل لعمل المنظمة في إطار الأهداف الطويلة الأجل المحددة بما يتفادى الانقطاع الاستراتيجي في التخطيط البرنامجي؛
- (د) وتكييف أدوات ونهج الإدارة المستندة إلى النتائج مع الخصائص المحددة لمختلف الكيانات التشغيلية.

المعيار ٥

موارد المنظمة متوائمة توافراً حَسناً مع أهدافها الطويلة الأجل.

١٩ - إن المحاسبة المتعلقة بالنتائج هي في صميم التحول إلى الإدارة المستندة إلى النتائج في منظومات الأمم المتحدة. ومن ثم يجب أن تكون الموارد حسنة التوافر والتناسب مع أهداف المنظمة الطويلة الأجل. ولتحقيق ذلك، ينبغي النظر في الأمور التالية:

- (أ) ضمان التماسك والتوافق بين القرارات المتعلقة بالميزنة والبرمجة (مثلاً، ينبغي لأي تخفيضات في الميزانية أن تكون مناظرة لتخفيضات برنامجية معينة محددة)؛
- (ب) ووضع نظم فعالة لحساب التكاليف تربط النفقات بالنتائج المتوقعة؛
- (ج) واعتماد صك برمجة يربط الموارد بالنتائج؛
- (د) وفي حالة دورة برمجة قصيرة (لسنتين أو ثلاث سنوات)، إدماج الميزنة مع البرمجة والموارد اللازمة المناسبة؛
- (هـ) وفي حالة البرمجة المتوسطة الأجل (٤ سنوات أو أكثر)، إقرار مستوى شامل مستهدف للموارد واعتماد موارد على أساس سنوي أو فترة سنتين؛

(و) وتحديد البرامج والأنشطة الناقصة الأداء أو البالية الطراز أو المهمشة عبر الزمن وتحويل الموارد لا إلى البرامج والأنشطة التي ثبتت كفاءتها وأهميتها فحسب، بل أيضاً إلى البرامج التي تعتبر بالغة الأولوية.

المعيار ٦

هناك نظام فعال قائم لرصد الأداء.

٢٠ - لتحقيق ذلك، يجب الوفاء بالشروط التالية:

(أ) اعتماد أحكام واضحة من أجل المشرفين للتحقق بصورة منهجية من أن المهام المحددة لبلوغ الأهداف والغايات يجري الاضطلاع بها بنجاح؛

(ب) وتحديد نوع البيانات والمعلومات اللازم جمعها لرصد الأداء؛

(ج) وإسناد مسؤوليات واضحة إلى الموظفين والمديرين لرصد الأداء؛

(د) ربط صرف الموارد للبرامج مستقبلاً بالوفاء بمتطلبات رصد أدائها؛

(هـ) وصقل نوعية النتائج والمؤشرات المحددة من خلال العملية؛

(و) واستعمال كل من المؤشرات النوعية والكمية، حسب الاقتضاء، وتحديد المؤشرات النموذجية أو الرئيسية لقياس الأداء على مستوى المنظمة؛

(ز) ووضع مرجعيات وغايات يمكن قياس التقدم على أساسها أثناء فترة معينة من الزمن؛

(ح) وتبسيط قياس الأداء، بما في ذلك من خلال استعمال عدد قليل نسبياً في البداية من كشف النتائج ومؤشرات الأداء؛

(ط) ووضع استراتيجية معلومات واتصالات واضحة للإرشاد في أمور منها اختيار نظام المعلومات الواجب استعماله لرصد الأداء، لضمان التماسك في النظم في المنظمة بأسرها؛

(ي) وتوخي العناية في تقدير عائد الاستثمار المتوقع من مختلف الخيارات لدى اختيار نظم المعلومات المتعلقة برصد الأداء؛

(ك) وضمان دعم نظم المعلومات المتعلقة بالأداء بمياكل اتصالات سلوكية ولاسلكية موثوقة.

المعيار ٧

نتائج التقييم تستخدم بفعالية.

٢١- يجب أن تُستعمل نتائج وتوصيات التقييم بفعالية من خلال تقديم تقارير وتعليقات، وأن تشكل الأساس الرئيسي للدورة القادمة لتخطيط البرامج، والميزنة، والرصد والتقييم، وكذلك لوضع السياسات. وبالإضافة إلى هذه التقييمات "اللاحقة"، ينبغي أيضاً تعزيز التقييمات في "الزمن الحقيقي" خلال عملية التشغيل لتحقيق أهداف محددة (النتائج المتوقعة). ولهذا الغرض، من الأهمية بمكان:

- (أ) تحديد مختلف أنواع ومستويات التقييم بوضوح؛
- (ب) وضمان كون التقييم الذاتي عنصراً رئيسياً في نظام موضوع بوضوح للتقييم؛
- (ج) وضمان تخصيص الموارد بوضوح لأغراض التقييم، وخاصة التقييم الذاتي في كل برنامج؛
- (د) وتقديم دعم وإرشاد مركزي مناسب للتقييم الذاتي؛
- (هـ) وضمان وضع خطط للتقييم الذاتي في الوقت المناسب، كجزء من خطة تقييم شاملة للمنظمة؛
- (و) ومواءمة خطة التقييم للمنظمة مع دورة البرمجة لإتاحة تقديم التقارير والتعليقات في الوقت المناسب من أجل تخطيط البرامج القادم والمقبل؛
- (ز) وإنشاء آليات لتنفيذ ورصد ومتابعة نتائج وتوصيات التقييم؛
- (ح) وإنشاء آليات لتقاسم النتائج والعبر المستخلصة من مختلف التقييمات، وتقييم أثر هذه الآليات تقيماً دورياً.

المعيار ٨

الإدارة المستندة إلى النتائج متغللة بفعالية في المنظمة بأسرها.

٢٢- إن تغل الإدارة المستندة إلى النتائج بفعالية في المنظمة بأسرها هو عامل رئيسي من عوامل نجاح تنفيذها. ولتحقيق ذلك، لا بد من توفر العناصر التالية:

- (أ) إسناد مسؤولية مؤسسية واضحة لكيان محدد داخل المنظمة للمساعدة والإشراف على الاستحداث المنظم والمنهجي للإدارة المستندة إلى النتائج وضمان تنفيذها المتناسك داخل المنظمة؛

- (ب) ووضع استراتيجية تدريبية تعزز إدارة التغيير في المنظمة بأسرها وتتيح للمديرين والموظفين على جميع المستويات الاطلاع على مفاهيم ومتطلبات الإدارة المستندة إلى النتائج، وأثرها على عملهم الخاص؛
- (ج) والتحقق المنهجي من استعمال أدوات ومستلزمات التدريب وتطبيقها على جميع المستويات، وتوفير التدريب "أثناء العمل"، حسب الاقتضاء؛
- (د) واستعراض وتكييف القواعد والأنظمة التي تحكم مختلف أوجه العمل والإدارة في المنظمة؛
- (هـ) واعتماد سياسات للموارد البشرية بغية التشجيع على ثقافة قائمة على أساس النتائج (انظر الجزأين الثاني والثالث)؛
- (و) والتحقق المنهجي، بما في ذلك من خلال الاستقصاءات، من مستوى فهم وتطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج بين الموظفين والمديرين على جميع المستويات.

المعيار ٩

هناك استراتيجية لإدارة المعرفة موضوعة لدعم الإدارة المستندة إلى النتائج.

- ٢٣- يمكن أن تكون إدارة المعرفة أداة إدارية هامة لتعزيز واستكمال الإدارة المستندة إلى النتائج. وينبغي لاستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة أن تراعي طابع القضية الشامل لعدة وظائف تنطوي على مختلف مجالات المنظمة ابتداء من الموارد البشرية وإلى خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولذلك ينبغي للمنظمة:
- (أ) وضع استراتيجية وطيدة لإدارة المعرفة تشمل أوجه اصطبياد المعرفة ومقارنتها وتدوينها وهيكلها وتخزينها وتقاسمها ونشرها (بما في ذلك الابتكارات، وأفضل الممارسات، الداخلية منها والخارجية) مدعومة بنظم مناسبة لإدارة المعلومات؛
- (ب) وتضمين نظم إدارة الأداء أحكاماً لتشجيع الموظفين على تسجيل الابتكارات وأفضل الممارسات وتقديم تقارير عنها.

الجزء الثاني - تفويض السلطة، والمساءلة في إدارة الموارد البشرية

ألف - تفويض السلطة

٢٤- إن الهدف الرئيسي من تفويض السلطة هو التشجيع على استعمال أكفأ لجميع الموارد وتيسير نشوء منظمات أكثر نشاطاً واستجابة، مما يعزز الأداء الشامل. وعليه فإن تفويض السلطة هو شرط لنجاح تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج: لمساءلة المديرين عن النتائج، لا بد من تمكينهم على النحو الواجب من خلال تفويضات واضحة للسلطة في جميع المجالات، بما في ذلك، وبصفة خاصة، إدارة الموارد البشرية. وعلى غرار القطاع الخاص، كان هناك اتجاه ملحوظ في الإدارات العامة نحو إيجاد أسلوب إداري أكثر استيثاقاً وأقل تقييداً من خلال زيادة تفويض السلطة لمديري الموظفين. أما الدعوة الآن فلم تعد إلى تفويض السلطة إلى المديرين توحياً للملاءمة التي كانت دائماً موجودة بالنسبة لعدد من الإجراءات الإدارية، بل إلى تغيير كامل في الثقافة الإدارية.

٢٥- وقد حدد المفتشون عوامل النجاح الحاسمة التالية لتفويض السلطة من أجل إدارة الموارد البشرية. وكثير من العوامل ينطبق أيضاً على إدارة جميع الموارد.

المعيار ١

سلسلة القيادة الرأسية واضحة لا لبس.

٢٦- يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) إقامة سلسلة مؤسسية واضحة من القيادة، تتسلسل نزولاً من أعلى سلطة تشريعية إلى أدنى مستوى في المنظمة؛

(ب) تحديد وإزالة آليات الرقابة والإقرار الزائدة وتحسين القواعد والأنظمة، حسب الاقتضاء، لتبسيط الإجراءات الإدارية.

المعيار ٢

تفويض السلطة محدد بوضوح.

٢٧- يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) تحديد السلطة التي يمكن، وينبغي، تفويضها لأي مستوى، مع الموازنة بعناية بين الأخطار والفوائد التي ينطوي عليها ذلك؛

(ب) التمييز بعناية بين تفويض السلطة وتطبيق اللامركزية في المهام الإدارية؛

(ج) توضيح التمييز بين تفويض التوقيع وتفويض السلطة؛

(د) التحديد الواضح لدرجة المسؤوليات الهامة في إدارة الموارد البشرية، مثل اختيار الموظفين، الواجب تفويضها لمختلف الطبقات في سلسلة القيادة ابتداء من الإدارة العليا وإلى مديري الموظفين؛

(هـ) قصر المسؤوليات الإدارية المفوضة لمديري الموظفين على المسؤوليات المرتبطة أصلاً بالسلطة المفوضة؛

(و) تحديد الظروف التي يمكن فيها الخروج عن تفويض السلطة.

المعيار ٣

تفويض السلطة محدد بوضوح في الصكوك الإدارية العامة و/أو أوامر التفويض المفردة، وهو متسق.

٢٨- يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) وضع كشف شامل، ومن الأفضل في وثيقة وحيدة، بكافة السلطات المفوضة في المنظمة وبالمساءلات المتصلة بها؛

(ب) صياغة مسؤوليات محددة في أوامر التفويض الفردية، بما في ذلك قصر درجة تفويض السلطة والمساءلة ذات الصلة على الموارد الموضوعية تحت مسؤولية الفرد؛

(ج) نشر جميع صكوك التفويض نشرًا منهجيًا؛

(د) استعراض جميع صكوك التفويض من أجل الوضوح والاتساق وتحديثها دوريًا، حسب الاقتضاء.

المعيار ٤

نظم معلومات إدارية مناسبة لدعم تفويض السلطة.

٢٩- ينطوي هذا على وضع مكونات إدارة الموارد البشرية لنظم المعلومات الإدارية المتكاملة في الوقت المناسب.

المعيار ٥

تمكين المديرين من خلال الحصول المناسب على المعلومات.

يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) وضع دليل مباشر على الإنترنت لإدارة الموارد البشرية مشفوعاً بوظيفة بحث متقدم؛

(ب) مواصلة تحديث الوثائق والمبادئ التوجيهية الإدارية لكي تتجلى فيها السياسات والتغييرات الجديدة في التفويض؛

(ج) الحصول المباشر على الإنترنت على المعلومات ذات الصلة عن الموظفين الخاضعين للإشراف.

المعيار ٦

تمكين المديرين من خلال خدمات الدعم المركزية المناسبة ومكاتب المساعدة في إدارة الموارد البشرية.

٣٠- يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) استعراض ملاءمة خدمات الدعم المركزية وتحديد موقعها وتوفير مواردها، فيما يتعلق بوظائفها الرئيسية: تقديم الخدمات الإدارية المشتركة؛ وتقديم الخدمات الاستشارية، بما في ذلك من خلال مكاتب المساعدة في مجال الموارد البشرية؛ والحصول على المعرفة الإدارية؛ والرصد؛

(ب) تعزيز هذه الخدمات، حسب الضرورة.

المعيار ٧

المديرون يتحلون بالكفاءات اللازمة.

٣١- ينطوي ذلك على الحاجة إلى:

(أ) تحديد الكفاءات الإدارية اللازمة بوضوح؛

(ب) لا يُوظف في المناصب الإدارية أو يُلحق بها أو يُرقى إليها أو يُنقل إليها سوى الأشخاص الذين يجوزون الكفاءات الإدارية اللازمة؛

(ج) ترقية المديرين الذين يجمعون بين الكفاءات الإدارية المثبتة والإنجازات الرفيعة المتسقة.

المعيار ٨

تمكين المديرين من خلال التدريب المناسب.

٣٢- يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) توفير التدريب المتخصص لضمان الاستحداث المناسب للكفاءات الإدارية المحددة في كل منظمة؛

(ب) توسيع نطاق دور كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في هذا المجال.

باء- المساءلة

٣٣- لاحظ المفتشون أن أحد الشواغل الرئيسية المثارة فيما يتعلق بتفويض السلطة، وخاصة من جانب ممثلي الموظفين في مختلف المنظمات، كان هو أنه في غياب آليات مساءلة فعّالة، يمكن أن تؤدي زيادة تمكين المديرين إلى اتخاذ قرارات اعتباطية وإساءة استعمال السلطة في بعض الحالات. أما الأمين العام للأمم المتحدة فقد أكد أن المساءلة عن استعمال الموارد هي جزء لا يتجزأ من ثقافة التمكين في المنظمة. وعليه، فلئن كان هناك إجماع قوي على الحاجة إلى نظام متين موثوق للمساءلة، فليس هناك بالضرورة فهم مشترك لماهية هذا النظام أو لما ينطوي عليه. وقد حدد المفتشون عوامل النجاح الحاسمة التالية من أجل نظم المساءلة:

المعيار ١

هناك إطار قانوني واضح لنظام المساءلة، بما في ذلك نظام إقامة العدل، موضوع بالنسبة إلى النظام المعتمد للإدارة المستندة إلى النتائج.

٣٤- ينطوي ذلك على استعراض وتنقيح القواعد والأنظمة ذات الصلة، والإجراءات والتعليمات الإدارية المتعلقة بها.

المعيار ٢

نظم المساءلة الموجهة نحو الأداء تحل محل النظم التقليدية المستندة إلى الامتثال.

٣٥- ينطوي ذلك على:

(أ) استعراض نظم المساءلة القائمة والاستعاضة عنها، حسب الاقتضاء، بآليات جديدة تركز تركيزاً إيجابياً على توجيه السلوك المناسب في المديرين وتشجيعهم باستمرار على الأداء؛

(ب) قيام المنظمات بوضع أحكام واضحة لإنفاذ المسؤولية والتبعية والإبلاغ والرصد وإقامة العدل في إدارتها وتنظيمها.

المعيار ٣

المساءلة تنطبق على جميع المستويات، من أعلاها إلى أدناها. فالرؤساء التنفيذيون ورؤساء الوحدات التنظيمية الرئيسية هم إذن أول من يسأل عن النتائج التي يتوقع منهم إنجازها.

٣٦- ينطوي ذلك على:

- (أ) تعتبر الميزانية البرنامجية عنصراً رئيسياً في اتفاق الأداء بين الأجهزة التشريعية والرؤساء التنفيذيين؛
- (ب) يتوصل الرؤساء التنفيذيون في المنظمات إلى اتفاقات أداء مع مديرين أفراد في المناصب العليا؛
- (ج) تستند قرارات التوظيف والإحاق بالوظائف والنقل والترقية إليها استناداً دقيقاً إلى الكفاءة المهنية، ولا يسمح للاعتبارات السياسية، عدا تلك المتفق عليها صراحة والصادر بشأنها تشريعات عن الأجهزة التشريعية، بالتأثير على تلك القرارات.

المعيار ٤

الالتزام الثابت بالقيادة.

- ٣٧- ينطوي ذلك على أن نظام المساءلة سيضمن الالتزام على جميع المستويات في التسلسل الهرمي، وخاصة على قمة المنظمة.

المعيار ٥

تستند المساءلة عن استخدام الموارد البشرية إلى تقييم لا درجة تحقيق النتائج المتوقعة فحسب، بل أيضاً تقييم الكفاءات الإدارية المتجلية في تحقيق هذه النتائج، مقيسة مثلاً من خلال آلية التغذية العكسية ٣٦٠ درجة (المتعددة المقيمين).

- ٣٨- ينطوي ذلك على وضع مؤشرات مناسبة للأداء، كمياً ونوعياً على السواء.

المعيار ٦

هناك نظم رصد فعالة قائمة لإدارة الموارد البشرية.

- ٣٩- يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- (أ) نظم الرصد، بما في ذلك آليات الإبلاغ اللازمة، المعدة لتقديم دعم استراتيجي للإدارة؛
- (ب) أنشطة الرصد المستهدفة؛
- (ج) تحليل المعلومات المتعلقة بالأداء في الوقت المناسب من أجل إدخال التغذية العكسية في دورة التخطيط؛
- (د) تنفيذ نظم المعلومات الإدارية المتكاملة في الوقت المناسب تيسيراً للإبلاغ والرصد.

المعيار ٧

توجد نظم رقابة قوية.

٤٠ - ينطوي ذلك على:

- (أ) التحقق مما إذا كانت آليات الرقابة والإشراف القائمة مناسبة من حيث الاستقلال والولاية والإبلاغ والهيكل والموظفين والقوة المهنية لمعالجة متطلبات الإدارة المستندة إلى النتائج؛
- (ب) اتخاذ إجراءات تصحيحية، إذا اقتضى الأمر؛
- (ج) وضع ونشر وإنفاذ مدونات قواعد سلوك ومعايير أخلاقية بالنسبة لجميع الموظفين؛
- (د) توفير قنوات يمكن للموظفين الوصول إليها للإبلاغ عن حالات الاحتيال المزعوم وغيرها من التجاوزات، فضلاً عن الحماية الفعالة للموظفين الذين يقدمون هذه التقارير.

المعيار ٨

هناك نظام قائم شفاف وسريع ومستقل ومنصف لإقامة العدل.

٤١ - يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- (أ) التشجيع على اللجوء إلى الوساطة؛
- (ب) تعيين صاحب مظالم داخلي يشترك في اختياره الإدارة وممثلو الموظفين، أو استحداث وظيفة صاحب مظالم خارجي؛
- (ج) تبسيط آليات الطعن الحالية، بأمور منها توفير قناة وحيدة للطعن المتعلق بأداء الموظفين، أيًا كان طابعه (الطعن في التقييم، والطعن في القرارات الإدارية، إلخ.)؛
- (د) تعزيز الأهلية المهنية لأعضاء هيئات الطعن واستقلالهم، مع توفير خيار لشمول أشخاص ليسوا من موظفي المنظمة المعنية؛
- (هـ) استعراض النظام الإداري للموظفين الذي يؤدي إلى عدد هائل من الطعون؛
- (و) تقوية دور هيئات الطعن الداخلية بتعزيز استقلالها وضمان توثيق كامل عملية الطعن على النحو الواجب ومراعاتها في عملية المنازعة التالية؛
- (ز) قيام المحاكم الإدارية بتحديد الطلبات العابثة وفرض جزاءات (يمكن أن تتخذ شكل نسبة معقولة من المرتب) على الطرف/الأطراف المعنية؛
- (ح) تحديد المديرين الذين تسفر قراراتهم عن نجاح طعون عديدة مقدمة من مختلف الموظفين، واستعراض أدائهم بعناية.

الجزء الثالث - إدارة الأداء والعقود

ألف - إدارة الأداء

٤٢ - إن إدارة الأداء في منظومة الأمم المتحدة تفهم منذ عهد بعيد فهماً ضيقاً بمعنى تقييم الأداء، كما أن النظم التي وضعت في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي لإتاحة هذا التقييم كانت تعوزها المصدقية في كثير من الأحيان. وخلص المفتشون إلى أن العديد من النظم القائمة لا يزال يفتقر إلى بعض السمات التي تكفل وجود نظام متماسك وموثوق لإدارة الأداء. فمن المهم تقويم هذا الوضع نظراً لأهمية وجود نظم مناسبة لإدارة الأداء من أجل الإدارة المستندة إلى النتائج. وقد حدد المفتشون عوامل النجاح الحاسمة التالية لنظم إدارة الأداء:

المعيار ١

الشرط الرئيسي لوجود نظام فعال لإدارة الأداء هو إجراء تغيير في ثقافة المنظمات المعنية.

٤٣ - يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- (أ) التركيز على الكفاءات الإدارية المناسبة لدى توظيف مديرين جدد وإحاق موظفين بمناصب إدارية أو ترقية أو نقلهم إليها، فضلاً عن مشاركة المديرين الحاليين في برامج تطوير القيادة والإدارة؛
- (ب) ووضع آليات لضمان تفويض السلطة تفويضاً مناسباً والمسائلة الإدارية ذات الصلة من أجل تنفيذ نظم إدارة الأداء.

المعيار ٢

نظم إدارة الأداء تُبلغ وتوضح أهداف المنظمة للموظفين وتوائم بين توقعات الأداء الفردي وأهداف المنظمة.

٤٤ - يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- (أ) تحديد سلسلة الأهداف بوضوح على كل مستوى من المنظمة؛
- (ب) وتنفيذ إطار لتخطيط العمل والبرمجة وتحديد الأهداف يجري فيه إقامة روابط بين أهداف الإدارة ووحدة العمل وخطط عمل الأفراد والتحقق منها بطريقة منهجية؛
- (ج) والمواءمة بين دورة تقييم الأداء ودورة الميزانية البرنامجية؛
- (د) وفهم مشترك للأثر المحتمل لأداء الموظف الفرد على إنجاز البرامج أثناء فترة التقييم؛
- (هـ) وتحديد التبعيات الأفقية والخارجية التي يمكن أن يكون لها أثر على نتائج التقييم؛

(و) واعتماد إجراءات تصحيحية عند نشوء تناقضات بين الأداء المقيّم لوحدة ما والأداء المقيّم للأفراد العاملين في تلك الوحدة.

المعيار ٣

نظم إدارة الأداء ينظر إليها كأدوات إدارية تساعد المنظمات على التصرف بمواردها وتوجيهها والتحكم فيها على أساس يومي.

٤٥ - يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) المشاركة في خطط العمل الفردية داخل وحدة عمل ما لزيادة الشفافية؛

(ب) والحوار المتواصل بين المدير والموظفين بغية تشجيع أولئك الذين يسرون مع الركب وتقديم الإرشاد في الوقت المناسب للمتخلفين عن الركب؛

(ج) والتوثيق المنهجي للأداء طوال مدة التقييم.

المعيار ٤

نظم إدارة الأداء بسيطة وسهلة الإدارة.

٤٦ - يمكن تحقيق ذلك عن طريق:

(أ) قصر عدد فئات التقييم على ثلاث (مثل: يتجاوز متطلبات الأداء تجاوزاً هاماً؛ يفي بمتطلبات الأداء وفاءً كاملاً؛ لا يفي بمتطلبات الأداء وفاءً كاملاً)؛

(ب) تقديم الإرشاد إلى المديرين في المنظمة بأسرها بشأن استعمال فئات التقييم، وبالتالي ضمان الاتساق؛

(ج) وإتاحة مرونة كافية في توزيع التقييمات لإجراء مقارنات معقولة بين الأداء الفردي والأداء البرنامجي وتوفير أساس سليم للمكافآت و/أو الجزاءات.

المعيار ٥

نظم إدارة الأداء تستعمل تدابير مناسبة ومتوازنة لبلوغ الأهداف.

٤٧ - يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) إجراء تقييم شامل للأداء الفردي يتضمن تحقيق النتائج، ومدى رضا "الزبائن"، والتدليل على القيم والكفاءات اللازمة؛

(ب) وتحديد المؤشرات الكمية والنوعية على السواء ومواصلة استعمالها.

المعيار ٦

نظم إدارة الأداء تضمن الاتساق في التقييم في المنظمة بأسرها.

٤٨ - يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء هيئات/أفرقة استعراضية أو آليات مماثلة لاستعراض نوعية واتساق وإنصاف تقارير تقييم أداء جميع الموظفين وتقديم توصيات إلى المشرفين، حسب الاقتضاء.

المعيار ٧

نتائج تقييم الأداء تستخدم كأساس لاتخاذ إجراءات مناسبة بشأن الموظفين، وبخاصة من أجل التطوير الوظيفي.

٤٩ - رصد تقييم الأداء الفردي أثناء أجل أطول من أجل:

(أ) تحديد وترقية الموظفين الذين أثبتوا قدرتهم على المساهمة في عمل المنظمة على مستوى أعلى وتولي مسؤوليات أكبر؛

(ب) تحديد الموظفين الذين تتناسب مهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم على أفضل وجه مع وظائف أخرى وإعادة وزعهم تبعاً لذلك.

المعيار ٨

نظم إدارة الأداء تحدد وتتناول احتياجات النهوض بالموظفين. وهي تحدد وتتناول أيضاً حالات نقص الأداء المزممة.

٥٠ - يمكن تحقيق ذلك من خلال:

(أ) استعمال تقييم الأداء الفردي لتحديد احتياجات النهوض بالموظفين ووضع خطط محددة لتناول هذه الاحتياجات الفردية؛

(ب) وتحديد المتطلبات العامة للنهوض بالموظفين وتصميم خطط تدريبية للمنظمة؛

(ج) وتوثيق ومناقشة الأداء المنطوي على مشاكل، بما في ذلك الاتفاقات بشأن خطط تحسين الأداء؛

(د) واستخلاص النتائج من مراقبة سوء الأداء.

باء- المكافأة على الأداء

٥١ - كثيراً ما يكون هناك شعور بأن نظم المجازاة الحالية في الإدارات العامة الوطنية منها والدولية لا تشجع أو تكافئ على الأداء المبرز، وأنه يلزم بذل جهود إضافية للحفاظ على المبرزين في الخدمة العامة. وقد اعتمد العديد من الإدارات الوطنية نظم تحديد الأجر على أساس الأداء في السنوات الأخيرة، مع تفاوت درجات النجاح، اعتقاداً بأنه ينبغي لدور نظم المجازاة أن يتطور من مجرد دفع مرتب للموظفين إلى إبلاغ القيم والسلوك والنتائج المتوخاة والمكافأة عليها. وقد نظر المفتشون في هذا الفرع من التقرير في مسألة تطبيق هذه المخططات على منظمات الأمم المتحدة، التي ينظر على نطاق واسع إلى نظامها المشترك للموجزة على أنه مفرط في الاستناد إلى الأقدمية، وبالتالي لا يكثر بسوق العمل والأداء. بيد أنه يجب التأكيد منذ البداية على أن إنشاء نظم فعالة لإدارة الأداء هو شرط مسبق لتنفيذ مخططات تحديد الأجر على أساس الأداء، وهذه المخططات هي مجرد أدوات هامة للمكافأة على الأداء يمكن إتاحتها، في جملة أمور، للمديرين متى أصبحت هذه النظم قائمة ومنتظمة. وقد حدد المفتشون عوامل النجاح الحاسمة التالية لنظم تحديد الأجر على أساس الأداء، بما في ذلك نظم توسيع نطاقات الأجر:

المعيار ١

هناك نظم قوية قائمة لإدارة الأداء والمساءلة كي يرى الموظفون أن أجر الأداء موثوق وممنوح بإنصاف واتساق.

٥٢ - ينطوي ذلك على:

(أ) وضع وتنفيذ نظم موثوقة قوية لإدارة الأداء والمساءلة؛

(ب) وإيضاح "قواعد اللعبة" وقت التوظيف فيما يتعلق بإدارة الأداء ونتائجها؛

(ج) ووضع معايير موضوعية لضمان الاتساق عبر المنظمة؛

(د) وإنشاء فريق نزيه لإسداء المشورة بشأن توزيع الجوائز.

المعيار ٢

مخطط مكافآت الأداء يؤكد النتائج بالنسبة للمنظمة، لا مجرد الأداء الفردي.

٥٣ - نظراً لأن تقييم مساهمة الأفراد في بلوغ أهداف المنظمة هو أسهل بالنسبة لكبار المديرين، ربما يكون من الأسهل الأخذ بهذه المخططات بالنسبة لهم أولاً.

المعيار ٣

هناك رابطات واضحة بين تقييم الأداء والزيادات في المرتبات، ونظم تحديد الأجر على أساس الأداء معدة بحيث تتناسب جوائز الأداء مع مساهمات الموظفين في إنجاز البرامج.

المعيار ٤

التمويل مضمون ومخطط تحديد الأجر على أساس الأداء صالح مالياً.

٥٤ - إذا افترض قبول الأجهزة التشريعية لمخططات تحديد الأجر على أساس الأداء، يمكن التصدي للآثار المالية باستكشاف الطرائق التالية، فرادى أو بالجمع بينها:

(أ) تتيح الأجهزة التشريعية الموارد اللازمة لنجاح تنفيذ البرامج المعتمدة. وبعد إقرار الموارد المالية، يمنح الرؤساء التنفيذيون سلطة لاستعمال تلك الموارد على النحو الذي يرونه مناسباً، بما في ذلك من أجل إقامة مخطط تحديد الأجر على أساس الأداء، ويكونون مسؤولين أمام الأجهزة التشريعية عن أعمالهم؛

(ب) تستعمل المنظمات المعنية نسبة محددة من أي وفورات تحققت في نهاية الفترة المالية كمصدر لتمويل زيادات الأجر المتصلة بالأداء (يلزم تغيير في النظام المالي ذي الصلة)؛

(ج) تخصيص نسبة محددة من الاعتمادات المتعلقة بتكاليف الموظفين لتمويل المخطط (يلزم تغيير في النظام المالي ذي الصلة)؛

(د) تجميد مستوى المرتب ضمن الرتبة بالنسبة لمنخفضي الأداء.

المعيار ٥

يجب التدليل على أن لنظام المكافآت أثراً حافزاً واضحاً.

٥٥ - كخطوة أولى لتصميم نظام تحديد الأجر على أساس الأداء، لعل المنظمات ترغب في إجراء استقصاء عن الموظفين للوقوف على العوامل الحافزة الرئيسية الكامنة وراء أدائهم.

المعيار ٦

يجب أن تكون مخططات تحديد الأجر على أساس الأداء مقبولة على نطاق واسع لكي تصبح فعالة.

٥٦ - في المراحل الأولى من تصميم نظام تحديد الأجر على أساس الأداء، ينبغي للمنظمات التشاور على نطاق واسع مع جميع الأطراف المهتمة بالموضوع، والحصول على تغذية عكسية مباشرة من الموظفين وإشراك ممثلي الموظفين.

جيم - الترتيبات التعاقدية

٥٧ - إن الترتيبات التعاقدية عنصر أساسي من استراتيجية فعالة للموارد البشرية من أجل التمكين والأداء. وينبغي مواءمتها مواءمة وثيقة مع نوع ومدة الوظيفة المؤداة، كما ينبغي أن تكون سهلة الإدارة ومنصفة وشفافة.

وفي الوقت ذاته، فقد دلت التجارب الأخيرة، فضلاً عن ولاية المحاكم الإدارية للأمم المتحدة، على أنه إذا انعدم وجود نظام فعال لإدارة الأداء ومديرين تدريبياً مناسباً، فليس لنوع العقود الممنوحة شأن يذكر. ولذلك خلص المفتشون إلى أنه في حين أن قضية الترتيبات التعاقدية كانت غالباً مرتبطة منذ عهد بعيد بقضية المجازاة ووفورات التكاليف، ينبغي الآن النظر إليها كعنصر لا يتجزأ من نظام إدارة الأداء. وقد حدد المفتشون الشروط التالية بوصفها ضرورية للترتيبات التعاقدية دعماً لنظام فعال للإدارة المستندة إلى النتائج:

المعيار ١

الموارد البشرية متوائمة مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.

٥٨ - يمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- (أ) وضع أدوات تخطيط فعالة لتحديد الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمات للنهوض برسالتها؛
- (ب) وإدماج تخطيط الموارد البشرية في تخطيط المنظمة الاستراتيجي والتشغيلي في الأجل القصير والمتوسط والطويل؛
- (ج) ووضع جرد بالمهارات والصفات الرئيسية لقوة العمل القائمة؛
- (د) ومنح الرؤساء التنفيذيين مزيداً من مرونة الميزانية من جانب مجالس إدارة منظمات الأمم المتحدة من أجل استخدام الموارد البشرية.

المعيار ٢

الاحتياجات المحددة للمنظمات العامة الدولية معترف بها وهناك توازن قائم بين العقود المحدودة وغير المحدودة زمنياً، مما يفضي إلى الأداء.

٥٩ - يمكن في هذا الصدد إجراء استقصاءات عن الموظفين الجدد بغية تقييم أهمية التثبيت في وظيفة دائمة في جاذبية منظمات الأمم المتحدة كأرباب عمل.

المعيار ٣

هناك نظم شفافة وفعالة ومنصفة قائمة للتوظيف/الإلحاق بالوظيفة لدعم السياسات التعاقدية الموجهة نحو النتائج.

٦٠ - تشتمل هذه النظم عادة على السمات التالية:

(أ) إعلان عن الشواغر من جانب المنظمات على أوسع نطاق ممكن من الجمهور، بما في ذلك من خلال استعمال مواقع الإنترنت المكرسة لهذا الغرض، واستعمال أدوات المعاينة الإلكترونية الموثوقة لضمان النظر في المرشحين المؤهلين تأهيلاً حقيقياً وحدهم؛

(ب) وإيراد دلالة واضحة في إعلانات الشواغر عن نوع الكفاءات، والمؤهلات والمهارات اللازمة لوظيفة ما، فضلاً عن مدة التعيين المتوقعة؛

(ج) وإيضاح السلطة المخولة لمديري البرامج لتعيين الموظفين وإحاقهم بالوظائف الخاضعة لمسؤوليتهم؛

(د) واستحداث أدوات وآليات مثل الامتحانات، والمقابلات المستندة إلى الكفاءات و"مراكز التقييم" لمساعدة المديرين في النهوض بمسؤولياتهم؛ واستعمال معايير محددة مسبقاً وواضحة ويمكن التحقق منها لاختيار المرشحين، على أن يحدد بوضوح وزن كل من هذه المعايير؛

(هـ) وإنشاء هيئات مركزية تستعرض قرارات الاختيار للتحقق من تطبيق معايير التقييم المحددة مسبقاً هذه والإجراءات ذات الصلة، وتسجيل التقييم المقارن على النحو الواجب.

المعيار ٤

تحول محور الإصلاحات التعاقدية إلى الأداء.

٦١ - وفي الوقت ذاته، تواصل الإصلاحات التعاقدية نشدان الأهداف التالية التي تفضي جميعاً إلى الإدارة المستندة إلى النتائج:

(أ) ترشيد وتبسيط الترتيبات التعاقدية، مما يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى تقسيمها إلى فئتين فقط، الترتيبات المحدودة وغير المحدودة زمنياً؛

(ب) زيادة المرونة المتاحة للمنظمات لتوظيف الشخص المناسب في اللحظة المناسبة لوظيفة محددة وللمدة التي تتطلبها تلك الوظيفة؛

(ج) الإنصاف.

المعيار ٥

ولاية المحاكم الإدارية تؤخذ في الاعتبار.

٦٢ - ولهذا الغاية، لعل المنظمات ترغب في:

- (أ) استعراض كفاءة وفعالية إجراءاتها الإدارية في سياق الإدارة المستندة إلى النتائج؛
- (ب) وتصميم وثائق تعاقدية تبين بوضوح جلي شروط التوظيف وضمان إطلاع الموظفين تماماً على شروط التوظيف وآثارها، بما في ذلك فيما يتعلق بالتوقعات الوظيفية؛
- (ج) وإنشاء آليات لضمان دعم المديرين دعماً مناسباً ورصد التطبيق الصحيح للإجراءات الإدارية؛
- (د) وإنشاء آليات لكفالة مساءلة المديرين فيما يتصل بالترتيبات التعاقدية.
-