



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة



## المجلس

### الدورة الخمسون بعد المائة

روما، 1-5 ديسمبر/كانون الأول 2014

عملية اختيار المنسقين الإقليميين المقيمين للأمم المتحدة، وتعيينهم،  
بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم  
(الوثيقة JIU/REP/2013/3)

1- يُعرض هذا التقرير لوحدة التفتيش المشتركة مشفوعاً بتعليقات موجزة من المدير العام وتعليقات مشتركة مستفيضة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنية بالتنسيق (الوثيقة A/69/125/Add.1).

### تعليقات المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة

2- تقرّر منظمة الأغذية والزراعة تقرير وحدة التفتيش المشتركة، فضلاً عن تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين بشأن "عملية اختيار المنسقين الإقليميين المقيمين للأمم المتحدة، وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم". وتُدعم المنظمة التوصيات الواردة في التقرير والتي تعكس الشواغل التي عبّرت عنها الوكالات المتخصصة وتقدّم الاقتراحات المناسبة لاتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

3- وفي ما يتعلق بالتوصية 2، فقد اتخذت المنظمة خطوات لوضع خطط توجيهية لتهيئة المرشحين المحتملين لمنصب المنسقين المقيمين وللترويج لمنصب المنسق الإقليمي باعتباره إمكانية لكبار موظفيها لتطوير مسيرتهم الوظيفية.

4- وترحب المنظمة بشكل خاص بالتغييرات المقترحة في التوصية 3 لتوخي مزيد من الانفتاح في عملية تعيين المرشحين الموجودين أصلاً بين مجموعة المنسقين المقيمين.



m1909a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

www.fao.org



Distr.: General  
8 August 2014  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون  
البندان ٢٤ (أ) و ١٣٧ من جدول الأعمال المؤقت\*  
الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية: الأنشطة  
التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من  
أجل التنمية  
وحدة التفتيش المشتركة

عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك  
تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم

مذكرة من الأمين العام

إضافة

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تعليقاته وتعليقات مجلس  
الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بشأن تقرير وحدة التفتيش  
المشتركة المعنون "عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم  
وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم" (انظر A/69/125).

\* A/69/150.



موجز

تحدّد وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها المعنون "عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم" (انظر A/69/125) التحديات الحالية التي تواجه عملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، وتحللها، فضلاً عن الأنشطة المرتبطة بتهيئة المنسقين المقيمين وتدريبهم وتقديم الدعم لهم، وتقديم كذلك توصيات يُراد بها أن تؤدي إلى تحسينات في عملية الاختيار والتعيين.

وتعكس المذكرة آراء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن التوصيات الواردة في التقرير. وقد جُمعت هذه الآراء استناداً إلى الإسهامات المقدمة من المنظمات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، التي رحبت بالتقرير وأيدت بعض استنتاجاته.

## أولاً - مقدمة

١ - تحدّد وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها المعنون "عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم" (انظر A/69/125) التحديات الحالية التي تواجه عملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، وتحللها، فضلاً عن الأنشطة المرتبطة بتهيئة المنسقين المقيمين وتدريبهم وتقديم الدعم لهم، وتقديم كذلك توصيات يُراد بها أن تؤدي إلى تحسينات في عملية الاختيار والتعيين.

## ثانياً - تعليقات عامة

٢ - ترحّب مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بتقرير وحدة التفتيش المشتركة المتعلق بعملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، وتلاحظ أن الوحدة تحدّد معظم المسائل والتحديات الرئيسية ذات الصلة بعملية الاختيار والتعيين. وتُعرب المؤسسات عن تقديرها لكون النتائج الواردة في التقرير مدعومة تماماً بالأدلة، ومتوازنة، وتقدم الحلول الممكنة لتحسين عملية الاختيار والتعيين. وتشير المؤسسات إلى أنه على الرغم من أن التقرير لا يوصي دائماً باعتماد اتجاه واضح للتغلب على التحديات التي جرى تحديدها، فإن الوحدة توفر في كثير من الحالات خيارات للنظر فيها.

٣ - وتلاحظ المؤسسات أن التقرير يعرض صورة إيجابية عن عملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، لكنه يخصّص جزءاً كبيراً لكفالة أن يعمل نظام المنسقين المقيمين بفعالية. وتشير وحدة التفتيش المشتركة، وتتفق الوكالات معها في ذلك، إلى أن منظومة الأمم المتحدة قد أحرزت تقدماً في هذا الصدد، لا سيما من خلال التدابير التي نفذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للوفاء بمسؤولياته وفقاً لإطار الإدارة والمساءلة الخاص بجهاز الأمم المتحدة الإنمائي ونظام المنسقين المقيمين، بما في ذلك حاجز الفصل بين المهام. وتشمل هذه التدابير إنشاء وظائف لمديرين قطريين (إذا كان ذلك مجدياً من الناحية المالية) وإعادة صياغة توصيف وظائف الممثلين المقيمين ونواب الممثلين المقيمين والمديرين القطريين، من أجل توضيح سبل إدارة سير أعمال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أساس يومي، ولكي يتسنى للمنسقين المقيمين الاضطلاع بدورهم على نطاق المنظومة.

٤ - ومع ذلك، يرى بعض الوكالات أن حاجز الفصل بين المهام في نظام المنسقين المقيمين يبقى ما دون مستوى الفعالية التامة، وقد أعربت عدة وكالات في تعليقاتها عن الشواغل التي تساورها بشأن الدور الوظيفي للمنسقين المقيمين بصفة عامة، وعلاقتهم ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على وجه الخصوص. وتتفق هذه المؤسسات مع الاستنتاج ١،

الذي تشير فيه وحدة التفتيش المشتركة إلى عدم توافر شعور صادق بملكية مشتركة لزام المبادرة فيما بين أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وتغزو المشكلة إلى تضارب في المصالح ملازم لدور المنسقين المقيمين، مشيرةً إلى أنهم يعملون على تنسيق أعمال فريق الأمم المتحدة القطري، وهم، بصفتهم ممثلين مقيمين، في منافسةٍ أيضاً مع أعضاء الفريق القطري للحصول على المساحة والتمويل. وفي حين تشير الوحدة إلى إمكانية معالجة هذه المسألة من خلال نظام للإدارة والمساءلة يعمل على نحو سليم، فإن بعض المؤسسات يرى أن النظام الحالي للإدارة والمساءلة لا يكفل بصورة وافية حاجز الفصل بين المهام. وبالإضافة إلى ذلك، تشير إحدى الوكالات إلى أنه يتعين معالجة مسألة تقسيم العمل على نحو أفضل بين أعضاء جهاز الأمم المتحدة الإنمائي على الصعيد القطري، بقيادة المنسقين المقيمين، وفقاً للفقرات ١٨ و ١١٧ و ١٢٠ من قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٦٧ الذي اعترفت فيه الجمعية بأهمية تعزيز تقسيم العمل بشكل أفضل، وضرورة تحسين التنسيق، مع الأخذ بعين الاعتبار ولايات الكيانات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة وتجاربها وخبراتها وخططها الاستراتيجية. ولكل من هذه العوامل أثر في إقناع مديري الوكالات والموظفين بالانضمام إلى هذا المسعى.

٥ - واقترحت عدة وكالات آليات لتحسين أداء نظام المنسقين المقيمين. واقترحت إحدى المؤسسات أن يضم مجمع للمواهب مؤلف من كبار موظفي الأمم المتحدة المنسقين المقيمين المتمرسين من ذوي الأداء العالي، من دون أن تربطهم علاقات إدارية بمؤسستهم الأصلية، ليكونوا في تصرف الأمين العام وحده. ومن شأن ذلك أن يتيح فرصاً وظيفية للأفراد ذوي المواهب من مختلف مؤسسات الأمم المتحدة، وأن يزيد من جاذبية وظيفة المنسق المقيم، وأن يهيئ الظروف حقاً لإدارة المواهب على الصعيد المشترك بين الوكالات، وأن يعالج مسألة الاحتفاظ بالرتبة الوظيفية لمن ينال ترقية أثناء عمله كمنسق مقيم.

٦ - وأشارت مؤسسة أخرى إلى صعوبة صون الانطباع بأن المنسقين المقيمين يتصرفون بالحياد ما داموا يمسكون عقوداً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ورأت أنه يمكن تجنب ذلك عن طريق تمويل نظام المنسقين المقيمين مركزياً، والمضي في إزالة الروابط القائمة بينهم وبين أي مؤسسة معينة من مؤسسات المنظومة، مما يتيح للمنسقين المقيمين العمل بوصفهم كيانات ميسرة وداعمة لجميع وكالات الأمم المتحدة.

٧ - وأشارت عدة وكالات إلى أن محدودية الموارد المتاحة قد تعوق قدراتها على معالجة النقاط التي أثيرت في التقرير. فعلى سبيل المثال، تدعو وحدة التفتيش المشتركة، في الفقرة ٥٦ من التقرير، مكتب إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة إلى إبداء قدر أكبر من روح المبادرة والدعم للكيانات التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة التي تشارك في نظام

المنسقين المقيمين. ويشير المكتب إلى صعوبة الاستجابة على الفور وبصورة مباشرة لهذا الطلب نظراً للقيود القائمة على مستوى قدراته، ولأنه لا تتوافر حالياً لدى الجزء الأكبر من الأمانة العامة الموارد المخصصة لتحديد وهيئة المرشحين لوظيفة منسق مقيم. ومع ذلك، فإن المكتب يعترم العمل مع الأجزاء الأخرى من الأمانة العامة من أجل استعراض الخيارات التي قد تتيح وضع وتنفيذ مبادئ توجيهية ملائمة و/أو تنسيق عملية تحديد هؤلاء المرشحين المحتملين وفرزهم وهيئتهم.

٨ - وركزت بعض التعليقات على عملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم. ولاحظت إحدى المؤسسات أن توصيفات هذه الوظائف تركز على العمل الإنمائي الأوسع نطاقاً، مما قد يُظهر وضعاً غير مؤات بالنسبة إلى بعض الكيانات، ولا سيما الوكالات المتخصصة، لأن معظم موظفيها متخصصون في مجال معين لا مجرد الاقتصاد، أو العلاقات الدولية، أو التنمية الدولية، وما إلى ذلك. وذكرت بعض المؤسسات أن تكوين مجمع المنسقين المقيمين يفتقر إلى التنوع من حيث المؤسسات الأصلية، حتى وإن كان يعكس تنوعاً على صعيد نوع الجنس والتوزيع الجغرافي. وبالإضافة إلى ذلك أشارت المؤسسات إلى أنه على الرغم من سعي البرنامج الإنمائي إلى الحفاظ على حاجز الفصل بين المهام، فإن الجهود المبذولة تواجه صعوبات حين يكون منشأ نسبة مئوية مرتفعة من المنسقين المقيمين هو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وذكرت المؤسسات أن من شأن توسيع نطاق تمثيل الوكالات داخل مجتمع المنسقين المقيمين أن يخفف من وطأة هذا التحدي.

٩ - وفي حين أعربت الوكالات عن تقديرها للاستنتاج الذي جرى التوصل إليه والاقتراحات فيما يتعلق بتعيين المنسقين المقيمين، فقد أبدت أيضاً أسفها لكون الاقتراحات لم تؤد إلى توصيات أكثر وضوحاً بشأن سبل تحسين هذه العملية. وعلى سبيل المثال، وفيما ذكرت المؤسسات أنها تعي، على نحو ما أشارت إليه وحدة التفتيش المشتركة، أنه "لا يمكن للمفتشين أن يحددوا بطريقة موضوعية ما إذا كان المرشحون من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يحظون بأي معاملة تفضيلية في المرحلة النهائية من عملية الاختيار"، فإنها لاحظت أيضاً أن إجراء مقارنة، حسب المؤسسة، بين عدد المرشحين الذين خضعوا لمركز تقييم المنسقين المقيمين وعدد المرشحين الناجحين الذين جرى تعيينهم كان يمكن أن يؤدي إلى تحليل أكثر تعمقاً.

١٠ - وعلقت الوكالات أيضاً على أجزاء واردة في نص التقرير. وسعت إحدى الوكالات إلى توضيح إغفال قائم في الفقرة ٣٥ التي تشمل معلومات عن التكافؤ الجنساني وتفاصيل عن التوازن الجغرافي في عملية تعيين المنسقين المقيمين، مشيرةً إلى أنه يجري أيضاً نشر بعض

المنسقين المقيمين في البعثات السياسية الخاصة، وأن عمليات النشر هذه كان ينبغي أن تؤخذ في الحسبان. وذكرت أيضاً أنه كان من الأجدى أن تتضمن الفقرة تصنيفاً أكبر للبيانات، ولا سيما فيما يتعلق بحفظ السلام، وأشارت إلى أن مسؤولين مختلفين يضطلعون حالياً بمهام متعددة (المهام المزدوجة). ومن بين هؤلاء، هناك ١٥ مسؤولاً يشغلون وظيفة نائب في عمليات سلام، و ١٣ مسؤولاً يشغلون وظيفة أمين عام مساعد، ومسؤولان يشغلان وظيفة مدير برتبة مد-٢. وذكرت أن من ضمن هؤلاء المسؤولين، هناك امرأتان تشغل إحداهما وظيفة أمينة عامة مساعدة والثانية وظيفة مديرة (مد-٢). وتُؤه بأنه في عام ٢٠١٣، لم تعين سوى امرأة واحدة للاضطلاع "بمهمة مزدوجة" في وظيفة نائب الممثل الخاص للأمين العام.

١١ - وعلى صعيد تقاسم التكاليف، لاحظت الوكالات أن التقرير لا يتضمن سوى القليل من المعلومات عن هذا الموضوع، باستثناء ما يتعلق بتدريب المنسقين المقيمين، في مسألة تقاسم التكاليف مركزياً مقابل تقاسم التكاليف على الصعيد المحلي يبدو أنها لم تعالج على نحو واف. وبالنسبة لبعض المؤسسات، لا يزال هناك بعض اللبس، على الصعيد الميداني، بشأن التكاليف التي تدرج فعلاً ضمن نطاق مهام المنسقين المقيمين الـ ١٠، ومدى تغطية تلك التكاليف على الصعيد المركزي، وإلى أي مدى يلزم تقاسم التكاليف على الصعيد المحلي. ودعت المؤسسات إلى إضفاء مزيد من الوضوح في هذا الشأن على سبيل الأولوية. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت إحدى المؤسسات، بناء على الاستنتاج الذي خلصت إليه وحدة التفتيش المشتركة الوارد في الفقرة ١١٦، إلى أنه ينبغي إضافة تكاليف التدريب إلى ترتيبات تقاسم التكاليف المتعلقة بالمنسقين المقيمين، ورأت أن لدى المؤسسات ميزانيات محدودة، وأنها تعاني من قيود حقيقية تتعلق بمدى إسهامها في ترتيبات تقاسم التكاليف، وذكرت أنه ينبغي النظر أيضاً في مصادر التمويل الأخرى.

### ثالثاً - تعليقات على توصيات محددة

#### التوصية ١

ينبغي للجمعية العامة، من خلال عملية الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات، أن تضع أهدافاً طويلة الأجل يتعين تحقيقها في مجال تنوع المنسقين المقيمين من حيث التوازن بين الشمال والجنوب والمنظمة الأصلية. وينبغي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، في إطار عملية الاستعراض الشامل، أن يرصد تنفيذ التدابير المتخذة لتحقيق هذه الأهداف.



١٢ - تلاحظ مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن هذه التوصية موجهة إلى الهيئات التشريعية، وهي توافق عليها بصفة عامة وتؤيدها، إلى جانب الاستنتاج العام الوارد في التقرير بشأن تحقيق التنوع في صفوف المنسقين المقيمين من حيث التوازن الجنساني، والمؤسسات التي يأتون منها، والتوازن بين بلدان الشمال وبلدان الجنوب، أمر يمكن المضي في تعزيزه رغم ما تحقّق حتى الآن من مستوى تنوع لم يسبق له نظير ورغم ما سُجل من اتجاه إيجابي. وقد أكدت الدول الأعضاء هذه الرسالة مجدداً في استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات، وأولتها الأولوية في خطة العمل ذات الصلة الخاصة بمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وعلى النحو المذكور في التعليقات العامة، أشارت مؤسسات كثيرة إلى أن معالجة النقص في التنوع داخل مجتمع المنسقين المقيمين الآتين من المؤسسات الأصلية ستؤدي أيضاً إلى دعم تنفيذ حاجز الفصل بين المهام.

١٣ - وأعرب بعض المؤسسات عن قلقه إزاء القيام بتحديد أهداف، وأكد أنه يتفق مع رأي المفتش القائل إنه لا ينبغي تحقيق الأهداف على حساب المبدأ العام، أي اختيار المرشحين الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة، رغم تأييد تلك المؤسسات لهذه التوصية. وبالإضافة إلى ذلك، شدد بعض المنظمات على أهمية وضع تدابير تعزز مواهب المنسقين المقيمين من داخل منظومة الأمم المتحدة، وكفالة أن تكون عملية الاختيار مستقلة عن حجم الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها المؤسسة الأصلية واستعدادها لتحمل التكلفة.

## التوصية ٢

يتعين على المديرين التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يوعزوا بعد إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية لديهم بوضع وتنفيذ مبادئ توجيهية ملائمة لتحديد المرشحين المحتملين لمنصب المنسق المقيم وفرزهم وهئيتهم، أن يقوموا بذلك في أقرب وقت ممكن.

١٤ - رحبت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتوصية ٢ وقبلت بها، وأبدت مؤسسات كثيرة استعدادها لوضع المبادئ التوجيهية المقترحة. ورحبت المؤسسات أيضاً بعدد من الاقتراحات ذات الصلة الواردة في نص التقرير، مع الإشارة على وجه الخصوص إلى الفقرة ٥١، التي تدعو الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة إلى بذل جهود مماثلة لجهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز التنوع الجنساني، والفقرة ٥٣، التي جاء فيها أنه يتعين على جميع الكيانات تسمية عدد أكبر من المرشحين المؤهلين، على أن تعكس الزيادة في عدد المرشحين معايير التعيين المطلوبة على نحو أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت الوكالات أيضاً إلى مسألة التكاليف المتعلقة بعمليات التقييم، ورحبت بالاقتراحات الواردة في

الفقرتين ٦٠ و ٦١ بوضع بند مكرس في الميزانية لتغطية التكاليف المرتبطة بمركز تقييم المنسقين المقيمين وإنشاء آلية لردّ تكاليف المرشحين الناجحين الذين يشاركون في اختبار المركز.

### التوصية ٣

ينبغي للأمم العام، بوصفه رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يبادر، من خلال مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، إلى استعراض وتنقيح إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بالفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، حسب الاقتضاء، من أجل ما يلي:

(أ) كفالة إجراء عملية ترشيح تتسم بقدر أكبر من الانفتاح لمرشحين ينتمون بالفعل إلى مجمع المنسقين المقيمين؛

(ب) النظر في إمكانية إجراء مقابلات مع مرشحين مدرجين على قوائم التصفية بناءً على طلب الفريق، مما يسمح بتقديم آراء استشارية أفضل إلى رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن المرشح الأنسب لشغل وظيفة محددة؛

(ج) تغيير نظام التصويت الحالي لتحديد العدد الأدنى المطلوب من الأصوات المؤيدة (يُحبد أن يكون هذا العدد الأدنى هو ٥٠ في المائة من عدد المصوتين) من أجل إدراج اسم مرشح في قائمة التصفية التي ستُنظر فيها رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

١٥ - أيدت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استعراض وتنقيح الإجراءات الخاصة بالفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات على النحو المطلوب في التوصية ٣. وأشارت الوكالات إلى أنها تشاطر القلق المعرب عنه في التقرير بشأن التصور السائد بأن عملية اختيار المرشحين لوظائف المنسقين المقيمين أسفرت عن ترجيح المؤسسات كفة "مرشح الوكالة" على حساب الكفاءة المهنية، على النحو الوارد في الفقرة ٧٤. ولذلك، رحبت المؤسسات بالفرصة التي تتاح من خلال جهود الفريق لتقصي سبل تحسين النوعية العامة للمرشحين الذين تختارهم المؤسسات، وذلك بالارتقاء بمستوى الأدوات القائمة لضمان النوعية. وفي الوقت نفسه، وفي حين أيدت الوكالات اعتماد "عملية ترشيح تتسم بالانفتاح"، على النحو المطلوب في الفقرة الفرعية (أ) من التوصية، فإن البعض الآخر لم يوضح المسائل وراء هذا الجانب من التوصية.

١٦ - ورحبت المؤسسات أيضا بالاقتراح الوارد في الفقرة الفرعية (ب) بإتاحة خيار إجراء مقابلات مع مرشحين مدرجين على قوائم التصفية، مما يسمح بتقديم مشورة أفضل إلى رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن المرشح الأنسب لشغل وظيفة محددة، وأشارت إلى أن هذا الخيار متاح بالفعل في إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بالفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات فيما يتعلق بالمرشحين لوظائف الممثلين التنفيذيين للأمين العام، أو نواب المنسقين الخاصين، أو نواب الممثلين الخاصين للأمين العام، وأنه يمكن توسيع نطاق استخدامه.

١٧ - وفي حين أعربت المؤسسات عن تأييدها للفقرة الفرعية (ج) بوجه عام، فإنها اقترحت أن ينظر الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات في التوصية وأن يقدم أي تغييرات في شكل توصية إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، عن طريق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

١٨ - وعموماً، أعربت الوكالات أيضاً عن تأييدها للاقتراحات الواردة في الفقرة ٦٧، ولا سيما دعوة رئيس الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات إلى مناقشة سبل ووسائل إتاحة المزيد من الوقت والأهمية لإجراء مناقشات بشأن المرشحين.



عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك  
تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم

من إعداد

إيستفان بوستا

غوبيناثان أشامكولانغاري

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٣



الأمم المتحدة

## موجز تنفيذي

عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم  
وتقديم الدعم لأعمالهم

JIU/REP/2013/3

### الهدف

الهدف من هذا التقرير هو تقييم سير العملية الحالية لتعيين المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وفعالية وكفاية آليات الدعم المؤسسي المتصلة بها. وبالوقوف على التحديات الحالية المتعلقة باختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، وتهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم وتحليل هذه التحديات وتكملة ذلك بتوصيات، من المتوقع أن يفضي ذلك إلى وقوع تحسن في عملية الاختيار والتعيين وكذا في ملكية زمام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين.

### النتائج والاستنتاجات الرئيسية

يتضمن التقرير ثلاث توصيات، واحدة موجهة إلى الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، وأخرى إلى الأمين العام، أما الثالثة فيل إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التي تشكل جزءاً من مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ويتضمن التقرير أيضاً عدداً من التوصيات "غير الملزمة" التي تحدد الاتجاهات الرئيسية للتغييرات المقترحة إجراؤها من أجل تحسين عملية الاختيار والتعيين، مع ترك مسألة وضع أساليب محددة لإنجاز هذه التغييرات للمنظمات المعنية.

وخلص التقرير إلى أن الإطار الموضوع لاختيار وتعيين المنسقين المقيمين أدى إلى عملية مشتركة بين الوكالات أكثر وضوحاً وشمولاً ومشاركة، الفصل فيها واضح بين مراحل التقييم والاختيار والتعيين. ويرى معظم الجهات المعنية أن جودة هيئة المنسقين المقيمين تحسنت وأن التشكيلة أكثر تنوعاً اليوم من أي وقت مضى من حيث نوع الجنس والموقع الجغرافي والمنظمة الأصلية. بيد أنه رغم التحسن الحاصل في التنوع، لا تزال هناك مواطن خلل يتعين التصدي لها، زد على ذلك عدم تنفيذ جميع الكيانات المعنية لأحكام المساءلة المتبادلة في نظام الإدارة والمساءلة تنفيذاً كافياً، مما أدى بمعظم المنظمات إلى التشكيك في مدى تحقيق الملكية المشتركة لزام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين.

ويرى كل من المنسقين المقيمين والمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة في عملية مركز تقييم المنسقين المقيمين - التي يجب على المرشحين اجتيازها بنجاح لكي يستوفوا شروط التقدم لوظائف المنسقين المقيمين - امتحاناً موضوعياً نزيهاً وعلى قدر عال من الكفاءة المهنية وتدبيراً ممتازاً لمراقبة النوعية يزيد عملية الاختيار عدلاً وموضوعية وشفافية. بيد أنها تحتاج إلى تنقيح وبيّن التقرير المجالات الحرجة التي يتعين أن يشملها

اهتمام لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات أثناء الاستعراض المقبل لعملية التقييم. وينبغي للمنظمات المشاركة أن تعين المزيد من المرشحين وينبغي أن تجسد الترشيحات بشكل أفضل التنوع المطلوب على صعيد الجنس والموقع الجغرافي وأصل المنظمة. وينبغي للمنظمات المشاركة أيضاً أن تضع مبادئ توجيهية ملائمة لتحديد المرشحين المحتملين لمنصب المنسق المقيم وفرزهم وإعدادهم. ولتحفيز المنظمات على استيفاء معيار التنوع، يناشد المفتشان هذه المنظمات أن تنظر في إحداث آلية لتسديد التكاليف انطلاقاً من آلية تقاسم التكاليف التي ستعمل قريباً في نظام المنسقين المقيمين، تُسدد بموجبها للمنظمة كلياً أو جزئياً تكاليف تقييم المرشح الناجح في مركز تقييم المنسقين المقيمين والذي ينتمي أيضاً إلى فئات التنوع الثلاث المستهدفة.

ويؤدي الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات دوراً حاسماً في تصفية المرشحين لشغل منصب المنسق المقيم. ويتبع في ذلك الأحكام الأساسية الواردة في إجراءات التشغيل الموحدة. ومع ذلك، يقف التقرير على بعض الملاحظات الحاسمة بشأن ممارسات الفريق التشغيلية التي تحتاج إلى معالجة. ويناشد التقرير مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، في جملة أمور، أن تستعرض إجراءات التشغيل الموحدة التي يعمل بها الفريق الاستشاري وأن تنقحها حسب الضرورة لضمان مزيد من الانفتاح في عملية تسمية المرشحين الموجودين أصلاً في مجمع المنسقين المقيمين؛ وأن تبحث إمكانية دمج المقابلات مع مرشحي قائمة التصفية بطلب من الفريق الاستشاري؛ وأن تغير نظام التصويت الحالي لإحداث عدد أدنى من الأصوات المؤيدة (يفضل أن يكون ٥٠ في المائة من المصوتين) لإدراج مرشح على قائمة التصفية لينظر فيها رئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

وإذا كان الأمين العام ورئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية يراعيان المعايير المعلنة لتعزيز التنوع في تعيين المنسقين المقيمين، فإنهما يميلان كثيراً إلى العمل بمشورة الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، إذ عادة ما يعينان المرشحين الذين حصلوا على أقوى دعم من الفريق الاستشاري. ورغم هذا، لا تزال المنظمات المشاركة ترى في معظمها أن عملية التعيين ليست شفافة تماماً وبالتالي يمكن تحسينها بإحداث نظام رسمي للتواصل وإبداء الرأي في كلا الاتجاهين بين رئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وأعضاء الفريق الاستشاري بشأن مراحل ما بعد الفريق الاستشاري من عملية الاختيار مع المراعاة الواجبة لاعتبارات السرية.

وإذا كان من العادة أن يُنظر إلى منصب المنسق المقيم باعتباره خياراً وظيفياً جذاباً وصعباً وعلى قدر عالٍ من الهيبة، فإن ما تنسم به وظيفة المنسق المقيم من تعقيد وشدة المتطلبات، ومحدودية في السلطة، وما تعانيه مكاتب المنسق المقيم من قلة تمويل، أمور تجعل الوظيفة أقل جاذبية. لذا فإن الترويج لمهنة المنسق المقيم يحتاج إلى مزيد من التحسين، كما ينبغي لنظام إدارة المواهب في كل كيان تابع لمنظومة الأمم المتحدة إيلاء المزيد من الاهتمام

بتعزيز منصب المنسق المقيم بوصفه مشواراً مهنيًا محتملاً لأفضل الموظفين أداءً في الكيانات. ويدعو التقرير إلى الاهتمام بالمرشحين لمنصب المنسق المقيم مرحلة أبكر بكثير في حياتهم المهنية، وبحث مسألة الاحتفاظ برتبة المنسق المقيم لدى العودة إلى الوكالة الأم، وتعزيز الانتقال بين الوكالات وضمّان دور إلزامي للمنسقين المقيمين في تقييم أداء أفراد فريق الأمم المتحدة القطري. ومن باب التحفيز الإضافي الممكن، يدعو التقرير مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إلى النظر في تسهيل المسار الوظيفي للمنسقين المقيمين المحنكين البارعين الذين خدموا فترتين أو ثلاثاً مع تقييم متميز لأدائهم، يجعلهم مستقلين عن المنظمات الأم التي ينتمون إليها واعتبارهم مرشحين محتملين لتقلد المهام الخاصة التي يوكلها إليهم الأمين العام أو لشغل المناصب العليا جداً في منظومة الأمم المتحدة.

وتحسنت كثيراً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنسقين المقيمين، تلتها إعادة تشكيل وتعزيز البرامج التدريبية والموارد التعليمية المتاحة للمنسقين المقيمين العاملين لأول مرة في مرحلة ما قبل الترشيح والتوجيه. ومع ذلك، لا تزال فرص التدريب المتاحة للمنسقين المقيمين محدودة ويظل تمويل تدريبهم أمراً صعباً. ومع الاعتراف بأن المنسقين المقيمين المدربين تدريباً كافياً أمر أساسي لفعالية عمل نظام المنسقين المقيمين، يناشد التقرير مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية دمج تكاليف تدريب المنسقين المقيمين ضمن التكاليف التشغيلية لنظام المنسقين المقيمين، حتى تستوعبها منظومة الأمم المتحدة الإنمائية ككل. وبالنظر إلى تجربة كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة (كلية موظفي الأمم المتحدة) في تقديم تدريب عالي الجودة إلى المنسقين المقيمين، يدعو المفتشان إلى تحسين وتوسيع نطاق استخدام خبرات موظفي منظومة الأمم المتحدة وقدرتهم في إدارة/تنسيق التدريب المستمر للمنسقين المقيمين.

وإذا كان دور مكتب تنسيق العمليات الإنمائية الأمم المتحدة في تقديم الدعم السكرتاري إلى عمليات الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات يحظى باعتراف واسع، فإن تطلعات أكبر أعرب عنها فيما يتعلق بتعزيز دور المكتب بصفته وسيطاً محايداً لتعزيز القضايا الهامة بالنسبة إلى نظام المنسقين المقيمين عموماً. وهناك أيضاً عدم وضوح بالقدر الكافي فيما بين أصحاب المصلحة بشأن دور مكتب تنسيق العمليات الإنمائية حيث أعيد تشكيله بعد تنظيم مهامه في عام ٢٠١١، وفي هذا السياق، ينبغي للمركز أن يبيّن بطريقة أفضل للمنظمات المشاركة والمنسقين المقيمين الفرق بين دوره ودور الأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية فيما يتعلق بدعم المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. فرغم محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة للمركز، عادة ما يعرب أصحاب المصلحة عن تقديرهم لدور المركز في زيادة تماسك عمليات نظام المنسقين المقيمين على المستوى القطري.



وأخيراً، إذا كان تعدد "القبعات" (الوظائف) التي يرتديها المنسق المقيم، بصفة منسق الشؤون الإنسانية وبصفة المسؤول المعين لشؤون الأمن ما فتى يحظى بدعم أفضل من خلال الروابط المؤسسية القائمة بين أصحاب المصلحة المعنيين في مراحل الاختيار، والتعيين، والتدريب والتقييم، فإن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، وخاصة فيما يتعلق بالتدريب والدعم داخل البلد لوظيفة المسؤول المعين والتدريب المتعلق بتنسيق الشؤون الإنسانية لفائدة المنسقين المقيمين الذين لم يعينوا رسمياً بصفة منسقين مقيمين. ويتطلب تنفيذ هذه التغييرات اهتماماً وتمويلاً مستمرين.

#### توصية معروضة على نظر الجهاز التشريعي

ينبغي للجمعية العامة، من خلال عملية الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات، أن تضع أهدافاً طويلة الأجل يتعين تحقيقها في مجال تنوع المنسقين المقيمين من حيث التوازن بين الشمال والجنوب والمنظمة الأصلية. وينبغي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، في إطار عملية الاستعراض الشامل، أن يرصد تنفيذ التدابير المتخذة لتحقيق هذه الأهداف (التوصية ١).

الصفحة	الفقرات	
iii	.....	موجز تنفيذي
١	٢٣-١	مقدمة - أولاً -
٩	٣٨-٢٤	ملكية زمام المبادرة في نظام الأمم المتحدة للمنسقين المقيمين، ودور ومشاركة ثانياً -
٩	٢٩-٢٤	كيانات الأمم المتحدة في الاختيار والتعيين .....
١٢	٣٨-٣٠	ألف - ملكية زمام المبادرة في نظام الأمم المتحدة للمنسقين المقيمين .....
١٨	٦١-٣٩	باء - التشكيلة ونوعية الاختيار .....
١٨	٤٧-٣٩	ثالثاً - تقييم المرشحين لشغل منصب المنسق المقيم من خلال مركز تقييم المنسقين المقيمين ...
٢١	٥٣-٤٨	ألف - سير عمل مركز تقييم المنسقين المقيمين بما يشمل نقاط القوة والتحديات ...
٢٤	٦١-٥٤	باء - عدم تناسب التنوع في ترشيحات مركز تقييم المنسقين المقيمين مع معايير التنوع المطبقة في التعيينات .....
٢٨	٧٧-٦٢	جيم - أوجه القصور والقيود الداخلية في ممارسات المنظمات بالنسبة لتحديد المرشحين للتقييم وإعدادهم .....
٢٨	٦٤-٦٢	رابعاً - اختيار المرشحين للتعيين في منصب المنسق المقيم .....
٢٩	٧٧-٦٥	ألف - سير عمل الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات .....
٣٤	٨٨-٧٨	باء - التحديات/الانتقادات المتعلقة بالجوانب التشغيلية للفريق .....
٣٤	٧٩-٧٨	التعيين .....
٣٥	٨٣-٨٠	ألف - التعيينات التي يقوم بها الأمين العام تعكس إلى حد بعيد الخيارات التي يجيئها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات .....
٣٦	٨٤	باء - الصعوبات/الانتقادات المتعلقة بعملية التعيين .....
٣٧	٨٨-٨٥	جيم - تفاصيل عملية التعيين حسب المشاركين .....
٣٩	١٠٠-٨٩	دال - تحسين التواصل الرسمي بين رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات .....
٣٩	٩٠-٨٩	سادساً - جذب مجموعة متنوعة من المنسقين المقيمين المؤهلين والاحتفاظ بهم .....
٤٠	٩٧-٩١	ألف - جاذبية وظيفة المنسق المقيم والإنجازات المتحققة .....
٤٣	١٠٠-٩٨	باء - الصعوبات المتصلة بالمسار الوظيفي للمنسقين المقيمين .....
٤٥	١١٦-١٠١	جيم - ضرورة تحسين أساليب عمل الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين .....
٤٥	١١٢-١٠١	سابعاً - توجيه المنسقين المقيمين وتدريبهم .....
٥٠	١١٦-١١٣	ألف - مواطن القوة ومواطن الضعف في برامج التدريب والتعلم التي تقدم حالياً إلى المنسقين المقيمين .....
		باء - التحديات المطروحة أمام تمويل التدريب .....

٥٢	١٢٧-١١٧	دور مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية (مكتب تنسيق العمليات الإنمائية) .	ثامناً -
		ألف - التوقعات المنتظرة من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية فيما يتعلق بنظام	
٥٢	١١٩-١١٧	المنسقين المقيمين .....	
		باء - تفاوت مستويات الرضا عن الخدمات التي يقدمها مكتب تنسيق العمليات	
٥٣	١٢٣-١٢٠	الإنمائية والأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية .....	
٥٥	١٢٧-١٢٤	المذكرات التوجيهية .....	جيم -
		الترباط المؤسسي بين وظائف المنسق المقيم ومنسق الشؤون الإنسانية والمسؤول	تاسعاً -
٥٨	١٤١-١٢٨	المكلف .....	
٥٨	١٢٨	تكاثر المنسقين المقيمين المتعددي المهام .....	ألف -
		باء - كفاءات المسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية مُضمَّنة في عمليات	
٥٩	١٣٢-١٢٩	التقييم والاختيار .....	
٦٠	١٣٨-١٣٣	التدريب والدعم المقدم لمهام المسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية .	جيم -
٦٣	١٤١-١٣٩	تقييم أداء مهام منسق الشؤون الإنسانية والمسؤول المكلف .....	دال -
٦٤	١٤٧-١٤٢	آفاق المستقبل .....	عاشراً -
المرفقات			
٦٦		جهات رئيسية مختارة من نظام المنسقين المقيمين .....	الأول -
٦٨		التعيين وإجراءات التصويت في الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات (الفريق الاستشاري) .....	الثاني -
٧٠		الجداول .....	الثالث -
		استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة	الرابع -
٧٢		التفتيش المشتركة .....	

## أولاً - مقدمة

## ألف - الأصل والأهداف والنطاق

١- أجرت وحدة التفتيش المشتركة في الفترة من كانون الثاني/يناير إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣ استعراضاً لعملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم. وأدرج الاستعراض ضمن برنامج عمل الوحدة لعام ٢٠١٣ باقتراح من منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف). ثم علقت لاحقاً عدة منظمات مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة قائلةً إن على الاستعراض مراعاة الأولويات الرئيسية المتعلقة بنظام المنسقين المقيمين المبين في القرار المتعلق بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات الصادر في عام ٢٠١٢ ووسع الاستعراض لاحقاً.

٢- والهدف من هذا الاستعراض هو تقييم سير العملية الحالية لتعيين المنسقين المقيمين وفعالية وكفاية آليات الدعم المؤسسي المتصلة بها. وبالوقوف على التحديات الحالية المتعلقة باختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، وتهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم وتحليل هذه التحديات وتكملة ذلك بتوصيات إلى الجهات التقليدية التي تخاطبها وحدة التفتيش المشتركة، لا سيما الجهات المنتمية إلى مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، من المتوقع أن يفضي ذلك إلى وقوع تحسن في عملية الاختيار والتعيين وكذا في ملكية زمام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين.

٣- ويشمل هذا الاستعراض بنطاقه المنظومة بأكملها ويركز على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والكيانات المشاركة في الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة. وقد اقترحت عدة منظمات مشاركة توسيع هذه الدراسة بتجاوز الاختيار والتعيين إلى استعراض لعمل نظام المنسقين المقيمين، وتمويله وفعالية عمله بشكل عام. وإذا كان المفتشان أدركا الاهتمام الصادق الذي أبدته بعض المنظمات المشاركة لاستعراض هذه القضايا، فإن ذلك سيجعل وحدة التفتيش المشتركة ما لا طاقة لها به. إضافة إلى ذلك، سبق أن أُعدت دراسات متنوعة بشأن بعض هذه القضايا استعداداً لاستعراض ٢٠١٢ الشامل الذي يجري كل أربع سنوات، حيث لا تزال تُعرض بعض التدابير المعتمدة. لذا فإن إجراء استعراض موسع سيكون سابقاً لأوانه في هذه المرحلة. وعليه قرر المفتشان الإبقاء على الاستعراض في نطاقه المحدود والاقتصار في التركيز على بعض الأولويات الرئيسية المبينة في قرار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات (انظر الفقرة ١٤).

## باء - الخلفية

## إنشاء نظام المنسقين المقيمين ومبادئه التوجيهية

٤ - في إطار إعادة هيكلة أوسع للقطاعات الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، اعتمدت الجمعية العامة القرار ١٩٧/٣٢، الذي قررت بموجبه "أن يعهد، بالنيابة عن منظومة الأمم المتحدة، بالمسؤولية الشاملة عن الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي يجري الاضطلاع بها على الصعيد القطري وعن التنسيق بينها إلى موظف واحد"<sup>(١)</sup> - المنسق المقيم للأمم المتحدة. لذا يشكل نظام المنسقين المقيمين الذي جاء بعد صدور القرار الآلية الرئيسية لتنسيق الأنشطة التنفيذية للأمم المتحدة من أجل التنمية، وكذا حالات الطوارئ والإنعاش والانتقال في البلدان المستفيدة من البرنامج.

٥ - ويعود أصل البارامترات الأساسية المحددة لعمل نظام المنسقين المقيمين ونطاقه إلى المبادئ التوجيهية التي وضعتها اللجنة الإدارية للتنسيق في ١٩٩٣<sup>(٢)</sup>، إلى جانب تنقيحات أخرى بشأن العمل والتنظيم الإداري اعتمدت في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩<sup>(٣)</sup>. ومنذ بنت على هذه المبادئ التوجيهية المجموعة الإنمائية وفقاً للأولويات المبينة في القرارات اللاحقة التي صدرت بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات والاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات. ويتجسد أحد المبدأين العمامين في عمل نظام المنسقين المقيمين في الملكية الوطنية لزام المبادرة في العملية الإنمائية الوطنية والقيادة الوطنية لتلك العملية، بمعنى أن الأنشطة التنفيذية للأمم المتحدة تجري بطلب من الحكومات ووفقاً لسياساتها وأولوياتها. أما المبدأ الثاني فهو ملكية منظومة الأمم المتحدة الإنمائية ككل لزام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين<sup>(٤)</sup>.

المشاركون الرئيسيون في نظام المنسقين المقيمين<sup>(٥)</sup>

٦ - يشمل نظام المنسقين المقيمين جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة المشاركة في الأنشطة التنفيذية المضطلع بها على الصعيد القطري من أجل التنمية، بصرف النظر عما إذا كانت وكالة مقيمة أم غير مقيمة. ومن المشاركين الرئيسيين على الصعيد القطري المنسق المقيم، ومكتب المنسق المقيم وفريق الأمم المتحدة القطري؛ أما على الصعيد الإقليمي فهناك المدير الإقليمي

(١) قرار الجمعية العامة ١٩٧/٣٢، الفقرة ٣٤ من المرفق.

(٢) انظر بيان لجنة التنسيق الإدارية عن دور وعمل نظام المنسقين المقيمين (١٩٩٥).

(٣) انظر المبادئ التوجيهية للجنة التنسيق الإدارية المتعلقة بسير نظام المنسقين المقيمين (اعتمدت في أيلول/سبتمبر ١٩٩٩) والتنظيم الإداري لنظام المنسقين المقيمين - مبادئ توجيهية لنظام المنسقين المقيمين (اعتمدت في أيلول/سبتمبر ١٩٩٨). وقد تولى مهام لجنة التنسيق الإدارية مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

(٤) أداء نظام المنسقين المقيمين، بما في ذلك تكاليفه ومنافعه (E/2008/60). تقرير الأمين العام، الفقرتان ١١ و١٢.

(٥) انظر المرفق الأول للاطلاع على أدوار الفاعلين الرئيسيين في نظام المنسقين المقيمين.

والأفرقة الإقليمية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية؛ وأما على الصعيد المقر فهناك مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ومكتب تنسيق العمليات الإنمائية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

### أدوار المنسق المقيم المتعددة وما يقابلها من تسلسل في المساءلة

٧- دور المنسق المقيم معقد إذ قد يضطلع في آن واحد بأربع مهام أو خمس، يرافقها تعدد في التسلسل الإداري، فيعظم بذلك الطلب على وقته ويحصل الضغط على قدرته على إنجاز هذه المهام. وأولاً وقبل كل شيء، يعمل كل المنسقين المقيمين أيضاً بصفة الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي أعلى رتبة في تمثيل البرنامج الإنمائي على الصعيد القطري، وبالتالي يُسألون عن أعمال البرنامج الإنمائي.

٨- ونص قرار الجمعية العامة ١٨٢/٤٦ كذلك على أن يقوم "المنسق المقيم ... بتنسيق المساعدة الإنسانية المقدمة من منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري"<sup>(٦)</sup>. ومنذ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، والمنسقون المقيمون يعملون بصفة منسقين للشؤون الإنسانية في ٣١ بلداً. ويوجد المنسق المقيم المعين تحت السلطة الإدارية المباشرة لمنسق الإغاثة الطارئة، وهو مسؤول عن قيادة وتنسيق العمل الإنساني الذي تقوم به المنظمات المعنية في البلد حرصاً منه على أن يكون العمل محترماً للمبادئ والتوقيت ومتسماً بالفعالية والكفاية، ويساهم في الإنعاش على مدى أطول<sup>(٧)</sup>. ويعمل المنسق المقيم أيضاً بصفة المسؤول المكلف بأمن الأمم المتحدة في أي بلد، إلا إذا وُجد مسؤول أعلى للأمم المتحدة مقيماً بالبلد. وعلى المسؤول المكلف بتنسيق الشؤون الأمنية تنسيقاً فعالاً على الصعيد القطري، والحفاظ على سلامة جميع موظفي الأمم المتحدة ومُعاليهم وقيادة فريق الإدارة الأمنية المشترك بين الوكالات. ويوجد تحت السلطة الإدارية للأمين العام عبر وكيل الأمين العام لإدارة شؤون السلامة والأمن.

٩- وفي البلدان التي يوجد بها ممثل خاص للأمين العام، عادة ما يشغل المنسق المقيم منصب نائب الممثل الخاص للأمين العام تحت السلطة العامة للممثل الخاص للأمين العام. وإضافة إلى الأدوار المشار إليها أعلاه، يمثل المنسق المقيم مصالح الوكالات غير المقيمة. ويعمل أيضاً بصفة مدير مركز الأمم المتحدة للإعلام في البلدان التي ليس فيها إدارة شؤون الإعلام التابعة للأمم المتحدة مدير معين من لديها.

١٠- وفي نظام الإدارة والمساءلة لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي ونظام المنسقين المقيمين، بما في ذلك حاجز الفصل بين المهام في إطار نظام المنسقين المقيمين، الذي اعتمده المجموعة الإنمائية (آب/أغسطس ٢٠٠٨) بيان بمسؤوليات المذكورين أعلاه وبمساءلتهم، حيث يُحدّد من المسؤول وعم يُسأل وأمام من، ضمن مختلف مستويات نظام المنسقين المقيمين. ومن المهم

(٦) قرار الجمعية العامة ١٨٢/٤٦، الفقرة ٣٩.

(٧) صلاحيات منسق الشؤون الإنسانية (التي أقرها الفريق العامل للجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات في ٤ أيار/مايو ٢٠٠٩).

أن النظام يبين بعض المبادئ الرئيسية المتفق عليها بشأن المركز المتوقع للمنسق المقيم ودوره ومسؤوليته، بما في ذلك مساواته في علاقته بجميع الوكالات الأعضاء في فريق الأمم المتحدة القطري ومسؤوليته إزاءها؛ واعتراف الحكومة المضيفة به واعتماده لديها؛ وتمثيل كامل جهاز الأمم المتحدة الإنمائي في البلد؛ والتمكين عبر الاعتراف الواضح من كل وكالة بدور المنسق المقيم في وضع الأمم المتحدة موضعاً استراتيجياً داخل كل بلد؛ والوصول الفوري إلى الموارد التقنية للوكالات من أجل دعم مهام المنسق المقيم؛ والحصول على تمويل مرن لأنشطة الانطلاق/الأنشطة التحضيرية التي يضطلع بها فريق الأمم المتحدة القطري<sup>(٨)</sup>.

### القرارات الرئيسية المتعلقة بنظام المنسقين المقيمين التي تحدد تطوره وأولوياته

١١ - حددت القرارات التي اتخذتها الجمعية العامة بقدر كبير أولويات نظام المنسقين المقيمين وتطور النظام فيما بعد. ففي التسعينيات، عززت القرارات ١٩٩/٤٧، و١٢٠/٥٠، و١٩٢/٥٣ نظام المنسقين المقيمين من خلال إبراز القضايا المتعلقة باختيار المنسقين المقيمين، والتزام الوكالات بالعمل سوية في إطار نظام للمنسقين المقيمين قائم على المشاركة<sup>(٩)</sup> والحاجة إلى توازن جنساني فيما بين المنسقين المقيمين.

١٢ - لقد ظل الموضوع الرئيسي لهذا الاستعراض - أي مسألة اختيار المنسقين المقيمين، وتعيينهم وهيتهم - نصب عين الجمعية العامة باستمرار منذ بداية الألفية الجديدة، حيث أعربت الجمعية العامة في القرار ٢٠١/٥٦ عن تقديرها للجهود "المبدولة"، بما في ذلك من خلال مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، لمواصلة تحسين نظام المنسقين المقيمين، والتقدم المحرز حتى الآن فيما يتعلق بزيادة عدد المنسقين المقيمين وتعزيز التوازن بين الجنسين بينهم، واستخدام تقييمات الكفاءات لاختيار المنسقين المقيمين من بين المرشحين، وتحسين تدريب الموظفين وإجراء تقييمات سنوية لأدائهم (...)"<sup>(١٠)</sup>. وحث القرار أيضاً كيانات الأمم المتحدة على بذل المزيد من الجهود في ذلك الاتجاه، "بما في ذلك عن طريق التدريب المناسب وتوظيف الأكفاء ممن لديهم المهارات والمؤهلات المهنية المطلوبة"<sup>(١١)</sup> وأكد دور كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في هذا الصدد.

١٣ - وحث قرار الجمعية العامة منظومة الأمم المتحدة على تقديم دعم مالي وتقني وتنفيذي أكبر لنظام المنسقين المقيمين، ودعا إلى وضع إجراء لتمكين كل أعضاء الأفرقة

(٨) Management and Accountability System for the UN development system and Resident Coordinator System including the "functional firewall" for the RC System (August 2008)

(٩) قرارات الجمعية العامة ١٩٩/٤٧ (الفقرات ٣٧-٣٩)، و١٢٠/٥٠ (الفقرات ٣٦-٤٢)، و١٩٢/٥٣ (الفقرات ٢٣-٢٧ والفقرة ٤١).

(١٠) قرار الجمعية العامة ٢٠١/٥٦، الفقرة ٦٧.

(١١) قرار الجمعية العامة ٢٠١/٥٦، الفقرتان ٦٧ و٦٨.

القطرية للأمم المتحدة من القيام بتقييم مشترك لأداء المنسقين المقيمين<sup>(١٢)</sup>. أما القرار ٢٠٨/٦٢ فأشار أيضاً، بعد تذكره بالمبادئ المذكورة سابقاً المتعلقة بنظام المنسقين المقيمين من حيث الاختيار، والتدريب، والدعم التقني والمالي والتوازن الجنساني، إلى "ولاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتمثلة في أن يعين، في حدود ترتيب البرمجة القائم، مديريين قطريين لإدارة أنشطته الأساسية، بما في ذلك جمع الأموال، كي يضمن تفرغ المنسقين المقيمين بالكامل لأداء مهامهم"<sup>(١٣)</sup>.

١٤ - وحديثاً جداً، يبين تقرير الأمين العام عن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لعام ٢٠١٢ (A/67/93-E/2012/79) وقرار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لعام ٢٠١٢ (قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦)<sup>(١٤)</sup> القضايا المحددة الإحدى عشرة التي يتعين تناولها من أجل مواصلة تعزيز نظام المنسقين المقيمين:

- (أ) تحسين الطريقة المتبعة في اجتذاب الأفراد واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم واستبقائهم في نظام المنسقين المقيمين؛
- (ب) كفاءة مشاركة جميع كيانات الأمم المتحدة على قدم المساواة في عملية تسمية المرشحين لمنصب المنسق المقيم؛
- (ج) تحقيق التنوع في تشكيلة نظام المنسقين المقيمين من حيث التوزيع الجغرافي ونوع الجنس؛
- (د) وضع استراتيجية متكاملة لتدريب المنسقين المقيمين ودعمهم؛
- (هـ) تعزيز قدرة مكاتب المنسقين المقيمين؛
- (و) كفاءة الفعالية من حيث التكلفة في التنسيق على المستوى القطري بالاستناد إلى مكتب منسق مقيم يتسم بالكفاءة؛
- (ز) تعزيز التشاور/التنسيق الذي يقوم به المنسق المقيم مع جميع الجهات الإنمائية صاحبة المصلحة؛
- (ح) تعزيز وظيفة التخطيط والتنسيق التي يضطلع بها المنسق المقيم إزاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية والوكالات غير المقيمة المعنية؛
- (ط) كفاءة تمويل نظام المنسقين المقيمين تمويلًا ثابتًا وقابلًا للتنبؤ من جهاز الأمم المتحدة الإنمائي؛

(١٢) قرار الجمعية العامة ٥٩/٢٥٠، الفقرتان ٥٤ و ٥٥.

(١٣) قرار الجمعية العامة ٦٢/٢٠٨، الفقرة ١٠٥.

(١٤) قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦، الفقرتان ٩٩ و ١٠٠.



(ي) ضمان التنفيذ والرصد الكاملين للتنظيم والمساءلة في نظام المنسقين المقيمين، بما في ذلك حاجز الفصل بين المهام؛

(ك) تعزيز الدور التنسيقي للمنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية من الإغاثة إلى التنمية والحرص على أن تشمل مواصفات المنسقين المقيمين في هذه البلدان أيضاً مؤهلات منسق الشؤون الإنسانية.

١٥- ويتناول استعراض وحدة التفتيش هذا بعضاً لا كلاً من القضايا ذات الأولوية المذكورة أعلاه على النحو المبين في الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لعام ٢٠١٢، وتسعى نتائجه إلى المساعدة في تنفيذ قرار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لا سيما فيما يتعلق بالمجالات المواضيعية من (أ) إلى (د)، التي دُرست بالتفصيل، بينما لم تُبحث المجالات المواضيعية من (هـ) إلى (ك) إلا من جوانبها المتعلقة بالمواضيع الأربعة الأولى.

## جيم - المنهجية

١٦- يسعى هذا التقرير في نهجه إلى استعراض جانب الاتساق ومدى التنفيذ في الممارسة فيما يخص القرارات والنصوص المتفق عليها المبنية للمبادئ والسياسات الناظمة لتقييم المنسقين المقيمين واختيارهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم.

١٧- ووفقاً لمعايير وحدة التفتيش المشتركة ومبادئها التوجيهية، تضمنت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير استعراضاً مكتيباً وتحليلياً وثائقياً على نطاق واسع، ومن ذلك استعراض وتحليل البيانات الحالية والبيانات الأولية، وتحليل مضمون البيانات النوعية. وعبر استخدام مختلف مجموعات البيانات، بما فيها الوثائق الواردة/المجمعة، والردود على الاستبيانات، ومذكرات المقابلات ونتائج الدراسات الاستقصائية، قيست المعلومات المحصلة واعتمدت. ولدى تضارب المعلومات، عمد المفتشان إلى استخدام خبرتهما ومعرفتهما لتوضيح آرائهما/توصياتهما.

١٨- أُخذت آراء المنظمات المشاركة من ردودها على الاستبيانات ومن مقابلات المتابعة التي أجريت معها، بينما حُصلت آراء المنسقين المقيمين عبر دراسة استقصائية على شبكة الإنترنت كملتها مقابلات مع ٢٩ منسقاً مقيماً/منسقاً للشؤون الإنسانية في جنيف، ومونترو، وتورينو ونيويورك على هامش الاجتماعات، والمعتكفات والدورات التدريبية التي كانوا يحضرونها. وجرى التعامل مع المعلومات والآراء الواردة عبر الردود على الاستبيانات، وعبر المقابلات والدراسة الاستقصائية للمنسقين المقيمين وفقاً لما دأبت عليه الوحدة من احترام للسرية. ويجسد التقرير بالأساس الردود المجمعة، وعند الاستشهاد بأقوال قصد التوضيح لا يُذكر المصدر إطلاقاً.

١٩- وشارك في الاستعراض الذي أجرته الوحدة ما مجموعه ٣٠ كياناً<sup>(١٥)</sup> - منهم ١٠ مكاتب/إدارات تابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة - بينما اختار تسعة<sup>(١٦)</sup> كيانات عدم المشاركة في الاستعراض لمحدودية وجودها الميداني أو عدمه أو لقلّة مشاركتها/مصلحتها في نظام المنسقين المقيمين أو عدمها. وقدم ٢١ كياناً ردوداً كتابية على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة. وجرت مقابلات شخصية في جنيف، ومونترو، ونيويورك، وباريس، وروما، وتورينو. وفي بقية المواقع جرت المقابلات مع المنظمات عبر التداول بالفيديو.

٢٠- وفي أواخر آب/أغسطس ٢٠١٣، أرسلت دراسة استقصائية إلكترونية إلى جميع المنسقين المقيمين البالغ عددهم ١٢٨ منسقاً. فجاء الرد على الدراسة من ٨٣ مستجوباً (٦٤,٨ في المائة من جميع المنسقين المقيمين). وبالنظر إلى نطاق الردود الواردة على صعيد المنظومة وارتفاع معدل الرد، يُفترض أن تكون الدراسة الاستقصائية ممثلة للواقع. وجرت أيضاً مقابلات مع عدد من الأشخاص المطلعين، وهم في العادة منسقون مقيمون سابقون ذوو خبرة كبيرة، قصد الاستفادة من معرفتهم المؤسسية وفهمهم لتطور نظام المنسقين المقيمين. وإجمالاً، جرت ٨١ مقابلة مع ١٨٨ فرداً.

٢١- ومن حيث مواطن القصور، أجرى المفتشان مقابلات مع حوالي ١٠ من الأعضاء الحاليين والسابقين في أفرقة الأمم المتحدة القطرية لكن التقرير لا يحاول تقديم نظرة عامة عن دواعي قلق أعضاء الأفرقة القطرية بشكل عام فيما يخص المواضيع المستعرضة، بما أن أعضاء الأفرقة القطرية لم يتصل بهم بشكل منتظم (لمحدودية الميزانية) ولا استُقصيت آراؤهم أثناء عملية إعداد الاستعراض. وبالإضافة إلى ذلك، بينما أجرى المفتشان مقابلات مع عدد صغير (أقل من ١٠) من المرشحين الذين حددتهم الوكالات التي يتبعون إليها على أساس أنهم لم يجتازوا بنجاح امتحان مركز تقييم المنسقين المقيمين - والعديد من الوكالات لا تحتفظ

(١٥) منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ومؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (مكتب تنسيق العمليات الإنمائية)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (ممثل الأمم المتحدة) مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وإدارات ومكاتب الأمانة العامة [إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة شؤون الإعلام، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة شؤون السلامة والأمن، والمكتب التنفيذي للأمن العام، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والمفوضية السامية لحقوق الإنسان، ومكتب إدارة الموارد البشرية]، وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، ومنظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية.

(١٦) منظمة الطيران المدني الدولي، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ووكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

بتجميع لجميع المرشحين الذين سبق لهم أن تقدموا إلى مركز تقييم المنسقين المقيمين - فإن هذه العينة الصغيرة والمحصّل عليها بطريقة غير علمية لا يمكن اعتبارها ممثلة لمجموع عدد المرشحين الذين لم يُوفّقوا في تقييم المنسقين المقيمين.

٢٢- ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، جرت اللمسات الأخيرة على هذا التقرير بعد التشاور فيما بين المفتشين من أجل اختبار ما انتهى إليه التقرير من استنتاجات وتوصيات بالاستناد إلى الحكمة الجماعية للوحدة. والتّمسّت التعليقات من المنظمات المشاركة على مشروع التقرير وروعيت عند وضع التقرير في صيغته النهائية. وتيسيراً لتناول التقرير، وتنفيذ توصياته ورصدها، يتضمن المرفق الرابع جدولاً يشير إلى ما إذا كان التقرير المقدم إلى الهيئات الإدارية والرؤساء التنفيذيين للمنظمات المستعرضة هو من أجل اتخاذ إجراء أو للعلم<sup>(١٧)</sup>.

٢٣- ويود المفتشان أن يعربا عن بالغ تقديرهما للمنسقين المقيمين التابعين للأمم المتحدة، ومسؤولي وموظفي كيانات منظومة الأمم المتحدة (لا سيما مكتب تنسيق العمليات الإنمائية) والأشخاص المطلعين الذين شاركوا في الاستعراض.

(١٧) يمكن الرجوع إلى الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة، لمزيد من المعلومات عن التقرير، بما في ذلك الصلاحيات، وقائمة الأشخاص المقابلين وقائمة الوثائق المستعرضة أثناء عملية إعداد التقرير.

## ثانياً - ملكية زمام المبادرة في نظام الأمم المتحدة للمنسقين المقيمين، ودور ومشاركة كيانات الأمم المتحدة في الاختيار والتعيين

### ألف - ملكية زمام المبادرة في نظام الأمم المتحدة للمنسقين المقيمين

الاستنتاج ١: توضح وثائق السياسة العامة التي اعتمدها الدول الأعضاء ملكية زمام المبادرة على صعيد النظام والأهداف والمبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها نظام المنسقين المقيمين. واتخذت تدابير لتنفيذ هذه الأحكام إلا أن النتائج المحصلة حتى الآن غير كافية لبت شعور صادق بملكية مشتركة لزمام المبادرة فيما بين أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

٢٤ - شددت القرارات اللاحقة الصادرة عن الجمعية العامة مراراً وتكراراً على أن نظام المنسقين المقيمين تابع لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي ككل وأن عمله ينبغي أن يكون جماعياً قائماً على المشاركة حاضراً للمساءلة المتبادلة داخل الجهاز، وإن كان البرنامج الإنمائي يدير هذا النظام. وعلى الصعيد التنفيذي، تُرجمت هذه السياسة إلى عملي فعلي عبر سلسلة من التدابير المادية اتفقت المجموعة الإنمائية عليها ونفذتها، كان أبرزها إقرار نظام الإدارة والمساءلة وإنشاء الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات في ١٩٩٨، واعتماد إجراءاته التنفيذية النموذجية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩ التي تهدف بشكل صريح إلى تعزيز اختيار جميع المنظمات المعنية للمنسقين المقيمين. وإذا كان هذا التقرير لا يستعرض بشكل موضوعي تنفيذ وسير عمل نظام الإدارة والمساءلة ونظام الفصل بين المهام، من المهم تسليط الضوء على أن ملكية زمام المبادرة على صعيد نظام المنسقين المقيمين ستظل قاصرة ما لم تف وكالات الأمم المتحدة بالتزاماتها المتعلقة بالمساءلة المتبادلة بموجب نظام الإدارة والمساءلة (وليس الأمر كذلك حالياً).

٢٥ - وثمة تطور رئيسي آخر ساهم في النظر إلى وظيفة المنسق المقيم على أنها أقل ارتباطاً بالبرنامج الإنمائي وأكثر توجهاً نحو جهاز الأمم المتحدة الإنمائي وهو إنشاء مناصب مدير قطري تابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي - لا سيما في البلدان ذات الأفرقة القطرية الكبيرة، وحالات التنسيق المعقدة أو حالات الطوارئ المعقدة - من أجل الإشراف على الأنشطة الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. بما فيها العمليات اليومية وتعبئة الموارد الخاصة بالبرنامج الإنمائي. بيد أن نشر مديرين قطريين قد لا يكون دائماً فعالاً من حيث التكلفة، لا سيما إذا كان فريق الأمم المتحدة القطري صغيراً وكان وجود البرنامج الإنمائي على الصعيد القطري محدوداً. وبينما يظل المنسق المقيم، بصفته الممثل المقيم للبرنامج الإنمائي، مسؤولاً كلياً عن جميع المسائل المتعلقة بالبرنامج الإنمائي، يتيح إنشاء منصب المدير القطري مجالاً أكبر للمنسق المقيم من أجل الاضطلاع بمهامه على صعيد المنظومة. وفي هذا الصدد، تبين خطة التنفيذ التي اعتمدها المجموعة الإنمائية لتنفيذ نظام الإدارة والمساءلة (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩)

الخطوات التي يتعين اتخاذها من أجل فصل واضح للعمل والمسؤوليات بين دوري الممثل المقيم التابع للبرنامج الإنمائي والمدير القطري التابع للبرنامج الإنمائي. ولتعزيز آلية حاجز الفصل ووفقاً لخطة تنفيذ نظام الإدارة والمساءلة المتفق عليها، نقح البرنامج الإنمائي أيضاً وصف وظيفة نائب الممثل المقيم التابع للبرنامج الإنمائي لتمكين المنسق المقيم، حسب الاقتضاء، من تفويض إدارة أعمال البرنامج الإنمائي إلى نائب الممثل المقيم التابع للبرنامج الإنمائي، عندما لا يوجد منصب مدير قطري تابع للبرنامج الإنمائي.

٢٦- وبالإضافة إلى ذلك، دعت قرارات متنوعة للجمعية العامة إلى الاستمرار في إنشاء مناصب المديرين القطريين<sup>(١٨)</sup>، مشجعةً البرنامج الإنمائي على ذلك لما تكون العملية فعالة من حيث التكلفة<sup>(١٩)</sup>. ومنذ حزيران/يونيه ٢٠١٣، أنشئت ٥١ وظيفة مدير قطري تابع للبرنامج الإنمائي<sup>(٢٠)</sup>. وترى المنظمات المشاركة في معظمها أن إنشاء وظيفة مدير قطري خطوة إيجابية نحو نوع لازم من فك الارتباط بين المنسق المقيم والبرنامج الإنمائي. ومن بين المنسقين المقيمين الذين ردوا على الدراسة الاستقصائية للوحدة، اتفق ٥٩,٧ في المائة على أن تعيين المديرين القطريين ساهم في تحسين مستوى قبول المنسقين المقيمين لدى أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري بصفتهم ممثلين حقيقيين للفريق القطري بكامله (وخالف هذا الرأي ١٩,٥ في المائة).

٢٧- ورغم وضوح الاتجاهات واتساع نطاق الاعتراف الرسمي بالدور المتطور الذي يقوم به المنسق المقيم على صعيد منظومة الأمم المتحدة، لا تدعو خطة التنفيذ إلى اتخاذ مزيد من التدابير فحسب بل تدعو أيضاً إلى بذل جهود لتغيير المفاهيم الراسخة لدى المنظمات المشاركة التي ترى أن ملكية زمام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين ما تزال في يد البرنامج الإنمائي أكثر مما هي في يد جهاز الأمم المتحدة الإنمائي. وليس منيع هذا القلق من الدور المزدهر الذي يقوم به المنسق المقيم بصفته الممثل المقيم للبرنامج الإنمائي فحسب بل إن مصدره أيضاً التطبيق الفعلي لعملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم، التي يراها معظم المنظمات المشاركة غير شفافة بالقدر الكافي في بعض المراحل ولا تهيئ ميداناً سوياً لجميع وكالات الأمم المتحدة. وتكونت أيضاً تصورات لبعض مواطن القصور فيما يتعلق بعملية التقييم.

**الاستنتاج ٢: أدى الإطار المنشأ لاختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم إلى زيادة قابلية التنبؤ، والشمولية، والمشاركة في العملية المشتركة بين الوكالات مع فصل واضح بين مراحل التقييم والاختيار والتعيين.**

٢٨- لعل وضع مبادئ وإطار لتحديد المشاركة على صعيد المنظومة في تقييم المنسقين المقيمين واختيارهم وتعيينهم أعاد بقدر هام تشكيل عملية اتخاذ القرار، كانت ذات طبيعة

(١٨) قرار الجمعية العامة ٦٢/٢٠٨، الفقرة ١٠٥ (١٤ آذار/مارس ٢٠٠٨).

(١٩) قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦، الفقرة ١٢٤ (ح) (٢٢ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣).

(٢٠) الرد الوارد من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة في ٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣.

مخصصة، وغير شفافة وغير شاملة. فقد أدى اعتماد وتنفيذ إجراءات التشغيل الموحدة التي وضعها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات إلى آلية اختيار وتعيين أكثر تخطيطاً وتنظيماً وقابلية للتنبؤ، تتيح على أساس قواعد واضحة مشاركة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتبين إجراءات التشغيل الموحدة المبادئ العامة التي توجه عملية ترشح المنسقين المقيمين واختيارهم وتعيينهم، والعضوية في الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات بما في ذلك أدوار ومسؤوليات الأعضاء، وإجراءات الفريق التشغيلية وتنظيمه وإدارته<sup>(٢١)</sup>.

على النحو المبين في إجراءات التشغيل الموحدة، فيما يلي المبادئ العامة لتوجيه عملية ترشح المنسقين المقيمين واختيارهم وتعيينهم:

- '١' تجسد الترشيحات لمناصب المنسقين المقيمين أفضل المرشحين وأنجحهم؛
- '٢' تعزز عملية الاختيار الشفافية والمشاركة وملكية زمام المبادرة من قبل منظومة الأمم المتحدة؛
- '٣' التمثيل: الحرص على أن يكون المرشحون المنظور في أهليتهم لمناصب المنسقين المقيمين محسدين لمبدأ التنوع وفقاً للمعايير الواسعة التالية:
  - (أ) التوازن بين الشمال والجنوب: تجسد تشكيلة المرشحين مبدأ التوزيع الجغرافي العادل، وفقاً للفقرة ٣ من المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة؛
  - (ب) التوازن الجنساني: يُبذل كل جهد بغية بلوغ المناصفة في التوزيع الجنساني، وفقاً لقرار الجمعية العامة ٦١/٢٤٤؛
  - (ج) تمثيل منظومة الأمم المتحدة: تُبذل الجهود لضمان تمثيل واسع للمرشحين من منظومة الأمم المتحدة، بمن فيهم المرشحون من الوكالات المتخصصة، والوكالات غير المقيمة والأمانة العامة للأمم المتحدة؛
  - (د) توسيع نطاق اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم ليشمل المرشحين الخارجيين من خارج منظومة الأمم المتحدة.
- '٤' سرية مناقشات الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات بشأن كل مرشح.

٢٩- ويخلص المفتشان، في استنتاجهما، إلى أن الأحكام الأساسية لإجراءات التشغيل الموحدة لتنفيذ المبادئ يُعمل بها عموماً في الممارسة (مع بعض القيود، أو الاستثناءات أو التحديات التي ستفصل في الأقسام القادمة)، مما أدى إلى ممارسات موحدة للعملية برمتها.

(٢١) الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات: إجراءات التشغيل الموحدة (معمدة من مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩).

ويجري تحديث مجموعات المرشحين لمنصب المنسق المقيم بانتظام ويجري توقع المناصب الشاغرة، تليها طلبات الترشح وعملية الاختيار، على النحو المنصوص عليه في الاتفاق المشترك بين الوكالات. ونتيجة لتطبيق إجراءات التشغيل الموحدة، أحرز تقدم كبير في تحسين الشفافية وملكية زمام المبادرة في العملية على نطاق المنظومة. ويُستعرض تنفيذ إجراءات التشغيل الموحدة سنوياً وتُدرس التجارب في النقاشات السياساتية للفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تحديث إجراءات التشغيل الموحدة. بيد أن هذه النقاشات أكثر تركيزاً على التحديات العملية كما أن الحوار غائب، وخاصة على مستوى كبار المسؤولين، بشأن قضايا يغلب عليها طابع السياسة العامة فيما يتعلق بسير عملية الاختيار والتعيين.

## باء- التشكيلة ونوعية الاختيار

الاستنتاج ٣: نتيجة لعملية الاختيار والتعيين المعمول بها، يرى معظم المعنيين أن نوعية جهاز المنسقين المقيمين تحسنت<sup>(٢٢)</sup> وتشكيلة جهاز المنسقين المقيمين اليوم أكثر تنوعاً من حيث الجنس والجغرافيا والمنظمة الأصلية. ومع ذلك، على الرغم من الاتجاهات الإحصائية الآخذة في التحسن، لا يزال هناك تصور قوي على صعيد المنظومة يرى بأن نظام المنسقين المقيمين لا يزال "أمراً يخص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي".

### نوعية الاختيار

٣٠- الرأي السائد لدى الإدارة العليا في المنظمات المشاركة هو أن تحسناً ملحوظاً طرأ على نوعية جهاز المنسقين المقيمين المعين منذ بدأ العمل بالأحكام الجديدة للاختيار والتعيين. وذهب عدد محدود جداً إلى عكس ذلك. ويتضح الرضا عن أداء المنسقين المقيمين أيضاً في تقييم أدائهم، من قبل الأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ففي عام ٢٠١٢، مُنح ٢١ في المائة من المنسقين المقيمين درجة ممتاز، وفاق ٣٩ في المائة منهم التوقعات، وأنجز ٣٧ في المائة منهم التوقعات بالكامل وأنجز ٣ في المائة فقط منهم التوقعات جزئياً<sup>(٢٣)</sup>. وإذا كانت هذه التقديرات قد تتأثر بعض الشيء بقصور في نظام التقييم، فإنها تتزامن مع الرسالة الأساسية التي تلقاها المفتشان بشأن جودة الاختيار العالية أثناء عملية إعداد التقرير.

٣١- ورغم بعض التحفظات التي أبدت بشأن ارتفاع تقديرات أداء المنسقين المقيمين، رأى معظم المستجوبين أن المنسقين المقيمين كانوا في مستوى توقعات هذه الوظيفة الشاقة. ورأت رئاسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أيضاً أن نوعية المنسقين المقيمين عالمياً أفضل اليوم

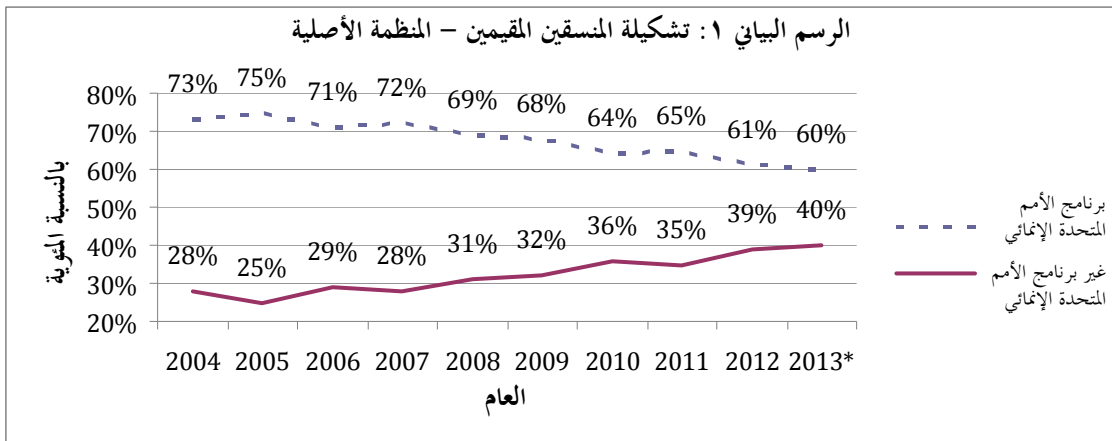
(٢٢) بصرف النظر عن الآراء التي أعربت عنها المنظمات المشاركة وتقديرات تقييم أداء المنسقين المقيمين، لا توجد دراسات محددة حتى الآن للتحقق من تحسن نوعية جهاز المنسقين المقيمين وتقييم هذا التحسن.

(٢٣) بيانات من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية.

مما كانت عليه قبل خمس سنوات. ولخص ممثل منظمة مشاركة عمل مع منسقين مقيمين لأكثر من ٣٠ عاماً الرأي السائد في المجموعة الحالية من المنسقين المقيمين قائلاً إن المجموعة "أوسع أفقاً وأشمل نطاقاً أناسها أفضل من حيث المهارات الإدارية، والمهارات الدبلوماسية والمهارات التواصلية؛ وأقل تركيزاً على أعمال التنمية؛ هم أقرب إلى مشيدي الجسور منه إلى التقنوقراطيين وقادرون على جعل فريق الأمم المتحدة القطري يعمل بشكل جماعي".

٣٢- ولما أثرت المخاوف، كانت في العادة متصلة بالدور المزدوج للمنسقين المقيمين بصفتهم ممثلين مقيمين للبرنامج الإنمائي، بينما أشار آخرون إلى شبه استحالة أداء المنسق المقيم أدواراً متعددة من قبيل الممثل المقيم للبرنامج الإنمائي، ومنسق الشؤون الإنسانية، والمسؤول المعين لشؤون الأمن، ونائب الممثل الخاص للأمين العام من دون دعم ولا موارد كافية. واشتكت الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج أيضاً من عدم كفاية معرفة المنسقين المقيمين بشأن ولاية وأولويات الكيانات الفردية في فريق الأمم المتحدة القطري.

#### المنسقون المقيمون: المنظمة الأصلية\*



\* في نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣.

المصدر: بيانات أرسلها مكتب تنسيق العمليات الإنمائية بالبريد الإلكتروني في ١٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣.

٣٣- وبينما جاء كل المنسقين المقيمين تقريباً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في السنوات الأولى لنظام المنسقين المقيمين، فإن الأمر لم يعد كذلك، حيث برز اتجاه دائم ومتزايد على مدى السنوات فيما يتعلق بنسبة المنسقين المقيمين المنتمين إلى كيانات غير البرنامج الإنمائي. وبحلول نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣، بلغت نسبة المنسقين المقيمين المنتمين إلى كيانات غير البرنامج الإنمائي ٤٠ في المائة من مجموع المنسقين المقيمين، بعد أن كانت تلك النسبة ٣٢ في المائة فقط في عام ٢٠٠٩<sup>(٢٤)</sup> و ٢٨ في المائة فقط في عام ٢٠٠٤. وبينما تنظر الكيانات الأخرى بخلاف البرنامج الإنمائي بارتياح لهذا الاتجاه العام، ثمة درجة

(٢٤) .Synthesis of 2011/2012 Resident Coordinator Annual Reports, UNDG, p. 57



معينة من عدم الرضا داخل البرنامج الإنمائي بسبب سرعة التغيير. ولاحظت الإدارة العليا للبرنامج الإنمائي ضرورة معالجة استياء كبار موظفيها الميدانيين وكذلك بعض كبار المديرين في المقر الذين اشتكوا من أن ٦٠ في المائة من وظائف الممثل المقيم للبرنامج الإنمائي، على مدى الاثني عشر شهراً الماضية، شغلها أفراد قادمون من كيانات غير البرنامج الإنمائي. وأعرب بعض كبار مديري البرنامج الإنمائي خلال المقابلات عن رأيهم بأن الأنشطة الإنمائية تأثرت سلباً بتزايد عدد الوظائف الميدانية الأرفع في البرنامج الإنمائي التي يشغلها موظفون من وكالات أخرى، حيث يفتقرون في الغالب للخبرة العملية ذات الصلة بميدان التنمية. ومع ذلك، رأت إدارة البرنامج الإنمائي في أرفع مستوياتها أن الدور المتطور للمنسق المقيم يتجاوز مجرد المسؤوليات ذات الصلة بمجال التنمية، ورحبت بالإنجازات الملموسة التي أفضت إلى تشكيل ملاك المنسقين المقيمين بصورة أكثر تعبيراً عن جهاز الأمم المتحدة الإنمائي من أي وقت مضى.

٣٤- وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية، لا يزال تمثيل الكيانات الأخرى بخلاف البرنامج الإنمائي غير متكافئ، حيث لم تقدم المنظمات ذات الوجود الميداني الواسع النطاق إلا عدداً محدوداً من المنسقين المقيمين، رغم افتراض كونها مصدراً طبيعياً لمرشحين من مستوى جيد لشغل هذا المنصب. وهذه حال الكيانات التسعة التالية التابعة للأمم المتحدة: منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية، برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، منظمة الأمم المتحدة للطفولة. ورغم تمتع هذه الكيانات بوجود ميداني واسع النطاق من خلال التمثيل فيما بين ٨٥ و١٢٨ فريقاً من أفرقة الأمم المتحدة القطرية في عام ٢٠١٠<sup>(٢٥)</sup>، تقدم سوى ما يتراوح بين مرشح واحد وستة مرشحين ناجحين من مركز تقييم المنسقين المقيمين لشغل منصب المنسق المقيم في السنوات السبع الماضية. وكان أداء مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان أفضل قليلاً (حيث تشارك في ٥٤ فريقاً قطرياً وقدمت ٣ منسقين مقيمين)، بينما كان مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أكثر نجاحاً، حيث قدم ٨ منسقين مقيمين في الفترة ٢٠٠٦-٢٠١٢، رغم أن وجوده الميداني لا يتعدى المشاركة في ٣٥ فريقاً قطرياً. أما البرنامج الإنمائي، فيظل اللاعب الأكبر الذي قدم ١٣٦ منسقاً مقيماً في السنوات السبع الماضية، بينما يأتي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في ذيل القائمة حيث لم تقدم هذه الجهات أي منسق مقيم رغم وجودها الميداني المتوسط في ٣٥-٧٤ فريقاً قطرياً. وقد يُعزى جزئياً هذا التمثيل غير المتكافئ إلى العدد المحدود من المرشحين من خارج البرنامج الإنمائي في مجمع المنسقين المقيمين، وهو ما يرتبط

.Synthesis of 2010 Resident Coordinator Annual Reports, p. 53 (٢٥)

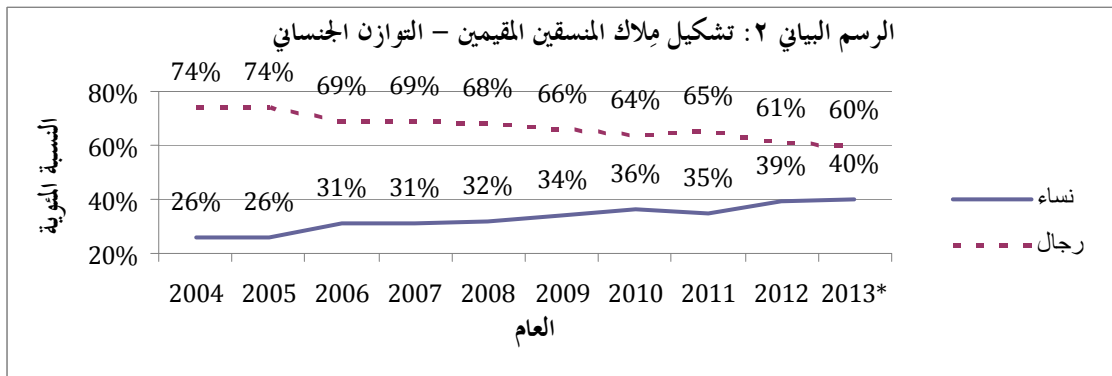
بدوره بالعدد المحدود من المرشحين الذي تقدمه الكيانات غير البرنامج الإنمائي في مركز التقييم (انظر الفقرات ٥١-٥٣).

### التشكيل الجنساني والجغرافي

٣٥- شهدت نسبة المنسقات المقيمات زيادة كبيرة كذلك في السنوات الأخيرة، من ٢٦ في المائة في عام ٢٠٠٦ إلى ٤٠ في المائة في نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣، ومع ذلك لا يزال نظام المنسقين المقيمين بعيداً عن تحقيق التكافؤ في التوزيع بين الجنسين وفق قرار الجمعية العامة ٢٤٤/٦١. ويتمثل التحدي الرئيسي بمجال التنوع الجنساني في مناصب الشؤون الإنسانية والمناصب القيادية العليا برتبة مد-٢ ورتبة أمين عام مساعد. وبينما تحقق التكافؤ بين الجنسين إلى حد كبير في مناصب المنسق المقيم "الإنمائية" (أي كل مناصب المنسق المقيم والمسؤول المكلف التي لا تضم مهام منسق الشؤون الإنسانية و/أو نائب الممثل الخاص للأمين العام) حيث تشغل النساء ما نسبته ٤٧ في المائة من مجموع تلك المناصب، في نهاية آذار/مارس ٢٠١٣، فإن الغالبية العظمى (٨٠ في المائة) من تلك المناصب "الإنمائية" هي برتبة مد-١. وفي المقابل، فإن مناصب "الشؤون الإنسانية/شؤون حفظ السلام" (أي الوظائف التي يكون فيها منصب المنسق المقيم شاملاً لمهام منسق الشؤون الإنسانية ونائب الممثل الخاص للأمين العام) تشغل النساء ما نسبته ٢٠ في المائة فقط من مجموع مناصب المنسق المقيم. وفي مناصب "الشؤون الإنسانية/شؤون حفظ السلام"، فإن ٢٠ في المائة من مجموع وظائف المنسق المقيم هي برتبة مد-١، و٤٦ في المائة برتبة مد-٢، و٣٤ في المائة برتبة أمين عام مساعد. وفي تلك المناصب، تتركز المنسقات المقيمات بشدة في رتبة مد-١، حيث يشغلن ما نسبته ٥٧ في المائة من مجموع مناصب منسق الشؤون الإنسانية/نائب الممثل الخاص للأمين العام، بينما تنخفض النسب بقوة في الوظائف برتبة مد-٢ ورتبة أمين عام مساعد لتصل إلى ١٣ في المائة و٨ في المائة على التوالي<sup>(٢٦)</sup><sup>(٢٧)</sup>. وفيما يتعلق بالتوازن الجغرافي، انخفضت نسبة المنسقين المقيمين من البلدان النامية من ٥٢ في المائة في عام ٢٠٠٩ إلى ٤٤ في المائة في نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣.

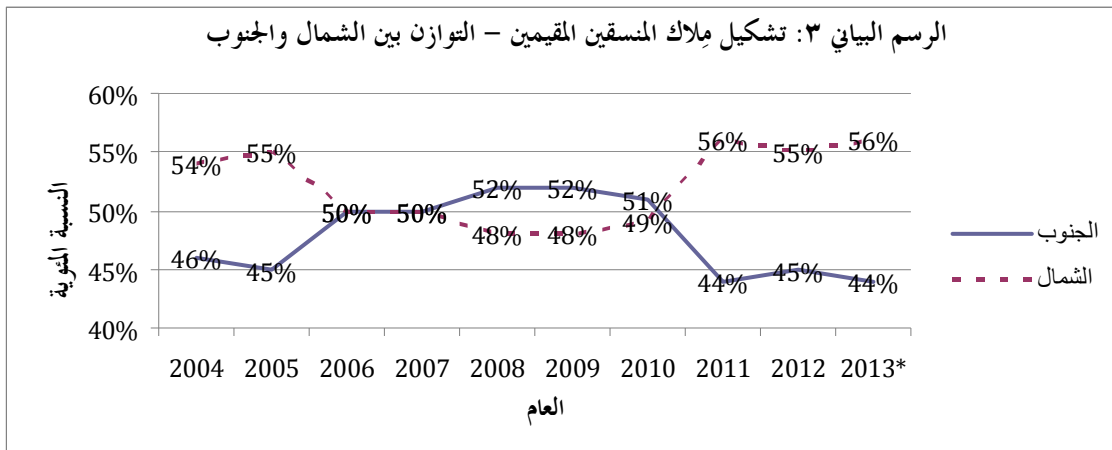
(٢٦) رد مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية على استبيان وحدة التفتيش المشتركة في ١٣ أيار/مايو ٢٠١٣.

(٢٧) من بين ٥٠ شخصاً يشغل كل منهم منصب المنسق المقيم أو يكون متاحاً لهذا المنصب برتبة مد-٢ أو ما فوقها، تشغل السيدات ١٠ في المائة فقط ويشغل المتشغولون للجنوب العالمي ٤٠ في المائة. وفي عام ٢٠١٢، ومن بين ٢٣ شخصاً مرشحاً لمناصب متعددة المهام، كانت هناك ٥ سيدات فقط (٢٢ في المائة) عُينت لإحداهن برتبة أمين عام مساعد وأخرى برتبة مد-٢. وتم تسمية ٨ مرشحين من الجنوب العالمي (٣٥ في المائة)، عُين اثنان منهم في نهاية المطاف. (تعليقات إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني على مشروع تقرير وحدة التفتيش المشتركة، وردت في ٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣).



\* في نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣.

المصدر: بيانات أرسلها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية بالبريد الإلكتروني في ١٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣.



\* في نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣.

المصدر: بيانات أرسلها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية بالبريد الإلكتروني في ١٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣.

٣٦- لقد كان تكيف بعض المنظمات المشاركة مع التطورات في تشكيل ملاك المنسقين المقيمين بطيئاً، حيث زعمت أن التغيرات السريعة في التنوع أسفرت عن انخفاض مستوى المنسقين المقيمين، أي أن الأمين العام اختار في بعض الأحيان مرشحات أقل كفاءة (على حساب مرشحين ذكور أكثر كفاءة) مراعاة لأولويته المعلنة بتعزيز التكافؤ بين الجنسين في نظام المنسقين المقيمين. ولم يتمكن المفتشان من التحقق من تلك التأكيدات. وكان مجمل انطباعاتهما الشخصية من المقابلات مع ٢٩ ممثلاً مقيماً (٢٠ من الرجال و٩ من النساء) إيجابية للغاية. ورغم وجود بعض التفاوت، لم يلاحظ المفتشان أي ارتباط سلبي بين زيادة التنوع ومستوى المنسقين المقيمين.

٣٧- وبينما تبين الأرقام بوضوح أن عملية الاختيار أسفرت عن زيادة تنوع المنسقين المقيمين وتحسن مستواهم، ثمة مفهوم سائد في أنحاء المنظومة بأن نظام المنسقين المقيمين

لا يزال من "اختصاص البرنامج الإنمائي". ولمواجهة تلك التصورات بفعالية، سيكون من المفيد أن يبين الأمين العام، بمشاركة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، الأهداف أو الغايات المرغوبة في الأجل الطويل - استناداً إلى معايير واضحة - فيما يتعلق بالتنوع الجغرافي والتنظيمي. بما يماثل الهدف الراسخ بوضوح بالفعل المتعلق بالتكافؤ بين الجنسين. ويرى المفتشان أن النسبة المرغوبة من وظائف المنسقين المقيمين بما يراعي المنظمة التي يرد منها شاغلو هذه الوظائف، لا ينبغي تفسيرها على أنها نظام حصص صارم حسب المنظمة، بل ينبغي النظر إليها في سياق فئة المنظمة (مثلاً: البرنامج الإنمائي/من خارج البرنامج الإنمائي، الصناديق والبرامج، الوكالات المتخصصة). ويمكن أن تكون على أساس النسبة الإجمالية للأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، التي تتحملها كل فئة من فئات المنظمات على الصعيد القطري، واستعدادها لتقاسم التكاليف التشغيلية لنظام المنسقين المقيمين، وورغبتها في إدراج متطلبات التعاون على الصعيد القطري في ممارسات الأعمال والحوكمة على مستوى المقر. وإضافة إلى ذلك، لا ينبغي تحقيق الأهداف المرتبطة بالمنظمات على حساب المبدأ العام للاختيار (أي اختيار المرشحين الأكثر كفاءة لشغل المنصب).

٣٨- ومن المتوقع أن يحسن تنفيذ التوصية التالية من المساءلة من حيث تعزيز التنوع في نظام المنسقين المقيمين.

#### التوصية ١

يتعين على الجمعية العامة، من خلال عملية استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات، أن تضع أهدافاً متوخاة في الأجل الطويل بشأن تنوع المنسقين المقيمين من ناحية التوازن بين الشمال والجنوب ومن ناحية المنظمة التي يرد منها شاغلو هذا المنصب. كما يتعين على المجلس الاقتصادي والاجتماعي، من خلال العملية ذاتها، أن يرصد تنفيذ التدابير المتخذة لتحقيق تلك الأهداف.

## ثالثاً- تقييم المرشحين لشغل منصب المنسق المقيم من خلال مركز تقييم المنسقين المقيمين

### ألف- سير عمل مركز تقييم المنسقين المقيمين بما يشمل نقاط القوة والتحديات

الاستنتاج ٤: يعتبر عمل مركز تقييم المنسقين المقيمين اختباراً موضوعياً محايداً يتسم بمستوى مهني رفيع ويقوم على الكفاءة، يمر به المرشحون للإدراج في مجمع المنسقين المقيمين. وباعتباره مرحلة أولية لمراقبة مستوى المرشحين، فإن هذا الاختبار يشكل أساساً هاماً لضمان نزاهة عملية الاختيار وموضوعيتها وشفافيتها. إلا أن مجمل التقييم الإيجابي للمركز يخضع لضبط دقيق من خلال ما يبديه بعض المرشحين، ومثلوا المنظمات، من ملاحظات نقدية تستحق الدراسة في الاستعراض المقبل للمركز الذي تجريه لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات التي أنشئت.

٣٩- ويجب أولاً أن ينجح كل المرشحين المحتملين للتعيين في منصب المنسق المقيم في عملية التقييم التي يجريها المركز. وقد صُممت هذه العملية وطُورت وأُنجزت منذ عام ٢٠٠١ بواسطة شركة Saville & Holdsworth Ltd. Canada<sup>(٢٨)</sup>، وهي شركة استشارات دولية، بعقود وقعتها البرنامج الإنمائي وعُدلت وجُددت لاحقاً عدة مرات عبر السنين. وكانت الشركة قد اختيرت من قبل لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات<sup>(٢٩)</sup> التي اتفقت على الكفاءات المقرر تقييمها وقدمت مساهمات في إعداد التقييم. وعادة ما تجرى تقييمات المركز سنوياً في الفصلين الثاني والرابع. وتحمل كل وكالات الأمم المتحدة مسؤولية تغطية تكاليف التقييم لمرشحيتها، التي بلغ متوسطها ٤٧٠ ١١ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة لكل شخص في عام ٢٠١٢ (بخلاف نفقات السفر وبدل الإقامة اليومي).

٤٠- يقيم المركز المرشحين على أساس الكفاءات والمؤشرات السلوكية المجمعة من خلال تطبيقات و"منهجيات تقييم ملائمة" أخرى. وقد صُممت التقييمات لتعبر عن متطلبات العمل الذي عادة ما يضطلع به المنسقون المقيمون، وكذلك مهامهم الإضافية

(٢٨) SHL – UNDP 2006 Contract, p. 16, point 3.3.

(٢٩) تتألف لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات من: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (رئيس مشارك)، مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية (رئيس مشارك ويتولى الأمانة)، منظمة الأمم المتحدة للطفولة، صندوق الأمم المتحدة للسكان، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (تمثل دوائر العمل الإنساني)، منظمة الصحة العالمية (تمثل المنظمات المتخصصة)، مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (تمثل الوكالات غير المقيمة)، إدارة الشؤون السياسية (لأغراض متطلبات المهارة والفطنة السياسية، وتمثل الأمانة العامة)، هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة). (رد البرنامج الإنمائي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة الوارد في ٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة).

(مثل تنسيق الشؤون الإنسانية وإدارة الأمن، من جملة أمور أخرى)<sup>(٣٠)</sup>. ووفقاً لشركة Saville & Holdsworth Ltd. Canada، فإن مقيميها يأتون من مجموعة متمرسة متعددة الجنسيات ومتوازنة جنسانياً من الاستشاريين أو المنتسبين المستقلين من شبكة مكاتبها العالمية. ويتلقى المرشحون تقييماً خطياً مفصلاً من مركز التقييم عن نقاط القوة والضعف لديهم بالنسبة للكفاءات المطلوبة لمنصب المنسق المقيم.

٤١- ويضطلع الفريق العامل المعني بالمسائل المتصلة بنظام المنسقين المقيمين بأعمال الرقابة على العملية التي يجريها مركز التقييم، التي تم تنقيحها عدة مرات منذ إنشائها في عام ٢٠٠١ - لا سيما في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠. ويجري حالياً تنقيح لعمل مركز التقييم بقيادة لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات فيما يتصل بتحديد عقد إدارة المركز.

٤٢- ومن التعليقات الواردة من المنظمات المشاركة والمنسقين المقيمين، كان الرأي السائد أن مركز التقييم يضطلع بتصفية أولية جيدة للمرشحين الذين تسميهم المنظمات على أساس مجموعة موحدة من معايير الكفاءة. ومن بين المنسقين المقيمين المحييين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، رأى ٩٧,٦ في المائة أن العملية التي يجريها مركز التقييم نزيهة وموضوعية، حيث تُجرى وتدار بطريقة مهنية؛ وأعرب ٩٠,١ في المائة عن رضاهم بالتعليقات الواردة من التقييم مضيفين أن المجال أُتيح لهم لتقديم تعليقات على الجوانب التي لم يوافقوا عليها؛ وأقر ٩١,٣ في المائة بأن المرشحين لقوا معاملة متساوية ونزيهة في مركز التقييم؛ وذهب ٩١,٣ في المائة أيضاً إلى أن الكفاءات موضع اختبار المركز ترتبط بالعمل اليومي الذي يضطلعون به حالياً بصفة منسقين مقيمين. كما رأى معظم المنسقين المقيمين (٨٠ في المائة) أن العملية التي يجريها المركز حيادية بالنسبة للمنظمات، أي لا توجد أي مكاسب يمكن تحقيقها من الانتماء إلى منظمة بعينها. وأعرب معظم المديرين القاديين من المنظمات المشاركة الذين راقبوا عملية التقييم في الموقع عن آراء إيجابية مماثلة بالنسبة لجودة ومهنية أعمال المركز.

٤٣- ووجهت انتقادات بشأن الكفاءات والمهارات والقدرات موضع التقييم، وبشأن المعارف الموضوعية التي لا يتم اختبارها في مركز التقييم. وأعربت الإدارة العليا للبرنامج الإنمائي عن قلقها البالغ من نجاح مرشحين في تقييم المركز من دون امتلاكهم لخلفية كافية في مجال التنمية، ولكون ذلك يشكل خطراً بالغاً في ضوء زيادة عدد المرشحين من جهات غير البرنامج الإنمائي. وأعربت هيئة الأمم المتحدة للمرأة عن تفضيلها لاختبار يشمل جميع مبادئ البرمجة في الأمم المتحدة، ولا سيما المعياري منها (النهج القائم على حقوق الإنسان، والشؤون الجنسانية، والاستدامة البيئية). وأعربت وكالات أخرى عن تفضيلها تعزيز اختبار مهارات/كفاءات معينة و/أو استحداث اختبار عن المعارف الموضوعية بأمر منها الأمن (إدارة شؤون السلامة والأمن) وحقوق الإنسان (مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق

(٣٠) SHL – UNDP 2010 Contract, annex 1 – ToR, p. 1, point a

الإنسان، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية) والعمل الإنساني (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية) والفطنة السياسية (إدارة الشؤون السياسية، إدارة عمليات حفظ السلام)، رغم أن بعض هذه الأمور - فيما يخص المهارات/الكفاءات - يحتاج إلى ضبط دقيق لا لتغييرات شاملة. وتطابقت هذا الآراء كذلك مع ما أبداه المنسقون المقيمون: فلم يوافق ما نسبته ٤٥,١ في المائة من المنسقين المجيبين على الاستبيان (ووافق ٤٣,٨ في المائة) على أن الكفاءات اللازمة للاضطلاع بدور المسؤول المكلف بالشؤون الأمنية قد تم اختبارها بشكل كاف خلال تقييم المركز.

٤٤ - ووجه انتباه المفتشين مراراً خلال عملية الاستعراض إلى مسألة رئيسية أخرى هي **التحيز الثقافي** المتصور في عملية التقييم إلى نظام التعليم "الأنكلوساكسوني" مما يجعل الأفضلية للمرشحين من أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية من ناحية التوقعات المتصلة بالسلوك. ومن بين المجيبين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن واحداً من كل أربعة (٢٦,٣ في المائة) إما اختلف أو اختلف بشدة مع العبارة القائلة بأن العملية التي يجريها مركز التقييم حيادية من الناحية الثقافية (أي لا توجد أي مكاسب يمكن تحقيقها من الانتساب أو الانتماء إلى جماعة ثقافية أو إثنية أو قومية أو دينية أو لغوية معينة). وذكر مثال مفاده أن سمات "البائع" مثل اتباع الأسلوب "المباشر" و"الجازم" و"الهجومى" و"الملح" يعتبرها المقيّمون مؤشرات إيجابية لأنها تحقق نتائج فورية في تدريبات المحاكاة، وهذه السمات ليست من طابع المرشحين المنتمين إلى مجتمعات تُثمن تجنب النزاع. ولاحظ مجيبون آخرون أنه نظراً لكون ثقافة الأمم المتحدة بأسرها ذات توجه "أنكلوساكسوني" للغاية، فإن مركز التقييم يختبر المرشح على أساس النظام السائد الذي سيحتاج للعمل فيه.

٤٥ - وأبدت ملاحظات نقدية بشأن **عدم كفاية مستوى تعدد اللغات** في عملية التقييم. فمع الإقرار بوجود اختبارات بالفرنسية والإسبانية، لاحظ عدد من المجيبين على الاستبيان ضرورة الاستعراض الدقيق لطلاقة المقيمين في هاتين اللغتين. واشتكى من لم تكن الإنكليزية لغتهم الأصلية من أن معظم الاختبارات تجرى بالإنكليزية من قبل مقيمين لغتهم الأصلية هي تلك اللغة ويفتقرون إلى فهم الوقائع اليومية لعمل المنسقين المقيمين في الميدان ولا يقدرّون حق التقدير أن المنسقين يضطرون أيضاً للعمل بلغات أخرى. وأعرب كذلك العديد من المنظمات المشاركة والمرشحين الخاضعين لاختبارات مركز التقييم عن شكوكهم بشأن **أهمية عنصر اختبار القياسات النفسية** في مركز التقييم، حيث أشاروا إلى كونه من أشكال الاختبار الشائعة أكثر في البلدان الغربية. فقد كان لدى المرشحين المطلعين على هذه النوعية من الاختبارات إمكانية "استغلالها" لصالحهم، فيما اشتكى المرشحون من البلدان النامية الذين لم يألفوا هذه الاختبارات من عدم تلقي معلومات مسبقة كافية عن مضمونها.

٤٦ - وإجمالاً، رأى ٦٥,١ في المائة من المنسقين المقيمين المجيبين على الاستبيان أن مركز التقييم يعمل جيداً هيكله القائم وأهم لا يرغبون في إجراء تغييرات كبرى على العملية.

ومن الباقين، لم يوافق ٢٣,٨ في المائة على ذلك، حيث أكدوا وجود مجال لمزيد من التحسين. ولأن عملية تقييم المنسقين المقيمين يجري استعراضها حالياً من قبل لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات، امتنع المفتشان عن الإدلاء بمقترحات محددة بشأن مركز التقييم. فهُم يرغبون فقط في توجيه انتباه اللجنة إلى ضرورة التقدير الملائم لمقترحات المنظمات المشاركة والمنسقين المقيمين فيما يخص تحسين الاختيارات لمهارات/كفاءات محددة وللمعرفة العامة بمبادئ البرمجة في الأمم المتحدة.

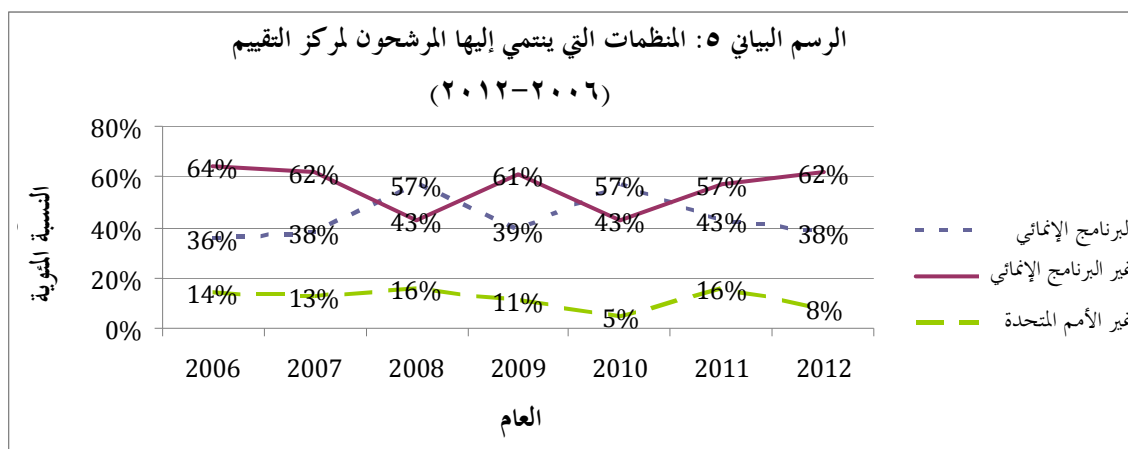
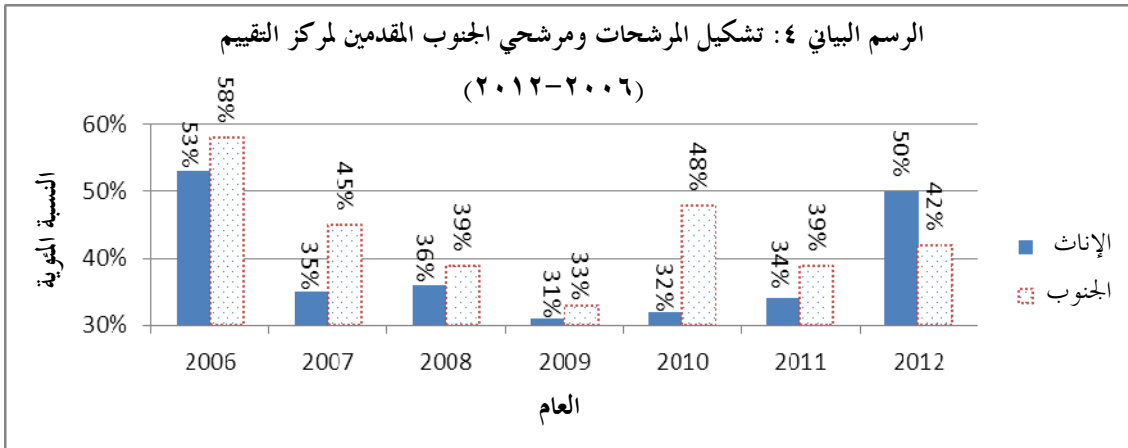
٤٧- ولكن من المهم الإبقاء على الحياد من الناحية المعرفية ومن ناحية المنظمات في عملية الاختبار من أجل الاستمرار في ضمان حصول كل المرشحين على فرصة متكافئة في النجاح بصرف النظر عن المنظمة التي أتوا منها. ويتعين إيلاء الاعتبار أيضاً إلى تحقيق توازن مناسب فيما يخص التنوع اللغوي والثقافي للمقيمين من أجل تحسين ملاءمة العملية للمرشحين لمنصب المنسق المقيم من ذوي الخلفيات المتنوعة من دون إضعاف مصداقية عملية التقييم. وأخيراً، يشدد المفتشان على أن التقييم الذي يجريه المركز يشكل الحد الأدنى من المتطلبات لوظائف المنسق المقيم، أما معايير الموارد البشرية الهامة الأخرى - وهي تحديداً الخبرة والأداء والشخصية ومدى الملاءمة والمعارف المحددة الضرورية لمنصب محدد من مناصب المنسق المقيم - فيتعين مواصلة استعراضها ومعالجتها في مرحلة لاحقة من عملية الاختيار، كما هو الحال حالياً.

## باء- عدم تناسب التنوع في ترشيحات مركز تقييم المنسقين المقيمين مع معايير التنوع المطبقة في التعيينات

الاستنتاج ٥: ليس التنوع من حيث نوع الجنس والمنطقة الجغرافية واللغة والمنظمة التي ينتمي إليها المرشحون المقترحة أسماءهم من المنظمات لأغراض التقييم متطابقاً مع المعايير المعمول بها في المرحلة الأخيرة للتعيين. ولم تسفر النداءات المتكررة لتنويع المرشحين المقترحة أسماءهم للتقييم عن نتائج هامة من ناحية تحسين تطابق سمات المرشحين في الجمع مع معايير التعيين.

٤٨- على الرغم من النداءات المتكررة الصادرة عن الأمين العام ورئيسة المجموعة الإنمائية ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية لزيادة تنويع المرشحين المقترحة أسماءهم للخضوع لتقييمات المركز، فإن تلك النداءات لم تسفر عن تحسينات هامة في تنويع المرشحين المقدمين للمركز، ومن ثم فإن تنوع مجمع المنسقين المقيمين (المؤلف من المرشحين الذين اجتازوا اختبارات مركز التقييم بنجاح) لا يعبر عن المستوى المرغوب من التنوع مما قد يؤثر بدوره سلباً على تنوع التعيينات في المستقبل.





مصادر بيانات الرسم البياني ٤ والرسم البياني ٥: رد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة الوارد في ٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣.

٤٩- ويتأثر التنوع كذلك بالتشكيل الحالي لمجامع المنسقين المقيمين وتناقص معدلات نجاح المرشحين القادمين من الجنوب في اختبارات المركز. فمن عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٩، بلغت نسبة مرشحي الجنوب الناجحين في التقييم ٤٧,٨ في المائة (٩٤/٤٥)، مقارنة بنسبة نجاح إجمالية بلغت ٥٤,٣ في المائة (٢٠٨/١١٣) لجميع المرشحين - أي بفارق لا يتعدى ٦,٥ في المائة (انظر المرفق الثالث، الجدول ٣). ولكن في أعقاب تحديد عملية الاختيار، انخفضت بشدة نسبة نجاح مرشحي الجنوب من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٢ لتبلغ ٣٥,٣ في المائة مقارنة بنسبة نجاح إجمالية بلغت ٥٠,٦ في المائة، أي بفارق أكبر يبلغ ١٥,٣ في المائة ويحتمل أن يكون مؤشراً على أن مرشحي الجنوب يجدون صعوبة أكبر مما مضى في تجاوز عملية التقييم بنجاح مقارنة بنظرائهم من الشمال. وتستحق هذه المسألة المزيد من البحث، وهو ما لا يدخل في نطاق هذا التقرير.

٥٠- وعندما يُنظر إلى النجاح في اختبارات مركز التقييم من ناحية نوع الجنس، يكون الفارق ضئيلاً، حيث بلغت نسبة النجاح لدى جميع المرشحين الذكور في اختبار المركز من

عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٢، ٥٤,٩ في المائة، مقارنة بنسبة ٥١,٤ في المائة لمجموع المرشحات، أي بفارق نسبته ٣,٥ في المائة فحسب. وبالمثل، وبخلاف المفهوم الشائع بأن أداء مرشحي البرنامج الإنمائي أفضل في اختبارات المركز مقارنة بالمرشحين من جهات غير البرنامج الإنمائي والمرشحين الخارجيين (من غير موظفي الأمم المتحدة)، جاءت نسبة نجاح تلك المجموعات الثلاث من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٢ متطابقةً كالتالي: ٥٢,٦ في المائة (من غير البرنامج الإنمائي)، ٥٢,٨ في المائة (من البرنامج الإنمائي)، ٥٢,٣ في المائة (من خارج الأمم المتحدة).

٥١- ويتسم مجعاً المنسقين المقيمين<sup>(٣١)</sup> - وهما مصدر المنسقين في المستقبل - بدرجة أكبر من احتلال التنوع من الناحيتين الجنسانية والجغرافية مقارنة بالمنسقين العاملين حالياً، حيث لا تزيد نسبة المرشحات عن ٣٧ في المائة ونسبة مرشحي الجنوب عن ٣٥ في المائة بمجمع المنسقين المقيمين - ألف (أي مجمع المرشحين المتاحين للنشر الفوري). بينما ألبى البرنامج الإنمائي بلاءً حسناً في السنوات الأخيرة في تعزيز التكافؤ بين الجنسين، حيث بلغت نسبة المرشحات ٦٢ في المائة من مجمل مرشحي المجمع - ألف الخاص بالبرنامج (يشكلن ٦٥ في المائة من مجموع المرشحات في المجمع - ألف). وكان أداء الكيانات غير البرنامج الإنمائي متواضعاً في هذا الخصوص حيث لم تزد نسبة المرشحات عن ٢١ في المائة من مجموع المرشحين من غير البرنامج الإنمائي في المجمع - ألف. ومن المستصوب أن تبذل الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة جهوداً مماثلة لجهود البرنامج الإنمائي لتعزيز التنوع الجنساني. ومن ناحية التنوع الجغرافي، كان أداء البرنامج الإنمائي والكيانات الأخرى متواضعاً على السواء، حيث لم تتجاوز نسبة مرشحي الجنوب في المجمع - ألف الخاص بالبرنامج الإنمائي ٣٥ في المائة، وكانت أقل من أي وقت مضى في المجمع - ألف الخاص بالجهات غير البرنامج الإنمائي حيث بلغت ٣٠ في المائة. أما التنوع اللغوي لمرشحي المجمع - ألف فلا يزال يشكل تحدياً: فبينما يتكلم كل المرشحين البالغ عددهم ٥٤ مرشحاً الإنكليزية، ويتكلم ٣٩ في المائة الفرنسية و٢٦ في المائة الإسبانية، ولا يتكلم العربية سوى ٣ مرشحين فقط (٥,٥ في المائة). ويشكل عدد المتكلمين بالعربية رقماً منخفضاً بشكل مقلق نظراً للعدد الكبير من المنسقين المقيمين في البلدان العربية. ولا يوجد أي مرشح في المجمع - ألف يتكلم الروسية أو الصينية.

٥٢- ومن ناحيتي التكافؤ الجنساني (البرنامج الإنمائي: ٤١ في المائة؛ الكيانات غير البرنامج الإنمائي: ٣٨ في المائة) والتوزيع الجغرافي (البرنامج الإنمائي: ٤١ في المائة؛ الكيانات غير البرنامج الإنمائي: ٣٦ في المائة)، كان أداء البرنامج الإنمائي والكيانات غير البرنامج الإنمائي على السواء أقل بكثير من مستوى تحقيق التكافؤ الجنساني بين مرشحي مجمع المنسقين المقيمين - باء (أي مجمع المرشحين المتاحين للتعين في المستقبل القريب). أما التنوع اللغوي في تشكيل مرشحي المجمع - باء فأحسن بقدر ضئيل من المجمع - ألف: فبينما يتكلم كل

(٣١) بيانات مجمع المنسقين المقيمين - ألف ومجمع المنسقين المقيمين - باء لشهر شباط/فبراير ٢٠١٣.

المرشحين البالغ عددهم ٩٠ مرشحاً الإنكليزية، و٤٢ في المائة يتكلمون الفرنسية و٣٢ في المائة يتكلمون الإسبانية، فإن ٦ مرشحين فقط (٦,٧ في المائة) يتكلمون الروسية و٣ (٣,٣ في المائة) يتكلمون العربية ومرشحاً واحداً فقط (١,١ في المائة) يتكلم الصينية. ولكن التنوع من ناحية المنظمة التي ينتمي إليها المرشح منخفض للغاية في المجموع - باء، حيث تبلغ نسبة المرشحين المنتمين إلى البرنامج الإنمائي ٥٧ في المائة من مجموع المرشحين، وذلك مقارنة بنسبة ٣٩ في المائة فقط في المجموع - ألف.

٥٣- وإضافة إلى الشواغل بشأن عدم تسمية الكيانات من غير البرنامج الإنمائي ما يكفي من المرشحات أو المرشحين من بلدان الجنوب لمركز التقييم، فإن تلك الكيانات لا تقدم ما يكفي من المرشحين بشكل عام. ففي السنوات السبع من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٢، أرسلت ثلاثة كيانات فقط من غير البرنامج الإنمائي أكثر من ٢٠ مرشحاً لمركز التقييم، وهي تحديداً منظمة الأمم المتحدة للطفولة (٣٠) ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (٢٥) وبرنامج الأغذية العالمي (٢٤). ومما يثير القلق أن ستة كيانات لها وجود ميداني كبير أرسلت عدداً محدوداً من المرشحين إلى المركز، وذلك كالتالي: ١٢ من مفوضية شؤون اللاجئين، و٨ من كل من منظمة الصحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، و٥ من منظمة العمل الدولية، و٤ من صندوق الأمم المتحدة للسكان. وبالإضافة إلى التوصية ١، ولمعالجة مسألة التنوع المحدود في تسمية المرشحين لمركز التقييم، يتعين على جميع الكيانات تسمية عدد أكبر من المرشحين المؤهلين، على أن تكون الزيادة معبرة بشكل أفضل عن معايير التقييم المطلوبة.

## جيم- أوجه القصور والقيود الداخلية في ممارسات المنظمات بالنسبة لتحديد المرشحين للتقييم وإعدادهم

الاستنتاج ٦: يلزم معالجة أوجه القصور والقيود الداخلية في ممارسات المنظمات بهدف تحسين أدائها في تحديد المرشحين لأغراض التقييم.

٥٤- لاحظ المفتشان عدم وجود نظام داخلي متسق في معظم الكيانات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة لأغراض تحديد المرشحين لمركز التقييم، ويتفاقم الأمر بسبب ما يعتبر نقصاً في الالتزام والاهتمام بهذه المسألة من قبل الإدارة العليا. ففي معظم الكيانات، لا تُدرج المبادئ التوجيهية لتحديد المرشحين المحتملين لمنصب المنسق المقيم في ممارسات الموارد البشرية، وغالباً ما يكون التحديد نتيجة مبادرة شخصية من المرشحين أو قرارات فردية مرتجلة من الإدارة العليا. ومن بين جميع المحييين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة من المنسقين المقيمين المنتمين إلى كيانات غير البرنامج الإنمائي، أشار ٥٧ في المائة إلى أنهم طلبوا إلى منظماتهم تركيزهم لمركز التقييم، وفي ٣٢ في المائة فقط من الحالات بادرت المنظمة المعنية بالتواصل مع المرشح. والعكس صحيح للمنسقين المقيمين المنتمين إلى البرنامج الإنمائي حيث بادر البرنامج بالتواصل مع ٧٣ في المائة من المرشحين بينما طلب ٢٥ في المائة من البرنامج الترشيح.

٥٥- ولاحظت بعض المنظمات المشاركة أنه بينما يسهل على إدارة الموارد البشرية في البرنامج الإنمائي تحديد مرشحين محتملين لشغل منصب المنسق المقيم، نظراً لوجود مسار مهني واضح لموظفي البرنامج للوصول إلى هذا المنصب من خدمتهم إما بصفة نواب للممثلين المقيمين أو بصفة مديرين قطريين، فإن هذا المسار الوظيفي الواضح ليس متاحاً لموظفي الكيانات غير البرنامج الإنمائي، مما يجعل تحديد المرشحين المحتملين لمنصب المنسق المقيم أمراً أكثر صعوبة. ولا يقبل المفتشان هذا التفسير إلا بشكل جزئي ويوجهون الانتباه إلى الكيانات التابعة للأمم المتحدة ذات الوجود الميداني الكبير والتي يمكن أن يشكل ممثلوها القطريون ذوو الخبرة في أفرقة الأمم المتحدة القطرية مصدراً لمرشحي منصب المنسق المقيم. وأبلغ المفتشان باتخاذ عدد من الوكالات (منظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وإدارة الشؤون السياسية/إدارة الدعم الميداني في الأمم المتحدة) تدابير استباقية في السنوات الأخيرة لتحديد المرشحين المحتملين لذلك المنصب.

٥٦- ويعرب المفتشان عن قلقهما البالغ من غياب نهج موحد في الأمانة العامة للأمم المتحدة لتحديد وإعداد مرشحين لمنصب المنسق المقيم، حيث يُترك لفرادى الإدارات التعامل مع هذه المسألة بنفسها، بما يشمل تمويل تكلفة المشاركة في أعمال مركز التقييم والدعم التحضيري ذي الصلة. ويتعين على مكتب إدارة الموارد البشرية إبداء قدر أكبر من روح المبادرة والدعم للكيانات التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة (الإدارات والمكاتب والبرامج) المشاركة في نظام المنسقين المقيمين، بما يشمل إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون السياسية، وإدارة شؤون الإعلام، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة شؤون السلامة والأمن، ومفوضية حقوق الإنسان، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.

٥٧- وفي المقابلات، أبدت الإدارة العليا لعدة منظمات، ولا سيما الصغيرة منها، إحجامها عن التقدم بمرشحات أو بمرشحين من الجنوب العالمي لمركز التقييم لأن عددهم محدود أصلاً في المناصب العليا بتلك المنظمات، ولذلك يُتوقع منها زيادة التنوع في تلك المناصب لديها. ومن ثم، فإن إرسال العدد المحدود لديها من المرشحات ومرشحي الجنوب إلى نظام المنسقين المقيمين - حيث سيعملون بموجب عقود مع البرنامج الإنمائي - سيؤدي إلى تدهور إحصاءات التنوع الداخلي لتلك المنظمات. ومن أجل معالجة تلك المسألة في الأجل الطويل، يتعين تحديد الوظائف وموظفي الجنوب ممن لديهم إمكانات قيادية وتجهيزهم في مرحلة مبكرة من مسارهم الوظيفي (في رتبتي ف-٣ وف-٤). بالإضافة إلى ذلك، يتعين النظر في تنقيح القاعدة الحالية للإحصاءات الداخلية ليتسنى للمنظمة المقدمة لمنسق مقيم<sup>(٣٢)</sup> أن تستمر في اعتباره أحد كبار موظفيها للأغراض الإحصائية.

(٣٢) لتجنب ازدواج العد، ستطبق تلك القاعدة على جميع الكيانات باستثناء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لأن موظفيه الذين يصبحون منسقين مقيمين يظلون بعقود مع البرنامج.

٥٨- ومع ارتفاع مستوى الارتياح<sup>(٣٣)</sup> لدى المنسقين المقيمين فيما يتعلق بالمعلومات التي ترددهم من شركة Saville & Holdsworth Ltd. Canada للإعداد لاختبار مركز التقييم، فإنهم غير راضين عن منظماتهم من ناحية كفاية الدعم الذي يتلقونه للإعداد لذلك الاختبار. ومن بين المنسقين المحييين، لم يتلق ٨٦,٣ في المائة أي دعم (تدريب/توجيه/إرشاد) من منظماتهم في الإعداد لهذا الأمر. وبخلاف المفهوم الشائع لدى الكيانات من غير البرنامج الإنمائي أن مرشحي البرنامج يحظون بإعداد أفضل من منظماتهم لاختبار مركز التقييم، يُظهر استبيان وحدة التفتيش المشتركة أن نسبة المنسقين المقيمين المنتمين إلى جهات غير البرنامج الإنمائي الذين يتلقون دعماً تحضيرياً من منظماتهم (٢١,٤ في المائة) أكثر من ضعف نظرائهم المنتمين إلى البرنامج الإنمائي (٩,٦ في المائة). ولكن يُلاحظ أن مرشحي البرنامج الإنمائي يمكنهم يُسر أن يلتمسوا المشورة بشكل غير رسمي من عدد كبير من زملائهم من البرنامج الذين أمموا اختبار مركز التقييم. ويلاحظ المفتشان أن هذا الوضع يتغير حيث بدأ عدد من الوكالات - وليس كلها - في اتخاذ خطوات لتحسين إعداد مرشحيها لاختبار مركز التقييم (البرنامج الإنمائي، برنامج الأغذية العالمي، منظمة العمل الدولية، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني، مفوضية شؤون اللاجئين).

٥٩- وتماشياً مع الفقرة ١٢٤(أ) من قرار استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات (قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦) الذي يدعو إلى تحسين الطريقة المتبعة في اختيار الأفراد لنظام المنسقين المقيمين، من المتوقع أن يحسن تنفيذ التوصية التالية من فعالية عملية تقييم واختيار المنسقين المقيمين.

## التوصية ٢

يتعين على المديرين التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يوعزوا بعد إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية لديهم بوضع وتنفيذ مبادئ توجيهية ملائمة لتحديد المرشحين المحتملين لمنصب المنسق المقيم وفرزهم وتقييمهم، أن يقوموا بذلك في أقرب وقت ممكن.

٦٠- وهناك سبب تطرحه منظمات عديدة، لا سيما الصغيرة منها، لتبرير تقديمها لعدد محدود من المرشحين لاختبار مركز التقييم أو عدم تقديمها لأي مرشح على الإطلاق، وهو التكلفة المرتفعة المرتبطة بإرسال مرشح إلى مركز التقييم. فتكلفة المشاركة في عمل المركز تتحملها المنظمة (وأشار اثنان فقط من المحييين على الاستبيان إلى أن مشاركتها في تكاليف عمل المركز كانت ممولة ذاتياً). وتفتقر معظم المنظمات إلى ميزانية مكرسة للتكاليف المرتبطة

(٣٣) من بين المنسقين المقيمين المحييين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، وجدت الغالبية العظمى (٧٨,٨ في المائة) أن المعلومات الواردة من شركة Saville & Holdsworth Ltd. Canada قبل اختبار مركز التقييم مفيدة في الإعداد له بشكل كاف، ولم يرَ ذلك ١٠ في المائة فقط.

بالمشاركة في عمل المركز، ومن ثم تدفعها من الميزانية المحدودة عموماً المخصصة للتدريب ولتطوير قدرات الموظفين (إدارة عمليات حفظ السلام، منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، الأونكتاد، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) أو من خلال أموال من خارج الميزانية (إدارة الشؤون السياسية). ويوجد لدى البرنامج الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وصندوق الأمم المتحدة للسكان بند بالميزانية (العادية أو من الموارد الخارجة عن الميزانية) لإرسال المرشحين إلى مركز التقييم. ويتعين على المنظمات، قدر الإمكان، أن تتجنب استعمال أموال التدريب الموجودة لديها لتغطية التكاليف المتعلقة بمركز التقييم، وعلى المنظمات التي لم تدرس إمكانية وضع بند مكرس بالميزانية لتغطية تلك التكاليف أن تقوم بذلك.

٦١ - وبالإضافة إلى ذلك، لاحظت بعض المنظمات أن عدداً من أفضل وأمع مرشحين لم ينجح في اختبار مركز التقييم، مما يثبط الاستثمار في إرسال المرشحين إلى المركز في المستقبل. وأعربت منظمات أخرى عن الإحباط من بقاء مرشحين بعد نجاحهم لسنوات في مجمع المنسقين المقيمين رغم تسميتهم لشغل عدة مناصب، مما جعلها تعيد النظر في مزايا الاستثمار في إرسال المرشحين إلى مركز التقييم. وخلص المفتشان إلى ضرورة إيلاء الاهتمام بخفض العبء المالي على المنظمات الأصغر حجماً وكذلك تحفيز التنوع في الترشيحات المقدمة إلى مركز التقييم. ويمكن أن تنظر المنظمات في إنشاء آلية سداد من الميزانية المشتركة، حيث تُردّ التكاليف إلى المنظمة عن مشاركتها في تكاليف المرشحين الناجحين في اختبار مركز التقييم المنتمين أيضاً إلى أي من فئات التنوع المستهدفة الثلاث.

## رابعاً - اختيار المرشحين للتعين في منصب المنسق المقيم

### ألف - سير عمل الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات<sup>(٣٤)</sup>

الاستنتاج ٧: يضطلع الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات عملياً بدوره المحدد في إعداد قوائم التصفية للمرشحين الذين جرت تسميتهم من المجمع لشغل مناصب المنسق المقيم. وتشمل هذه العملية منظومة الأمم المتحدة، وتكفل إجراءات التشغيل الموحدة تدفق المعلومات المتعلقة بالمرشحين وتقييمهم والقرارات المتخذة.

٦٢ - ولاحظ المفتشان مع الارتياح الالتزام بأحكام إجراءات التشغيل الموحدة بشكل عام، وبأنها - إضافة إلى تعزيزها للشمولية - أدرجت عنصراً رئيسياً يتمثل في الانتظام وإمكانية التنبؤ والتخطيط الواضح في جميع مراحل عملية الاختيار لمنصب المنسق المقيم. وتشمل تلك الأحكام التحديث المنتظم لمجامع المنسقين المقيمين، والتوقع السنوي ولكل خمس سنوات لشواغر ذلك المنصب في المستقبل، والتحديث والنشر الدوريين لتوصيفات منصب المنسق المقيم، والاجتماعات الفصلية للفريق الاستشاري، والمعلومات المحدثة بانتظام عن جميع التطورات ذات الصلة في عملية الاختيار والتعيين، واستعراض سنوي لتنفيذ إجراءات التشغيل الموحدة، والتحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات المحددة لجميع أعضاء الفريق الاستشاري. وعملية قوائم التصفية محددة ومتبعة بوضوح: وتشمل تحديداً عرض التوصيف الوظيفي لمنصب المنسق المقيم من قبل رئيس الفريق الاستشاري يعقبه عرض للمرشحين من المنظمات التي قدمت الترشيحات ومناقشة خلفيات و/أو مؤهلات المرشحين. وبذلك يوفر الفريق الاستشاري أساساً موثقاً بشكل متزايد لرئاسة المجموعة الإنمائية لتتخذ قرارات مستنيرة بشأن التوصيات المقدمة إلى الأمين العام.

### الدور الاستشاري للفريق

٦٣ - يعد الفريق الاستشاري محفلاً مشتركاً بين الوكالات لإعداد قوائم التصفية للمرشحين الواردة أسماؤهم في مجامع المنسقين المقيمين والذين تقدمت بأسمائهم الكيانات التابعة للأمم المتحدة لشغل منصب المنسق المقيم. ويتضح من اسم الفريق وإجراءات التشغيل الموحدة الخاصة به أنه في أحسن الأحوال هيئة استشارية لاستعراض المرشحين وإسداء المشورة لرئاسة المجموعة الإنمائية بشأن ملاءمتهم لشغل منصب المنسق المقيم. وهو ليس المحدد النهائي لتعيين المنسق المقيم، فذلك اختصاص الأمين العام حصراً. ومن حق رئاسة المجموعة الإنمائية أيضاً إبداء آرائها للأمين العام بشأن المرشحين الذين استبقاهم الفريق، ومن ثم فإن المرشح الذي توصي به لا يكون بالضرورة المرشح الحاصل على أكبر عدد من الأصوات في الفريق.

(٣٤) انظر المرفق الثاني للاطلاع على تفاصيل إجراءات التشغيل الخاصة بالفريق الاستشاري.

٦٤- ونظر المفتشان في تنفيذ أحكام تدفق المعلومات. فوفقاً لعينة من ٨ اجتماعات للفريق الاستشاري عُقدت في الفترة ما بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، تم الامتثال بشكل كامل لأحكام إجراءات التشغيل الموحدة لتدفق المعلومات باستثناء ما يتعلق بالإطار الزمني، حيث أُرسِل سجل المرشحين إلى أعضاء الفريق قبل اجتماعاته بفترة متوسطة ١١,٧٥ يوماً<sup>(٣٥)</sup> على الرغم من أن إجراءات التشغيل تشترط إرسالها قبل الاجتماعات بأسبوعين. ويتعين تعميم محاضر الاجتماعات، التي أعدها مكتب تنسيق العمليات الإنمائية وتوضح التغييرات في الجامع وقوائم تصفية المرشحين لكل وظيفة شاغرة من وظائف المنسق المقيم، في غضون ٥ أيام من تاريخ الاجتماع و/أو قبل الاجتماع اللاحق مع رئيسة المجموعة الإنمائية. واستناداً إلى عينة من ٨ اجتماعات للفريق عقدت في الفترة ما بين آذار/مارس ٢٠١١ وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، فقد تم احترام أحكام إجراءات التشغيل، حيث أُرسِلت المحاضر إلى رئيسة المجموعة الإنمائية بعد إتمام اجتماعات الفريق بفترة متوسطة ٣,٩ أيام. ويشير المفتشان إلى ضرورة الالتزام بالأطر الزمنية المعقولة لتعميم الوثائق على النحو المبين في إجراءات التشغيل، ليُتاح لأعضاء الفريق الوقت الكافي لاستشارة الجهات التي فوضتهم بشأن المرشحين لمنصب المنسق المقيم وحضور الاجتماع برأي مستنير.

الاستنتاج ٨: بينما تتبع أعمال الفريق الاستشاري الأحكام الأساسية لإجراءات التشغيل الموحدة، يتعين مراعاة الملاحظات النقدية المتعلقة بأسلوب عمله، بما في ذلك بعض جوانب إجراءات التشغيل التي يلزم تغييرها عقب المناقشات الموضوعية في المجموعة الإنمائية.

#### باء- التحديات/الانتقادات المتعلقة بالجوانب التشغيلية للفريق

٦٥- ثمة رأي سائد لدى المشاركين في اجتماعات الفريق الاستشاري بأنه لا توجد في واقع الأمر مناقشات كافية أو موضوعية بشأن مستوى المرشحين ومدى ملاءمتهم لمنصب معين في الفريق. وبينما لا يوجد نظرياً ما يمنع تلك المناقشات، فإن الوقت المتاح لذلك غير كاف. وفي ٨ اجتماعات للفريق عُقدت في الفترة ما بين آذار/مارس ٢٠١١ وتشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، تم استعراض ما متوسطه ٣٩,٥ مرشحاً<sup>(٣٦)</sup> لما متوسطه ١٠ وظائف في كل اجتماع. ونظراً لاستعراض عدد كبير من المرشحين خلال كل اجتماع، ومع الأخذ في الاعتبار وجود عدة بنود اعتيادية من جدول الأعمال في أي اجتماع للفريق (يكون استعراض المرشحين لمنصب المنسق المقيم البند الرئيسي في جدول الأعمال)، لاحظ المشاركون أنه في معظم الحالات تقوم الوكالة الراعية بتقديم عرض مدته ٣-٥ دقائق يعقبه تصويت دون إجراء أية مناقشات موضوعية عن المرشحين. ولكن بعض المشاركين لاحظوا أن الفريق يعرف بالفعل عدداً من المرشحين، لا سيما شاغلي منصب المنسق المقيم أو من نظر

(٣٥) أُرسِل السجل قبل الموعد بفترة ٩-١٠ أيام في ٤ حالات، وبفترة ١٣-١٤ يوماً في ٤ حالات أخرى.

(٣٦) يعبر ذلك عن متوسط مجموع عدد المرشحين المقدمة أسماءهم لجميع الوظائف وليس مجموع عدد فرادى المرشحين، حيث عادة ما يقدم اسم نفس المرشح لشغل عدة وظائف.



الفريق في أمرهم في السابق (فقد أفاد ١٢,٥ في المائة فقط من المنسقين المقيمين المحييين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة بحصولهم على وظيفة المنسق المقيم من المرة الأولى لترشحهم).

٦٦- وشكك بعض المشاركين في الفريق في الأثر المحتمل لأي حوار، مشيرين إلى أن عدة وكالات تدلي بصوتها إلكترونياً حتى قبل اجتماع الفريق، بينما يأتي معظم الوكالات الأخرى إلى الاجتماعات بتعليمات محددة مسبقاً بشأن كيفية التصويت. ويُزعم أيضاً أن رتب المشاركين في الفريق أصبحت أدنى في السنوات الأخيرة (أدنى من رتبة "مدير" المتفق عليها) مما يقلل من الصلاحيات المخولة لهم بتغيير المواقف المحددة مسبقاً لوكالاتهم بشأن المرشحين. وبينما يمكن تفسير نقص المناقشات بأن المنظمات بذلت العناية الواجبة بحضورها الاجتماع وهي مستعدة بعد فرز المرشحين في مشاورات مكثفة مع مديريها الإقليميين لتصل إلى موقف مستنير بشأنهم، لاحظ المفتشان أن هذه العناية الواجبة متفاوتت بشدة من وكالة لأخرى.

٦٧- وألقي الضوء على نقص متصور في الثقة فيما بين المنظمات المشاركة بشأن الإبقاء على مناقشات الفريق سراً عن المرشحين باعتبار ذلك عاملاً يحول دون إجراء مناقشات صريحة. فقد أشار المشاركون إلى عزوفهم عن إبداء تعليقات موضوعية بشأن أحد المرشحين خشية تسريب تلك المعلومات. وأشارت إحدى الوكالات المشاركة إلى أن مسؤول الوكالة يفضل، عند وجود شواغل بشأن أحد المرشحين، أن يتصل مباشرة برئيسة المجموعة الإنمائية عن أن يعرض شواغله على الفريق. واشتكى العديد من المنسقين المقيمين من جانبهم من عدم وجود أي وسيلة للدفاع عن ترشحهم أمام الفريق في وضع غالباً ما يتضمن دوراً "للإشاعات" و"الأقوايل" و"السمعة" دون دليل، ولا سيما مع نقص المناقشات. ولمواجهة تلك التحديات في عملية الحوار، يدعو المفتشان رئيس الفريق إلى مناقشة سبل ووسائل إتاحة المزيد من الوقت والأهمية لإجراء مناقشات بشأن المرشحين ومن ثم تقليل الطابع الآلي لعملية التصويت إلى الحد الأدنى.

٦٨- ويرى المشاركون في الفريق أن المساومة والتفاوض غير الرسميين بشأن المرشحين خارج الفريق هي ممارسة مألوفة، حيث تكون معظم القرارات بشأن المرشحين "جاهزة" و"محددة مسبقاً" خلال المناقشات الثنائية. وورد تعبير "المساومات" بانتظام خلال المقابلات مع المنظمات المشاركة والمنسقين المقيمين باعتباره أفضل وسيلة للوصف الدقيق لعملية الاختيار في الفريق، حيث لا تعمل الوكالات فحسب على ممارسة الضغط بقوة لإنجاح مرشحها المفضل، بل تتبادل الأصوات مقابل الدعم لمناصب أخرى.

٦٩- وأقرت معظم الوكالات بأهمية ممارسة الضغط، مشيرة إلى أن إنجاح المرشحين لا يتطلب قيام الوكالة الراعية بممارسة الضغط فحسب، بل يتطلب أيضاً قيام المرشحين أنفسهم باتصالات وتعريف الفريق بأنفسهم. وأشار المشاركون في الفريق أيضاً إلى وجود حالات يُزعم فيها تأثير اعتبارات إدارة الموارد البشرية على مدى ملاءمة أحد المرشحين لمنصب ما. وتسببت تلك الممارسات في تشكيل عدة كيانات في جدول تقديم مرشحين في المستقبل نظراً للاستثمار الكبير في هذا الأمر.

٧٠- وشددت عدة وكالات على أن المشاركين الرئيسيين بمجال الشؤون الإنسانية في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات عادة (وليس دائماً) ما يتحدون معاً للضغط بشدة لإنجاح مرشحيهم المفضلين ويصوتون كتلة واحدة - لا سيما عندما يتعلق الأمر بالبلدان التي تجرى فيها عمليات إنسانية. وأقر عدد من المشاركين بمجال الشؤون الإنسانية بالتنسيق المسبق، وأشاروا إلى أن كيانات الأمم المتحدة ذات الولايات الكاملة أو الجزئية في المجال الإنساني تنسق فيما بينها من خلال مسؤوليها في شؤون الأفراد قبل اجتماعات الفريق من أجل تحديد البلدان ذات الأولوية لأي من تلك الكيانات والمرشح الذي سيحظى بأصواتها. وخلص المفتشان إلى أن تبادل المعلومات عن المرشحين فيما بين أعضاء الفريق، بما يشمل أعمال الضغط والاتفاقات على التصويت، تعتبر جزءاً من الممارسة العادية لوضع أفضل قوائم تصفية ممكنة؛ ولكن تلك الخيارات يجب دعمها عندئذ بمناقشات شفافة وعادلة في اجتماعات الفريق. فيجب ألا تستخدم تلك الاجتماعات محفلاً لجرد "الإقرار التلقائي" للاتفاقات المبرمة خارج هذا الإطار.

٧١- وهناك نتيجة ربما تكون غير مقصودة لإجراءات التشغيل الموحدة للفريق وهي الحكم الذي يسمح للمشاركين في الفريق بالامتناع عن التصويت، مما يسفر عن إدراج الفريق لمرشحين على قوائم التصفية رغم عدم حصولهم على أصوات التأييد من معظم المشاركين. وألقي الضوء على مثال واضح، حيث عيّن الأمين العام في عام ٢٠١٢ لمنصب المنسق المقيم مرشحاً حصل على أربعة أصوات "تأييد" وصوتي "رفض" (إضافة إلى تسعة أصوات "امتناع" من أعضاء الفريق الآخرين)<sup>(٣٧)</sup>. وأشارت الوكالات من جانبها إلى أنها عادة ما تمتنع عن التصويت عندما لا يكون لديها ما يكفي من المعلومات عن المرشح أو عندما تسمع ملاحظات متفاوتة عنه. ويبدو أن نداءات رئيس الفريق المتكررة بتجنب "الامتناع" عن التصويت لم تكن كافية لتغيير تلك الممارسة وتصحيح الوضع. واقترحت بعض المنظمات المشاركة تعديل إجراءات التشغيل الموحدة للفريق لتحديد الحد الأدنى من عدد أصوات "التأييد" اللازم حصول المرشح عليها لإدراجه في قائمة التصفية (٥٠ في المائة من النصاب مثلاً). ويرى المفتشان أن هذا الاقتراح وجيه.

٧٢- وأفاد ما يقرب من نصف المنسقين المقيمين المحييين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة (٤٧،٥ في المائة) بعدم إطلاعهم بانتظام على حالة طلبهم خلال عملية الاختيار، رغم أن إجراءات التشغيل الموحدة للفريق تلقي بهذه المسؤولية بوضوح على عاتق الكيان الراعي التابع للأمم المتحدة. وما أضر بشدة بالعديد من المنسقين المقيمين عدم تلقيهم في العادة أي معلومات عندما لا تدرج أسماءهم في قوائم التصفية، رغم أن التعليقات الأمنية الشفافة قد لا تساعدهم في تحديد توصيفات الوظائف المناسبة أكثر لأوجه القوة لديهم من أجل طلبات التقدم للوظائف في المستقبل فحسب، بل قد تساعدهم أيضاً في تحديد كفاءاتهم

(٣٧) أعلن عن هذه الوظيفة تحديداً مرتين في عام ٢٠١٢ بسبب عدم وجود مرشحين مناسبين. ولم يتقدم سوى مرشح واحد ونظر الفريق في ترشحه.

ومهاراتهم التي تتطلب المزيد من التنمية. وعند تلقي التعليقات، فإنها عادة ما تكون غير رسمية ومنقولة شفهيًا، وغالبًا ما تكون كميتها ونوعيتها متوقفة على مستوى العلاقة بين المرشح وممثل وكالته المشارك في الفريق. ويحث المفتشان المنظمات على الامتثال لالتزامها الوارد في إجراءات التشغيل الموحدة بإطلاع المرشحين على قرارات الفريق.

٧٣- ووجه عدد من المشاركين في الفريق انتقاداً حاداً لنظام "الحارس" القائم حالياً والذي لا يتمكن بموجبه الشخص المدرج اسمه في مجمع المنسقين المقيمين من التقدم لهذا المنصب من دون ترشيح رسمي من وكالته الأم. وأشار مؤيدو هذا النظام إلى أنه يضمن تحمل المنظمات المسؤولية عن المرشحين الذين تدفع بهم لتولي المنصب، وبعبارة أخرى، إذا لم يرق المنسق المقيم إلى مستوى التوقعات تكون الوكالة الأم مسؤولة عن سحبه<sup>(٣٨)</sup>. وأشاروا كذلك إلى أن النظام الحالي يقيد كل وكالة بتسمية مرشحين اثنين فقط كحد أقصى لكل إعلان عن وظيفة منسق مقيم، أما إتاحة الترشيح الذاتي من الجماع فيمكن أن يسفر عن زيادة الاختلال بين المنظمات حيث يشكل مرشحو البرنامج الإنمائي وحدهم ٣٩ في المائة و٥٧ في المائة من مجموع المرشحين في مجمعي المنسقين المقيمين ألف وباء على التوالي. وأضاف المؤيدون للنظام أنه عندما يتاح الترشيح الذاتي وتصوت وكالة أم صراحة في الفريق ضد مرشح منها، فيمكن أن يضر ذلك بشدة بالمسار الوظيفي للمرشح داخل منظمته.

٧٤- وأشار منتقدو نظام الحارس إلى أن هذا الجانب من عملية الاختيار أسفر عن مقايضة بين المهنية (أي اختيار المرشح الأنسب لمنصب ما) والملكية (أي تسمية مرشح بما يتماشى مع مصالح منظمة ما). ولمعالجة الاختلال المتصور وزيادة عدد المرشحين، أوصت عدة منظمات مشاركة بمعاملة عملية اختيار المنسق المقيم بنفس الطريقة التي تعامل بها سائر عمليات الاختيار في الأمم المتحدة: فيجب أن يكون الالتحاق بمركز التقييم بل والتقدم لوظائف المنسق المقيم مفتوحاً أمام جميع المرشحين المؤهلين دون اشتراط الترشيح من الوكالات. وبينما يعي المفتشان أن فتح عملية الترشيح له مخاطره ومميزاته، فقد خلصا إلى ضرورة وجود المزيد من المرونة عندما يتعلق الأمر بتسمية مرشحي مجمع المنسقين المقيمين لذلك المنصب، ويدعون المجموعة الإنمائية للنظر بعناية في كيفية جعل هذه العملية أكثر انفتاحاً وفي مدى ذلك الانفتاح.

٧٥- وانتقدت منظمات عدة الممارسة المتمثلة في اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم دون إجراء مقابلة معهم بخصوص وظيفة محددة (إلا في حالة التعيينات التي تخصّ وظيفة نائب الممثل الخاص للأمين العام). فقد رأت هذه المنظمات المشاركة أن استعراض توصيف الوظيفة وتقييم الأداء والنتائج التي يفرزها الاختبار الذي يقوم به مركز تقييم المنسقين المقيمين غير كاف معتبراً أن التقييم الذي يقوم به المركز هو تقييم عام غير محدد، في حين أن المقابلة

(٣٨) لا تنطبق هذه الفرضية على التعيينات لمنصب المنسق المقيم برتبة أمين عام مساعد، لأنه بموجب "سياسة عدم المراجعة" للأمين العام، يتخلى الموظف عن الحق في العودة إلى وكالته الأم بمجرد قبوله التعيين في الأمانة العامة برتبة أمين عام مساعد.

يمكن أن تساعد في التعرف بشكل أفضل على المرشح المناسب لسياق قطري محدد. ويمكن في الوقت الراهن لكل من مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنسق الإغاثة في حالات الطوارئ ووكيل الأمين العام المكلف بالإدارة الرائدة إجراء مقابلات مع المرشحين لشغل وظائف نائب ممثل خاص للأمين العام/منسق مقيم/منسق شؤون إنسانية الذين يختارهم الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، وهي عملية أثبتت جدواها حتى الآن، ما يضفي مصداقية على الفكرة التي تدعو إلى إتاحة خيار إجراء مقابلة في إطار عملية اختيار المنسقين المقيمين.

٧٦- ومن مجموع المنسقين المقيمين الذين أجابوا عن الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة، بلغت نسبة المؤيدين لفكرة إجراء مقابلات مع المرشحين خلال عملية الاختيار ٤٣,٨ في المائة، في حين بلغت نسبة المعارضين ٣٦,٣ في المائة. ومعظم المنسقين المقيمين الذين ردوا بالإيجاب أيدوا فكرة تنظيم مقابلات يجريها فريق تُعينه رئاسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية استناداً إلى قائمة التصفية التي يعدها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات. ولاحظ عدة منسقين مقيمين أن المقابلات من شأنها أن تتيح لرئاسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية صورة أوضح عن "حقيقة الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة". وبينما يقر المفتشان بأن هذه المقابلات يمكن أن تنطوي على خطر إطالة عملية الاختيار، لما تستلزمه من خطوات إضافية وما يعترها من عقبات بيروقراطية، فإنهما يعتبران أن من المناسب إتاحة إمكانية إجراء مقابلة مع المنسقين المقيمين أو المرشحين الجدد الذين يحصلون على دعم محدود في إطار عملية قوائم التصفية التي يعدها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات.

٧٧- ويُتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية فعالية عملية اختيار المنسقين المقيمين.

### التوصية ٣

ينبغي للأمين العام، بوصفه رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يبادر، من خلال مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، إلى استعراض وتنقيح إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بالفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، حسب الاقتضاء، من أجل ما يلي:

(أ) إجراء عملية ترشيح تتسم بقدر أكبر من الانفتاح لمرشحين ينتمون بالفعل إلى مجمع المنسقين المقيمين؛

(ب) النظر في إمكانية إجراء مقابلات مع مرشحين مدرجين على قوائم التصفية بناءً على طلب الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، ما يسمح بتقديم آراء استشارية أفضل إلى رئاسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن المرشح الأنسب لشغل وظيفة محددة؛

(ج) تغيير نظام التصويت الحالي لتحديد العدد الأدنى المطلوب من الأصوات المؤيدة (يُحيد أن يكون هذا العدد الأدنى هو ٥٠ في المائة من عدد المصوتين) من أجل إدراج اسم مرشح في قائمة التصفية التي تنتظر فيها رئاسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

## خامساً- التعيين

### ألف- التعيينات التي يقوم بها الأمين العام تعكس إلى حد بعيد الخيارات التي يجزدها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات

الاستنتاج ٩: تعتمد الممارسة التي يتبعها الأمين العام في مجال التعيينات بدرجة كبيرة على قرارات الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات المتعلقة بالمرشحين المدرجة أسماؤهم على قائمة التصفية وتراعي معايير التنوع المعلنة. ويمكن رسمياً إضفاء المزيد من الشفافية على المرحلة النهائية من عملية التعيين، لكن هذه الإمكانية لم تُستغل بشكل كامل خلال السنوات الأخيرة.

٧٨- بعد إحالة قائمة التصفية التي يُعدها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات إلى رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية كي تنظر فيها، يمكن للرئيسة أن تتشاور مع جهات منها رؤساء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (الرؤساء التنفيذيون) بشأن أي مرشح مدرج على قائمة التصفية قبل تقديم الترشيحات مشفوعة بتوصيات/ملاحظات الرئيسة إلى الأمين العام من أجل التعيين. وتقدم الترشيحات في اجتماع رسمي مع الأمين العام الذي يتخذ القرار النهائي بشأن التعيين. ويتولى مكتب تنسيق العمليات الإنمائية إعداد محاضر الجلسات التي تُتخذ فيها قرارات التعيين ويتم تقاسم تلك المحاضر مع الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات. وتُحال قائمة المنسقين المقيمين الذين يختارهم الأمين العام إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للتعليق عليها في غضون ثلاثة أيام. ولم تسجل خلال السنوات الأخيرة حالات اعتراض على قرار اتخذه الأمين العام. ويوضع الترتيب التعاقدية مع المنسق المقيم الذي يقع عليه الاختيار بعد الحصول على إذن من حكومة البلد المضيف.

٧٩- وكما سبق ذكره في الفصل الرابع، فإن الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات هو هيئة استشارية. ويمتلك الأمين العام صلاحيات واضحة تحوله اتخاذ القرار النهائي في حين تحتفظ رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أيضاً بسلطة تقديم آرائها إلى الأمين العام بشأن المرشحين الذين يختارهم الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات. وفي الممارسة، يميل الأمين العام ورئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ميلاً شديداً إلى الأخذ برأي الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، والدليل على ذلك أن ما يعادل ٩٣ في المائة من المرشحين الذين اختارهم الأمين العام في عام ٢٠١٢ هم مرشحون حصلوا على أقصى الدعم من الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات<sup>(٣٩)</sup>.

(٣٩) رد مكتب تنسيق العمليات الإنمائية على استبيان أعدته وحدة التفتيش المشتركة، بتاريخ ١٣ أيار/مايو ٢٠١٣.

## باء- الصعوبات/الانتقادات المتعلقة بعملية التعيين

٨٠- رغم أن قرار الأمين العام يفضل دائماً تقريباً المرشح الذي يحظى بأقصى الدعم من الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، ثمة انطباع شبه عام لدى الوكالات بأن المرحلة النهائية من عملية الاختيار هي بمثابة "صندوق أسود"، وذلك بسبب انعدام الوضوح فيما يتعلق بالجهات التي تتشاور معها رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لتقديم توصياتها إلى الأمين العام، وطبيعة التوصيات التي تقدمها، والمسائل التي تناقش فعلاً خلال الاجتماع، والاعتبارات التي يتحدد على أساسها قرار تعيين مرشح في وظيفة محددة أو رفضه. وأعربت وكالات عديدة أيضاً عن انشغالها من وجود تضارب في المصالح لأن رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية هي أيضاً مديرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبالتالي فهي تتساءل عن مدى قدرتها على لزوم الحياد في التوصيات التي تقدمها إذا تنافس مرشحون تابعون لوكالاتها مع مرشحين من وكالات أخرى لشغل وظائف منسقين مقيمين<sup>(٤٠)</sup>.

٨١- وأعربت وكالات عدة أيضاً عن آراء متباينة بشأن دور الأفرقة الإقليمية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وتأثيرها في المرحلة النهائية لاختيار المرشحين. فقد أشار بعض كبار المسؤولين في وكالتين رئيسيتين من الوكالات التي تُرشح منسقين مقيمين إلى أن الأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية على اتصال مستمر مع المنسقين المقيمين وهي المسؤولة في نهاية المطاف عن تقييم أداؤهم، وبالتالي يجب أن تؤدي دوراً رسمياً في إطار عملية الاختيار. وبالمقابل، أعربت وكالات عدة أخرى عن انشغالها من أن المديرين الإقليميين لبرنامج الأمم المتحدة باستطاعتهم التأثير بدرجة كبيرة في التوصيات التي قد تقدمها رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إلى الأمين العام، وإن كان ذلك بطريقة غير رسمية. فقد أشار مدير إقليمي أجرت وحدة التفتيش مقابلة معه إلى أن رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لا تبادر إلى الاتصال بالمديرين الإقليميين، بل إن المديرين الإقليميين هم الذين يتصلون بالرئيسة متى كان لديهم اهتمام حقيقي. بمرشح مدرج على قائمة التصفية.

٨٢- ويرى البعض أن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بات يؤثر بشكل متزايد في المراحل النهائية من عملية الاختيار؛ فقد سلّطت بعض المنظمات المشاركة الأضواء على المشاورات التي تُعقد بين منسق الإغاثة في حالات الطوارئ ورئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية قبل أن تقدم الأخيرة توصياتها إلى الأمين العام (وهو إجراء يتفق مع الأحكام المتعلقة بإجراءات

(٤٠) لا يمكن للمفتش أن يجدد بطريقة موضوعية ما إذا كان المرشحون من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يحظون بمعاملة تفضيلية في المرحلة النهائية من عملية الاختيار. ويُذكر في هذا الصدد أن مجموع المرشحين غير المنتمين إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٠٨) الذين اجتازوا امتحان مركز تقييم المنسقين المقيمين فاق مجموع المرشحين التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائية (٨٤) خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٢. وخلال الفترة ذاتها، فاق عدد المرشحين التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي عُينوا في وظائف منسقين مقيمين (١٣٩) عدد المرشحين غير المنتمين إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٨٣).

التشغيل الموحدة). وتبين أن هذه المشاورات التي تُعقد بين رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ومنسق الإغاثة في حالات الطوارئ مشاورات منتظمة ومرضية للجانبين، وبخاصة في حالة البلدان التي تواجه تحديات إنسانية معقدة، بغية كسب ثقة الجهات الفاعلة في المجال الإنساني التي تؤدي دوراً فاعلاً في نجاح عمليات الأمم المتحدة في تلك البلدان. ويرى المفتشان أن هذه المشاورات المنتظمة بين رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ومنسق الإغاثة في حالات الطوارئ مشاورات مفيدة ولا بد منها للاستمرار في تقديم توصيات مستنيرة إلى الأمين العام.

٨٣- وأفاد المشاركون من الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات بأنهم لا يطعنون في السلطة التي تخول الأمين العام اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار المرشح، ولكنهم يعتبرون أن هناك حاجة إلى إمداد الوكالات المشاركة بمعلومات أكثر شفافية عن الكفاءات والمهارات والميزات المقارنة التي ترجح كفة مرشح على غيره من المرشحين وتفضي إلى اختياره.

### جيم - تفاصيل عملية التعيين حسب المشاركين

٨٤- أجرى المفتشان مقابلات مع جميع الجهات المشاركة الرئيسية في المرحلة النهائية من عملية الاختيار، باستثناء الأمين العام. وأبرزت هذه الجهات المشاركة الخصائص المهمة التالية لمرحلة ما بعد الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات من عملية الاختيار:

(أ) تحسين التكافؤ بين الجنسين وبين المناطق الجغرافية، بالاستناد إلى مقررات الجمعية العامة ذات الصلة، يشكل أولوية قصوى بالنسبة إلى الأمين العام. فرييس الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات يُطلع بانتظام جميع الوكالات عند بداية كل اجتماع على الإحصاءات/الاتجاهات المتعلقة بالتنوع والخاصة بالمنسقين المقيمين ويشجعها على أن تراعي هذه الاعتبارات المتصلة بالتنوع لدى استعراض مجموعات المرشحين المؤهلين. وتتلقى الوكالات أيضاً معلومات منتظمة عن هؤلاء المرشحين من رئيس الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات عند تقديم ترشيحات إلى مركز تقييم المنسقين المقيمين؛

(ب) إضافة إلى قائمة التصفية التي يعدها الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، يقدم مكتب تنسيق العمليات الإنمائية أيضاً إلى رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إحصاءات عن التوازن الجنساني والجغرافي وعن تمثيل الوكالات بين المنسقين المقيمين الحاليين، ويوافيها بمعلومات عن أية قضايا هامة تثار خلال الإجراءات التي يقوم بها مركز تقييم المنسقين المقيمين بشأن مرشح. ولدى استعراض قائمة التصفية، تقوم رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية عادة بالتشاور مع منسق الإغاثة في حالات الطوارئ ومكتب الموارد البشرية/مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ورئيس الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات. ولا تكتفي رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بدراسة ملفات المرشحين على أساس كل وظيفة على حدة، بل تقوم أيضاً بدراسة بيانات التنوع الخاصة بالمنسقين المقيمين.

وفي معظم الحالات يكون المرشح الذي يحصل على أقصى دعم من الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات هو نفس المرشح الذي توصي به رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ويمكنها في مناسبات قليلة أن تطلب إلى الأمين العام أن ينظر في ملف مرشح آخر لاعتبارات تتعلق بالتنوع؛

(ج) يعد المكتب التنفيذي للأمين العام المعلومات التي يحتاجها الأمين العام الذي يقوم شخصياً باستعراض جميع المواد التي تقدم إليه قبل الاجتماع مع رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وي طرح ما لديه من آراء وأسئلة بخصوص المرشحين. ويتلقى أيضاً المشورة من مكتبه، وذلك إلى جانب التوصيات المقدمة من رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية التي تقدم، خلال اجتماعها مع الأمين العام، عرضاً عن الوظائف والمرشحين وتقدم ما لديها من تعليقات وتطرق إلى المعلومات الأساسية الخاصة بكل مرشح. ويتلقى الأمين العام أيضاً بطريقة شفوية رأي رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والمكتب التنفيذي للأمين العام بخصوص المرشح الأفضل على قائمة التصفية حسب رأي كل منهما. وإذا لاحظ الأمين العام اختلالاً في التوازن من حيث التنوع، ينظر في اختيار مرشح بديل على قائمة التصفية. وفي الحالات الأربع (٧ في المائة) المسجلة في عام ٢٠١٢ والتي قرر فيها الأمين العام تعيين مرشح احتفظ به الفريق الاستشاري دون أن يحظى بالدعم الأقصى من الفريق، كان الأشخاص المعينون من النساء في ثلاث حالات من أصل أربع. ويتولى مكتب تنسيق العمليات الإنمائية تحرير محضر الجلسة ويقدم إلى الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، من خلال رئيسه، تقريراً عن القرارات التي يتخذها الأمين العام دون أن يتطرق إلى مضمون المناقشات.

## دال - تحسين التواصل الرسمي بين رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات

٨٥ - يخلص المفتشان إلى أن أصل شواغل عدة ورد ذكرها أعلاه يكمن في نقص التواصل المباشر - بين رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية والفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، وكذلك بين المكتب التنفيذي للأمين العام والفريق الاستشاري. ورغم وضوح الأحكام الواردة في إجراءات التشغيل الموحدة حتى نهاية عام ٢٠١٢، ففي الممارسة العملية لم يتلق الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات أية تعليقات من جانب المكتب التنفيذي للأمين العام بشأن الجلسة الختامية مع الأمين العام. وبموجب التعديلات التي أُدخلت على إجراءات التشغيل الموحدة والتي أُقرت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، أُسقط الحكم المتعلق بالتعليقات التي يقدمها المكتب التنفيذي للأمين العام واستُعيض عنه بحكم أضعف يميز لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية تقديم إيضاحات إضافية إلى أعضاء الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات وإلى الوكالات المرشحة، بناءً على الطلب، بشأن محصلة قرار الأمين العام. ويُشار في هذا الصدد إلى انعدام الوضوح بخصوص تطبيق هذه الصيغة الضعيفة وجدواها.



٨٦- إضافة إلى ذلك، بينما يتمثل دور الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات في إسداء المشورة إلى رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، كثيرة هي إجراءات التشغيل الموحدة التي لا تتضمن أحكاماً تقضي بأن تتعامل رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بالمثل وتقدم تعليقاتها إلى الفريق الاستشاري، ونتيجة ذلك هي عملية اتصال في اتجاه واحد. ولما كانت رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لا تشارك في أعمال الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات وبالتالي لا تجري أية اتصالات رسمية مع الفريق، فإن هذه الممارسة ساهمت في تغذية الانطباع بوجود "صندوق أسود"، حيث تنتقل المعلومات من الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات في اتجاه رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في مقابل قدر ضئيل من المعلومات، إن وجدت أصلاً، في الاتجاه المعاكس. ولسد عجز الثقة القائم حالياً، يقترح المفتشان أن تتخذ رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية خطوات لبدء عملية تواصل رسمي مع الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات وأن تقدم تعليقاتها بشأن أية تطورات تتصل بمراحل عملية الاختيار التي تعقب إجراءات الفريق الاستشاري، مع مراعاة السرية على النحو الواجب. ويمكن أيضاً أن تنظر مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في اعتماد التعديلات الضرورية على إجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة بالموضوع والخاصة بالفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات.

٨٧- وبينما أعرب ٥٢,٥ في المائة من المنسقين المقيمين الذين ردوا على الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة عن رضاهم عن التعليقات التي تلقوها من الجهة المعنية بعملية اختيار المنسقين المقيمين فيما يتعلق بأسباب قبولهم في وظيفة محددة أو رفضهم، لم تشاطر أقلية معتبرة (٣٨,٨ في المائة) هذا الرأي، وأكدت أن أشياء كثيرة يمكن تحسينها. وهذا ما يؤكد انقسام متساوٍ في الآراء بشأن حسن سير عملية اختيار المنسقين المقيمين وعدم وجود حاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة، حيث تراوحت الآراء بين ٤٨,٨ في المائة من المؤيدين و٤٣,٨ في المائة من المعارضين.

٨٨- ويمكن الإشارة إلى أن التعيينات المتعلقة بالمنسقين المقيمين تتأثر بعامل آخر يخرج عن سيطرة الأمم المتحدة، وهو تحديداً الزيادة المسجلة خلال السنوات الثلاث الأخيرة في معدل رفض المنسقين المقيمين المعينين من جانب الحكومات، ما يؤدي إلى إعادة الإعلان عن الوظائف. ولتبرير هذا الرفض، دفعت الحكومات في بعض الحالات بأن المرشح المرفوض ليس لديه دراية واسعة بمجال التنمية الاقتصادية؛ في حين رفض مرشحون في حالات أخرى بسبب عدم استيفاء المهارات اللغوية المطلوبة، وبخاصة اللغة العربية.

## سادساً - جذب مجموعة متنوعة من المنسقين المقيمين المؤهلين والاحتفاظ بهم

### ألف - جاذبية وظيفة المنسق المقيم والإنجازات المتحققة

الاستنتاج ١٠: يرى معظم المنسقين المقيمين أن وظيفتهم خيار مهني جذاب ومثير يحقق درجة عالية من الاحترام، على الرغم من أن الطابع المعقد والشاق لوظيفة المنسق المقيم ومحدودية الإمكانيات المتاحة ونقص التمويل المخصص لمكتب المنسق المقيم قياساً بحجم الوظيفة عوامل تؤثر تأثيراً سلبياً في جاذبية الوظيفة.

٨٩- بينما أكد ٨٨,٥ في المائة من المنسقين المقيمين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية أن وظيفة المنسق المقيم هي وظيفة جذابة يصبو إليها أي موظف من كبار الموظفين الفنيين و/أو الموظفين الفنيين من المستوى المتوسط، فإن ٥٧,٧ في المائة فقط وافقوا على أن هذه الجاذبية تفوق الصعوبات الناتجة عن محدودية الدعم المؤسسي الذي يحصل عليه المنسق المقيم في الممارسة العملية (مقابل نسبة معتبرة تصل إلى ٤٢,٣ في المائة من المنسقين المقيمين الذين لا يشاطرون هذا الرأي). ومن بين المجيبين، لم يوافق ٩٣,٦ في المائة على أن مكتب المنسق المقيم يمتلك ما يكفي من الموظفين والموارد، في حين اعترض ٤٣,٦ في المائة من المجيبين على الفكرة القائلة إن الوكالات توفر أفضل وأبرع ما لديها من مرشحين للعمل بمنسقين مقيمين مقابل ٣٧,٢ في المائة أيدوا هذه الفكرة.

٩٠- ولزيادة جاذبية وظيفة المنسق المقيم، أُنخذ عدد من التدابير خلال السنوات الأخيرة. فقد أُحدث منبر مخصص على الإنترنت - الموقع الشبكي الخاص بالمنسقين المقيمين - لتقديم معلومات عن وظيفة المنسق المقيم كخيار مهني وعن الخطوات المتبعة في إطار عملية التوظيف لجذب مرشحين محتملين. ويحتوي الموقع بيانات شخصية للمنسقين المقيمين الحاليين ومعلومات عن تجاربهم الشخصية ويقدم صورة مفيدة عن عملهم اليومي. ويشهد الموقع استخداماً واسع النطاق (حيث بلغ عدد الزيارات في عام ٢٠١٢ ما مجموعه ٦ ١٨٦ زيارة يمثل فيها الزائرون الجدد نسبة ٦٨ في المائة) وبات وسيلة فعالة لتيسير الاطلاع على الإعلانات المتعلقة بالوظائف الشاغرة للمنسقين المقيمين على نطاق واسع (بلغ عدد المستخدمين المسجلين ٤١٥ مستخدماً في نهاية عام ٢٠١٢، أي ما يمثل زيادة بنسبة ٤٦ في المائة مقارنة بعام ٢٠١١). ووُضعت أيضاً مواد لتسويق وظيفة منسق مقيم ووُزعت على جميع وكالات الأمم المتحدة وأعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية والفرق الإقليمية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وحرصاً على ترويج وظيفة المنسق المقيم وعلى جذب أنسب المرشحين، وجّه الأمين العام ورئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية مكتوباً إلى كبار المسؤولين في المجموعة لتقديم مرشحين رفيعي المستوى، وبخاصة من النساء.

## باء- الصعوبات المتصلة بالمسار الوظيفي للمنسقين المقيمين

٩١- يعكف الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين<sup>(٤١)</sup> وفرقة العمل المعنية بإدارة المواهب<sup>(٤٢)</sup>، وهي مجموعة فرعية تابعة للفريق العامل المذكور، على معالجة صعوبات رئيسية كثيرة تتعلق بجذب المنسقين المقيمين والاحتفاظ بهم. ففي كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩، أصدرت فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب تقييماً<sup>(٤٣)</sup> يتناول عدداً من الصعوبات الوظيفية والإدارية التي تجعل الموظفين يترددون في الترشح: الطابع الشاق لعمل المنسق المقيم؛ والسلطة المحدودة التي يتمتع بها المنسق المقيم؛ والدعم المؤسسي المحدود؛ سواء تعلق الأمر بالجوانب الفنية أم بالجوانب التشغيلية؛ وتفاوت الوكالات في انتقاء المرشحين لتجاوز اختبار مركز تقييم المنسقين المقيمين وعدم وجود نُهج تحضيرية مشتركة؛ ووجود انطباع بأن عملية التعيين لا تستوفي شرط "تكافؤ الفرص"؛ وبوجه عام عدم وجود معلومات متاحة على نطاق واسع عن وظيفة المنسق المقيم وعن خطوات التوظيف؛ وغياب الحوافز؛ واختلال التوازن من حيث التنوع. وتشير الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة وكذلك الأجوبة الواردة خلال المقابلات والمبينة أعلاه إلى أن الصعوبات نفسها تواصلت في عام ٢٠١٣ بصرف النظر عن التحسن المسجل في مجال التسويق والتقدم الطفيف المحرز نحو تحقيق التكافؤ بين الجنسين.

الاستنتاج ١١: حظيت المسائل المحيطة بالمسار الوظيفي للمنسقين المقيمين باهتمام الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين، غير أنه على وكالات الأمم المتحدة أن تحرز مزيداً من التقدم لجعل وظيفة المنسق المقيم أكثر جاذبية لأفضل موظفيها أداءً.

٩٢- ومن بين الصعوبات الرئيسية المعترضة فيما يتعلق بزيادة جاذبية وظيفة المنسق المقيم، الافتقار إلى مسار وظيفي، وبخاصة بالنسبة إلى المنسقين المقيمين غير التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فضلاً عن ضرورة زيادة القدرة على التنبؤ بهذا المسار. وإلى جانب عدم اليقين بشأن إمكانية عودتهم إلى منصب معقول/محترم في المنظمة الأم، فإن عدم القدرة على التنبؤ وعدم وجود ضمانات تكفل للمنسق المقيم إمكانية الحصول على وظيفة ثانية بالاستناد إلى تقييم الأداء الإيجابي، من العوامل التي جعلت الكثيرين ينظرون إلى وظيفة المنسق المقيم على أنها "تذكرة ذهاب فقط" وبالتالي تثنيهم عن الترشح حتى يوشكوا على سن التقاعد. وأوجه عدم اليقين المذكورة آنفاً فيما يتعلق بالمسار الوظيفي لا تثني المرشحين المؤهلين عن

(٤١) اختصاصات الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين، النسخة النهائية (٣ آذار/مارس ٢٠١١).

(٤٢) أنشئت فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب في أيار/مايو ٢٠٠٨. اختصاصات فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب، النسخة النهائية، ١٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

(٤٣) الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وفرقة العمل المعنية بإدارة المواهب الخاصة بالمنسقين المقيمين، وتقييم إدارة مواهب المنسقين المقيمين، موجز تنفيذي، المشروع النهائي، آذار/مارس ٢٠٠٩.

التقدم للوظيفة فحسب، بل تحرم المنظومة من منسقين مقيمين ذوي خبرة واسعة، ذلك أن عدداً كبيراً منهم لا يعمل إلا لفترة ولاية واحدة. لذا يشعر معظم موظفي شؤون الموظفين بضرورة تهيئة المرشحين لشغل وظيفة المنسق المقيم في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، وفي هذا السياق يرحب المفتشان بالجهود المبذولة من الفريق المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بما في ذلك المقترح الذي تقدم به الفريق العامل من أجل تحديد مسار وظيفي للمنسقين المقيمين يتيح لجميع موظفي الكيانات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة المعنيين إمكانية المشاركة في برنامج خاص في مرحلة مبكرة (الرتبة ف-3 وف-4) لاكتساب تجربة في جميع المجالات التي تختص بها الوكالات عن طريق التعيين لدى مختلف الوكالات بهدف تغطية الطائفة الكاملة لعمليات الأمم المتحدة<sup>(٤٤)</sup>.

٩٣- وينبغي أن تولي سياسات الموارد البشرية المتصلة بنظام إدارة المواهب في جميع الوكالات التابعة للأمم المتحدة اهتماماً أكبر بتشجيع أفضل الموظفين أداءً على التقدم لوظيفة منسق مقيم بوصفها خياراً من الخيارات المهنية. ويمكن زيادة تعزيز المسار الوظيفي للمنسقين المقيمين إذا أُعطيت بصفة استثنائية لأفضل المنسقين المقيمين أداءً الأولوية لتعيينهم في الوظائف الأخرى للمنسقين المقيمين في البلدان التي تضطلع فيها الأمم المتحدة بعمليات أوسع نطاقاً وتنطوي على تحديات أكبر، بما في ذلك تفضيلهم على مجموعة المرشحين الآخرين من غير ذوي الخبرة عند التقدم لشغل وظيفة منسق مقيم.

٩٤- وفي سياق التطرق إلى المسار الوظيفي، سلّطت الأضواء على المسائل المتعلقة بالحق في العودة (إلى الوكالة الأصلية بعد انقضاء فترة الولاية كمنسق مقيم) والاحتفاظ بنفس الرتبة<sup>(٤٥)</sup> أي احتفاظ الفرد بنفس الرتبة التي كان يتمتع بها كمنسق مقيم عند عودته إلى الوكالة الأم. وفي تموز/يوليه ٢٠١٢، أقر الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وشبكة الموارد البشرية الخيار التالي فيما يتعلق بالسياسة العامة: "تعترف المنظمات كافة بحق المنسقين المقيمين الإلزامي في العودة إلى وكالاتهم الأصلية، مع الاحتفاظ قدر الإمكان بالرتب الوظيفية التي حصلوا عليها أثناء عملهم كمنسقين مقيمين"<sup>(٤٦)</sup>. ورغم أن هذا الحكم يشكل خطوة إلى الأمام، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية في الأمم المتحدة لا يعترف به كسياسة رسمية ويعتبره مجرد توجيه. وبناءً عليه، ما زال معظم المنظمات يجيل إلى اتفاق التنقل فيما بين الوكالات<sup>(٤٧)</sup>، الذي أقرته اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى

(٤٤) الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، مشروع مذكرة مناقشة بشأن آليات تقديم الحوافز للمنسقين المقيمين، ٦ آذار/مارس ٢٠١٢.

(٤٥) وفقاً للسياسات القائمة، إن أي موظف من الرتبة ف-٥ يحصل على رتبة مد-٨ بعد إعارته إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لشغل وظيفة منسق مقيم، يعود إلى وكالته الأم لشغل وظيفة من الرتبة ف-٥.

(٤٦) جواب مكتب تنسيق العمليات الإنمائية على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، الوارد بتاريخ ١٣ أيار/مايو ٢٠١٣.

(٤٧) مجلس الرؤساء التنفيذيين، اتفاق التنقل فيما بين الوكالات، تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، المادة ٤-٥.

في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، والذي يتضمن أحكاماً تقيد الحق في العودة مقارنةً بالسياسة التي أقرها الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين.

٩٥ - أكد موظفو شؤون الموظفين الذين أجابوا عن استبيان وحدة التفتيش المشتركة أنهم يحترمون، من حيث المبدأ، حق أي منسق مقيم في العودة إلى المنظمة التي انتقل منها مع الاحتفاظ بنفس الرتبة التي كان يتمتع بها قبل المغادرة - وهو ما قد يعني رتبة أدنى من الرتبة التي حصل عليها كمنسق مقيم. ومنظمة الصحة العالمية هي المنظمة الوحيدة التي أشارت إلى أن موظفيها يحتفظون بعد عودتهم إلى المنظمة بالرتبة التي ارتقوا إليها خلال فترة إعارتهم كمنسقين مقيمين. وأشار معظم موظفي شؤون الموظفين إلى أنه ليس في استطاعتهم أن يضعوا سياسة خاصة تتيح للمنسقين المقيمين العودة إلى المنظمة برتبة أعلى لأن ذلك قد تكون له انعكاسات على السياسة العامة المتعلقة بمجموع الموظفين. وأشارت الكيانات الصغيرة أيضاً إلى أنها غير قادرة على استيعاب المنسقين المقيمين العائدين فقط لأنه لا يتوفر لديها العدد الكافي من الوظائف برتبة مد - ١ ومد - ٢. ومع ذلك، ففي الممارسة العملية لم يعد إلا قلة قليلة من المنسقين المقيمين إلى وكالاتهم الأم، ومعظمهم أوشكوا على سن التقاعد عند نهاية فترة ولايتهم.

٩٦ - ومن أجل التصدي للصعوبات التي يواجهها المنسقون المقيمون فيما يتعلق بالتنقل فيما بين الوكالات، أنشئ الفريق العامل المعني بالتنقل بين الوكالات والقضايا الخاصة بالمنسقين المقيمين التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لتيسير تنفيذ الاتفاق المشترك بين المنظمات المتعلقة بنقل الموظفين أو انتدابهم أو إعارتهم بصيغته المنقحة، وذلك عن طريق تحليل طرائق التنفيذ وتشجيع التنقل بين الوكالات من خلال إزالة العقبات. وتنص اختصاصات الفريق العامل على أن يقدم الفريق تقريراً نهائياً إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى خلال فترة صياغة التقرير<sup>(٤٨)</sup>.

٩٧ - ويرى معظم المنسقين المقيمين أن جاذبية وظيفة المنسق المقيم تتأثر أيضاً بانعدام التوازن/التكافؤ في نظام تقييم الأداء. فيمكن حالياً لأعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية تقييم أداء المنسقين المقيمين، غير أنه يعود إلى كل وكالة أن تقرر ما إذا كانت تسمح أم لا لمنسق مقيم أن يقيم أداء أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية أو حتى المساهمة في عملية التقييم. ويجب وضع آليات للمساءلة المتبادلة لإتاحة الإمكانيات الضرورية التي تجعل المنسق المقيم قادراً على أداء دوره، وفي هذا السياق شدد المنسقون المقيمون على ضرورة تنفيذ نظام الإدارة والمساءلة تنفيذاً كاملاً (وهذا ما أكدته أيضاً الجمعية العامة في قرارها بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية)<sup>(٤٩)</sup> خلافاً لما يحصل في الوقت الحالي. وأشار نحو نصف عدد المنسقين المقيمين الذين أجابوا عن الدراسة

(٤٨) اختصاصات الفريق العامل المعني بالتنقل فيما بين الوكالات وبالقضايا الخاصة بالمنسقين المقيمين.

(٤٩) قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦، الفقرة ١٣٠(أ).

الاستقصائية (٢، ٤٤ في المائة) وعدد كبير من المنسقين المقيمين الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أنهم لم يُطلب إليهم قط المساهمة بأرائهم في إطار تقييم أداء ممثلي الوكالات. ويرى المفتشان، قماشياً مع أولويات مماثلة ترد في قرار الجمعية العامة بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية<sup>(٥٠)</sup>، أن الآراء التي يُسهم بها المنسقون المقيمون في إطار تقييم أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية سيكون لها أثر إيجابي على الممثلين القطريين للوكالات فيما يتصل بالتزاماتهم كأعضاء في الفرق القطرية وستمكن المنسق المقيم بقدر ما يلزم من أداء وظائفه بطريقة فعالة.

## جيم - ضرورة تحسين أساليب عمل الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين

٩٨ - بينما يعمل الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين (وفرقه العمل المعنية بإدارة المواهب، بوصفها هيئة متفرعة عنه) بصفة محفل ذي شأن للتعاون الموضوعي بين الوكالات في تناول القضايا التي تؤثر في القدرة على جذب المنسقين المقيمين والاحتفاظ بهم، لاحظ المشاركون أن النواتج المطلوبة غالباً ما تفتقر إلى الوضوح وأن خطة العمل متشعبة للغاية<sup>(٥١)</sup> وأن المناقشات تستغرق وقتاً طويلاً لا مبرر له. وأكدوا أن النواتج التي تُعرض على الفريق الاستشاري ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بكامل هيئتها ينبغي أن تكون دقيقة وأن تعكس بشكل كامل ما يديه الفريق المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين من تعليقات وما يحدده من أولويات. وأشار البعض إلى التفاوت الكبير في مستوى المشاركة والتخصص داخل الفريق العامل، ما يجعل من الصعب تحقيق الانسجام بين مختلف المشاركين ونتيجة لذلك، تشكل في معظم الأحيان مجموعات فرعية صغيرة لتناول قضايا محددة، لكن هذه الهياكل الفرعية لا تحصل على أي دعم في مجال الأعمال السكرتارية من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية.

٩٩ - وانتقد عدة مشاركين أيضاً الشرط الوارد في الاختصاصات الذي لا يقضي بأن تُتخذ القرارات بتوافق الآراء فحسب، بل ينص أيضاً على وجود أحكام تميز لمن لا يستطيع حضور الاجتماعات أن يُرجى حكمه على قرار معين لمدة يومي عمل بعد صدور المذكرة الشفوية الخاصة بالاجتماع. وهذا الاعتماد على قاسم مشترك أدنى من أجل استيفاء الشروط المتعلقة بتوافق الآراء، غالباً ما يفرز وثائق طويلة للغاية تكون فيها اللغة المتفق عليها غامضة جداً بحيث يصعب التنفيذ على المستوى القطري. ويتفق المفتشان مع وجهة النظر التي أعرب عنها مختلف المشاركون والتي مفادها أن هناك حاجة إلى تحقيق توازن أفضل بين الشمول والكفاءة.

(٥٠) قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦، الفقرة ١٣٠ (ج).

(٥١) انظر خطة العمل الخاصة بالفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للفترة ٢٠١٣-٢٠١٤، صيغة أولية (١١ آذار/مارس ٢٠١٣).

١٠٠- ويخلص المفتشان إلى أن تحقيق المزيد من التقدم في التصدي للتحديات المطروحة فيما يتعلق بجذب مقيمين منسقين والاحتفاظ بهم يتطلب اهتماماً أكبر على مستوى الإدارة العليا وموقفاً أكثر مرونة على مستوى المقر، وخاصة فيما يتعلق بإدارة المواهب والتطوير الوظيفي في صفوف المديرين من الرتب المتوسطة، والتنقل فيما بين الوكالات، والاحتفاظ بالرتبة، والحوافز غير المالية. ومن بين الحوافز الممكنة، يمكن لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أن تنظر في تيسير المسار الوظيفي للمنسقين المقيمين المتمرسين وذوي الخبرة الميدانية (وبخاصة من الرتبة مد-١ ومد-٢) الذين عملوا لولايتين أو ثلاث ولايات وشُهد لهم بأداء متميز في إطار تقييم أدائهم، عن طريق فصلهم عن منظماتهم الأم (كما هو الحال بالنسبة إلى المنسقين المقيمين برتبة أمين عام مساعد الذين ينفصلون بصورة تلقائية عن منظماتهم الأصلية) والاستفادة منهم كمرشحين ممكنين للاضطلاع بمهام خاصة يحددها الأمين العام أو لشغل وظائف برتب عالية في منظومة الأمم المتحدة.

## سابعاً - توجيه المنسقين المقيمين وتدريبهم

### ألف - مواطن القوة ومواطن الضعف في برامج التدريب والتعلم التي تقدم حالياً إلى المنسقين المقيمين

الاستنتاج ١٢: تحقق تحسّن كبير في تحديد احتياجات المنسقين المقيمين في مجال التدريب. وأحرز تقدم جيد في إعادة تشكيل برنامج التدريب في بداية عملية الاختيار والتعيين، غير أن العمل لا يزال جارياً فيما يتعلق بوضع برنامج للتعليم مدى الحياة للمنسقين المقيمين، وذلك بسبب الشكوك الكبيرة التي تحوم حول تمويله.

١٠١- يُضطلع منذ عام ٢٠٠٩ بعمل منهجي داخل الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين من أجل تحديد المجالات الإدارية والمواضيعية التي ستكون مشمولة ببرامج التدريب الخاصة بالمنسقين المقيمين. ففي أيلول/سبتمبر ٢٠١١، وُضع وأقر برنامج متكامل لتعليم المنسقين المقيمين الجدد. ويغطي هذا البرنامج المسائل المتعلقة بتقييم المنسقين المقيمين، وتدريب أفراد مجمع المنسقين المقيمين، وتوجيه المنسقين المقيمين وإرشادهم، إضافة إلى الاحتياجات الأخرى في مجال التدريب.

١٠٢- وشارك في الدورة المتعلقة بتطوير مهارات القيادة والتنسيق الخاصة بأفرقة الأمم المتحدة القطرية والتي نظمتها كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في تورينو ما يعادل ٧٣ في المائة من المحيين عن الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة، بينهم ٩١ في المائة اعتبروا أن الدورة ذات صلة بالعمل الذي يضطلعون به كمنسقين مقيمين<sup>(٥٢)</sup>. وتركز الدورة على مهارات القيادة والتنسيق، والكفاءات والسلوكيات الضرورية استناداً إلى قائمة الكفاءات الواردة في الوصف الوظيفي الخاص بالمنسقين المقيمين. ونظراً لوجود درجة عالية من الرضا عن الدورة، يخلص المفتشان إلى أنه ينبغي لجميع المنسقين المقيمين - وبخاصة الذين بدأوا العمل في المنظومة قبل أن تصبح الدورة إلزامية في عام ٢٠١١ - أن يكملوا الدورة في أسرع وقت ممكن.

١٠٣- ومنذ عام ٢٠١١ وُضعت في إطار برنامج التعليم المستمر الخاص بالمنسقين المقيمين مجموعة منشورات إعلامية خاصة بكل وكالة. وصُممت المجموعة لتزويد المرشحين لشغل وظيفة منسق مقيم بمعلومات أساسية وموضوعية عن الكيانات الرئيسية التابعة لمنظومة الأمم المتحدة ولاياتها وهيكلها وعملها وطريقة سير أعمالها. ووُضعت أيضاً مذكرة توجيهية لتقديم اقتراحات إلى كيانات الأمم المتحدة بشأن هيكله هذه المعلومات. ومجموعة المنشورات

(٥٢) لم يُجرَ قط تقييم للأثر فيما يتعلق بمدى جدوى المشاركة في الدورة ومساهمتها في تحسين سلوك المشاركين في فرق الأمم المتحدة القطرية.



الإعلامية التي وضعتها وكالات الأمم المتحدة متاحة على الموقع الشبكي الخاص بالمنسقين المقيمين التابعين لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

١٠٤ - وقد أُعيد تصميم برنامج التدريب التوجيهي الخاص بالمنسقين المقيمين على نحو يراعي نتائج التقييم الذي أجرته في عام ٢٠١١ مجموعة مشتركة بين الوكالات تتألف من خبراء في مجال التعلم. وتم التعاقد مع كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة للمساعدة في تصميم برنامج العمل والاضطلاع بدور تيسيري رائد في إطار تنفيذ البرنامج. وحصلت الدورة التوجيهية بصيغتها الجديدة على تقييم إيجابي من جانب المشاركين. فمن أصل المجيبين عن الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة، أكد ٩٥ في المائة أن الدورة التوجيهية ذات صلة بالعمل الذي يقوم به المنسق المقيم. ورحب معظم المنسقين المقيمين أيضاً بإمكانية الاجتماع مع رؤساء الوكالات والتواصل مع سائر المنسقين المقيمين وتبادل الآراء معهم. وأثنوا أيضاً على الدورات التدريبية التي يقدمها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وأوصوا بأن تصبح هذه الدورات نشاطاً إلزامياً للمنسقين المقيمين من أجل إتمام تدريبهم في مجال القانون الإنساني الدولي.

١٠٥ - وبخصوص التحسينات الممكنة، أشار منسقون مقيمون وموظفون مكلفون بشؤون الموظفين إلى أنه ينبغي إدراج المهارات/الكفاءات أو زيادة تعزيزها في إطار التدريب التوجيهي على مسائل الأمن، والوساطة، والدعوة، والحنكة السياسية، وحقوق الإنسان، والعمل مع أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية والتفاعل مع الحكومة المضيفة بشأن القضايا الحساسة. وورد أيضاً مقترح بأن يركز برنامج تدريب المسؤولين المكلفين تركيزاً أكبر على المسائل الفنية بدلاً من المسائل الإدارية. إضافة إلى ذلك، دعا منسقون مقيمون إلى زيادة إشراك المنسقين المقيمين السابقين ذوي الخبرات الميدانية الواسعة وكذلك المنسقين المقيمين المتمرسين الذين لا يزالون يمارسون نشاطهم من أجل تقاسم الدروس المستفادة وتقديم آرائهم الشخصية. ولاحظ المنسقون المقيمون القادمون من كيانات غير تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن بإمكانهم الاستفادة من تدريب إضافي خلال الدورة التوجيهية الخاصة بالممثلين المقيمين التابعين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مدتها أسبوع واحد)، ولا سيما فيما يتعلق بالهيكل المالي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنهجية العمل المرتبط بالمشاريع. ودعت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون السياسية إلى الأخذ بنهج منسق ومنهجي إزاء توجيه/إرشاد أفراد من تخصصات متعددة يوظفون بوظائف نائب ممثل خاص للأمين العام/منسق مقيم/منسق شؤون إنسانية، في صفوف الإدارات الرائدة التابعة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، بغية تلقي مجموعة متسقة من التوجيهات، ذلك أن جلسات الإحاطة المنفصلة لا تتيح حالياً سوى إمكانية محدودة لمناقشة التحديات الممكنة أو التوترات القائمة بين هذه الوظائف.

١٠٦- واتفق المنسقون المقيمون والموظفون المكلفون بشؤون الموظفين على ضرورة تخصيص ما يكفي من الوقت خلال التدريب التوجيهي كيما يتسنى للمنسقين المقيمين الاجتماع مع رؤساء الإدارات والصناديق والبرامج والوكالات الرئيسية التي مقرها في نيويورك. ولم تكن كيانات الأمم المتحدة التي مقرها في أوروبا راضية عن إلغاء الجزء الخاص بجنيف من البرنامج التوجيهي بصيغته الجديدة واقترحوا مراجعة هذه التغييرات. وعلى الرغم من القيود الزمنية للبرنامج التوجيهي وتكاليفه، ينبغي التصدي لطلب المنظمات التي لا يوجد مقرها في نيويورك حتى لا تبقى هذه المهمة بأكملها مرتبطة بالمبادرات أو المصالح الفردية للمنسقين المقيمين.

١٠٧- وُحِدَّت جلسات الإحاطة التوجيهية القطرية كواحدة من الأولويات الرئيسية. وهي تهدف إلى إمداد المعنيين الجدد من المنسقين الإقليميين ومنسقي الشؤون الإنسانية ومسؤولين مكلفين بمعلومات هامة عن القضايا الإنمائية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والمتعلقة بالسلام والأمن والتي تخص سياقاً قوطياً محدداً. وبنبغي أيضاً أن تشمل جلسات الإحاطة قدر المستطاع جميع المجالات ذات الصلة بوظيفة المنسق المقيم وبمبادئ الأمم المتحدة المتعلقة بالسياسة العامة والبرمجة. وتتيح جلسات الإحاطة هذه أيضاً فرصة لوكالات الأمم المتحدة كي تتفاعل مع المنسقين المقيمين المعنيين حديثاً. وفي المدى الطويل، ينبغي تمويل هذه الجلسات مركزياً في سياق آلية تقاسم التكاليف. غير أنه من أجل تلبية احتياجات المنسقين المقيمين ومنسقي الشؤون الإنسانية والمسؤولين المكلفين الجدد بالنسبة لعام ٢٠١٣، أُنْفِقَ على أن تبيّن الوكالات المعنية لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية الأسلوب الذي ترغب في اتباعه لتقديم جلسات الإحاطة إلى المنسقين المقيمين المعنيين، واضعةً في اعتبارها التكاليف المرتبطة. تمثل هذه القرارات<sup>(٥٣)</sup>.

١٠٨- ولما كان الاتفاق المتعلق بإنشاء آلية للتمويل المركزي لم يوضع في صيغته النهائية بعد، ولم تقدم وكالات الأمم المتحدة بعد أية معلومات عن أسلوب تنظيم جلسات الإحاطة، أشار مكتب تنسيق العمليات الإنمائية إلى أن الوقت لم يكن بعد لتقديم تقييم بشأن جلسات الإحاطة التوجيهية القطرية. غير أن ٨١ في المائة من المقيمين عن الدراسة الاستقصائية التي أحرقتها وحدة التفتيش المشتركة أكدوا تلقيهم لمثل هذه الجلسات التوجيهية واعتبر ٨٠ في المائة منهم أن هذه الجلسات التوجيهية كانت مفيدة لعملهم وأشار الموظفون المكلفون بشؤون الموظفين والمنسقون المقيمون في مقترحاتهم المتعلقة بإجراء تحسينات إلى ضرورة وضع منهجية أفضل تكون موحدة على نطاق المنظومة بحيث تكون المعلومات أقل تجزؤاً، كما تطرقوا إلى ضرورة إشراك الشركاء الخارجيين والجهات المانحة. وأشار مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية من جانبه إلى أنه ينظم منذ سنوات عدة جلسات توجيهية قوطية للمنسقين المقيمين/منسقي الشؤون الإنسانية. وفي ضوء التعليقات الإيجابية التي تؤكد بوضوح القيمة

(٥٣) جواب وارد بتاريخ ١٣ أيار/مايو ٢٠١٣ من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

المضافة لهذه الجلسات التوجيهية، يقترح المفتشان استكمال النظر في القضايا المتعلقة المتصلة بالتمويل وبطرائق تنظيم جلسات الإحاطة في أسرع وقت ممكن.

١٠٩- وفي إطار مبادرة تطوير الكفاءات، أوصي في تموز/يوليه ٢٠١٢، بأن تصبح الجلسات التوجيهية نشاطاً إلزامياً لجميع المعنيين الجدد من المنسقين المقيمين ومنسقي الشؤون الإنسانية والمسؤولين المعيّنين وبأن تقدم فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب اقتراحاً بشأن وضع آلية للتوجيه. وسيشكل التوجيه واحداً من مناهج التعلم المتوخاة لصياغة اقتراح خاص بالمنسقين المقيمين يتعلق بالتعلم مدى الحياة. ولذلك، ستدرج الكلفة الناجمة عن توفير التوجيه لجميع المنسقين المقيمين الجدد في الميزانية العامة التي تقدمها فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب إلى الفريق العامل المعني بالمسائل المحيطة بنظام المنسقين المقيمين. ويُذكر أن التوجيه يحظى أيضاً بدعم قوي بين المنسقين المقيمين. فمن أصل المحيين عن الدراسة الاستقصائية، وافق ٧٠ في المائة من المحيين عن الدراسة الاستقصائية (مقابل ١٢ في المائة فقط من المعارضين)<sup>(٥٤)</sup> على أن التوجيه الإلزامي للمنسقين المقيمين الجدد أمر مفيد. ومن أصل المنسقين المقيمين الذين أجابوا عن الاستبيان، أشار ٨٥,٩ في المائة أيضاً إلى أنهم مستعدون لتقديم التوجيه إلى المنسقين المقيمين الجدد على أساس تطوعي. وبينما أفاد عدد قليل من المنسقين المقيمين بأنهم اتصلوا بطريقة غير رسمية بمنسقين مقيمين متمرسين من أجل الحصول على المشورة، لم يتلق المفتشان أية معلومات عن التنفيذ المنهجي لأي برنامج توجيهي، باستثناء البرنامج الذي ينظمه مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للمنسقين المقيمين العاملين بصفة منسقين للشؤون الإنسانية. ويوصي المفتشان بقوة بأن تقوم مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في أسرع وقت ممكن بتنفيذ برنامج توجيهي لجميع المنسقين المقيمين الجدد.

١١٠- وفي الوقت الراهن، وإلى جانب التدريب الذي يتاح قبل تعيين المنسق المقيم أو مباشرة بعد تعيينه، فإن فرص التدريب/التعلم المنتظم و/أو المستمر المتاحة للمنسقين المقيمين الذين يزاولون مهامهم هي فرص محدودة وغير دائمة. وتعمل فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب على وضع برنامج للتعلم مدى الحياة للمنسقين المقيمين يشمل دورات تدريبية منتظمة ودورات لتجديد المعارف تكون مصممة خصيصاً لدعم مختلف جوانب وظيفة المنسق المقيم. بما في ذلك القيادة، والقضايا الإنمائية، والتخطيط الاستراتيجي، والتغيرات وأثرها، والأمن، وحقوق الإنسان، والأزمات السياسية، والوساطة، والمفاوضات، والعمل الدبلوماسي. ووجه نظر المفتشين إلى أن الأنشطة الجارية بشأن مفهوم التدريب المستمر للمنسقين المقيمين أوشكت على الانتهاء رغم الشواغل الجدية التي أعرب عنها بشأن إمكانية استمراره، بسبب الشكوك التي تحوم حول تمويله أساساً.

(٥٤) من أصل المنسقين المقيمين المحيين، لم يبد ١٦,٧ في المائة أي رأي بشأن مدى جدوى التوجيه الإلزامي للمنسقين المقيمين الجدد.

١١١- وأشار المنسقون المقيمون أيضاً إلى الحاجة إلى التدريب على السياسات والإجراءات التابعة للوكالات غير المقيمة التي يمثلونها في القطر، فضلاً عن تدريب المنسقين المقيمين وأعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية على التنسيق المشترك، بما يشمل تدريب أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية على وظيفة المنسق المقيم، ومساءلة أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية، والأمن<sup>(٥٥)</sup>. وأوصى بعض المنسقين المقيمين أيضاً بتنظيم تدريب متخصص للمنسقين المقيمين من النساء يركز على تجربة القيادات النسائية الأخرى داخل الأمم المتحدة وخارجها. وأعرب معظم المرشحين لشغل وظيفة منسق مقيم وبعض الموظفين المكلفين بشؤون الموظفين الذين أُجريت مقابلات معهم عن الأسف لعدم وجود إجراءات متابعة لنتائج التقييم الشامل المقدم في تقارير مركز تقييم المنسقين المقيمين. فهم يعتبرون أن هذه التقارير ينبغي أن تُستخدم كأساس لوضع برامج تدريبية على سبيل المتابعة تركز على مواطن الضعف المحددة بالنسبة لمختلف المرشحين<sup>(٥٦)</sup>. وثمة تأكيد شديد على أن الفرد هو المسؤول عن تدريبه وتطوره الوظيفي، ولموظفي الموارد البشرية دور أكثر نشاطاً يؤديه في التوصية بالتدريب المناسب للمنسقين المقيمين أو في تصميم هذا التدريب.

١١٢- وتؤدي كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، بوصفها الذراع التدريبي لمنظومة الأمم المتحدة، دوراً هاماً في تقديم برامج التدريب للمنسقين المقيمين. وقد أثنى المشاركون على برامج التدريب هذه التي تشمل في جملة أمور دورة تدريبية على مهارات القيادة والتنسيق لأعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية، وبرنامج قادة الأمم المتحدة، وبرنامج تبادل المهارات القيادية في الأمم المتحدة بين الموظفين برتبة وكيل أمين عام ورتبة أمين عام مساعد، ومؤتمر قيادات الأمم المتحدة<sup>(٥٧)</sup>. ويقترح المفتشان الاستعانة بخبرات كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة وقدراتها في مجال إدارة/تنسيق التدريب المستمر للمنسقين المقيمين.

(٥٥) اعتمدت فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب البرنامج التوجيهي والإرشادي الخاص بأعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية على سبيل الأولوية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. (استراتيجية من أجل تطوير كفاءات المنسقين المقيمين/أعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية، خطة عمل فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢).

(٥٦) استناداً إلى متوسط العلامات التي حصل عليها المرشحون في مختلف مجالات الكفاءة المحددة من قبل مركز تقييم المنسقين المقيمين على مدى السنوات الاثني عشرة الماضية، كان أداء المرشحين ضعيفاً في مجالات التنظيم والتخطيط والتنسيق، وجيداً نسبياً في مجالات التكيف ومعالجة النزاعات وحالات الإجهاد، والتعاطي مع حالات الضغط والانتكاسات. وخلال السنوات الأخيرة، كان أداء المرشحين جيداً أيضاً في مجال الاتصال (بما يشمل الدعوة والمشاركة والتأثير). المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

(٥٧) كلفت كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بإجراء تقييم مستقل للبرامج الخاصة بالقيادات العليا (برنامج مهارات القيادة والتنسيق الخاص بأعضاء فرق الأمم المتحدة القطرية، وبرنامج قادة الأمم المتحدة) في عام ٢٠١٣، وهو تقييم أكد أهمية هذه البرامج التي تتيح لموظفي الأمم المتحدة فرصاً للمشاركة في برامج تعلم ذات جودة.

## باء- التحديات المطروحة أمام تمويل التدريب

الاستنتاج ١٣: إن الممارسة الحالية المتعلقة بتمويل برامج التدريب التوجيهي والمستمر الخاصة بالمنسقين المقيمين تقوم بالأساس على نظام موروث من الماضي، وزيادة تمثيل الكيانات التابعة للأمم المتحدة في تشكيلة سلك المنسقين المقيمين تقتضي مراجعة الكيفية التي ينبغي بها تمويل التدريب في المستقبل.

١١٣- بينما تتكفل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في الوقت الراهن بتمويل المشاركة في برنامج التوجيه عن طريق تقاسم التكاليف وتمول الوكالة الأم المشاركة في دورة تطوير مهارات القيادة والتنسيق الخاصة بفرق الأمم المتحدة القطرية، يحتاج المنسقون المقيمون بالنسبة إلى جميع البرامج التدريبية الأخرى إلى تمويل من ميزانية مكتب المنسق المقيم الذي يتبعون إليه أو إلى التماس الدعم من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي. وبالنظر إلى صغر الميزانية المخصصة لمكتب المنسق المقيم - التي تكاد لا تكفي لتغطية الحد الأدنى من تكاليف التنسيق - يؤكد معظم المنسقين المقيمين بلا لبس أنه لن يكون باستطاعتهم دفع تكاليف التدريب. ثم إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يخصص ميزانية لتغطية تكاليف التدريب المستمر للمنسقين المقيمين.

١١٤- ورغم أنه من المتوقع نظرياً أن يساهم مشروع برنامج التعلم مدى الحياة القائم على الأدوار (الذي تتولى حالياً فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب وضع صيغته النهائية) والذي يشمل التوجيه والتعلم بملازمة الموظفين المتدربين والتدريب على مهارات القيادة للمنسقين المقيمين الحاليين، في التصدي للعديد من الشواغل التي أعرب عنها المنسقون المقيمون فيما يتعلق بوجود تدريب منظم، أبدى الموظفون المكلفون بشؤون الموظفين شكوكاً جدية حول بدء البرنامج أصلاً لأنه لا يوجد حتى الآن أي اتفاق بشأن كيفية تمويله. ويرى البعض أن هذا البرنامج "طموح" جداً وأنه يتعين قبل كل شيء تقدير تكاليفه الحقيقية. وأعرب الموظفون المكلفون بشؤون الموظفين أيضاً عن الانشغال لأن فرقة العمل المعنية بإدارة المواهب لم تضع "خطة بقاء" بديلة تراعي التمويل المحدود المتوافر فعلاً.

١١٥- ولما كان المنسقون المقيمون يمثلون منظومة الأمم المتحدة الإنمائية برمتها ويعملون من أجل تحقيق المنفعة المشتركة، يخلص المفتشان إلى أن توقع تحمّل المنظمة الأم للعبء المالي المتعلق بتدريب المنسقين المقيمين يعني، من حيث المبدأ، وضع عبء غير عادل على كاهل المنظمة الأم وسيُسبب أيضاً صعوبات عملية ومالية للمنظمات الصغيرة. إضافة إلى ذلك، ونظراً للصعوبات المالية الكبرى التي يواجهها معظم مكاتب المنسقين المقيمين، يجب أن تتحمل تلك الجهات التي تستفيد من عمل المنسقين المقيمين - أي أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية - عبء تمويل التدريب المستمر الخاص بالمنسقين المقيمين. وفي الختام، ومراعاةً لتزايد عدد المنسقين المقيمين القادمين من كيانات غير تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لا يمكن أن يُتوقع من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يتحمل لوحده تكاليف

تدريب المنسقين المقيمين. لذا فالحل الأجدى للمضي قدماً هو تقاسم تكاليف التدريب الخاص بالمنسقين المقيمين بين أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

١١٦- ويخلص المفتشان إلى أنه ينبغي إدماج تكاليف تدريب المنسقين المقيمين ضمن التكاليف التشغيلية لمنظومة المنسقين المقيمين، وينبغي استيعاب هذه التكاليف في المدى الطويل على أساس متفق عليه من قبل منظومة الأمم المتحدة الإنمائية برمتها. وينبغي لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أن تتوصل إلى هذا القرار في أفق الاستعراض الذي يجري كل أربع سنوات لعام ٢٠١٦، مع المراعاة الواجبة للخبرات المكتسبة من الممارسة الجارية في مجال تقاسم التكاليف.

## ثامناً - دور مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية (مكتب تنسيق العمليات الإنمائية)

### ألف - التوقعات المنتظرة من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية فيما يتعلق بنظام المنسقين المقيمين

الاستنتاج ١٤: الدور الذي يضطلع به مكتب تنسيق العمليات الإنمائية في أعمال الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات (الفريق الاستشاري) معترف به على نطاق واسع من جانب كيانات الأمم المتحدة المشاركة، لكن المزيد من الآمال معلق على تعزيز دوره باعتباره وسيطاً محايداً من أجل الدفع قدماً بالمسائل المهمة بالنسبة إلى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في عمومها.

١١٧- ويسود شعور عام من التقدير لدور مكتب تنسيق المساعدة الإنمائية في أعمال الفريق الاستشاري باعتباره مناصراً مهماً لنظام المنسقين المقيمين حيث يُوصَل بفعالية أوليات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (المجموعة الإنمائية) وشواغلها إلى مختلف أصحاب المصلحة، ويضطلع أحياناً بدور قوي يُسمع فيه صوته عندما يتعلق الأمر بكفالة احترام المبادئ التوجيهية وإجراءات التشغيل الموحدة من جانب جميع الجهات المعنية. ورغم التنويه بالدور المحايد والفني الذي يضطلع به مكتب تنسيق العمليات الإنمائية في إدارة/تنسيق مختلف جوانب عملية الاختيار والتعيين، فإن بضع منظمات قد أعربت عن تطلعها إلى أن يكون مكتب تنسيق العمليات الإنمائية أكثر استباقاً في صوغ الشواغل أو الآراء المشتركة وطرحها نيابة عن الفريق الاستشاري.

١١٨- وبالنظر إلى مشاركة مكتب تنسيق العمليات الإنمائية عن كثب في عملية اختيار المنسقين المقيمين، ودوره في إدارة مُجمّعات المنسقين المقيمين، أوصى عدد من المنظمات المشاركة بأن تكون إدارة المواهب المهياة لمسار المنسقين المقيمين إحدى الأولويات القصوى لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية، الذي بوسعه أن يعمل أكثر على تحضير وإعداد المرشحين لمنصب المنسق المقيم، على غرار ما كان يقوم به مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لمجموعة المرشحين لمنصب منسق الشؤون الإنسانية. وأشارت المنظمات المشاركة أيضاً إلى أن الافتقار إلى أخصائيي التدريب في مكتب تنسيق العمليات الإنمائية يحد من قدرة المكتب على الاضطلاع بدور فني أكبر فيما يتعلق بالمسائل المتصلة بتدريب المنسقين المقيمين. ومن بين الوسائل الممكنة لتعزيز قدرة مكتب تنسيق العمليات الإنمائية في هذا الصدد، مشاركة كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة مشاركة أكبر في الجوانب الفنية.

١١٩- وأعرب عدد من المنظمات عن الرغبة في أن يقدم مكتب تنسيق العمليات الإنمائية دعماً أكبر لمختلف الهيئات الفرعية للفريق العامل المعني بنظام المنسقين المقيمين التابع للمجموعة الإنمائية. وهذه المسؤولية ملقاة في الوقت الراهن وبصورة كلية على عاتق رؤساء الأفرقة الفرعية. ومكتب تنسيق العمليات الإنمائية مسؤول حصراً عن تنظيم اجتماعات الفريق العامل المعني بنظام المنسقين المقيمين، لكنه ليس مُلزماً بتقديم مثل هذا الدعم لهيئاته الفرعية. ويخلص المفتشان إلى أنه بالنظر إلى حجم العمل الموكل إلى الأفرقة الفرعية التابعة للفريق العامل المعني بنظام المنسقين المقيمين، فإن تقديم الدعم الدقيق والمنظم من جانب مكتب تنسيق العمليات الإنمائية من شأنه أن يزيد من كفاءة أعمال هذه الأفرقة الفرعية.

باء- تفاوت مستويات الرضا عن الخدمات التي يقدمها مكتب تنسيق العمليات الإنمائية والأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

الاستنتاج ١٥: هناك نقص في وضوح الرؤية لدى أصحاب المصلحة بشأن دور مكتب تنسيق العمليات الإنمائية إثر إعادة بلورته، وهناك تمايز في تطلعات المنسقين المقيمين والمنظمات فيما يتعلق بمكتب تنسيق العمليات الإنمائية والأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

١٢٠- ونظام الإدارة والمساعدة في نظام الأمم المتحدة للتنمية والمنسقين المقيمين، بما فيه "حاجز الفصل بين المهام" لنظام المنسقين المقيمين الذي اعتمدهته المجموعة الإنمائية في عام ٢٠٠٨، يحدد بوضوح عمّ يُسأل مكتب تنسيق العمليات الإنمائية والجهة التي تسائله<sup>(٥٨)</sup>. وأجري استعراض وظيفي لاحق لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٠، خضع على إثره المكتب لعملية إعادة ترتيب قامت بها المجموعة الإنمائية وشملت إدخال تغييرات على هيكله وملاكه الوظيفي. وهكذا، فقد أعيد تحديد مهام مكتب تنسيق العمليات الإنمائية والأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية. بيد أن هذه التغييرات لم تفهم أو تُستوعب بصورة كاملة من جانب عدد من المنسقين المقيمين وممثلي المنظمات المشاركة، مما أدى في

(٥٨) وفقاً لنظام الإدارة والمساعدة، فإن مكتب تنسيق العمليات الإنمائية مسؤول أمام رئيس المجموعة الإنمائية/ الفريق الاستشاري للمجموعة الإنمائية عن طريق الأمين العام المساعد للمجموعة الإنمائية، عن أداء المهام الخمس التالية: ١' الدعم الفعلي لكل من: المجموعة الإنمائية بأسرها وأفرقتها العاملة؛ ورئاسة المجموعة الإنمائية؛ وأفرقة المديرين الإقليميين؛ والفريق الاستشاري (الأمين العام المساعد والموظفون الرئيسيون)؛ والمنسق المقيم/فريق الأمم المتحدة القطري (الفريق القطري) المخصص (المساعدة من الدرجة الثانية)؛ وتقديم التوجيه الفني والتدريب والدعم المالي بشأن مسائل التنسيق إلى أفرقة الأمم المتحدة القطرية وأفرقة المديرين الإقليميين؛ ودعم لجان الرقابة على الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين، بسبل منها إنشاء قاعدة بيانات عن الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين؛ ٢' التواصل عن كثب مع آليات مجلس الرؤساء التنفيذيين؛ ٣' التواصل عن كثب مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وإدارة الشؤون السياسية + إدارة عمليات حفظ السلام؛ ٤' الاستخدام السليم للموارد؛ ٥' إدارة آلية تسوية المنازعات.



أغلب الأحيان إلى عدم تطابق تطلعات هؤلاء مع التوزيع الجديد للمهام بين مكتب تنسيق العمليات الإنمائية والمكاتب الإقليمية للمجموعة الإنمائية. ولا يدخل ضمن الولاية المسندة لهذا الاستعراض بحث أسباب حالات سوء التفاهم هذه، لكن بعض جوانب هذه الحالة تترتب عليها آثار في اختيار المنسق المقيم وتدريبه، بل وفي مدى حاذبية منصبه. ولذلك، يرى المفتشان أن من المناسب توجيه النظر إلى بعض هذه المسائل.

١٢١- وأظهر الاستقصاء الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة للمنسقين المقيمين فيما يتعلق برضاهم عن مكتب تنسيق العمليات الإنمائية والأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية تباينات كبيرة. فالغالبية العظمى (٦٥,٤ في المائة) لا توافق الرأي بأن المنسقين المقيمين يلجؤون بانتظام إلى الفريق الإقليمي للمجموعة الإنمائية عندما يحتاجون إلى المساعدة أو يكون لديهم استشكال بشأن المسائل المتصلة بنظام المنسقين المقيمين. وأعرب المنسقون المقيمون عن عدم رضاهم أكثر مما أعربوا عن رضاهم عن تقديم أنواع الدعم/الخدمات التالية من جانب الأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية: خدمات الدعم التقني والتشغيلي (٥٧,٧ في المائة غير راضين؛ و٢٧ في المائة راضون)؛ الدعم النوعي والمشورة بشأن أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (٤٤,٨ في المائة غير راضين؛ و٣٩,٧ في المائة راضون)؛ وتقديم الدعم في مجال التشخيص والإصلاح (٤٤,٩ في المائة غير راضين؛ و٢٦,٩ في المائة راضون). ووحده مجال إدارة أداء المنسقين المقيمين والأفرقة القطرية الذي تساوت فيه أعداد الراضين وغير الراضين (٤٢,٣ في المائة غير راضين؛ و٤٢,٣ في المائة راضون).

١٢٢- وجاءت نتائج الاستقصاء بشأن الدعم المقدم من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية أكثر إيجابية، وإن أظهرت أن ذلك الدعم ما زال قابلاً للتحسين بصورة كبيرة. واتفق نصف المنسقين المقيمين الذين ردوا على الاستقصاء بأنهم يلجؤون بانتظام إلى مكتب تنسيق العمليات الإنمائية عندما تكون لديهم استشكالات بشأن نظام المنسقين المقيمين وعندما يخفق الفريق الإقليمي للمجموعة الإنمائية التابعين له في إشفاء غليلهم (٥٠ في المائة موافقون؛ و٣٨,٥ في المائة غير موافقين). وأعرب حل المنسقين المقيمين أيضاً عن رضاهم عن المشورة والدعم التقني المقدمين من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية<sup>(٥٩)</sup> (٥٢,٦ في المائة راضون؛ و٣٤,٦ في المائة غير راضين) وكذلك عن تجاوب مكتب تنسيق العمليات الإنمائية وتقديمه المعلومات وسواها من المواد الإرشادية التي أعدها المجموعة الإنمائية (٦٤,١ في المائة راضون؛ و٢٥,٦ في المائة غير راضين). وعلاوة على ذلك، أعرب عدد أكبر من المنسقين المقيمين عن رضاهم أكثر من عدم رضاهم عن الدعم الذي يقدمه مكتب تنسيق العمليات الإنمائية لإدارة المعارف (مثل المساهمة في تبادل الدروس المستفادة والممارسات السليمة عن طريق أدوات المجموعة الإنمائية) (٤٨,٧ في المائة راضون؛ و٣٣,٣ في المائة غير راضين).

(٥٩) شملت تلك المشورة والدعم التقني - على سبيل المثال لا الحصر - المسائل المتعلقة بفعالية البرامج، وإعداد إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وتحسينه، وتقديم الدعم في سياق الأزمات وفي المراحل الانتقالية.

١٢٣- وأقرت أيضاً معظم المنظمات المشاركة بالقيمة المضافة لأنشطة مكتب تنسيق العمليات الإنمائية، وبتفاني موظفيه وروحهم المهنية، لا سيما فيما يتعلق بتقديم خدمة قيمة تتمثل في تنسيق رؤى منظومة ضخمة وغير متجانسة بشأن مسائل نظام المنسقين المقيمين، علماً أنه لو لم تكن هناك جهة تنسيق مركزية لما تسنى إحراز ما تحقق في الآونة الأخيرة من تقدم في مجال السياسات العامة. ومع ذلك، أشارت هذه المنظمات أيضاً إلى أن عدم كفاية موارد مكتب تنسيق العمليات الإنمائية، بما في ذلك تخفيض ملاك الموظفين إثر عملية إعادة هيكلته، لم يتسبب في الحد من قدرته على تقديم الدعم الفعال بالمستويات المطلوبة فحسب، بل تسبب أيضاً في عبء إضافي على كاهل موظفي المنظمات المشاركة.

## جيم- المذكرات التوجيهية

١٢٤- اتفق المنسقون المقيمون الذين ردّوا على الاستقصاء، بنسبة ٧٤,٤ في المائة (٢, ١٩) في المائة خالفوا ذلك الرأي) على أن المعلومات والمواد الإرشادية الأخرى التي أعدتها المجموعة الإنمائية بدعم نشط<sup>(٦٠)</sup> من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية، مهمة بالنسبة إلى أعمالهم. ومن بين المذكرات التوجيهية الكثيرة الصادرة عن المجموعة الإنمائية، يمكن تسليط الضوء على أربع منها باعتبارها ذات أهمية قصوى ولها علاقة مباشرة بسير عمل نظام المنسقين المقيمين: '١' مذكرة توجيهية بشأن علاقات العمل بين المنسق المقيم والفريق القطري (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩)<sup>(٦١)</sup>؛ '٢' آلية تسوية المنازعات للأفرقة القطرية (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩)؛ '٣' مذكرة تفسيرية بشأن عملية تقييم أداء المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية/المسؤول المكلف والفريق القطري (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢)؛ و'٤' مذكرة توجيهية بشأن البعثات المتكاملة توضح دور الممثل الخاص للأمين العام ونائب الممثل الخاص للأمين العام/المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية (شباط/فبراير ٢٠٠٦).

١٢٥- والرأي السائد لدى المنسقين المقيمين والمنظمات المشاركة هو أن المذكرات التوجيهية وثائق مرجعية مفيدة تساهم، علاوة على توطيد المساءلة وتقديم الدعم العملي للمنسقين المقيمين<sup>(٦٢)</sup>، في تحسين اتساق عمليات نظام المنسقين المقيمين على نطاق المنظومة. ومع ذلك، فقد استدرك العديد من المنسقين المقيمين والمنظمات المشاركة بالقول إن كثيراً من الوقت/الموارد ينفق على المبادئ التوجيهية، لا سيما أن المواد المخصصة لتنفيذ تلك

(٦٠) قدم مكتب تنسيق العمليات الإنسانية، لدى إعداد المذكرات التوجيهية، المشورة التقنية والدعم للآليات العاملة، فضلاً عن توضيح السبل الممكنة لاستعمالها ودعم استعمالها.

(٦١) يعكف حالياً الفريق العامل المعني بنظام المنسقين المقيمين التابع للمجموعة الإنمائية على تنقيح الوثيقة المتعلقة بعلاقات عمل الفريق القطري. المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

(٦٢) لاحظ ممثل إحدى المنظمات المشاركة أنه كان يتعين على المنسقين المقيمين، قبل وجود هذه المذكرات التوجيهية، أن يتدبروا أمرهم بأنفسهم (وهو من مشارب مختلفة)، مما أسفر عن تصرف بعض الأفراد بصورة غير متسقة مع ما هو متوقع من منسق مقيم.

المبادئ التوجيهية لا تكون مسيطرة لها في الغالب الأعم. وعلقت أيضاً بضع منظمات مشاركة بالقول إن مكاتبها الميدانية تواجه صعوبة في تتبع كل ما هو موجود من مبادئ توجيهية تتعلق بالسياسات العامة، ومن ثم، فقد أوصت - شأنها شأن الكثير من المنسقين المقيمين - بالاعتصار في إصدار التوجيهات الجديدة على الحد الأدنى من أجل التركيز حصراً على المسائل الجوهرية. وشدد المنسقون المقيمون أيضاً على ضرورة أن تسمح تلك الوثائق بما يكفي من المرونة لمراعاة خصوصيات البلدان وسياق الحالة.

١٢٦- ويقدم أيضاً مكتب تنسيق العمليات الإنمائية المشورة الفنية فيما يتعلق ببدء العمل الشامل بنظام تقييم أداء المنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية/المسؤول المكلف والفريق القطري من أجل دعم الأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية. ويقدم الدعم للمجموعة الإنمائية في مجال وضع السياسات وتحديث مذكرات توجيهية بعينها ويكفل التنسيق مع الإدارات الأخرى من أجل بلورة نهج متكامل لتقييم أداء منسقي الشؤون الإنسانية، والمسؤولين المكلفين، والمنسقين المقيمين، ونواب الممثلين الخاصين للأمين العام. ورغم أن المفتشين يقران بأهمية نظام التقييم الشخصي للأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية والآثار المترتبة عليه في المسائل المشار إليها أعلاه، فإن استعراض نظام التقييم يخرج عن نطاق هذا التقرير.

١٢٧- ومع أن المنسقين المقيمين يرون أن التوجيه في مجال السياسة العامة الذي يقدمه مكتب تنسيق العمليات الإنمائية بالغ الأهمية من أجل زيادة اتساق عمليات نظام المنسقين المقيمين، فإنهم لاحظوا أيضاً ضرورة أن تتوافر لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية الموارد المالية<sup>(٦٣)</sup> والبشرية<sup>(٦٤)</sup> اللازمة، سواء من حيث عدد الموظفين أو من حيث درجة تخصص

(٦٣) مع أن المجموع السنوي للموارد البرنامجية لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية ناهز في متوسطه ٤٠ مليون دولار أمريكي في الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٣، فقد شهدت تلك الموارد تقلبات على مر الأعوام خلال تلك الفترة. وسجلت الميزانية زيادة مطردة من ٣٢,٧٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٠٥ إلى ٥١,٢ مليون دولار في عام ٢٠١٠. بيد أن الميزانية شهدت في عام ٢٠١١ تخفيضاً كبيراً بنسبة ٢٧ في المائة لتتزلزل إلى ٣٧,٣ مليون دولار، قبل أن تسجل زيادة في عام ٢٠١٢ (٤٤,٤ مليون دولار) وعام ٢٠١٣ (٤٦,٥ مليون دولار). وتدعم الميزانية السنوية لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية الأفرقة القطرية ومكاتب المنسقين المقيمين في ١٣٤ بلداً، و٦ أفرقة إقليمية للمجموعة الإنمائية، وأعمال المجموعة الإنمائية على المستوى العالمي التي تشمل آليات عمل المجموعة الإنمائية ومكتب تنسيق العمليات الإنمائية (معلومات قدمها مكتب تنسيق العمليات الإنمائية بواسطة البريد الإلكتروني في ٢٢ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣).

(٦٤) كان الملاك الوظيفي لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية مؤلفاً في السابق من ٤٧ وظيفة؛ لكن بعد إعادة هيكلته، أجازت المجموعة الإنمائية ٣٩ وظيفة بعقود محددة المدة. وبسبب أزمة مالية خانقة في عام ٢٠١١، لم يتسن الاحتفاظ سوى بما مجموعه ٣١ وظيفة بعقود محددة المدة. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، كان مجموع الوظائف في مكتب تنسيق العمليات الإنمائية ٣١ وظيفة منها ٣ وظائف ممولة من الصندوق الاستثماري لآلية حقوق الإنسان، ووظيفة واحدة ممولة من الموارد الخارجة عن ميزانية مكتب تنسيق العمليات الإنمائية و٢٧ وظيفة ستمولها المجموعة الإنمائية، اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ عن طريق تقاسم التكاليف لصالح نظام المنسقين المقيمين (محاضر المقابلات والمعلومات مقدمة من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية بواسطة البريد الإلكتروني في ٢٢ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣).

الموظفين، كما يتمكن من أداء دوره بصورة فعالة. وعلى مكتب تنسيق العمليات الإنمائية أن يُفصّل للمنظمات المشاركة والمنسقين المقيمين بصورة أوضح ما هو الفرق بين دوره ودور الأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية فيما يتعلق بدعم المنسقين المقيمين والأفرقة القطرية. ومع أن مكتب تنسيق العمليات الإنمائية مستقل بصورة رسمية عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائية، فإن عدداً من المنظمات المشاركة أكدت، بالنظر إلى أن جل تمويلات مكتب تنسيق العمليات الإنمائية تأتي من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على أهمية الحرص على أن يظل مكتب تنسيق العمليات الإنمائية محايداً في معاملاته المتعلقة بمسائل المنسقين المقيمين، وأن يتصرف بصورة مستقلة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولاحظ أيضاً عدد من الوكالات غير المقيمة وجود هامش للتحسن فيما يتعلق بالجهود التي يبذلها مكتب تنسيق العمليات الإنمائية من أجل زيادة تفاعله مع نظام المنسقين المقيمين ومشاركته فيه.

## تاسعاً- الترابط المؤسسي بين وظائف المنسق المقيم ومنسق الشؤون الإنسانية والمسؤول المكلف

### ألف- تكاثر المنسقين المقيمين المتعددي المهام

الاستنتاج ١٦: يستند تعدد "الأدوار" (الوظائف) التي يقوم بها المنسقون المقيمون إلى أوجه الترابط المؤسسي القائمة بين أصحاب المصلحة المعنيين في مراحل الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم. والمنظمات على علم بالمجالات التي يلزم تحسينها لكن القيام بأية تحسينات يتطلب عناية مستمرة وتمويلاً.

١٢٨- وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، كان من بين ١٣٠ منسقاً مقيماً ١١٠ يعملون أيضاً بصفة مسؤولين مكلفين بالأمن، و ٣١ بصفة منسقين للشؤون الإنسانية<sup>(٦٥)</sup>، و ١٣ بصفة نواب للممثل الخاص للأمين العام، و ١ بصفة ممثل تنفيذي للأمين العام<sup>(٦٦)</sup>، و ٢ بصفة نائبي منسقين مقيمين<sup>(٦٧)</sup>. وفيما عدا حالة واحدة<sup>(٦٨)</sup>، يعمل أيضاً جميع المنسقين المقيمين بصفة ممثلين مقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وبما أن تعدد مهام المنسقين المقيمين أصبح هو القاعدة وليس الاستثناء، جرى تكييف العملية الحالية لاختبار المنسقين المقيمين وانتقائهم وتدريبهم وتقييمهم وستخضع العملية للتعديل بصورة مستمرة بناء على ذلك. وتشير ملخصات توصيف وظائف المنسقين المقيمين بوضوح إلى أن المنسق المقيم يضطلع بالوظائف المحددة للمسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية، بما يشمل الاختصاصات المتعلقة بها ومؤشرات قياس النجاح فيها. وتحدد "اختصاصات منسق الشؤون الإنسانية" (٢٠٠٩) مسؤوليات منسق الشؤون الإنسانية وأوجه مساءلته، فيما يبين دليل المسؤول المكلف (٢٠١٢) الذي أعدته إدارة شؤون السلامة والأمن كيفية أداء مهام المسؤول المكلف وكذا الدعم الذي تقدمه إدارة شؤون السلامة والأمن إلى هذه الوظيفة. وأفضت التغييرات وعمليات التكييف الرامية إلى مراعاة المهارات والكفاءات اللازمة لأداء هذه الأدوار إلى نتائج ملموسة، وإن كانت بعض الشواغل لا تزال قائمة فيما يتعلق بمدى كفايتها.

(٦٥) علاوة على المنسقين المقيمين/منسقي الشؤون الإنسانية البالغ عددهم ٣١، هناك منسقان إقليميان للشؤون الإنسانية مستقلان ونائب منسق للشؤون الإنسانية واحد مستقل.

(٦٦) سيراليون.

(٦٧) لبنان وفلسطين. و ١٠ من نواب الممثل الخاص للأمين العام ال ١٢ وكلا نائبي المنسق المقيم يعملون أيضاً بصفة منسقين للشؤون الإنسانية.

(٦٨) لا يعمل المنسق المقيم في فلسطين بصفة ممثل مقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

## باء- كفاءات المسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية مُضمّنة في عمليات التقييم والاختيار

١٢٩- صُممت تقييمات مركز تقييم المنسقين المقيمين لتعكس متطلبات المهام الإضافية لتنسيق الشؤون الإنسانية وإدارة الأمن، حرصاً على إجازة مؤشرات السلوك المناسب وعمليات المحاكاة والتمرينات<sup>(٦٩)</sup>. واقترحت إدارة شؤون السلامة والأمن تعزيز اختبار الكفاءات المتصلة بالأمن، وهي تعكف حالياً على عملية إعداد دراسات فردية بهدف اختبار المزيد من هذه الكفاءات في إطار تقييمات مركز تقييم المنسقين المقيمين. وبالنسبة إلى مهام تنسيق الشؤون الإنسانية، اتفق من ردّوا على الاستقصاء بنسبة تناهز ٥ إلى ١ على أن الكفاءات اللازمة لأداء هذه المهمة تخضع للاختبار بصورة كافية في إطار تقييمات مركز تقييم المنسقين المقيمين. ويرى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أن اختبار العنصر المتعلق بالشؤون الإنسانية ليس بحاجة إلى إصلاح كلي وإنما إلى تعديل فحسب، ولا سيما من أجل اختبار أفضل لقدرة المرشحين على الدعوة إلى التقيد بالأطر القانونية الدولية.

١٣٠- وفي مرحلة الاختيار، جرى التشاور مع كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإدارة الشؤون السياسية وإدارة شؤون السلامة والأمن ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية فيما يتعلق بتوصيفات الوظائف (بالنسبة إلى الشواغر المقبلة في وظائف المنسق المقيم)، التي استُعيض عنها اعتباراً من ٢١ أيار/مايو ٢٠١٣ بالتقرير السنوي للمنسق المقيم (الذي يتضمن معلومات عن السياق القطري والأولويات الرئيسية لمنظومة الأمم المتحدة) وقائمة مرجعية قطرية محسنة (تشمل بياناً محدداً لاشتراطات وظيفة منسق مقيم بعينها). وتنص إجراءات التشغيل الموحدة للفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات على دور محدد لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يمثل في التركيز على البلدان التي يتوقع أن يؤدي فيها المنسق المقيم مهام تنسيق الشؤون الإنسانية (بغض النظر عن التعيين الرسمي لمنسق للشؤون الإنسانية) ودور محدد لإدارة شؤون السلامة والأمن يتمثل في استعراض وظائف المنسق المقيم من منظور إدارة الأمن. والفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات يراعي موقفي هذين الكيانين وينظر إليهما بعين الاعتبار فيما يتعلق بقدرة مرشح على أداء الدورين المذكورين أعلاه. وبالنسبة إلى القرار النهائي للأمين العام باختيار مرشح منسقاً مقيماً<sup>(٧٠)</sup>، فإن رئاسة المجموعة الإنمائية، رغم عدم وجود أدوار رسمية محددة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وإدارة شؤون السلامة والأمن، تتشاور بانتظام مع منسق الإغاثة في حالات الطوارئ قبل إصدار توصية إلى الأمين العام، وهي ممارسة يرى الطرفان أنها إيجابية.

(٦٩) SHL – UNDP 2010 Contract، المرفق ١، الاختصاصات، الصفحة ١، البند (أ).

(٧٠) عندما يعمل المنسق المقيم أيضاً بصفة منسق للشؤون الإنسانية، يتولى منسق الإغاثة في حالات الطوارئ هذا التعيين بعد التشاور مع اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

١٣١- وباستطاعة كيانات الأمم المتحدة، لدى تسمية مرشحين لعضوية الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات، أن تقدم مرشحين من مجموعة مرشحي منصب المنسق المقيم التي تشمل أيضاً مرشحين من مجموعة المرشحين لمنصب منسق الشؤون الإنسانية التي تتعهددها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات ممن نجحوا في امتحان مركز تقييم المنسقين المقيمين. وفي السنوات الأخيرة، كان العديد من المرشحين الناجحين<sup>(٧١)</sup> لشغل منصب المنسق المقيم/ منسق الشؤون الإنسانية وكذلك منصب المنسق المقيم في البلدان المعرضة للكوارث منتسبين لمجموعة مرشحي منصب منسق الشؤون الإنسانية، وهي قائمة بفنيي الشؤون الإنسانية (٦٥ مرشحاً في آذار/مارس ٢٠١٣) في الأمم المتحدة وفي كيانات خارج الأمم المتحدة (الصليب الأحمر، المنظمة الدولية للهجرة والمنظمات غير الحكومية) ممن خضعوا للفرز وأجروا مقابلات وابتوا مؤهلين لشغل مناصب قيادية في تنسيق الشؤون الإنسانية. ويستنتج المفتشان أنه، رغم كون مجموعة المرشحين لمنصب منسق الشؤون الإنسانية مفيدة من حيث تقديمها لعنصر تقييم مهني إضافي، فإن من الواجب أن يستفيد، في إطار عملية الاختيار، جميع المنتسبين لمجموعة المرشحين لمنصب المنسق المقيم من فرصة النظر العادل في ملفاتهم لشغل الوظائف الشاغرة للمنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية - أي أن يتم ذلك بغض النظر عن انتسابهم من عدمه لمجموعة المرشحين لمنصب منسق الشؤون الإنسانية.

١٣٢- ولاحظ مكتب تنسيق العمليات الإنمائية أنه يجري بانتظام تبادل المعلومات بشأن مجموعات مرشحي منصب المنسق المقيم بين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وإدارة الدعم الميداني من أجل تحديد مرشحين مؤهلين لشغل مناصب المنسق المقيم المعلن عنها. وهناك أيضاً تواصل منتظم فيما بين وحدة تعزيز قيادة الشؤون الإنسانية التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وفريق تطوير قيادة الدعم القطري وتنسيقه التابع لمكتب تنسيق العمليات الإنمائية وقسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا التابع لإدارة الدعم الميداني/إدارة عمليات حفظ السلام. ويعقد أيضاً كل من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

## جيم- التدريب والدعم المقدم لمهام المسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية

١٣٣- استأثرت المسائل ذات الصلة بالمسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية بمزيد من العناية والوقت في إطار البرنامج التوجيهي للمنسقين المقيمين لعام ٢٠١٣ (انظر الفصل السابع).

(٧١) في عام ٢٠١٣، كان ١٠ من أصل ٤٢ من كبار القيادات الذين انتدبوا للعمل بصفة منسق مقيم، منسق مقيم/منسق للشؤون الإنسانية، أو نائب للمثل الخاص للأمين العام/منسق مقيم/منسق للشؤون الإنسانية منتسبون لمجموعة مرشحي منصب منسق الشؤون الإنسانية. ومن أصل ٩ منسقين للشؤون الإنسانية عينوا في عام ٢٠١٣، كان ٥ منهم منتسبين لمجموعة مرشحي منصب منسق الشؤون الإنسانية. وفي المجموع، يوجد حالياً ١١ من أصل ٣٢ منسقاً للشؤون الإنسانية (٣٤ في المائة) من منتسبي مجموعة مرشحي منصب منسق الشؤون الإنسانية مقارنة بما عدده ٣ من أصل ٢٧ منسقاً للشؤون الإنسانية (١١ في المائة) في تموز/يوليه ٢٠٠٩. المصدر: مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

ومع أن هذه التغييرات قد قوبلت بالترحيب والارتياح، فإن المنسقين المقيمين أكدوا على الحاجة إلى مزيد من التدريب، لا سيما فيما يتعلق بمهمة المسؤول المكلف، وطالبوا بإعداد تدريب أكثر تكاملاً يراعي "المهام" المختلفة للمنسق المقيم. وأبلغ المفتشان أن فريق خبراء التعليم المشترك بين الوكالات المكلف بصوغ وإعداد البرنامج التوجيهي لعام ٢٠١٤، ينظر حالياً في زيادة الدورات التدريبية المتعلقة بمهام كل من المسؤول المكلف ومنسق الشؤون الإنسانية.

١٣٤- ونال إعجاب المفتشين بوجه خاص التدريب المستمر الذي يقدمه مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لصالح المنسقين المقيمين/منسقي الشؤون الإنسانية. وتعد جلسات الإحاطة التوجيهية المفصلة حسب الاحتياجات الفردية، والمعتكفات والدورات التدريبية الدورية، وحلقات العمل الإقليمية، وإعداد دليل للمنسق المقيم/منسق الشؤون الإنسانية عن التأهب والاستجابة، والتوجيه والتعلم بالملازمة، ممارسات جيدة يستعان بها بانتظام، وهي تعكس العناية المركزة وكفاية الموارد. وبينما وافق ٥١ من أصل ٥٣ منسقا مقيماً تلقوا تدريباً في مجال تنسيق الشؤون الإنسانية على أن التدريب كان مهماً لعملهم<sup>(٧٢)</sup>، لم يوافق سوى ٣٦ منسقا مقيماً (١٨ لم يوافقوا) على أن التدريب كان كافياً لأداء مهمة منسق الشؤون الإنسانية في المستوى المطلوب و/أو للتعامل مع تحديات الشؤون الإنسانية<sup>(٧٣)</sup>. ومن حيث الدعم المتلقى، اتفق ٤٨ منسقا مقيماً وخالفهم الرأي ١١ منسقا مقيماً على أنهم تلقوا من الكيانات المعنية بالشؤون الإنسانية ما يكفي من الدعم لأداء مهمة منسق الشؤون الإنسانية<sup>(٧٤)</sup>.

١٣٥- والشواغل المتعلقة بكفاية التدريب المقدم من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية تناولت أساساً عدم إعداد المنسقين المقيمين الذين سيضطعون بأنشطة إنسانية دون تكليفهم رسمياً بمهام تنسيق الشؤون الإنسانية، فضلاً عن قصور معارف المنسقين المقيمين في البلدان غير المعرضة لأزمات بالمسائل المتصلة بتنسيق الشؤون الإنسانية (وردت الإشارة إلى التجارب المتصلة بالربيع العربي باعتبارها أمثلة بديهية). وفي حالة نشوب أزمة إنسانية، ورغم ترحيب العديد من المنظمات المشاركة والمنسقين المقيمين بالقدرات القائمة التي يتسنى بموجبها، وعلى جناح السرعة، انتداب موظفين ذوي خبرة في تنسيق الشؤون الإنسانية لمساعدة المنسق المقيم و/أو الاستعاضة عن منسق مقيم تنقصه التجربة في هذا الميدان. منسق للشؤون الإنسانية

(٧٢) من أصل ٢٠ منسقا مقيماً مكلفين أيضاً بتنسيق الشؤون الإنسانية ممن ردوا على الاستقصاء، تلقى ١٧ تدريباً مخصصاً من مكتب تنسيق شؤون الإنسانية، واتفقوا كلهم على أن التدريب كان مهماً لعملهم بصفة منسق مقيم.

(٧٣) من أصل ٢٠ منسقا مقيماً مكلفين أيضاً بتنسيق الشؤون الإنسانية ممن ردوا على الاستقصاء، وافق ١٥ (٧٥ في المائة) على أن هذا التدريب كان كافياً لأداء مهمة منسق الشؤون الإنسانية في المستوى المطلوب، بينما خالفهم في الرأي ٣ (١٥ في المائة) ولاحظ ٢ (١٠ في المائة) أنهما لم يتلقيا أي تدريب في المسائل المتصلة بتنسيق الشؤون الإنسانية.

(٧٤) من أصل ٢٠ منسقا مقيماً مكلفين أيضاً بتنسيق الشؤون الإنسانية ممن ردوا على الاستقصاء، وافق ١٨ (٩٠ في المائة) على أنهم تلقوا من الكيانات المعنية بالشؤون الإنسانية دعماً كافياً لأداء مهمة منسق الشؤون الإنسانية في المستوى المطلوب، بينما خالفهم في الرأي ٢ (١٠ في المائة).



ذي خبرة، فإنهم شددوا على ضرورة وضع ضمانات كي لا تتأثر بأي حال من الأحوال التطلعات الوظيفية للمنسق المقيم المستعاض عنه. وهناك بعض التدابير التي اتخذت بالفعل في هذا الصدد، أهمها مجموعة المرشحين لمنصب منسق الشؤون الإنسانية، التي تضم قائمة مستقلة بالمرشحين الحائزين على رتبة مد-٢ فما فوق والذين يمكن انتدابهم في غضون ٧٢ ساعة عند نشوء حالة طوارئ كبيرة.

١٣٦- وعلاوة على تدريب المنسقين المقيمين قبل انتدابهم، تضطلع إدارة شؤون السلامة والأمن بعدد من المبادرات، من جملتها تدريب إلكتروني لفريق إدارة الأمن لصالح جميع أفراد فريق إدارة الأمن. من فيهم المنسق المقيم/المسؤول المكلف الذي يعمل بصفته رئيس فريق إدارة الأمن، وإصدار دليل للمسؤولين المكلفين، وخصص تدريبية متخصصة للأفراد العاملين في بيئات محفوفة بمخاطر كبيرة، فضلاً عن الدراسات الإفرادية والبرامج التدريبية الأخرى التي أعدها ويستخدمها قسم التدريب والتطوير التابع لإدارة شؤون السلامة والأمن. وفيما يتعلق بدعم المسؤولين المكلفين<sup>(٧٥)</sup>، يوجد حالياً لدى إدارة شؤون السلامة والأمن مستشاروها الأمنيون الخاصون بما لما عدده ١٨٢ بلداً (وبعض هؤلاء المستشارين مكلف بمسؤوليات إقليمية) وتتدهم بناء على تقييم المخاطر القطرية. وبالنسبة إلى البلدان التي لا يخصص لها مستشار أمني، يعين المسؤول المكلف أحد الموظفين الدوليين بصفة منسق لشؤون الأمن، علاوة على إمكانية استفادة البلد من خدمات مستشار إقليمي يقدمها من بعد.

١٣٧- وكانت نسبة الرضا العام عن الدعم الذي تقدمه إدارة شؤون السلامة والأمن عالية من حيث أهمية التدريب، ونسبة إيجابية عموماً من حيث كفاية التدريب والدعم المقدمين. ومن بين المنسقين المقيمين الذين ردّوا على استقصاء وحدة التفتيش المشتركة، تلقى ٦٦ تدريباً مخصصاً من إدارة شؤون السلامة والأمن في مجال مهام المسؤول المكلف، وأعرب من بينهم ٩٤ في المائة عن رأيهم بأن التدريب كان مهماً لعملهم. وفيما يتعلق بكفاية التدريب، اتفق ٥٨ منسقاً مقيماً وخالفهم الرأي ١٣ منسقاً مقيماً على أن هذا التدريب كان كافياً للاضطلاع بدور المسؤول المكلف في المستوى المطلوب. وبالنسبة إلى الدعم، اتفق ٥٨ منسقاً مقيماً، وخالفهم الرأي ١٨ منسقاً مقيماً، على أنهم تلقوا دعماً كافياً من إدارة شؤون السلامة والأمن ومن مستشاريها الأمنيين من أجل أداء مهام المسؤول المكلف.

١٣٨- وأحد أهم الانتقادات التي وجهها المنسقون المقيمون في مجال الدعم المقدم من إدارة شؤون السلامة والأمن هو أن المستشارين الأمنيين القطريين كثيراً ما تعوزهم القدرة التحليلية والتدريب اللازم لاستباق الحالات الأمنية وتوقعها وتحديد السيناريوهات الأمنية الممكنة. ولاحظ المنسقون المقيمون أن تركيز هؤلاء الموظفين منصب على القواعد والأنظمة والإبلاغ عن الحوادث وإصدار التصاريح الأمنية، بينما يتمثل جزء كبير من دور المسؤول المكلف الذي يضطلع به المنسق المقيم في تقديم المشورة بشأن التطورات الأمنية المستقبلية والتخفيف

(٧٥) يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن الدعم الذي تقدمه إدارة شؤون السلامة والأمن في دليل مسؤولي الأمم المتحدة المكلفين بالأمن الصادر عن إدارة شؤون السلامة والأمن، ٢٠١٢.

من المخاطر. واشتكى المنسقون المقيمون أيضاً من أن إدارة شؤون السلامة والأمن ستخفف عدد الموظفين في المكاتب القطرية دون أية مشاورات مسبقة مع المنسقين المقيمين وتستعيز عنهم بموظفين لتنسيق شؤون الأمن على الصعيد القطري.

## دال - تقييم أداء مهام منسق الشؤون الإنسانية والمسؤول المكلف

١٣٩ - تقييم أداء جميع المنسقين المقيمين/منسقي الشؤون الإنسانية/المسؤولين المكلفين هي عملية مشتركة بين الوكالات تجمع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وإدارة شؤون السلامة والأمن وإدارة الشؤون السياسية، إضافة إلى إدارة عمليات حفظ السلام بالنسبة إلى نواب الممثل الخاص للأمين العام/المنسقين المقيمين/منسقي الشؤون الإنسانية عندما يتعلق الأمر بالبعثات المتكاملة، وتتولى إدارة التقييم الأفرقة الإقليمية التابعة للمجموعة الإنمائية. وبالنسبة إلى تقييم أداء المسؤول المكلف، يشارك الأمين العام المساعد لشؤون السلامة والأمن بصورة منتظمة في اجتماعات لجان الأفرقة الإقليمية الخمسة للمجموعة الإنمائية لتقييم أداء المسؤولين المكلفين وتقديم تعقيبات فردية إلى أي منسق مقيم كان أدائه لدور المسؤول المكلف منقوصاً.

١٤٠ - ويجري تقييم سنوي لأداء كل واحد من منسقي الشؤون الإنسانية من جانب منسق الإغاثة في حالات الطوارئ وبمساهمة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، على أن التقييم يُعد بناء على الأولويات التعاقدية<sup>(٧٦)</sup> لمنسق الشؤون الإنسانية ومؤشرات الأداء المعيارية في مجال الشؤون الإنسانية. ثم يعرض منسق الإغاثة في حالات الطوارئ التقييم أثناء الاجتماعات الإقليمية للمجموعة الإنمائية. ولاحظ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أن هذه التقييمات تنسق إجمالاً مع التقييم العام الذي تُجريه الأفرقة الإقليمية للمجموعة الإنمائية (مع مراعاة المهام المتعددة للمنسقين المقيمين)، وإن كان ثمة تفاوت إقليمي بسيط (على سبيل المثال، عندما يكون أداء المنسق المقيم جيداً في المجالات الإنمائية وأقل من ذلك في المجالات الإنسانية). وعلى الصعيد غير الرسمي، يتلقى منسقو الشؤون الإنسانية أيضاً تعقيبات فورية على أدائهم أثناء الاجتماعات الهاتفية الشهرية مع فريق الإدارة العليا لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

١٤١ - واتفقت إجمالاً آراء مكتب تنسيق العمليات الإنمائية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وإدارة شؤون السلامة والأمن بأن أداء المنسقين المقيمين من حيث أدوارهم كمنسقين للشؤون الإنسانية ومسؤولين مكلفين يتفاوت بشكل كبير حسب الشخص وحسب السياق القطري. ومع أن المفتشين لم يقيما نوعية التقييمات الفردية، فإنهما تلقيا تعقيبات إيجابية على الآلية المؤسسية القائمة للتقييم، التي يمكن أن تكفل - لو عملت جيداً - وجود تقييم منسق ومتوازن لأداء المنسقين المقيمين في مختلف الأدوار التي يضطلعون بها.

(٧٦) يوقع كل منسق للشؤون الإنسانية اتفاقاً مع منسق الإغاثة في حالات الطوارئ في بداية كل سنة تقويمية، أو عند تعيينه، يبين فيه الأولويات الرئيسية للسنة.

## عاشراً - آفاق المستقبل

١٤٢- يمكن أن تعتبر عملية اختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم عملية موضوعية ونزيهة من أساسها، وشفافة إلى حد ما. والعملية القائمة قادرة، بشيء من الضبط، على تحديد مرشحين مناسبين لشغل مناصب المنسق المقيم واختيارهم، وقد تحقق حتى الآن تقدم كبير في هذا الشأن. بيد أن تحقيق مزيد من التنوع في مجموعات المرشحين لمنصب المنسق المقيم تستدعي جهوداً متضافرة من جانب فريق الإدارة العليا. وتدارك أوجه الضعف الإجرائية المحددة في التقرير، وجعل قواعد التشغيل القائمة أكثر نجاعة سيفضي إلى نتائج؛ بيد أن ثمة حاجة إلى سد الفجوة بين الاتجاه المتصاعد بتملك زمام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين على نطاق المنظومة والتصورات التي لا تزال قائمة بهيمنة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والافتقار إلى ميدان تنافس تتساوى فيه فرص جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وذلك بإقامة حوار استباقي رفيع المستوى على نطاق المجموعة الإنمائية.

١٤٣- وتعتمد عملية الاختيار والتعيين الحالية اعتماداً كبيراً على الدور المصون للمنظمات الأم للمرشحين، لكن ثمة سبباً وجيهاً يدعو إلى الانتقال تدريجياً إلى ممارسة أكثر مرونة عن طريق تعزيز إضفاء الطابع المشترك بين الوكالات على المسار الوظيفي للمنسق المقيم. وينبغي النظر في وضع خطة تنقل وظيفي أقوى وأكثر تنظيمياً لفائدة المنسقين المقيمين بعد انتهاء فترات خدمتهم، فضلاً عن استحداث وضع خاص بالمنسقين المقيمين الذين نجحوا في إكمال فترات خدمة عديدة يكون مشتركاً بين الوكالات أو مقبولاً على نطاق الأمم المتحدة، وذلك لكي لا تقتصر خدمتهم على منصب المنسق المقيم فحسب، بل ليكونوا أيضاً بمثابة احتياطي من كبار الفنيين يمكن تعيينهم لشغل وظائف سامية على نطاق المنظومة. وثمة حاجة - ممكنة فعلاً عن طريق مسار وظيفي أفضل تحديداً - إلى زيادة جاذبية منصب المنسق المقيم وزيادة تحفيز المنظمات على تقديم مرشحين ذوي خبرة عالية لإخضاعهم لعملية التقييم والاختيار والتعيين.

١٤٤- ومع أن الآراء الإيجابية عموماً بشأن القيمة المضافة لمركز تقييم المنسقين المقيمين قد شجعت منظمات مشاركة عديدة على الاستعانة بعملية التقييم في ممارساتها الخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية لاستعراض الترشيحات لشغل مناصب الإدارة العليا داخل المنظمة، فإن تطوير مثل تلك القدرات، سواء داخل المنظمة أو عن طريق متعاقدين خارجيين، تترتب عليه آثار مالية كبيرة. ويستخلص المفتشان أنه ينبغي لشبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين أن تجري تحليلاً لجدوى مواءمة تلك الجهود (على أساس قدرات التقييم الموجودة التي تشكل جزءاً من مبادرات التطوير الوظيفي/تخطيط تعاقب الموظفين على نطاق منظومة الأمم المتحدة)، بما في ذلك إمكانية إنشاء مركز تقييم مشترك في كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة لتقديم هذه الخدمة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

١٤٥- وبينما يتوقع أن تترتب على آلية التمويل وتقاسم التكاليف الجديدة لنظام المنسقين المقيمين (التي سيبدأ تطبيقها تدريجياً اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤ فصاعداً) درجة أكبر من الاستقرار وقابلية التنبؤ فيما يتعلق بالتمويل، فلن يشمل الأمر سوى جزء من تكاليف نظام المنسقين المقيمين (تكاليف التنسيق أساساً). وبزيادة التملك المشترك لزام المبادرة في نظام المنسقين المقيمين، يتحتم أن تشمل أيضاً آلية تقاسم التكاليف النفقات المتعلقة بالتقييم والتدريب المستمر. وبعد توحيد آلية التمويل الجديدة، سيلزم توطيدها في الاتجاه المذكور. ومع أن المفتشين يدركان أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق التزام طوعي مستمر من جانب المنظمات المشاركة، فإن زيادة تقاسم التكاليف وتعزيز تملك زمام المبادرة - على نحو ما يتجلى في جملة أمور منها زيادة تنوع مجموعة الشاغلين لوظائف المنسق المقيم - لا يمكن أن يتحققا إلا سوية، وهو ما يتطلب وقتاً. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يفضي هذا التطور إلى نظام منسقين مقيمين يُنظر إليه على أنه مملوك لمنظومة الأمم المتحدة برمتها.

١٤٦- ويخضع التشغيل العام لنظام الإدارة والمساءلة وحاجز الفصل الوظيفي بين المهام لاستعراض مستمر من جانب مختلف الهياكل الفرعية للمجموعة الإنمائية. ورغم أن نظام الإدارة والمساءلة لم يكن محط تركيز هذا الاستعراض، فإن المفتشين تلقوا آراء متنوعة بشأن طريقة تشغيله ومدى فعاليته. ويستنتج المفتشان أن هذه المسألة، على نحو ما ورد في القرار المتعلق بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات (قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦) تستحق أن توليها المجموعة الإنمائية عناية على سبيل الأولوية لأنها تترتب عليها آثار مباشرة في كفاءة أعمال المنسقين المقيمين (بما في ذلك جاذبية منصب المنسق المقيم) والأفرقة القطرية للأمم المتحدة.

١٤٧- ومع أن المنظمات التي استطلعت آراؤها قد أعربت عن اهتمامها ودعمها لنظام منسقين مقيمين يعمل بصورة جيدة ويكون ملكاً لجميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فإن هناك طائفة واسعة من الآراء بشأن نوعية التمكين المطلوب لكي يتمكن المنسق المقيم من العمل بصورة فعالة وبشأن كيفية تغيير مختلف وكالات الأمم المتحدة/منسقيها المقيمين طرائق العمل الحالية على صعيد المنظمة والبلد أو مواءمتها فيما بينها. ويُعزى تباين الآراء إلى أن كل كيان من كيانات منظومة الأمم المتحدة لديه نموذج الخاص به في مجال الإدارة والميزانية، الذي يحدده مسؤولون من مختلف الوزارات الوصية يمثلون بلدانهم الأصلية في الهيئات القيادية لكل منظمة على حدة. ومع ذلك، فإن مواقف مسؤولي الوزارات الوصية هؤلاء (في الهيئات القيادية لكل منظمة) لا تتماشى على الدوام مع مواقف ممثلي تلك الحكومات نفسها لدى الهيئات التابعة للأمم المتحدة المعنية بتعاون الأمم المتحدة على الصعيد القطري. ولن يتسنى تحقيق أي تقدم في هذا الصدد ما لم تلتزم الدول الأعضاء موقفاً أكثر اتساقاً في تحديد سياساتها العامة على صعيد المنظمة وعلى الصعيد القطري سواء بسواء.

## المرفق الأول

### جهات رئيسية مختارة من نظام المنسقين المقيمين

**المنسق المقيم للأمم المتحدة:** المنسق المقيم، الذي يشكل الموضوع الرئيسي لهذا الاستعراض، هو من يتولى قيادة الفريق القطري للأمم المتحدة ويعمل بوصفه الممثل المعين للأمين العام للأمم المتحدة - ويرفع التقارير إليه - (بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين) عن طريق مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (بصفته رئيس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية). ويُعتمد المنسق المقيم بموجب رسالة موجهة من الأمين العام في العادة إلى رئيس الدولة أو الحكومة، ويُتوقع منه أن يعمل بتجرّد باسم منظومة الأمم المتحدة، ويتولى قيادة/تنسيق جميع الأنشطة التشغيلية الإنمائية في البلد دعماً للأولويات الوطنية وبناء القدرات في سياق الالتزامات التعاهدية والغايات الإنمائية المتفق عليها دولياً، علاوة على عمله من أجل أن تتبوأ الأمم المتحدة مكانة محورية في التنمية والتعاون الدولي في البلد. ويعمل المنسق المقيم أيضاً بصفة الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويتلقى المنسق المقيم الدعم من مكتب المنسق المقيم، الذي يضم شخصاً واحداً على الأقل وثلاثة أشخاص في المتوسط، وأكثر من ذلك عندما يكون المكتب في بيئة معقدة في فترة ما بعد الأزمات. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، كان هناك منصب ثابت لمنسق مقيم فيما مجموعه ١٢٨ من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة (بالإضافة إلى دولة واحدة غير عضو، وكيان واحد من الكيانات الأخرى).

**الأفرقة الإقليمية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (الأفرقة الإقليمية):** الدور الرئيسي الذي تضطلع به الأفرقة الإقليمية هو توفير القيادة والتوجيه الاستراتيجي والدعم للمنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية من أجل تحقيق النتائج على الصعيد القطري. وهي مكلفة على وجه الخصوص بأداء المهام الأساسية الأربع التالية وفقاً لما ورد في الاستعراض الشامل للسياسات الذي تُجره الجمعية العامة للأمم المتحدة كل أربع سنوات (الاستعراض الشامل) للأنشطة التنفيذية من أجل التنمية: '١' الدعم النوعي والمشورة لأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ '٢' خدمات الدعم التقني والتشغيلي؛ '٣' إدارة أداء المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية؛ '٤' حل المشاكل في السياق الخاص بكل بلد. وتتألف الأفرقة الإقليمية من ممثلين عن صناديق منظومة الأمم المتحدة وبرامجها والوكالات المتخصصة وغيرها من وكالات الأمم المتحدة التي لديها أنشطة تشغيلية على الصعيد القطري.

**مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية (مكتب تنسيق العمليات الإنمائية):** يضطلع مكتب تنسيق العمليات الإنمائية بدور وحدة الدعم التقني للمجموعة الإنمائية، ويساعدها على وضع واعتماد سياسات وإجراءات مبسطة ومتوائمة لعمليات المكاتب القطرية. ويسدى المشورة للمنسقين المقيمين بشأن سبل زيادة كفاءة وفعالية البرامج

القطرية، وسُبل مواءمتها مع الأولويات الوطنية. ويقدم مكتب تنسيق العمليات الإنمائية تمويلاً جزئياً لمكتب المنسق المقيم ويدير أيضاً صندوق الأمم المتحدة للتنسيق القطري (صندوق التنسيق القطري) الذي يزود المنسقين المقيمين بالموارد من أجل النهوض بقدراتهم التنسيقية. ويتلقى مكتب تنسيق العمليات الإنمائية تمويله من الميزانية الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وكذلك من تبرعات الجهات المانحة.

#### **الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات (الفريق الاستشاري):** الفريق

الاستشاري هو آلية مشتركة بين الوكالات لاستعراض المرشحين، وتقديم المشورة إلى رئيس المجموعة الإنمائية بشأن مدى ملاءمة المرشحين لمناصب المنسقين المقيمين. وقد أنشئ بهدف تحسين الشفافية والتنافس في عملية استقدام الموظفين لشغل منصب المنسق المقيم ويتولى تنظيمه وإدارته مكتب تنسيق العمليات الإنمائية الذي يرأس مديره أيضاً اجتماعات الفريق الاستشاري. وتتشكل عضوية الفريق الاستشاري من أعضاء المجموعة الإنمائية، وتشمل أيضاً كيانات الأمم المتحدة التي لديها حضور قطري مهم أو تمويلات بمستوى معين مرصودة أو مقدمة للأنشطة القطرية و/أو ولايات تشمل عمليات على المستوى القطري.

#### **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي):** يعمل البرنامج الإنمائي بوصفه

مديراً لنظام المنسقين المقيمين (نيابة عن منظومة الأمم المتحدة) ويضطلع مدير البرنامج الإنمائي بمسؤولية الإشراف الإداري. ويعمل مدير البرنامج الإنمائي بوصفه رئيس المجموعة الإنمائية ويتلقى بهذه الصفة المشورة من الفريق الاستشاري (الذي يشمل أيضاً البرنامج الإنمائي) بشأن المرشحين لوظيفة المنسق المقيم، ومن ثم يقدم توصياته إلى الأمين العام بشأن المرشحين لشغل مناصب المنسقين المقيمين.

## المرفق الثاني

## التعيين وإجراءات التصويت في الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات (الفريق الاستشاري)

عندما يجتاز المرشحون امتحان مركز تقييم المنسقين المقيمين، ترسل وكالة الأمم المتحدة التابعين لها إخطاراً خطياً رسمياً إلى رئيس الفريق الاستشاري تحيل بموجبه أسماء مرشحيها لإدراجهم في مجموعة المرشحين لمنصب المنسق المقيم، التي هي قائمة بالمرشحين المؤهلين لشغل منصب المنسق المقيم. ويُرفق بالإخطار الخطي ما يؤيده من وثائق بما فيها السيرة الذاتية للمرشح، ودرجات تقييم أدائه على مدى السنوات الثلاث الماضية، وتقرير مركز تقييم المنسقين المقيمين وأية خطط لتطوير الكفاءات بناء على نتائج امتحان مركز تقييم المنسقين المقيمين. وتعرض الترشيحات بعد ذلك للمناقشة باعتبارها بنداً عادياً من بنود جدول أعمال الفريق الاستشاري ويتخذ قرار بشأن قبول إدراج المرشح من عدمه في مجموعة المرشحين لمنصب المنسق المقيم.

وبعد نشر إعلانات الشواغر الخاصة بوظائف محددة لمنسقين مقيمين، إما أن تبادر الوكالات الراعية إلى تحديد مرشحين مؤهلين ضمن مجموعة المرشحين لمنصب المنسق المقيم، أو يبادر المرشحون المدرجون في مجموعة المرشحين لمنصب المنسق المقيم بالاتصال بوكالاتهم التابعين لها لترشيحهم لشغل منصب بعينه. ثم تجري الوكالة بعد ذلك تقييماً للمرشح المحتمل في ضوء اشتراطات الوظيفة المحددة واستناداً إلى قائمة مرجعية فُتُرية. وبعدئذ، يمكن للوكالة أن تسمي رسمياً المرشحين الذين يستوفون جميع المعايير وتحيلهم إلى مكتب إدارة الموارد البشرية بالبرنامج الإنمائي عن طريق البريد الإلكتروني، مرفقة طيه ما يؤيد ذلك من وثائق. ويجوز لأية وكالة أن تسمي عدداً من المرشحين أقصاه اثنان لكل وظيفة شاغرة، ولها أن تعرض المرشح نفسه لشغل أكثر من وظيفة شاغرة مع بيان ترتيب الأفضلية بالنسبة إلى تلك الشواغر. وعندما لا ترد طلبات كافية لشغل وظائف المنسق المقيم الشاغرة، يمكن أن يعرض مكتب تنسيق العمليات الإنمائية مرشحين مناسبين من مجموعة المرشحين لكي تنظر في ملفاتهم وكالة الأمم المتحدة المعنية. وإذا كانت الملفات مقبولة، يجوز للوكالة أن تعرض المرشحين على الفريق الاستشاري.

ويتلقى جميع أعضاء الفريق الاستشاري، وكذلك وكالات الأمم المتحدة المقدمة لمرشحين، دعوة من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية قبل أسبوعين من تاريخ الاجتماع المتفق عليه، مشفوعة بوثائق الإثبات التالية: مصفوفة بالوظائف والمرشحين المتقدمين؛ ونبذة عن الوظائف في كل بلد قيد الاستعراض؛ ومصفوفة تبين حضور كيان الأمم المتحدة في كل بلد؛ وقائمة محدثة بمجموعة المرشحين لمنصب المنسق المقيم وقائمة بالتغييرات المقترحة على مجموعة

المرشحين لمنصب المنسق المقيم؛ ومصنوفة ترتيب نتائج مركز تقييم المنسقين المقيمين؛ وقائمة بالمنسقين المقيمين الموجودين في الخدمة؛ فضلاً عن تقديم ما يلي بالنسبة إلى كل مرشح: سيرة ذاتية، وتقرير مركز تقييم المنسقين المقيمين، وقائمة مرجعية قطرية مستكملة، وخطط تطوير الكفاءات (إن وجدت)، والتقارير المرحلية ذات الصلة.

ويترأس اجتماع الفريق الاستشاري مدير مكتب تنسيق العمليات الإنمائية ويحضره جميع أعضاء الفريق الاستشاري وكذلك وكالات الأمم المتحدة المقدمة لمرشحين. وبعد تقديم المرشحين ومناقشة ترشحهم لشغل وظائف المنسق المقيم الشاغرة، يُصوّت كل عضو من أعضاء الفريق الاستشاري على كل مرشح متقدم بأحد أوجه ثلاثة: مؤيد، غير مؤيد، أو ممتنع. وبالنسبة إلى أعضاء الفريق الاستشاري الغائبين، تنص إجراءات التشغيل الموحدة على إمكانية مراسلة رئيس المجلس الاستشاري قبل موعد الاجتماع لإبلاغه بخيارات تصويتهم.

ويعين المرشحون على أساس مجموع الأصوات المؤيدة التي يحصلون عليها، حيث تُطرح الأصوات "غير المؤيدة" من مجموع الأصوات المؤيدة التي يحصل عليها المرشح. ويجال المرشح الذي يحصل على تأييد ما لا يقل عن ٥٠ في المائة من أعضاء الفريق الاستشاري المصوتين (أي دون احتساب أصوات أعضاء الفريق الاستشاري الذين فضلوا الامتناع عن التصويت أو أعضاء الفريق الاستشاري الغائبين والذين لم يصوتوا) إلى رئيس المجموعة الإنمائية للنظر في ملفه. وبالنسبة إلى المرشحين الذين يختارهم الفريق الاستشاري ممن حصلوا على صوت أو أصوات "غير مؤيدة"، تسجل تلك الأصوات خطأً في الملف المعروض على رئيس المجموعة الإنمائية. ويسري الشيء ذاته على المرشح الذي يختاره رئيس المجموعة الإنمائية لعرضه على الأمين العام. وبعد الانتهاء من عملية الاقتراع، يُعدّ رئيس الفريق الاستشاري موجزاً بالمرشحين المقدمين لشغل منصب في بلد ما، ويحدد قائمة المرشحين المؤهلين لعرضها على رئيس المجموعة الإنمائية. وتُدوّن نتائج التصويت في محضر اجتماع الفريق الاستشاري.



## المرفق الثالث

## الجدول ١

التنوع في تشكيلة المنسقين المقيمين<sup>(٧٧)</sup>

المنسقون المقيمون الموجودون في الخدمة													
من خارج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		الشمال		الجنوب		الرجال		النساء		العدد الإجمالي لشاغلي الوظائف من المنسقين المقيمين	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	السنة	
٪٢٨	٣٣	٪٧٣	٨٧	٪٥٤	٦٥	٪٤٦	٥٥	٪٧٤	٨٩	٪٢٦	٣١	٢٠٠٤	١٢٠
٪٢٥	٢٨	٪٧٥	٨٦	٪٥٥	٦٣	٪٤٥	٥١	٪٧٤	٨٤	٪٢٦	٣٠	٢٠٠٥	١١٤
٪٢٩	٣٥	٪٧١	٨٦	٪٥٠	٦١	٪٥٠	٦٠	٪٦٩	٨٣	٪٣١	٣٨	٢٠٠٦	١٢١
٪٢٨	٣٢	٪٧٢	٨١	٪٥٠	٥٧	٪٥٠	٥٦	٪٦٩	٧٨	٪٣١	٣٥	٢٠٠٧	١١٣
٪٣١	٣٦	٪٦٩	٨١	٪٤٨	٥٦	٪٥٢	٦١	٪٦٨	٨٠	٪٣٢	٣٧	٢٠٠٨	١١٧
٪٣٢	٣٥	٪٦٨	٧٣	٪٤٨	٥٢	٪٥٢	٥٦	٪٦٦	٧١	٪٣٤	٣٧	٢٠٠٩	١٠٨
٪٣٦	٤٣	٪٦٤	٧٨	٪٤٩	٥٩	٪٥١	٦٢	٪٦٤	٧٧	٪٣٦	٤٤	٢٠١٠	١٢١
٪٣٥	٤٤	٪٦٥	٨٠	٪٥٦	٦٩	٪٤٤	٥٥	٪٦٥	٨١	٪٣٥	٤٣	٢٠١١	١٢٤
٪٣٩	٥٠	٪٦١	٧٨	٪٥٥	٧١	٪٤٥	٥٧	٪٦١	٧٨	٪٣٩	٥٠	٢٠١٢	١٢٨
٪٤٠	٥٠	٪٦٠	٧٦	٪٥٦	٧١	٪٤٤	٥٥	٪٦٠	٧٦	٪٤٠	٥٠	٢٠١٣*	١٢٦

\* في نهاية آب/أغسطس ٢٠١٣.

## الجدول ٢

تشكيلة المرشحين المتقدمين إلى مركز تقييم المنسقين المقيمين (٢٠١٢-٢٠٠٦)<sup>(٧٨)</sup>

٢٠١٢		٢٠١١		٢٠١٠		٢٠٠٩		٢٠٠٨		٢٠٠٧		٢٠٠٦			
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
٣٦٤	١٠٠	٥٢	١٠٠	٤٤	١٠٠	٦٠	١٠٠	٣٦	١٠٠	٤٤	١٠٠	٦٩	١٠٠	٥٩	المجموع
١٤٢	٥٠	٢٦	٣٤	١٥	٣٢	١٩	٣١	١١	٣٦	١٦	٣٥	٢٤	٥٣	٣١	الإناث
١٦٢	٤٢	٢٢	٣٩	١٧	٤٨	٢٩	٣٣	١٢	٣٩	١٧	٤٥	٣١	٥٨	٣٤	الجنوب
١٥٩	٣٨	٢٠	٤٣	١٩	٥٧	٣٤	٣٩	١٤	٥٧	٢٥	٣٨	٢٦	٣٦	٢١	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٢٠٥	٦٢	٣٢	٥٧	٢٥	٤٣	٢٦	٦١	٢٢	٤٣	١٩	٦٢	٤٣	٦٤	٣٨	من خارج برنامج الأمم المتحدة
٤٢	٨	٤	١٦	٧	٥	٣	١١	٤	١٦	٧	١٣	٩	١٤	٨	من خارج الأمم المتحدة

(٧٧) بيانات واردة من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية عن طريق البريد الإلكتروني في ١٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣.

(٧٨) استلام رد البرنامج الإنمائي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة في ٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣.

## الجدول ٣

معدلات نجاح المرشحين المتقدمين إلى مركز تقييم المنسقين المقيمين (٢٠٠٦-٢٠١٢)<sup>(٧٩)</sup>

المجموع	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	
	النسبة العدد	النسبة العدد	النسبة العدد	النسبة العدد	النسبة العدد	النسبة العدد	النسبة العدد	
جميع المرشحين	١٩٢	٥٦	٢٩	٤٥	٢٠	٥٠	٣٠	٥٦
الذكور	١٢٢	٥٤	١٤	٥٥	١٦	٤٩	٢٠	٦٠
الإناث	٧٣	٥٤	١٤	٢٧	٤	٥٣	١٠	٤٥
الجنوب	٦٩	٤١	٩	٢٩	٥	٣٤	١٠	٥٨
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٨٤	٥٥	١١	٢١	٤	٦٥	٢٢	٥٠
من خارج برنامج الأمم المتحدة	١٠٨	٥٦	١٨	٦٤	١٦	٣١	٨	٥٩
من خارج الأمم المتحدة	٢٢	٢٥	١	٧١	٥	١٠٠	٣	٢٥

(٧٩) استلام رد البرنامج الإنمائي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة في ٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣.

استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة  
(JIU/REP/2013/3)

التأثير المتوخى	الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها													الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية															
	مجلس الرؤساء التنفيذيين	الأمم المتحدة*	الأوكساد	المركز الدولي للتدريب	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	موتل الأمم المتحدة	المفوضية السامية لحقوق الإنسان	اليونيسيف	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	مكتب الأمم المتحدة للخدمات الميدانية	الأونزوا	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	برنامج الأغذية العالمي	الفاو	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	منظمة الطيران المدني الدولي	منظمة العمل الدولية	منظمة البحرية الدولية	الاتحاد الدولي للاتصالات	برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة	اليونسكو	النيابو	منظمة السياحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	منظمة الصحة العالمية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
التقييم	لا تتخذ إجراء	للإحاطة	التوصية ١		التوصية ٢		التوصية ٣																						
			(أ)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	(و)	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ق	ج	ج	ج	ج																					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																										

مفتاح الرموز: ق: توصية للجهاز التشريعي باتخاذ قرار.

ج: توصية للرئيس التنفيذي باتخاذ إجراء.

■: توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من هذه المنظمة.

الأثر المتوخى: (أ) تعزيز الشفافية والمساءلة؛ (ب) نشر أفضل الممارسات/الممارسات السليمة؛ (ج) تعزيز التنسيق والتعاون؛ (د) تعزيز الاتساق والمواءمة؛ (هـ) تعزيز الضوابط والامتثال؛ (و) تعزيز الفعالية؛ (ز) وفورات مالية كبيرة؛ (ح) تعزيز الكفاءة؛ (ط) غير ذلك.