

159 EX/5
م ١٥٩ ت/٥
باريس، ١٣/٤/٢٠٠٠
الأصل: فرنسي/انجليزي

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام
عن عملية الإصلاح

الملخص

يقدم المدير العام في هذه الوثيقة تقريراً عن تقدم الإصلاحات التي بدأت في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩، ويعرض الخطوط الرئيسية لبرنامج الإصلاح لفترة العامين الحالية وما بعدها. وتضم هذه الوثيقة بنوداً طلب المجلس التنفيذي والمؤتمر العام بشأنها تقارير خاصة، وهي سياسة الموظفين، والإشراف الداخلي، والتنفيذ الرشيد لسياسة اللامركزية.

المقدمة

١ - عندما تولى المدير العام مهام منصبه في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩، شرع على الفور في تنفيذ برنامج شامل للإصلاحات يرمي إلى مراجعة أولويات اليونسكو وإعادة تركيز أنشطتها، وتبسيط بنائها وإجراءاتها الإدارية، وإحياء الحوافز لدى موظفيها، وترشيد سياستها في مجال اللامركزية.

٢ - وقد قرر المدير العام ألا يستعين بفريق خارجي من الاختصاصيين في الإصلاحات من أجل تنفيذ سياساته المعلنة، بل أن يعتمد في ذلك على خبرة اليونسكو ذاتها، مع المراعاة الواجبة للخبرة التي اكتسبتها الوكالات الأخرى في هذا المجال. وفي الوقت نفسه، دعيت وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة إلى مراجعة شؤون التنظيم والإدارة في اليونسكو، بينما بدأ مراجعو الحسابات الخارجيون، وفقاً لتوصية المؤتمر العام، في دراسة جميع جوانب إعادة تصنيف الوظائف وترقيات الموظفين من درجات مساعد مدير عام ومدير-١ ومدير-٢ التي جرت خلال فترة العامين ١٩٩٨-١٩٩٩. وستوفر نتائج هذه العملية، التي سيقدم تقرير بشأنها إلى المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة، المرتكزات المرجعية الضرورية التي سيتم استناداً إليها اختبار وتدقيق الرؤية الداخلية للمشكلات والحلول.

٣ - ولم يحظ المدير العام بفرصة الاستفادة من فترة تمهيدية أو انتقالية، إذ كان عليه أن يعالج في آن واحد قضايا إدارية عاجلة وأهدافاً إصلاحية طويلة الأجل تشمل جميع جوانب البرنامج والتنظيم والإدارة.

٤ - وأنشأ المدير العام ثلاثة أفرقة عمل داخلية خاصة لإسداء المشورة إليه بشأن مختلف أبعاد مفهوم الإصلاح وتنفيذه، وهي أفرقة تعمل باتصال وثيق فيما بينها وتبحث الموضوعات التالية:

- برنامج اليونسكو وأولوياتها،
- بنية الأمانة، ونظم التوظيف والإدارة
- تحقيق اللامركزية.

٥ - وهذه الوثيقة هي تقرير مرحلي عن التقدم المحرز. وهي تركز على تدابير وخطط الإصلاح المبكرة الخاصة بالموظفين، والإدارة، والجوانب الإدارية المتعلقة باللامركزية وتنفيذ البرنامج، وهي مجالات تقع تحت المسؤولية المباشرة للمدير العام.

٦ - أما فيما يتعلق بالإصلاحات الجوهرية الرامية إلى إعادة تركيز برنامج اليونسكو على المجالات ذات الأولوية، فهي تتطلب حواراً ومشاورات مسبقة مع الدول الأعضاء والهيئتين الرئاسيتين، ومن ثم فهي تخضع بالضرورة لجدول زمني مختلف. وفي هذا النطاق، يتابع المدير العام عن كثب أعمال فريق العمل الخاص المعني بـ "اليونسكو في القرن الحادي والعشرين" الذي أنشأه المجلس التنفيذي، ويزوده بكامل المعلومات عن جهود الإصلاح الداخلي. وهو يجري أيضاً مشاورات مع اللجان الوطنية بهدف تأمين المراعاة الكاملة لآراء ومصالح مختلف الأطراف المعنية بعمل اليونسكو. وستعرض الاقتراحات الرئيسية بشأن إصلاحات البرنامج على المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠. غير أن جهوداً أولية قد بُذلت بالفعل في هذا الصدد، وذلك ضمن عملية تعديل البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١، بناء على طلب المؤتمر العام (الوثيقة ١٥٩ م/ت/٦).

٧ - وكما أعلن في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩، كان من المقرر أن يركز الإصلاح الإداري على أربعة محاور للعمل ذات أولوية هي:

- تجديد حيوية الأمانة،
- تنمية روح المسؤولية وممارستها،
- تبسيط بنية الأمانة وترشيدها،
- العودة إلى احترام القواعد والإجراءات.

٨ - وبعد تحليل معمق للأوضاع، تم ضبط هذه الأهداف وتدقيقها، ولكن ينبغي الإشارة إلى أنه كان على المدير العام أن يقوم على وجه السرعة بتركيز اهتمامه على تصحيح أبرز أوجه الاختلال في الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية للمنظمة. ويتضمن الجزء الأول من هذه الوثيقة معلومات عن هذه التدابير، في حين كرّست الأجزاء اللاحقة للمعلومات عن التدابير المتخذة أو المزمعة لمعالجة قضايا تجديد حيوية الموارد البشرية للمنظمة، وابتكار أسلوب جديد في الإدارة، وتعزيز فعالية اللامركزية. ويعرض الجزء الأخير رؤية جديدة لليونسكو كمقدمة للإصلاحات الأكثر جوهرية التي سينظر فيها خلال الأجل المتوسط.

أولا - التدابير العاجلة لتصحيح أبرز أوجه الاختلال

١,١ الرجوع إلى القواعد والإجراءات

٩ - رأى المدير العام، وخاصة إزاء ما أعرب عنه المجلس التنفيذي والمؤتمر العام من قلق بالغ بشأن "حدوث استثناءات كثيرة جدا في تطبيق سياسة الموظفين ونظام إدارة شؤون الموظفين"، أن عليه أن يأخذ قرارا استثنائيا في ٢٦ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ بإيقاف التعيينات وإعادة التصنيف والترقيات التي تقررت في الفترة ما بين ١ أكتوبر/ تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩. وبعد أن استعرض المدير العام جميع الحالات المعنية، قرر أنه لا يمكن تنفيذ أي ترقية أو إعادة تصنيف أو تعيين ما لم تحترم القواعد والإجراءات القائمة، وشريطة أن تتماشى التدابير المقترحة مع إجمالي عدد الموظفين وتكاليفهم لفترة العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١. وستعرض النتائج الأولى لهذا العمل (الذي يشمل مراجعات مكتبية لجميع حالات إعادة التصنيف والترقية التي جرت فيما بين ١ أكتوبر/تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩) في ضميمه لهذه الوثيقة، مع النتائج الأولية لعملية المراجعة التي طلبها المؤتمر العام فيما يخص جميع حالات الترقية وإعادة التصنيف والتعيين التي تمت خلال فترة العامين ١٩٩٨-١٩٩٩. وسيزود المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة بتحليل أشمل، وذلك بالإضافة إلى تقرير مراجعي الحسابات الخارجيين المتعلق بالوظائف من درجة مدير-١ وما فوقها.

١٠ - وعلى مدى السنوات الأخيرة، أصبح اللجوء الشامل والمستمر للتعيينات المؤقتة ممارسة عادية تستند إلى الاستثناءات بدلا من القواعد. ومنذ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩، تمت مراجعة ما مجموعه ٩٥ من الوظائف والتعيينات المؤقتة، فضلا عن ترتيبات تعاقدية أخرى، من أجل التأكد من مطابقتها للقواعد والإجراءات السارية، وذلك على أساس أنه لا يمكن تجديد أي وظيفة مؤقتة ممولة من ميزانية تكاليف الموظفين، ما لم تكن الخدمات المقدمة مرتبطة بوظيفة دائمة شاغرة ولا غنى عنها لتنفيذ البرنامج أو المشروع المعني. وبالإضافة إلى عملية المراجعة هذه، تمت مطابقة العقود المؤقتة مع نظام ولائحة الموظفين أو

إلغاؤها عند الاقتضاء. وفي الحالة الأخيرة، مُنح تعويض استثنائي معادل لمرتب شهرين للموظفين الذين عملوا بموجب عقود مؤقتة لأكثر من سنتين (ومرتب شهر واحد للموظفين الذين عملوا لفترة تزيد على سنة ولكنها أقل من سنتين). وفي ١ مارس/آذار ٢٠٠٠، كان في المنظمة ٥٢ موظفا مؤقتا يعملون بتمويل من البرنامج العادي.

١١- ويجري من الآن فصاعدا التقييد الصارم بمبدأي التنافس والانفتاح فيما يتعلق بجميع التعيينات في الوظائف، بما في ذلك وظائف مساعد مدير عام. وقد أعلن بالفعل عن ثلاث وظائف مساعد مدير عام للبرنامج (في قطاع الثقافة، وقطاع الاتصال والمعلومات والمعلوماتية، وقطاع العلوم الطبيعية) وعن وظائف مديرين في بعض الوحدات المركزية الأساسية (إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والمستشار القانوني) وستتبع هذه الإعلانات إعلانات أخرى بهدف تجديد فريق الموظفين على مستوى الإدارة العليا بحلول نهاية هذه السنة.

١٢- وفي هذا المضمار، سيكون من المناسب إعادة النظر في بعض التعديلات التي أدخلت على نظام ولائحة الموظفين بموجب القرارين ٧٠/م٣٠ و ٧٢/م٣٠. وهكذا يمكن الاستعاضة عن شرط استخدام إجراءات تنافسية فيما يتعلق بتجديد العقود (المادة ٤,٢ من نظام الموظفين) بشرط ثبوت الأداء المرضي. وبالمثل، لا يبدو أن من العملي تطبيق شرط الإعلان لمدة ٩٠ يوما عن وظائف الخدمة العامة أو الموظفين الوطنيين من الفئة المهنية، ويمكن تخفيض هذه المدة إلى ٣٠ يوما.

١٣- وجرت العودة أيضا إلى العمل وفقا للمحاور العادية لتسلسل السلطة. فقد قام المدير العام ضمن الخطوات ذات الأولوية بمعالجة مشكلة "البنى الموازية". وهكذا تم تفكيك شبكة "كبار المستشارين الخاصين" للمدير العام. وفي الاتجاه ذاته، عادت إدارة برنامج المساهمة إلى مسؤولية مساعد المدير العام للعلاقات الخارجية، على أن يتولى المدير العام معالجة الطلبات في المرحلة النهائية من الموافقة عليها، وذلك على ضوء توصيات القطاعات المعنية. وقد تم إعداد عدد من الاقتراحات الرامية إلى إضفاء المزيد من الاستقامة والشفافية على النظام الخاص بتقييم الطلبات والموافقة عليها (الوثيقة ١٥٩ م ت/٢٧).

١,٢ العودة إلى استقرار الميزانية

١٤- أصبحت مشكلة العجز في تكاليف الموظفين مشكلة مزمنة تنعكس بصورة سلبية على تنفيذ البرامج، وذلك بسبب تجميد الوظائف وحالات التأخر في التعيين. وقد تبين من مراجعة شاملة لمجموع الوظائف الدائمة الحالية، بالمقارنة بالعدد المقرر في الوثيقة ٣٠/م/المعتمدة (الذيل السادس)، أن العجز المحتمل في تكاليف الموظفين، والذي قدر أصلا بنحو ١١ مليون دولار أمريكي، سيكون أكبر من ذلك (نحو ١٧ مليون دولار أمريكي) إذا ما أخذت بعين الاعتبار الطلبات المقدمة بالفعل من القطاعات والوحدات. وبفضل الجهود التي بُذلت في جميع وحدات الأمانة، حُفض هذا المبلغ إلى ٢,٥ مليون دولار أمريكي. وقد بدأ اتخاذ تدابير إضافية، مثل خطة لإنهاء الخدمة بالتراضي (انظر أدناه) من أجل ضمان عدد من الأمور، من بينها عدم تجاوز الحد الأقصى لإجمالي تكاليف الموظفين.

١٥- غير أن تحقيق استقرار الميزانية لا يمكن أن يكون هدفا في حد ذاته. ذلك أن التحدي الحقيقي يكمن في تصحيح التناقضات الخطيرة بين بنية الوظائف، وكفاءات الموظفين، واحتياجات البرنامج. وهذه العملية صعبة للغاية وستبقى كذلك، لأن المدير العام لا يملك أي هامش في إدارة ميزانية تكاليف الموظفين، باعتبار أنه تم بالفعل تجميد أو إلغاء عدد كبير من الوظائف الشاغرة أو التي ستصبح شاغرة خلال فترة العامين الحالية. وعلاوة على ذلك، فإن بعض أحكام القرار ٧٠/م٣٠ تفرض على المدير العام قيودا صارمة في إدارة بنية الوظائف، ومن ثم تفرض عليه الإدارة السديدة لشؤون الموظفين وتكاليفهم.

١٦- وفي سبيل إيجاد حل لهذه الأوضاع، أعلن مؤخرا عن خطة لإنهاء الخدمة بالتراضي تستهدف بصورة رئيسية الموظفين من درجة مهني-٥ وما فوقها والموظفين الذين اقتربوا من سن التقاعد، وذلك بغية تحقيق الأهداف الثلاث التالية: الحد من تضخم قمة هرم الوظائف العليا، وتجديد شباب الموظفين، وتجديد المهارات والخبرات. وهناك إمكانيات متوقعة لتجديد المهارات من خلال الاستبدال "الطبيعي" للموظفين الذي سيبلغ ذروته خلال الأعوام الخمسة المقبلة نتيجة لتقاعد ٣٤٪ من موظفي الفئة المهنية وما فوقها (من بينهم ٧٠٪ من درجة مدير) و ٣٠٪ من موظفي فئة الخدمة العامة.

١٧- إن ما عمد إليه سابقا من الاحتفاظ على المستوى المركزي بأجزاء هامة من الميزانية لاستخدامها في الأنشطة "غير المخطط لها" كان يشكل تهديدا لاستقرار الميزانية وللتنفيذ الفعال للبرامج التي وافق عليها المؤتمر العام. وقد أوقف المدير العام العمل بمثل هذه الترتيبات. ومن الآن فصاعدا ستكون إدارة جميع الأموال المتاحة تحت مسؤولية القطاعات والوحدات المعنية. ولن يكون هناك بعد اليوم أي احتياطي مركزي غير واضح الأهداف والطرائق.

١,٣ ترشيد بنية الأمانة

١٨- البنية الحالية للأمانة معقدة وثقيلة ومجزأة، وتحوي عددا كبيرا من العناصر المتباينة والمعزولة التي كثيرا ما تكون زائدة أو متداخلة. ويبدو في كثير من الحالات أن بناءها قائم على الأشخاص لا على المهام. ومن المشكلات المرتبطة بذلك تضخم قمة هرم الدرجات، حيث يوجد عدد كبير من الموظفين من فئة "مدير" دون أن تكون هناك "مهام مدير". ولو نفذت كل القرارات الموقوفة الخاصة بالتقريات وإعادة التصنيف لأصبح لدى المنظمة نحو ٢٠٠ موظف من درجة "مدير" وما فوقها، مما سيؤدي إلى بنية وظائف تتحدى أي منطق إداري.

١٩- وواضح أن إعادة هيكلة حقيقية وحاسمة للأمانة لا بد أن تعقب إعادة صياغة برامج اليونسكو وأولوياتها، وهي عملية ما زال يتعين إعدادها والموافقة عليها من جانب الهيئتين الرئاسيتين لليونسكو. غير أن هناك عددا من التغييرات الهيكلية يجب أن ينفذ، وسينفذ بالفعل، بأسرع ما يمكن، استنادا إلى البرنامج الحالي ومبادئ حسن الإدارة والحس السليم البسيط، لكي تصبح الأمانة أقل تضخما في القمة، وأكثر وظيفية، وأفضل استعدادا للتنفيذ الفعال للبرنامج الحالي والبرامج المقبلة على حد سواء.

٢٠- وعلى سبيل الأولوية فإن بعض وحدات التنسيق والوحدات التي كانت مرتبطة مباشرة بالمدير العام أعيد دمجها في قطاعات البرنامج أو ألحقت بالمكاتب المناسبة، وذلك منذ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩.

٢١- ومنذ ذلك الحين بدأت عملية مراجعة لبنية الأمانة في المقر، بالتشاور مع مساعدي المدير العام وعدد من المديرين، بغية تسوية البنية الهرمية وتنسيق مختلف عناصرها. وستحل محل العدد الكبير الحالي من الهيئات الهيكلية (القطاعات والإدارات والأقسام والمكاتب والشعب والوحدات) بنية ثلاثية هي: القطاع والقسم والشعبة بالنسبة لقطاعات البرنامج، والقطاع والمكتب والوحدة بالنسبة لخدمات مساندة البرامج والخدمات الإدارية.

٢٢- وسيجري الإبقاء على قطاعات البرنامج الخمسة، إلا أن من الممكن تخفيض عدد الأقسام والوحدات المستقلة في القطاعات (والتي يبلغ عددها حالياً نحو ٥٠) إلى النصف. ومن حيث المبدأ سيرأس كل قسم مدير (مدير-١). وسيعمل أحد مديري الأقسام أيضاً كنائب لمساعد المدير العام بدرجة مدير-٢. كما سيكون لكل قطاع مكتب تنفيذي تابع لمساعد النائب العام، ويجمع خدمات التنسيق والتقييم والإدارة والمعلومات المتعلقة بالبرامج (انظر الفقرة ٤٨).

٢٣- وسيتم كذلك تبسيط القطاعات غير البرنامجية. وسيضم قطاع التنظيم والإدارة خمس وحدات رئيسية تعنى بما يلي: المالية والمحاسبة؛ والمؤتمرات واللغات والوثائق؛ والصيانة والأمن في مباني المقر؛ والمشتريات؛ ونظم المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية. ويشمل قطاع العلاقات الخارجية العلاقات مع الدول الأعضاء، والتعاون مع اللجان الوطنية والشركاء الجدد، والعلاقات مع المنظمات الدولية الحكومية والمنظمات غير الحكومية، والتعاون مع مصادر التمويل الخارج عن الميزانية (ويمكن كبديل أن تربط هذه المهمة الأخيرة بالتنسيق الميداني).

٢٤- وهناك حاجة واضحة لتأمين الاتساق والتآزر بين مختلف خدمات الإعلام والنشر، مثل إعلام الجمهور، ونشر المواد المكتوبة والمواد السمعية - البصرية، وتطوير الموقع على شبكة ويب. ورغم أن من الواضح أنه ينبغي التقريب بين هذه الخدمات فإن دورها ومكانها الدقيق سيتحددان في إطار الاستراتيجية الشاملة الجديدة للاتصال وإعلام الجمهور التي يجري إعدادها وفقاً للقرارات الأخيرة للمجلس التنفيذي والمؤتمر العام (القرار ١٥٧ م ت/١٠،٤/١٠٠٤/٥١).

٢٥- وستنظم الوحدات المركزية حول عدة وظائف رئيسية، تشمل التخطيط الاستراتيجي، والميزنة، وإدارة الموارد البشرية، والتنسيق الميداني. وسيجري إلحاقها بالمدير العام من خلال مكتبه وعن طريق نائب المدير العام. وستقوم وحدة الإشراف الجديدة التي يجري إنشاؤها حالياً بتقديم تقاريرها إلى المدير العام مباشرة.

٢٦- وسيزود المدير العام المجلس التنفيذي بمعلومات إضافية عن التغييرات في بنية الأمانة وعن آثارها المحتملة، وذلك في جلسة خاصة، وفقاً للمادة ٥٩ من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي. غير أن من الواضح أن إعادة تنظيم البنية هذه ستخفض كثيراً عدد الوظائف من درجة مدير. وبالنظر إلى أنه يوجد حالياً ١٠٦ مديرين في المقر، وأن هيكل المقر الجديد سيحوي ما بين ٤٠ و ٥٠ وظيفة من هذه (حسب مختلف الخيارات الهيكلية)، فإن عدداً معيناً من هؤلاء المديرين سيتركون بدون مهام "إدارية". ويمكن أن تحل هذه المشكلة جزئياً بفعل التآكل الطبيعي (سيتقاعد ٣٥ من المديرين العاملين في المقر في الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٣، و ١٤ مديراً آخر في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣) إلى جانب آثار "خطة إنهاء الخدمة بالتراضي"

الذي أعلن عنه مؤخرا (حيث يبلغ عمر ٧٣ من المديرين في المقر هه عاما أو أكثر). ويجري النظر أيضا في اتخاذ ترتيبات مناسبة أخرى.

ثانيا - إحياء أرصدة المنظمة البشرية

٢٧- أكد المؤتمر العام في قراره ٧٢/٣٠ الحاجة الملحة إلى مراجعة سياسة الموظفين، بالتركيز على أهداف مثل التوصل إلى بنية متوازنة لمختلف فئات الموظفين، وتوزيع جغرافي أكثر إنصافا، وتجديد شباب هيئة الموظفين، ومع المراعاة الكاملة لمعايير القدرة على المنافسة والخبرة والفعالية وطابع العالمية.

٢٨- وقرر المدير العام، اقتناعا منه بالإسهام القيم لوجود موظفين يتناسبون بدرجة أكبر مع احتياجات المنظمة، الشروع في تطبيق سياسة جديدة للموارد البشرية، عناصرها الرئيسية هي: الحشد النوعي للنشط، وتقييم الأداء استنادا إلى النتائج، والتدرج الوظيفي وحراك الموظفين. وتحديث المهارات.

٢٩- وكخطوة عملية أولى، سيحول مكتب شؤون الموظفين السابق إلى مكتب لإدارة الموارد البشرية، يركز على التخطيط والإدارة الاستراتيجيين للموارد البشرية وليس على إدارة شؤون الموظفين اليومية، التي ستطبق عليها اللامركزية بحيث تتولاها القطاعات والمكاتب ذات الصلة. وسيضطلع مدير المكتب، الذي سيعين قريبا، بدور رئيسي في وضع نهج رشيد حديث لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وسيعزز المكتب بمهنيين من ذوي المهارات تتوافر لديهم أحدث المعارف والخبرات اللازمة للإدارة الحديثة لشؤون الموظفين.

٢,١ الحشد النوعي للنشط

٣٠- يجري حاليا تصميم سياسة حشد نشطة لضمان استفادة المنظمة من أفضل الخبرات المتاحة في العالم، مع تحقيق توزيع جغرافي لموظفي الأمانة يكون أكثر إنصافا. وتوازن مناسب بين الجنسين. وستستند هذه السياسة إلى كل المنهجيات والتقنيات المتاحة، مع إعطاء الأولوية في الاهتمام للدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.

٣١- ولتحقيق أوسع نطاق ممكن لهذه السياسة، ستجري الاستعانة بانتظام بمكاتب اليونسكو الميدانية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء من المجتمع المدني، بما في ذلك الأطراف التي توجد لديها قواعد للبيانات عن الرابطات النسائية المهنية. ويقوم موقع على شبكة الانترنت، أنشأه بالفعل مكتب إدارة الموارد البشرية، بتأمين نشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة على نطاق أوسع، سواء داخل المنظمة أو على مستوى العالم، وتدعمه الإعلانات الصحفية المناسبة. وستشجع اللجان الوطنية لليونسكو على القيام بدور أنشط في نشر المعلومات عن فرص الاستخدام في اليونسكو، وفي تحديد المرشحين الملائمين، مع توفير التدريب للأمناء العامين للجان الوطنية لهذا الغرض على وجه التحديد.

٣٢- ويتعين بذل جهود خاصة لتصحيح الاختلال في التوزيع الجغرافي في الأمانة. وسيجري تعزيز برنامج المهنيين الشباب الذي يمتلك إمكانية كبيرة لم تستغل بالكامل حتى الآن لاجتذاب أخصائيين

مؤهلين شباب، لا سيما من الدول الأعضاء غير الممثلة، ولكن أيضا من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب، مع إيلاء اهتمام خاص لتحسين تنسيق هذا البرنامج مع خطط الحشد القطاعية.

٣٣- ويتعين توكي الصرامة على وجه الخصوص في حشد كبار الموظفين الإداريين. وبناء على توصية المؤتمر العام باستحداث آليات وإجراءات جديدة للحشد وفقا لأفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، سيتم تطبيق تقنية "مركز التقييم" في حشد الموظفين من درجة "مدير-١" وما فوقها. وهذه التقنية، التي تستند إلى خبرة برنامج الأمم المتحدة الإنشائي (بامت) في حشد المنسقين المقيمين، والتي ستكون مطوعة لاحتياجات اليونسكو، ستوفر، عن طريق تمارين المحاكاة والاختبارات العملية، مزيدا من المعلومات عن طريقة تصرف المرشحين في الأوضاع الخاصة. وستختبر هذه التقنية أولا في اختيار المرشحين لمنصب مديري مكاتب اليونسكو الميدانية، ثم تعمم تدريجيا على المناصب العليا الأخرى داخل المنظمة.

٢,٢ تحديد أهداف فردية واضحة وتقييم للأداء على أساس النتائج

٣٤- يجب التوصل إلى الربط بصورة واضحة بين الأهداف المفردة والنتائج المحرزة، وكذلك بين إجراءات تقييم الأداء ودورة تنفيذ البرامج. ولهذه الغاية ستكون لكل موظف أهداف مقررّة تتصل بأهداف القطاع والمكتب وفي نهاية المطاف بأهداف المنظمة في مجموعها. وتمشيا مع أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة، ستحدد الكفاءات الأساسية، بما فيها المهارات والمعارف وأنماط السلوك الرئيسية، بالنسبة لكل موظفي اليونسكو، ومن ثم يجري تقييمها كجزء من عملية التقييم العامة. فضلا عن ذلك، ستحدد كفاءات خاصة للمديرين تشمل مهارات الأداء الإداري والتقييم.

٣٥- وسيطبق كذلك نظام للتقييم الشامل يركز الاهتمام على تطوير الكفاءات الإدارية بهدف مساعدة المديرين على تحديد أوجه قوتهم وضعفهم، حتى يمكن إعداد وتنفيذ خطة تنمية إدارية مطوعة للاحتياجات. وسيختبر هذا النظام في البداية على مستوى مساعدي المدير العام والموظفين من درجة مدير-٢، على أن يوسع بعد ذلك ليشمل كل الموظفين الإداريين من درجتي مدير-١ ومهني-٥.

٢,٣ مراقبة التقدم في السلك الوظيفي وحراك الموظفين

٣٦- منذ فترة طويلة تعتبر فرص التقدم في السلك الوظيفي في اليونسكو غير كافية. والواقع أن نظام الوظائف يعد عقبة رئيسية تحول دون وضع خطة للتدرج الوظيفي. ولما كان عدد الوظائف الشاغرة المناسبة محدودا في أي فترة زمنية بعينها، فقد استخدمت وسائل أخرى لهذه الغاية، منها إعادة التصنيف، والترقية على أساس الجدارة، وترقية نهاية الخدمة. وقد رأى معظم الموظفين أن هذه الممارسات لا تتسم بالمساواة والإنصاف.

٣٧- وينبغي أن يكون النقل إلى وظيفة من درجة أعلى هو السبيل الأول للترقية. ووفقا للائحة الموظفين ينبغي إعطاء المرشحين الداخليين الأفضلية على المرشحين الخارجيين في عملية الاختيار عند تساوي الكفاءة. وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار القدرة الظاهرة على أداء مهام على مستوى أعلى فضلا عن الخبرة الميدانية بالنسبة للموظفين المهنيين.

٣٨- وستطور فرص للترقية بالنسبة لفئة الخدمة العامة، مع التوصية بإسناد الدرجات الثلاث العليا للترقية الداخلية. وستعرض فرص إضافية لدخول المرشحين من فئة الخدمة العامة في الفئة المهنية، شريطة الخضوع لامتحان وفقاً للممارسات المتبعة في الأمم المتحدة.

٣٩- وفيما يتعلق بعمليات إعادة التصنيف ستُنشأ لجنة دائمة يشارك فيها "مكتب إدارة الموارد البشرية" مشاركة فعالة. وستخضع أي إعادة تصنيف لمراجعة مكتبية لا ترمي إلى التحقق من وجود زيادة في المسؤوليات فحسب، بل كذلك من كيفية تمشي إعادة التصنيف هذه مع البنية التنظيمية للوحدة المعنية.

٤٠- ولما كانت إمكانات التحرك الرأسي في أي بنية هرمية محدودة، فإن على اليونسكو أن تطور ثقافة لا تعتبر الترقية بمقتضاها الشكل الوحيد للتقدم في السلك الوظيفي. وستنشأ مهمة لدعم التدرج الوظيفي من أجل إسداء المشورة للموظفين فيما يخص الارتقاء المهني وتزويدهم بأدوات للتقدم في السلك الوظيفي. وسيكون تناوب الموظفين بين المقر والميدان هو القاعدة، وسيجري العمل بكل نشاط على استطلاع أنواع بديلة من نظم المكافأة والتقدير لكل من الأداء الفردي والأداء الجماعي.

٢,٤ تحديث المهارات

٤١- سيجري العمل بنشاط على استطلاع أنماط جديدة لتعيين الموظفين لتلبية احتياجات المنظمة التي تشهد تطوراً سريعاً. وسيستأنف استخدام نظام التعيين لفترة محدودة في وظائف من الفئة المهنية (فئة "الأخصائيين") على نطاق واسع لضمان الرشد اللازم من الخبرات الجديدة. وفي السياق نفسه سيعطى للقطاعات والمكاتب، بعد إجراء التعديلات اللازمة في اللوائح القائمة، قدر أكبر من المرونة في استخدام الخبراء الاستشاريين بعقود قابلة للتجديد حتى عامين. وسيجري، حيثما أمكن ذلك، الاستعاضة عن العقود المؤقتة بعقود بمكافأة، مما يتيح تحسين مراقبة النتائج وتفادي أي توقعات لا مبرر لها.

٤٢- ويكتسي تدريب الموظفين أثناء الخدمة أهمية كبرى بالنسبة للتدرج الوظيفي الفردي ولمصالح المنظمة على حد سواء. وبالإضافة إلى دورات التدريب الداخلي التقليدية، سيوضع نظام للدراسة الخارجية للحفاظ على أعلى مستويات الكفاءة المهنية لموظفي اليونسكو. وستترواح الطرائق المعتمدة في هذا النظام بين الإجازة الخاصة براتب كامل، وتسديد رسوم الدراسة. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري العمل بنشاط على عقد اتفاقات خاصة للمبادلات والدراسة مع الجامعات وغيرها من المؤسسات في المجالات الخاصة التي تحتاج اليونسكو إلى تحديث خبرتها فيها.

٤٣- وفي سياق التحرك نحو البرمجة والميزنة القائمتين على النتائج، ستعزز كفاءات كل أخصائيي البرامج في مجال تصميم البرامج وتقييم النتائج عن طريق برنامج تدريبي "من أحدث طراز" في هذا المجال. وسيوضع برنامج إدارة شامل موجه نحو النتائج ومطوع لاحتياجات رؤساء المكاتب الميدانية، يجري التركيز فيه على الاتصال، وبناء الأفرقة، والإدارة المالية، والتقييم. وسيجري أيضاً تطوير وتحديث كفاءات كبار المسؤولين الإداريين على النحو المبين في الفقرة ٥٢ أدناه.

٤٤- ومن أجل تمويل هذا النظام الخاص بـ"التجديد المستمر للمهارات"، سيكون من المعقول التوجه نحو تخصيص ميزانية بنسبة ٢ إلى ٣ في المائة من تكاليف موظفي اليونسكو المتعلقة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم.

ثالثاً - وضع أسلوب جديد للإدارة

٤٥- هناك إحساس بأن نظام الإدارة الحالي في اليونسكو جامد، ومفرط في الهرمية والتقسيم، ويفتقر إلى التماسك، ويثبط المبادرة. وما زال تفويض السلطة نظرياً إلى حد كبير. وهذا الوضع يؤثر تأثيراً سلبياً على معنويات الموظفين وعوامل الحفز لديهم، وكثيراً ما يؤدي إلى ضعف الأداء الجماعي.

٤٦- ومن ثم فإن من الضروري تشجيع أسلوب جديد للإدارة يقوم على مبدأ الإدارة عن طريق القيادة وتفويض السلطة، ويدعم المشاركة والاتصال، ويشجع النهج التجديدي في التفكير والعمل.

٣,١ تفويض السلطة وضمان القابلية للمحاسبة

٤٧- وضع المدير العام حداً لأسلوب اتخاذ القرارات على أساس مفرط في المركزية. وفي حين يظل المدير العام هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات، ضمن الصلاحيات التي يمنحها إياها المؤتمر العام والميثاق التأسيسي لليونسكو، فسيكون تفويض السلطة لتنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات هو المبدأ الإداري الرئيسي. وقد تم بالفعل منح مساعدي المدير العام لمختلف القطاعات والخدمات المسؤولية العملية عن ميزانيات برامجهم وما يتصل بها من تكاليف الموظفين، وأصبحوا قابليين للمحاسبة الكاملة عن استخدامها وعن تحقيق أهداف البرامج. ومن أجل تعزيز قدراتهم على إدارة الموارد البشرية، فإن المدير العام ينظر حالياً في إمكانية تفويضهم سلطة تعيين الموظفين حتى درجة "مهني-٤"، مع خضوع هذا التعيين للمتابعة والمراقبة المناسبة من جانب الوحدات المركزية. وضماناً للتماسك في الإدارة العامة للموارد البشرية للمنظمة، ستعد كل القطاعات والمكاتب خططاً للحشد لكل فترة عامين، بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية، وباستخدام توصيفات عامة للكفاءات.

٤٨- وعلى ذلك، سيفوض عدد من المهام الإدارية تدريجياً إلى "المكاتب التنفيذية" التي ستنشأ وتلحق بمساعد المدير العام لكل قطاع. وستألف هذه المكاتب التنفيذية من موظفين متعددي المهارات يقدمون خدمات إدارية متكاملة للقطاع، بما في ذلك الإدارة العامة وإدارة شؤون الموظفين، والميزانية والشؤون المالية القطاعية، بالتعاون مع الوحدات المركزية.

٤٩- وسيطبق تفويض السلطة على كل المستويات. وستزود القطاعات بنصيبها من الميزانية المعتمدة لكل التكاليف وبنود الإنفاق (البرنامج، الموظفين، الوظائف، الأسفار، وما إلى ذلك...) في مجالات اختصاصها. وستقوم القطاعات من جانبها بتفويض السلطة عن أجزاء من ميزانياتها إلى الأقسام أو أفرقة المشروعات المشتركة بين القطاعات. وسيحمل مساعد المدير العام المسؤولية العامة عن النتائج وإدارة الموارد بالنسبة للبرامج الرئيسية.

٥٠- وستقوم "الوحدات المركزية" (مكتب التخطيط الاستراتيجي، ومكتب الميزانية، ومكتب إدارة الموارد البشرية) بتركيز اهتمامها على المهام التمهيديّة (وضع السياسات) والمهام المتقدمة (المتابعة والتنسيق والمراقبة)، وهذا ما يبرر تبعيتها للمدير العام.

٣,٢ تنمية المهارات الإدارية

٥١- تتمثل إحدى الأولويات الاستراتيجية الرامية إلى تفعيل هذا النهج الجديد في إنشاء "فريق إداري" متكامل قادر على إدارة الأمانة بنجاح وقيادتها بصورة فعالة. ويتطلب ذلك توافر عدد كافٍ من الموظفين ذوي المهارات الإدارية الملائمة. وستعتبر هذه المهارات شرطاً أساسياً لدى تقييم المرشحين توطئة لتعيينهم في وظائف ذات مسؤوليات إدارية أو لدى ترقيتهم إليها وكذلك لدى تقييم أداء المسؤولين عن الإدارة.

٥٢- ولضمان احتفاظ الموظفين القائمين على الإدارة بقدراتهم الإدارية وتنمية هذه القدرات، بما في ذلك في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة وإدارة شؤون الموظفين وتقييمهم، ستتنظم ندوات إدارية لكبار المسؤولين على أساس منتظم كما سيعد برنامجاً للتنمية الإدارية. وستكون المشاركة في هذا البرنامج شرطاً أساسياً للتقدم في سلم الوظائف الإدارية وداخل الوظائف ذاتها.

٣,٣ اعتماد أدوات حديثة للإدارة والرصد والاتصال

٥٣- إن تفويض السلطة تفويضاً كاملاً يقتضي حدوث تغيير كبير في الثقافة التنظيمية لليونسكو ودعمها بأدوات ملائمة للإدارة والرصد وبنظم مراقبة على "الخط الأول". ويتطلب ذلك بدوره توافر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لدى المسؤولين الإداريين من أجل إدارة الموارد المتاحة لهم وتقليل احتمالات سوء استخدام الاعتمادات المالية. وتعتبر الجهود المبذولة حالياً لتحديث نظم الإدارة بمساعدة الحاسوب مسألة أساسية لتيسير هذا التغيير.

٥٤- وعملاً بالخطة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات التي وضعت في ١٩٩٧، تتجه المنظمة حالياً نحو نظام متكامل للمعلومات لدعم سياستها الإدارية استناداً إلى النتائج. ويتضمن هذا النظام ثلاثة عناصر مترابطة: شؤون البرنامج والميزنة، الشؤون المالية والمحاسبية، وإدارة الموارد البشرية. وقد نفذ العنصر الأول في ١٩٩٨-١٩٩٩ عن طريق إعداد وتطبيق نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)، الذي يشكل أداة متكاملة للتخطيط والميزنة والرصد وإعداد التقارير.

٥٥- وستشهد المرحلة القادمة التي ستنفذ خلال فترة العامين الجارية، إنشاء نظام جديد للمسائل المالية والمحاسبية. وسيجري تعديل بنية التقارير المالية بحيث تتلاءم مع الهيكل التنظيمي المقبل للأمانة بمستوياته الثلاثة. وسيعاد النظر تماماً في الجدول الحالي لحسابات المنظمة لتيسير الانتفاع الكامل بمختلف الإمكانيات البنوية للنظام المالي الجديد. وسيعد تقرير مالي شهري لكل قطاع في شكل نموذجي موحد. كما ستستخدم وحدة محاسبية مرنة خاصة بالمشروعات لمراقبة أداء المشروعات من الناحية المالية ومقارنته بالميزانية المخصصة لها. وعندما يتم الترابط الكامل مع نظام SISTER، ستكون هذه الوحدة المرنة أداة فعالة تنتفع بها القطاعات لإدارة البرامج والمشروعات، وستفيد بوجه خاص في الأنشطة المشتركة بين القطاعات. وسيوسع النظام المالي الجديد تدريجياً ليشمل جميع مكاتب اليونسكو بحيث يسمح بإجراء

المعاملات المالية بالزمن الحقيقي. وسيكتمل التحديث الشامل لنظام الإدارة والرصد في المنظمة، في فترة العامين المقبلة مع تضمينه عنصرا خاصا بالموارد البشرية.

٥٦- والجدير بالذكر أن تكلفة العنصر الخاص بالشؤون المالية والمحاسبية وحده تقدر بزهاء ١١ مليون دولار، في حين لم يخصص له سوى ٥ ملايين دولار في إطار ميزانية البرنامج العادي. وفي ظل هذه الظروف، سيعتمد نجاح المشروع بقدر كبير على المساهمات الطوعية للدول الأعضاء، وفقا لما طلبه المؤتمر العام في قراره ٣٠/م.٨٤.

٥٧- وستستخدم أيضا أدوات حديثة ملائمة للاتصال والمعلومات لوضع خطة تكاملية للاتصال بغية إحاطة الموظفين علما بسياسة المنظمة وأولوياتها الراهنة.

٣,٤ تعزيز عملية الإشراف

٥٨- إن الإشراف والمساءلة عنصران يكمل أحدهما الآخر. فالمساءلة عبارة عن ثقافة إدارية تستند إلى تفويض المسؤوليات والموارد، وتقتضي أن يتولى المديرين تقديم معلومات وبيانات صحيحة رشيدة عن أوجه استخدام هذه الموارد؛ ولذلك يعتبر تعزيز عملية الإشراف الداخلي ضروريا لضمان المساءلة الشفافة والتقييم الملائم للأداء الإداري.

٥٩- وتبدأ عملية الإشراف الفعال بمراقبة ملائمة على "الخط الأول"، حيث يراقب المسؤولون عن التنظيم الإداري الاستخدام السليم للموارد وتنفيذ الأنشطة. أما على المستوى الثاني من المراقبة، فيتمثل دور الآلية الداخلية المعنية بعملية الإشراف في ضمان التفاعل الجيد بين الممارسات الإدارية ونظم المراقبة الداخلية. ويتم ذلك من خلال استعراض منتظم لكافة العمليات التي تضطلع بها المنظمة.

٦٠- وتتعلق المهام الأساسية لعملية الإشراف، وفقا لمعناها الواسع في نطاق النظام المشترك للأمم المتحدة ولدى الأوساط المهنية، بالأمر التالي:

(أ) المراجعة الداخلية: وقد اتسع نطاقها في السنوات الأخيرة من المسائل المالية المحضة ومجرد الالتزام بالقواعد ليشمل أداء النظم الإدارية من حيث جدوى التكلفة "العائد مقابل الاستثمار"، والأداء العملي والكفاءة والفعالية.

(ب) تحسين الإدارة، والتفتيش والتقصي: ترمي هذه المهام الثلاث أساسا إلى كشف النقاب عن المشكلات وحلها لمساعدة المسؤولين عن الإدارة وتحسين الأساليب والعمليات الإدارية ولتقييم متطلبات الموظفين وعبء العمل.

(ج) التقييم: يتعلق بتقييم ملاءمة تنفيذ البرامج وفعاليتها؛

٦١- يضطلع حاليا التفتيش العام والوحدة المركزية لتقييم البرنامج بمهام الإشراف على المستوى الثاني في اليونسكو. وتبين التطورات الحديثة أن هناك قدرا كبيرا من التداخل بين المراجعة الداخلية والتقييم الداخلي وإن كانت العمليتان فرعيتين مختلفين من فروع التخصص. ويتمثل ذلك، بوجه خاص، في اصطلاح

المقيمين بدمج قدر أكبر من العوامل المتعلقة بفعالية التكلفة في عملهم في حين يقوم مراجعو الحسابات على نحو متزايد باستعراض عمليات التنفيذ الإداري والأداء والنتائج بالنظر إلى الأهداف.

٦٢- ويتمثل التوجه الرئيسي للإصلاح المقترح من المدير العام في هذا الميدان في إنشاء وحدة متكاملة للإشراف تكلف وحدها بأداء مختلف مهام الإشراف أي المراجعة والتفتيش والتقصي وتحسين الإدارة والتقييم. ويرى المدير العام أن وجود مثل هذه الوحدة المهنية الجامعة من شأنه أن يؤدي إلى توثيق الترابط بين المراجعة الداخلية والتقييم، وتحقيق وفورات الحجم فضلا عن تحسين الشفافية والمساءلة.

٦٣- وسيجد أعضاء المجلس في الوثيقة ١٥٩ م/ت/إعلام ٧ تحليلا أكثر استفاضة لخلفية هذه المسألة بما في ذلك الإشارة إلى آليات المراقبة والإشراف الداخلية القائمة حاليا في اليونسكو وفي منظمات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وتعرض تلك الوثيقة أيضا أفكار المدير العام الأولية عن وحدة الإشراف الداخلي ودورها وتنظيمها وأدائها.

٦٤- وقد أجرى معهد مراجعي الحسابات الداخليين، بناء على طلب المدير العام، تقييما للوضع الراهن فيما يخص الإشراف الداخلي في اليونسكو، ومع مراعاة ملاحظات وتوصيات وحدة التفتيش المشتركة بشأن هذه المسألة. وعلى ضوء نصائح هذه الهيئة المهنية وملاحظات المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة، سيقدم المدير العام إلى المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة اقتراحات مفصلة بشأن بنية الإشراف الداخلي في اليونسكو وطرائق تنفيذه مع مراعاة أحدث التطورات وأفضل الممارسات في هذا الميدان.

رابعا - تعزيز الامتداد على الصعيد العالمي: نحو لا مركزية فعالة

٦٥- ستكون إحدى المهام الكبرى للمنظمة في السنوات المقبلة هي إعداد تدابير وبنى مُثلى لضمان التطبيق الرشيد لسياسة اليونسكو المتعلقة باللامركزية، كما حددتها الهيئتان الرئاسيتان.

٦٦- إن تطبيق اللامركزية على نطاق واسع يعتبر ممارسة حديثة العهد نسبيا في اليونسكو. فخلال السنوات الثلاثين الأولى من وجود اليونسكو لم يُنشأ سوى ١٥ مكتبا ميدانيا، في حين أن السنوات الاثنتي عشرة الأخيرة شهدت إنشاء ٤٥ من هذه المكاتب، وبذلك أصبحت اليونسكو ممثلة حاليا في دولها الأعضاء من خلال ٧٠ مكتبا ميدانيا وأربعة مكاتب اتصال وستة معاهد وعدد من المراكز، تختلف من حيث وضعها القانوني وعلاقتها باليونسكو.

٦٧- وثمة عنصر آخر، فريد من نوعه، في نظام اليونسكو اللامركزي يتمثل في اللجان الوطنية التي شهدت تزايدا مطردا من حيث عددها وحجم مشاركتها في أنشطة المنظمة. ففي الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ قامت قرابة ١٨٠ لجنة وطنية بتنفيذ زهاء ٨٠٠ من الأنشطة البرنامجية بتكلفة إجمالية قدرها ٨ ملايين دولار أمريكي، وتولت إدارة ٢٤ مليون دولار أمريكي تقريبا من اعتمادات برنامج المساهمة، وذلك مما يجعل هذه اللجان الوطنية أكثر شركاء اليونسكو بروزا في الدول الأعضاء.

٦٨- ولئن كانت هناك مبادئ توجيهية واضحة لسياسة اللامركزية، كما حُددت على وجه الخصوص في القرار ١٣٦ م/ت/٣٣ استناداً إلى الدراسة العميقة التي أجراها المجلس التنفيذي في ١٩٩١، فإن الاستراتيجية المتعلقة بتطبيق هذه المبادئ التوجيهية لم تكن واضحة، مما أدى إلى نتائج متفاوتة. فقد كان هناك ما يلي:

(أ) انتقال حديث وسريع من استراتيجية إقليمية موجهة بحسب القطاعات ويجري تنفيذها عن طريق عدد صغير نسبياً من المكاتب، إلى خليط من البنى الإقليمية ودون الإقليمية والوطنية، بعضها قطاعي والبعض الآخر مشترك بين القطاعات، وذلك مما أدى إلى حالات من التداخل في المسؤوليات البرنامجية والتمثيلية؛

(ب) افتقار إلى استراتيجية عامة رشيدة فيما يخص القرارات المتعلقة بتحديد مواقع المكاتب الجديدة؛

(ج) تزايد في عدد المكاتب الصغيرة، وهو تزايد أدى إلى توسيع نطاق تمثيل اليونسكو على مستوى الدول الأعضاء ولكنه أسفر في الوقت ذاته عن الحدّ من القدرات على تنفيذ البرامج. ومن ثم فإن الإبقاء على عشرة مكاتب، يعمل في كل منها موظف واحد من الفئة المهنية، يكلف زهاء ١٠٠ ٤٨٣ ٢ دولار لتنفيذ أنشطة للبرنامج العادي بمبلغ ٩٨٦ ١٠٩ ١٠٩ دولاراً، وذلك مما يجعل نسبة المصروفات إلى التكلفة تساوي ٤,٤٪.

٦٩- وقد أدركت الهيئتان الرئاسيتان لليونسكو أهمية هذه الشواغل وأجرتا مناقشات بشأنها في مناسبات عديدة. بيد أنه لئن كان هناك اهتمام بالحدّ من فتح مكاتب جديدة، فإنه لم تجر مناقشة أي مبادئ توجيهية بشأن "إغلاق" المكاتب القائمة.

٧٠- إن اللامركزية أداة، وليست غاية بحد ذاتها. وينبغي النظر إليها باعتبارها وسيلة لتمكين اليونسكو من تصميم وتنفيذ برامج ذات نطاق عالمي ولكنها مطوّعة في الوقت ذاته لاحتياجات الدول الأعضاء وظروفها الخاصة، مع إيلاء عناية خاصة للبلدان النامية ولأوضاعها المحلية الاجتماعية الاقتصادية والجغرافية والثقافية والسياسية. ولذلك فإن أي استراتيجية للامركزية يزعم اعتمادها ينبغي أن تستند إلى المقدمة المنطقية الثنائية الأساسية وهي أن اليونسكو منظمة واحدة ذات مهمة شاملة وحيدة، وأن المعيار الأساسي لأداء المنظمة هو مدى تأثيرها على دولها الأعضاء وملاءمتها لهذه الدول.

البرمجة والمراقبة والتقييم

٧١- من أجل تعزيز هذه الملاءمة وهذا التأثير، يتعين على اليونسكو أن تكون أكثر قرباً من "الأطراف المعنية بها": وبعبارة أخرى، يتعين عليها أن تكون أكثر "توجهاً نحو تلبية ما يُطلب منها". ولهذه الغاية، يتعين على المكاتب الميدانية أن تضطلع بدور يتسم بقدر أكبر بكثير من الفعالية في عمليات المشاورة والبرمجة، وينبغي أن تعطى لها الصلاحية الكاملة لتنفيذ البرامج والأنشطة ذات النطاق الإقليمي ودون الإقليمي والوطني.

٧٢- المشاورة والبرمجة. ستعطي للمكاتب الميدانية صلاحية كاملة لاستشارة الدول الأعضاء ولجانها الوطنية والشركاء من سائر الوكالات، وذلك من أجل تزويد الإدارة العامة بمعلومات عن الإسهامات التي تنطوي على استراتيجيات إقليمية ودون إقليمية، وعن النتائج المتوقعة واقتراحات البرامج/المشروعات. وهذا النهج، القائم على تقديم الاقتراحات من المكاتب الميدانية قبل قيام المقر بإجراء أي مشاورة أو باتخاذ أي قرار بشأن الإطار العام للبرنامج والميزانية، سيعزز حتما العناصر الإقليمية ودون الإقليمية للبرنامج ويكفل لعمل اليونسكو أن يكون أوثق ترابطاً مع الأطر والشراكات القائمة بين الوكالات وأن يحظى بدعم أوسع من مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية. ولئن كان ينبغي، من حيث المبدأ، أن تركز اليونسكو جهودها على التعاون فيما بين البلدان، فإنه يمكن التفكير، بالنسبة لبعض الحالات المختارة بكل عناية، في تصميم "برامج وطنية لليونسكو" (كما هو الشأن بالنسبة للبلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان E9، أو البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية أو بمرحلة ما بعد النزاع)، تدرج في الوثيقة م/٥. ويمكن تمويل هذه البرامج الوطنية جزئياً من اعتمادات برنامج المساهمة.

٧٣- التنفيذ والمراقبة. بعد موافقة المؤتمر العام على الأنشطة ذات الطابع الإقليمي أو دون الإقليمي أو القطري، ستطبق عليها اللامركزية فيعهد بتنفيذها إلى المكاتب الميدانية المعنية التي ستتحمل المسؤولية الكاملة عن تحقيق النتائج المتوقعة وتخضع للمساءلة بهذا الصدد. وسيجري إنشاء نظام واضح لتقديم التقارير وللمراقبة يتيح للمدير العام وكبار المسؤولين الإداريين أن يطلعوا فوراً على التقدم المحرز وأن يتخذوا التدابير التصحيحية عند الاقتضاء. وسيكون تقييم النتائج المحرزة مسؤولية جماعية تتحملها قطاعات البرنامج في المقر، وذلك لتأمين التقييم الملائم للأنشطة المشتركة بين القطاعات.

بنية المكاتب الميدانية ووضعها القانوني

٧٤- إن الموارد الميدانية لليونسكو مشتتة بين عدد مفرط من المكاتب. وإنه لمن المستحيل من الناحية المالية الاستمرار في إنشاء المزيد من المكاتب ذات التوجه القطري في الدول الأعضاء أو في تنمية "نواة أساسية" من أخصائيي البرامج في العدد الموجود حالياً من هذا النوع من المكاتب. ولكن تتزايد في الوقت ذاته مطالبة اليونسكو بأن تشارك على المستوى الوطني في عملية "إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية UNDAF" وفي غيره من الأطر المشتركة بين الوكالات، وبأن تتعاون مباشرة مع اللجان الوطنية، وأن تسهم على نحو ملموس في "القضايا" الإنمائية التي يمكن أن تتطلب عملاً مشتركاً بين القطاعات. فلا بد في هذا السياق من التوصل إلى توازن مناسب.

٧٥- إن الاستراتيجية المقترحة، القائمة على مبدئين توأمين هما البرغماتية والمرونة، يقصد بها تعزيز المكاتب المسؤولة عن "مجموعة" من الدول، وإلغاء المكاتب الميدانية القطرية بشكل تدريجي.

٧٦- الاستراتيجية التجميعية. إن الفائدة الأساسية من الاستراتيجية التجميعية تتمثل في أن يشمل كل مكتب من المكاتب عدداً محدوداً من البلدان تسهل إدارته وليس عدداً كبيراً غير واقعي (٤٤) في حالة منطقة آسيا والمحيط الهادي مثلاً). وستواصل أقطاب الخبرات القطاعية عملها في المكاتب الإقليمية أو سيجري تشجيعها على التطور، إلا أنه سينظر إليها بوصفها "مراكز موارد" أو "مراكز امتياز" يقع مقرها في مكاتب ذات مسؤولية دون إقليمية. ولئن كان يفترض أن يكون لكل مكتب دون إقليمي فريق مشترك

بين القطاعات يضم على الأقل أخصائيا واحدا من أخصائيي البرنامج في كل مجال من مجالات اختصاص اليونسكو، فإنه سيجري التأكيد على الربط الشبكي وتكوين الأفرقة فيما بين المكاتب القائمة في المنطقة الواحدة. أما المهام "الإدارية" الإقليمية - كتتنسيق الإسهامات التي تقدم على المستوى دون الإقليمي في الوثيقة م/٥، وتعزيز الربط الشبكي بين المكاتب دون الإقليمية - فسوف تحصر في مكتب من المكاتب دون الإقليمية.

٧٧- المكاتب القطرية كأفرقة مشروعات. أما المكاتب القطرية التي يُحتمل الإبقاء عليها، فإنها لن تستمر كـ"مكاتب ثابتة"، وإنما كأفرقة مشروعات ليست لها وظيفة "تمثيلية"، ترتبط بأنشطة وطنية وتمويلات محددة، وتكون تابعة لسلطة مكتب دون إقليمي أو مكتب تجميعي، وخاضعة للإلغاء عند إنجاز المشروعات. وسوف يستثنى من ذلك المكاتب الواقعة في بلدان يقتضي حجمها وتعقيدها عناية خاصة (كالصين أو البرازيل)، كما يمكن الاحتفاظ لمدة أطول ببنى المكاتب القطرية في البلدان والأقاليم التي تعيش أوضاع ما بعد النزاع (ككمبوديا أو فلسطين) أو في البلدان المشمولة أو المستهدفة بأنشطة الأمم المتحدة ذات الأولوية (مثل هاييتي)، ولكن سيبقى هذا الأمر مشروطا بمراجعة منتظمة لضرورة استمرارها. وفيما يتعلق باستراتيجية الإلغاء التدريجي للمكاتب القطرية فإنها، بالرغم من استنادها إلى معايير عامة، ستكون مرنة وبرغماتية وتقوم على التفاوض المسبق على الصعيد الإقليمي وعلى مستوى الدول الأعضاء، مع إيلاء العناية اللازمة للترتيبات البديلة فيما يخص عمل اليونسكو على الصعيد القطري.

٧٨- إعادة النظر في نهج التبعية "للقطاع الأم". إن نهج "القطاع الأم" المتبع حاليا يؤدي إلى تناقضات في وظائف المكاتب الميدانية من حيث البرمجة، وإعداد الميزانية، وتعبئة الموارد، وإعداد التقارير. وستعطي الاستراتيجية المقترحة حرية كاملة للمكاتب الميدانية في اتخاذ القرار على الصعيد الإداري، بينما توفر لها القطاعات الدعم التقني أو المهني المطلوب أو "تبيع" خدماتها للمكاتب الميدانية. وستنشأ بنية مركزية في المقر، بأهداف واضحة وموارد مناسبة، تعمل كمركز تجميع لكافة المكاتب الميدانية.

٧٩- أما فيما يخص القضايا الأخرى المتعلقة باللامركزية - كأدوار ومهام معاهد اليونسكو، والمجالس واللجان الدولية الحكومية القائمة، ومراكز اليونسكو ومعاهدها المنتسبة والعلاقات فيما بين هذه الهيئات؛ أو السبل والوسائل الكفيلة بتعزيز الشراكات بين أمانة اليونسكو واللجان الوطنية، استنادا إلى رصد لأفضل الممارسات الراهنة - فإنها لا تزال قيد الاستعراض وسيرفع تقرير بشأنها إلى المجلس في دورته القادمة. وسيضمن التقرير أيضا خطة عملية لتطبيق الاستراتيجية الجديدة للامركزية، تعدّ على ضوء الملاحظات التي يبديها المجلس التنفيذي في دورته الحالية وعلى أساس المعايير الواردة في القرار م/٣٠/٨٣. أما المعلومات عن واقع الوضع الحالي للوحدات الميدانية وغيرها من هيئات اليونسكو اللامركزية فترد في الوثيقة م١٥٩م ت/إعلام ٨.

رابعا - نحو تصور جديد لليونسكو

٨٠- إن الصعوبات التي ظهرت بمناسبة النقاش بشأن اللامركزية سلطت الأضواء على تحديين كبيرين تواجههما اليونسكو اليوم، يتمثلان في ما يلي:

- كيف يمكن الربط بين أهداف ذات نطاق عالمي وبين عمل مكيف للواقع المحلي (وبمعنى آخر كيف يمكن وضع المبدأ الشهير: "التفكير عالميا والعمل محليا" موضع التطبيق العملي)؛
- وكيف يمكن ضمان التلاقي الفعلي بين الكفاءات والمعارف المتخصصة في معالجة أوضاع ملموسة تستلزم حولا متكاملة (وبمعنى آخر كيف يمكن تطوير نهج جامع للتخصصات دون أن يؤدي ذلك إلى إضعاف هذه التخصصات).

٨١- وهذا التحدي المزدوج هو السبب في الانقسام المتزايد بين المقر المنظم تنظيما رأسيا (قطاعيا) والذي ينتهج استراتيجيات عالمية، وبين الميدان الذي يفكر ويعمل بصورة أكثر تكاملا (على نحو مشترك بين القطاعات) وفي الساحة المحلية. ولئن أصبح هذا الانقسام أحيانا أشبه بالانقسام (مع ما يستتبع ذلك من خطر تعايش "عدة" منظمات يونسكو جنبا إلى جنب)، فذلك يرجع دون شك إلى أن التفكير كان حتى الآن أكثر اهتماما بالبنى منه بالمهام.

٨٢- إن اليونسكو بوصفها إحدى الوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة، مدعوة، من حيث طبيعتها ومهامها، إلى ممارسة وظيفة مزدوجة: فعليها من جهة أن تجعل من نفسها ما يمكن أن يُسمى بمركز عالمي للرصد الفكري والاستراتيجي والتقني وأن تساعد "على حفظ المعرفة وعلى تقدمها وانتشارها" في مجالات اختصاصها، من أجل "ضمان الاحترام الشامل للعدالة والقانون وحقوق الإنسان والحريات الأساسية للناس كافة دون تمييز بسبب العنصر أو الجنس أو اللغة أو الدين" (وهذا ما يميزها عن كافة الوكالات الأخرى المتخصصة).

٨٣- وعليها من جهة أخرى أن تشجع تطبيق المعارف وتعبئة الكفاءات من أجل إيجاد حلول لمشكلات اعترف المجتمع الدولي بأنها ذات أولوية عالية. غير أن هذا الوجه من عمل اليونسكو لم يترسخ إلا في وقت متأخر أي مع الدخول المكثف للبلدان النامية على خشبة المسرح الدولي، وإدراج موضوعات جديدة في قائمة الاهتمامات الدولية، كموضوع البيئة والتنمية، والسكان، وتعزيز وضع المرأة، وموضوع الحكم، وغير ذلك. وهي موضوعات لم ترد بطبيعة الحال كما هي في الميثاق التأسيسي.

٨٤- إلا أن هذا الازدواج في مهام اليونسكو، الذي كان جنينيا في البداية ونما مع مرور الوقت، ربما لم يدرس بما ينبغي من عناية، إذ أنه يمس نظاماً مختلفة جدا في مجال تنظيم عمل اليونسكو (من حيث برنامجها، وميزانياتها، ومعالجتها، وأساليب عملها).

٨٥- وإذا أرادت اليونسكو استعادة سلطتها ومصداقيتها في ممارسة مهمتها كمركز فكري واستراتيجي وأخلاقي، فلا بد لها من أن تنظم نفسها كمركز لتشخيص وجمع ومعالجة ونشر أفضل المعارف والتجارب المتوافرة في العالم في مختلف مجالات اختصاصها. وهذه المهمة، التي يمكن اعتبارها "دائمة"، تنفذ عبر أنشطتها الاستشرافية، وباعتبارها منتدى فكريا، ومرصدا أخلاقيا، وعبر صياغة السياسات والاستراتيجيات، ونشاطها كمركز دولي لتبادل المعلومات، وهي أنشطة لا يمكن أن تخضع لـ"قاعدة الانتفاء" (أي انتفاء الحاجة إليها بعد إنجازها أو تجاوزها)، كما أن نجاحها يرتكز بشكل كبير على نوعية الأشخاص الذين يقومون بتنفيذها وسمعتهم.

٨٦- وهذا يعني أنه إلى جانب الموظفين الثابتين الذين يقومون بتأمين الاستمرارية الإدارية للمنظمة والذين يتمتعون بخبرة في الممارسات الإدارية والحكومية، يتعين على اليونسكو أن تلجأ إلى أخصائيين خارجيين، يُجَدِّدون بانتظام، ويوفرون للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن خبرة اكتسبها من ذات المنابع التي تتولد فيها المعرفة والخبرة (وهذا ما حدا إلى تقديم الاقتراحات الرامية إلى وضع ترتيبات تعاقدية أكثر مرونة).

٨٧- ويعني ذلك أيضا أن يجمع هؤلاء الخبراء في "أقسام موضوعية" مزودة بميزانية ثابتة نسبيا من فترة عامين إلى أخرى، وتكون قادرة على إقامة علاقات عمل ومبادلات مستمرة مع الأوساط العلمية والمهنية المختصة ومع السلطات الأدبية ومع أفضل مراكز الخبرة في العالم.

٨٨- وتوخيا للفائدة المثلى من الميزة النسبية التي تتمتع بها اليونسكو بسبب اتساع مجالات اختصاصها، ولكي تنمي الروابط الخلاقة بين فروع معرفية ذات أهمية جوهرية للتجديد، يبدو من الأهمية بمكان إنشاء شبكات داخلية مكرسة للمعرفة، تركز على تعميق وتوسيع نطاق المعرفة في مجالات جديدة تتطلب نهجا جامعا للتخصصات. وهذه الشبكات القائمة على الدوافع الفردية يمكن أن تكون بمثابة بوتقة للأفكار ترمي إلى تنوير الطريق أمام اتجاهات وقضايا جديدة فيما يتعلق برسم السياسات في مجالات اختصاص اليونسكو. وتجري حاليا دراسة الخبرة التي اكتسبتها منظمات أخرى (مثل البنك الدولي) في إقامة مثل هذه الشبكات المعرفية الداخلية.

٨٩- والمهمة الكبيرة الأخرى لليونسكو هي تسهيل تطبيق المعارف. وتعبئة الكفاءات من أجل حل (أو درء) المشكلات التي تواجهها الدول الأعضاء. وتتجسد مهمة "خدمة الدول الأعضاء" هذه أساسا في أنشطة تعزيز القدرات أو إسداء المشورة التقنية أو المساعدة على وضع السياسات أو ما يسمى عادة بأنشطة "التعاون من أجل التنمية". وإنجاز هذه المهمة هو الذي يطرح مسألة الميزة النسبية للمنظمة بشدة. وسواء كانت اليونسكو تضطلع بالأنشطة وحدها أو في ضمن مجموعة من الشركاء، فإن قيمتها المضافة تقاس أساسا بمدى قدرتها على الربط بين كفاءات متعددة التخصصات، وعلى تعبئة أفضل الخبرات المحلية أو الدولية والجمع بينها، وعلى نقل النهج أو الممارسات التجديدية التي جربت في سياقات أخرى، وعلى تأمين العمل الجماعي من جانب الشركاء (متعددي الأطراف والثنائيين، من القطاعين العام والخاص) الذين تتيح لها سلطتها وحدها الجمع فيما بينهم.

٩٠- وفي ميدان العمل تكمن الميزة النسبية لليونسكو دون شك في ما تملكه من قدرة "تجميعية"؛ أي في قدرتها على ضمان التقريب بين نهج وتخصصات وكفاءات شديدة التنوع. غير أن هذا التوجه المتعلق بالجمع بين التخصصات والاشتراك بين القطاعات قد اصطدم حتى الآن بسيطرة ردود الفعل التقليدية للسلطة الهرمية وصلابة الحواجز القطاعية. وفي وقت أصبح فيه إبراز الميزة النسبية لكل منظمة في منظومة الأمم المتحدة مسألة تتعلق بالبقاء، فقد آن الأوان للتفكير بصورة مختلفة جذريا في الطريقة التي تنظم بها اليونسكو عملها، وبالتالي برنامجها وأمانتها.

٩١- وقد يكون من المناسب أن ندرج في بنية برنامج المنظمة ذاته، وكذلك في الهيكل التنظيمي لأمانتها، التمييز بين هذين النوعين الرئيسيين من المهام التي تتولاها المنظمة، واللذين يتطلبان أساليب عمل مختلفة للغاية.

٩٢- فالبرامج القطاعية، التي تضم الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المنظمة لأداء وظيفتها المتعلقة بالرصد الفكري والاستراتيجي والأخلاقي (إقامة شبكات الخبرة، ودعم التخصصات، وإقرار الحالة، ونشر المعلومات المتخصصة في مختلف مجالات تخصصها، وما إلى ذلك)، سيستمر تنفيذها في إطار الأقسام المعنية في القطاعات. وستزود هذه الأقسام بميزانية تشغيل ثابتة نسبياً فيما بين فترات العامين، وستضم أخصائي البرامج في مجموعات حسب "مجالات" التخصص.

٩٣- وستضم الوثيقة م/ه كذلك عدداً قليلاً من المشروعات الجامعة للتخصصات، التي ترتبط بإشكالية مستعرضة أو اثنتين أو ثلاث (مثل مكافحة الفقر، واستخدام التكنولوجيات الجديدة من أجل تطوير التعليم والمعرفة، وإدارة المياه...) وهي إشكاليات سيجري إقرارها وتجديدها في إطار كل استراتيجية متوسطة الأجل. وستوجه هذه المشروعات الجامعة للتخصصات نحو البحث عن حلول ملموسة لمشكلات التنمية أو درء النزاعات، لا سيما ذات النطاق الإقليمي أو دون الإقليمي، وستكون أهدافها والنتائج المنشودة منها محددة تحديداً جيداً، وسيكون إطارها الزمني محدوداً. وستدرج عناصر للتقييم في تصميم هذه المشروعات ذاته.

٩٤- وستقوم بتصميم هذه المشروعات وتنفيذها أفرقة مشتركة بين القطاعات، تتألف من موظفين ينتمون إلى وحدات مختلفة، في المقر وفي الميدان، ويلحقون لبعض الوقت أثناء مدة المشروع - مع بقائهم في وحداتهم الأصلية - للعمل تحت سلطة رئيس فريق يُختار من هذا القسم أو ذاك في المقر، أو من إحدى الوحدات الميدانية، ويضطلع بالمسؤولية الإدارية والمالية عن تنفيذ المشروع.

٩٥- وسيكون لهذه المشروعات الجامعة للتخصصات، وما يخص لها من تمويلات، وللأفرقة التي تنفذها، فترة بقاء محدودة. وسيكون اختيار هذه المشروعات منوطاً بالإدارة العامة التي ستحدد، بطريقة جماعية، الأهداف والاستراتيجيات والنتائج المنشودة في إطار هذه القضايا المستعرضة، وستتولى الإدارة العامة كذلك مسؤولية اختيار هذه المشروعات ومتابعتها وتقييمها. وسيجري الاختيار على أساس أسلوب طلب تقديم عطاءات تُدعى بموجبه أفرقة مشتركة بين القطاعات في المقر أو في الميدان أو تجمع بين المقر والميدان، إلى تقديم مقترحاتها. وفي هذا الإطار، ستولى عناية خاصة جداً للإسهامات الناجمة عن المشاورات الإقليمية ودون الإقليمية للدول الأعضاء، التي تقوم بها الوحدات الميدانية. وقبل القيام بأي عملية برمجة، سيفرد اعتماد في الميزانية لتمويل هذه المشروعات. وهذا الاعتماد المالي، الذي لن يكون "مخصصاً مسبقاً" لقطاع بعينه، ينبغي أن يمثل مبلغاً كافياً لإحداث تطور حقيقي في العقلية، وإحداث انفتاح حقيقي فيما بين القطاعات.

٩٦- وسيؤدي هذا النهج الجديد في البرمجة - الذي يستند إلى فكرة الإدارة المشتركة بين القطاعات - إلى تعزيز ملاءمة أنشطة المنظمة بالنسبة للاحتياجات الحقيقية للدول الأعضاء، كما سيؤدي إلى تعزيز التعاون الميداني بين الوكالات. وقد يؤدي أيضاً إلى تحويل الموارد نحو المناطق.

٩٧- وتستهدف إجراءات البرمجة الجديدة هذه، شأنها شأن التدابير المقترحة في مجال اللامركزية، وإصلاح نظم الإدارة، وتجديد سياسة الموظفين، إقامة جهاز يقوم على مبدأ المسؤولية المقسمة تقسيماً متناسقاً. وتستدعي هذه التغييرات الأربعة تغييراً خامساً: هو أن مجموع الجهاز المقترح على هذا النحو ينبغي تركيزه على أدوات مشتركة للاتصال والإعلام. فاليونسكو باعتبارها منظمة عالمية ينبغي أن تستمد المعلومات من كل مكان، وأن تؤثر في كل مكان، مما يفترض أن تستثمر الإمكانيات اللازمة في أدوات عملها، وهي معالجة المعلومات وتدريب الموظفين على استخدامها على الوجه الأمثل. وينبغي أن يكون ممكناً تكوين فريق لليونسكو في أي مكان، وبدون إخطار مسبق تقريبا، من خلال الانتداب من أقسام متنوعة جداً، وأن يكون هذا الفريق قادراً على العمل بكفاءة، بحكم ثقافة مهنية مشتركة، وخبرة يجري استيفؤها بصورة مستمرة، ووسائل دعم ممتازة. لكن هذا البعد الخاص بالثقافة المهنية المشتركة ليس موجوداً اليوم. ومن الضروري توفيره، كما فعلت المنشآت الكبيرة العالمية بحق، محققة بهذه الثورة الداخلية انتقالاً ناجحاً إلى فرص العولمة.

٩٨- وهذه التطورات، وهي مصدر لكاسب في الكفاءة في الأجل الطويل، تعتبر بالغة التكلفة في البداية، ومن ثم ينبغي تأمين التمويل لها، سواء بالحصول على موارد استثنائية من الدول الأعضاء، أو بتخفيف أعباء المنظمة عن طريق تقليص مجال نشاطها بصورة مؤقتة، لا لمجرد الحرص على التقشف وإنما من أجل الاستثمار بجرأة في أسس تصحيح على مستوى آخر.

٩٩- وكلما كان تقليص الشراع ضئيلاً، تأخر وتجزأ توفير الوسائل اللازمة لتحقيق الانطلاقة المناسبة لمتطلبات الحاضر والمستقبل.

159 EX/5 Add.
م ١٥٩ ت/٥ ضميمة
باريس، ٢٨/٤/٢٠٠٠
الأصل: انجليزي

الدورة التاسعة والخمسون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

سياسة الموظفين

الملخص

١ - تحتوي هذه الضميمة للوثيقة م ١٥٩ ت/٥ على تحليل أولي لجميع الترقيات وعمليات إعادة تصنيف الوظائف والتعيينات التي جرت خلال عامي ١٩٩٨-١٩٩٩، بما في ذلك الآثار المالية على ميزانية الوظائف المقررة وتكاليف الموظفين لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١. كما أنها تحتوي على معلومات عن إدارة عمليات التعيين وإعادة تصنيف الوظائف والترقيات التي قرّرت خلال الفترة بين ١ أكتوبر/تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ والتي أوقف تنفيذها. وتعرض الوثيقة، ختاماً، التدابير التي اتخذت لمعالجة العجز في الميزانية الخاصة بتكاليف الموظفين، وتشتمل على نسخة منقحة من الذيل السادس للوثيقة م ٣٠/٥ تبين الوضع الحالي للوظائف المقررة.

٢ - القرار المطلوب: الفقرة ١٨

أولاً - عمليات إعادة تصنيف الوظائف والترقيات والتعيينات في عامي ١٩٩٨-١٩٩٩

١ - في القرار ٧٢/م٣٠، دعا المؤتمر العام المدير العام إلى الاضطلاع بجملته أمور من بينها إعادة النظر في جميع الوظائف التي أعيد تصنيفها وجميع ما تم من ترقيات وتعيينات خلال عامي ١٩٩٨-١٩٩٩، وذلك بغية التيقن من مراعاة أثرها المالي ومن الوفاء بمعايير القدرة التنافسية والخبرة والكفاءة وطابع العالمية فيها.

٢ - وبغية تقديم أشمل صورة ممكنة واغتنام الفرصة لإجراء تحليل أكثر تفصيلاً، قسمت عمليات التعيين والترقيات إلى الفئات التالية:

- التعيينات الخارجية (بما فيها عمليات تحويل التعيينات المؤقتة إلى تعيينات محددة الأجل)
- الحشد الداخلي
- الترقية من خلال إعادة تصنيف الوظائف
- الترقيات على أساس الجدارة
- الترقيات بصفة شخصية
- ترقيات نهاية الخدمة

كما جرى التمييز، بالنسبة لكل فئة، بين التعيينات/الترقيات التي جرت في المقر وفي الميدان.

التعيينات

٣ - وفقاً للسياسة المعمول بها، ينبغي أن تقوم عملية الحشد على مراعاة الطابع التنافسي، وهو ما يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتقييم المرشحين على ضوء المتطلبات. وتحليل بيانات المرشحين الذين توضع قائمة تفضيلية بأسمائهم، وإجراء مقابلات معهم، ورفع توصية عنهم إلى اللجنة الاستشارية للموظفين، واستعراض هذه اللجنة للبيانات الخاصة بالمرشحين، وموافقة المدير العام على التعيين. وفي اتباع هذه الإجراءات، تراعى في العادة مقتضيات توافر القدرة التنافسية والخبرة والكفاءة وطابع العالمية.

٤ - ويعرض الجدول ١ بيان توزيع جميع التعيينات (بما فيها عمليات تحويل التعيينات المؤقتة إلى تعيينات محددة الأجل) التي جرت في عامي ١٩٩٨-١٩٩٩، ويبين مدى الالتزام أو عدم الالتزام بإجراءات الحشد المذكورة أعلاه. ففي حين تم ٦٣ في المائة من التعيينات وفقاً للإجراءات السارية، لوحظ أن هناك اختلافات بين التعيينات في الفئة المهنية والتعيينات في فئة الخدمة العامة التي تم الالتزام في ٧٢ في المائة منها بالإجراءات المذكورة بينما كان الالتزام بهذه الإجراءات في الفئة المهنية هو ٥٨ في المائة. إضافة إلى ذلك، فإن التعيينات الخاصة بموظفين من الفئة المهنية في وظائف ذات درجات أعلى، ومجموعها ٥٤ تعييناً، لم يجر الالتزام فيها بالإجراءات المذكورة إلا في حالة ١٤ تعييناً (٢٦٪) فقط.

الجدول ١ - التعيينات

التعيينات التي لم يتم فيها الالتزام بالإجراءات	التعيينات التي تم فيها الالتزام بالإجراءات	مجموع التعيينات	
٥٦ (٣٤٪)	١١٠ (٦٦٪)	١٦٦	التعيينات الخارجية في المقر
٢٤ (٣٣٪)	٤٩ (٦٧٪)	٧٣	التعيينات الخارجية في الميدان
٢٠ (٣٠٪)	٤٦ (٧٠٪)	٦٦	التعيينات الداخلية في المقر
٣٠ (٦٥٪)	١٦ (٣٥٪)	٤٦	التعيينات الداخلية في الميدان
١٣٠ (٣٧٪)	٢٢١ (٦٣٪)	٣٥١	المجموع

الترقيات

٥ - يمكن إيجاز الإجراءات والمعايير التي تنظم الترقية إلى فئة أعلى، على النحو التالي:

(١) الترقية من خلال إعادة التصنيف: يقتضي هذا النوع من الترقية، في المقام الأول، أن يعرض التوصيف الخاص بوظيفة ما على شعبة إعادة تصنيف الوظائف في مكتب إدارة الموارد البشرية لكي يتم تأكيد الترقية وفقاً للمعايير السارية بشأن إعادة التصنيف، وفي المقام الثاني أن تمر فترة انتظار لمدة ستة أشهر قبل ترقية الموظف المعني إلى مستوى أعلى.

(٢) الترقية على أساس الجدارة: وفقاً للأحكام المذكورة في الخطاب الدوري الإداري المرقم ١٩١٧ والصادر في ٣١ مارس/آذار ١٩٩٤، تجوز ترقية موظف يظهر اسمه مرتين في قائمة الموظفين ذوي الجدارة إلى درجة أعلى، مع بقاء وظيفته (وظيفتها) في درجتها الأصلية.

(٣) الترقية بصفة شخصية خلال مدة الخدمة: وفقاً للأحكام المذكورة في الخطاب الدوري الإداري المرقم ١٨٨٣ والصادر في ٦ يوليو/تموز ١٩٩٣، كان ينبغي وقف منح هذه الترقية اعتباراً من ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٤ بعد أن حل محلها نظام الترقية على أساس الجدارة.

(٤) ترقية نهاية الخدمة: تقتضي هذه الترقية قضاء ٢٥ سنة في الخدمة، وتوافر حد معين للسنة، وعدم وجود ترقية سابقة بصفة شخصية، وحصول الموظف المعني على درجة "ألف" أو "باء" في التقييم الإجمالي في آخر تقريرين عن أدائه، وعدم حصول الموظف على ترقية خلال السنوات الخمس السابقة على تاريخ تقاعده.

٦ - ويعرض الجدول ٢ بيان توزيع جميع الترقيات التي تمت في عامي ١٩٩٨-١٩٩٩، مع الإشارة إلى مدى الالتزام أو عدم الالتزام بالمعايير والإجراءات المذكورة أعلاه.

الجدول ٢ - الترقيات

الترقيات التي لم يتم فيها الالتزام بالإجراءات/المعايير	الترقيات التي تم فيها الالتزام بالمعايير/الإجراءات	مجموع الترقيات	
١١٩ (٤٦٪)	١٤٢ (٥٤٪)	٢٦١	عمليات إعادة التصنيف في المقر
١٥ (٢٨٪)	٣٩ (٧٢٪)	٥٤	عمليات إعادة التصنيف في الميدان
-	٧٩ (١٠٠٪)	٧٩	الترقيات على أساس الجدارة في المقر
-	٣٣ (١٠٠٪)	٣٣	الترقيات على أساس الجدارة في الميدان
٧١ (١٠٠٪)	-	٧١	الترقيات بصفة شخصية في المقر
١١ (١٠٠٪)	-	١١	الترقيات بصفة شخصية في الميدان
٤١ (٥٥٪)	٣٣ (٤٥٪)	٧٤	ترقيات نهاية الخدمة في المقر
٤ (٤٤٪)	٥ (٥٦٪)	٩	ترقيات نهاية الخدمة في الميدان
٢٦١ (٤٤٪)	٣٣١ (٥٦٪)	٥٩٢	المجموع

٧ - وإذا تم الالتزام بالإجراءات السارية في ما يزيد على نصف عدد حالات الترقية، فإن هناك اختلافات بين أسلوب إجراء الترقيات بالنسبة لموظفي الخدمة العامة وموظفي الفئة المهنية. ففي حالات الترقية من خلال إعادة تصنيف الوظائف مثلا، تم الالتزام بالإجراءات في ٧٥ في المائة من ترقيات موظفي الخدمة العامة مقابل ٤٦ في المائة من ترقيات موظفي الفئة المهنية. ومن بين الترقيات التي منحت بصفة شخصية، كانت نسبة ٥٨ في المائة تخص موظفين من فئة الخدمة العامة. أما بالنسبة لترقيات نهاية الخدمة، فقد تم الالتزام بالإجراءات في ٥٠ في المائة من الحالات الخاصة بموظفي الخدمة العامة مقابل ٤١ في المائة من الحالات الخاصة بموظفي الفئة المهنية.

الآثار المالية

٨ - أظهر تحليل بحسب الوظائف/الدرجات للآثار المالية المترتبة عن هذه العمليات على ميزانية تكاليف الموظفين المنصوص عليها في الوثيقة ٢٩م/٥ المعتمدة، أن مجموع التكاليف الإضافية بلغ ١٠ ٩٧٦ ٨٠٠ دولار كما يبين ذلك الجدول ٣ أدناه. وكان ينبغي استيعاب هذا المبلغ في إطار الحد الأقصى لإجمالي تكاليف الموظفين في عامي ١٩٩٨-١٩٩٩، وهذا ما دعا إلى اتخاذ تدابير قصوى لاستيعاب التكاليف كان من ضمنها إلغاء وظائف شاغرة أو الإبقاء عليها شاغرة لفترات طويلة. وفي حين أن تكاليف التعيينات والترقيات للسنة الثانية من فترة العامين لم تبلغ إلا ٢,٧ مليون دولار، فإن معظم هذه التدابير التي اتخذت بعد الانتهاء من إعداد وإصدار الوثيقة ٣٠م/٥ في مارس/آذار ١٩٩٩، لم تدرج في اعتماد الميزانية الخاص بتكاليف الموظفين لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١. وبالتالي، فإن التكاليف الإضافية الفعلية في ميزانية عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ ستكون عمليا أكبر من ذلك بأربعة أضعاف.

الجدول ٣ - التعيينات والترقيات
التكاليف الإضافية بحسب الفئة

التكاليف الإضافية			عدد الحالات	الفئة
المجموع ١٩٩٩-١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨		
دولار	دولار	دولار		
٢ ٨٥٧ ٧٠٠	٥٩٦ ٦٠٠	٢ ٢٦١ ١٠٠	١٦٦	١ - التعيينات الخارجية* (كل المستويات)
٨٥٤ ٥٠٠	١٠٤ ٧٠٠	٧٤٩ ٨٠٠	٧٣	المقر
				الميدان
٣ ٧١٢ ٢٠٠	٧٠١ ٣٠٠	٣ ٠١٠ ٩٠٠	٢٣٩	المجموع
٦٠٠ ٦٠٠	(١ ٢٠٠)	٦٠١ ٨٠٠	٦٦	٢ - عمليات الحشد الداخلي (كل المستويات)
٣٠٧ ٨٠٠	٦ ٢٠٠	٣٠١ ٦٠٠	٤٦	المقر
				الميدان
٩٠٨ ٤٠٠	٥ ٠٠٠	٩٠٣ ٤٠٠	١١٢	المجموع
٢ ٥٦٠ ٢٠٠	١ ٣٠٧ ٢٠٠	١ ٢٥٣ ٠٠٠	٢٦١	٣ - الترقيات من خلال إعادة التصنيف (كل المستويات)
٤٣٩ ٦٠٠	١٥٤ ٦٠٠	٢٨٥ ٠٠٠	٥٤	المقر
				الميدان
٢ ٩٩٩ ٨٠٠	١ ٤٦١ ٨٠٠	١ ٥٣٨ ٠٠٠	٣١٥	المجموع
١ ٢٤٠ ٧٠٠	٧٢ ٢٠٠	١ ١٦٨ ٥٠٠	٧٩	٤ - الترقيات على أساس الجدارة (من مستوى خ ع-١ إلى مستوى م-٥)
٣٦٧ ٧٠٠	٢١ ٤٠٠	٣٤٦ ٣٠٠	٣٣	المقر
				الميدان
١ ٦٠٨ ٤٠٠	٩٣ ٦٠٠	١ ٥١٤ ٨٠٠	١١٢	المجموع
٩٣٦ ٧٠٠	١٤٥ ٨٠٠	٧٩٠ ٩٠٠	٧١	٥ - الترقيات بصفة شخصية (كل المستويات)
١١٢ ٨٠٠	٤٧ ٤٠٠	٦٥ ٤٠٠	١١	المقر
				الميدان
١ ٠٤٩ ٥٠٠	١٩٣ ٢٠٠	٨٥٦ ٣٠٠	٨٢	المجموع
٦٦٥ ٠٠٠	٢٤٩ ٩٠٠	٤١٥ ١٠٠	٧٤	٦ - ترقيات نهاية الخدمة (كل المستويات)
٣٣ ٥٠٠	١٩ ٥٠٠	١٤ ٠٠٠	٩	المقر
				الميدان
٦٩٨ ٥٠٠	٢٦٩ ٤٠٠	٤٢٩ ١٠٠	٨٣	المجموع
١٠ ٩٧٦ ٨٠٠	٢ ٧٢٤ ٣٠٠	٨ ٢٥٢ ٥٠٠	٩٤٣	المجموع العام

* بما فيها عمليات التحويل من تعيينات مؤقتة إلى تعيينات محددة الأجل.

ثانياً - عمليات التعيين وإعادة تصنيف الوظائف والترقية التي تقررت بين ١ أكتوبر/تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ - إيقاف تنفيذها

٩ - بالنظر إلى العجز الكبير المتراكم المشار إليه أعلاه في تكاليف الموظفين، وبالنظر إلى ضرورة البقاء ضمن الحد الأقصى لتكاليف الموظفين الذي أقره المؤتمر العام، أعلن المدير العام يوم ٢٦ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ أن توقف مؤقتاً تنفيذ القرارات المتخذة بين ١ أكتوبر/تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ فيما يتعلق بالتعيينات وإعادة تصنيف الوظائف والترقيات.

١٠ - وقد عهد إلى فريق العمل الخاص المعني ببنية الأمانة ونظم التوظيف والإدارة فيها الذي أنشئ يوم ٢٩ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ بمهمة استعراض هذه التعديلات في الوضع الوظيفي وتقديم التوصيات المناسبة إلى المدير العام في هذا الصدد. وطلب فريق العمل من جميع قطاعات البرنامج والمرافق المركزية أن تدرس ما يخص موظفيها من هذه القرارات، لا سيما من حيث اتفاقها مع نظام ولائحة الموظفين، وأن تقدم اقتراحات ملائمة بصددها إلى فريق العمل الخاص. واجتمع الفريق مع مساعدي المدير العام والمديرين والمسؤولين الإداريين في جميع القطاعات والمرافق المعنية لاستعراض ومناقشة اقتراحاتها. كما أجريت مناقشات مع ممثلي الموظفين.

١١ - وشمل هذا الاستعراض ٩٦ قراراً (٧١ ترقية و ٢٥ تعييناً)، وكشف عدة أمور من بينها ما يلي:

- من ضمن القرارات الـ ٣٢ الخاصة بإعادة تصنيف الوظائف، هناك ٢١ قراراً لم يكن مدعوماً بتوصيف جديد للوظائف المعنية.
- كان العدد الأكبر من اقتراحات الترقية يخص وظائف في درجة مدير-١ وما فوقها (٣٣)، بينما كان أقلها يخص وظائف من فئة الخدمة العامة (١٦).
- لم يجر أي من التعيينات المقترحة طبقاً لأحكام نظام ولائحة الموظفين: فقد كان ١٧ منها يخص تعيينات في وظائف غير مقررة في الوثيقة ٢٩/م/٥ المعتمدة، و ٨ في وظائف لم يعلن عن شغلها خلال المدة المطلوبة.
- وأغلب عمليات التعيين وإعادة تصنيف الوظائف تمت بدون تأييد الرؤساء الإداريين المعنيين ولم تكن تسوغها مقتضيات البرنامج.
- ومن بين ترقيات نهاية الخدمة التي تقررت كانت ١٥ ترقية فقط تفي بشروط منح هذا النوع من الترقيات.

وفيما يتعلق بالآثار المالية المترتبة على قرارات الترقية والتعيين المذكورة، قدر أنها ستتطلب اعتماداً إضافياً قدره ٥ ملايين دولار لفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ إذا ما طبقت جميعها.

١٢ - واتخذ المدير العام القرارات التالية على ضوء التوصيات التي رفعها إليه فريق العمل:

» فيما يتعلق برفع درجات الوظائف والترقيات "بصفة شخصية":

- (١) لما كانت فئة "الترقية بصفة شخصية" قد ألغيت منذ عام ١٩٩٤، فإن هذه الترقيات ينبغي أن تعامل معاملة إعادة تصنيف الوظائف.
- (٢) على القطاعات/المكاتب أن تقدم، فيما يتعلق بكل طلب من هذا النوع، توصيفا منقحا للوظيفة يعكس مسؤوليات الوظيفة المعنية.
- (٣) على وحدة PER/CLA (شعبة تصنيف الوظائف التابعة لمكتب شؤون الموظفين) أن تجري مراجعة مكتبية لكل من الوظائف التي قدم طلب لرفع درجتها أو ترقية شاغلها، بغية تقدير ما إذا كانت المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة المعنية قد زادت بما يبرر رفع درجتها. ولضمان إجراء هذه المراجعات المكتبية بما يلزم من الاستقلال والموضوعية، ينبغي أن يعهد بها إلى خبراء استشاريين خارجيين.
- (٤) وإذا أكدت المراجعة المكتبية صلاحية المستوى الجديد للوظيفة التي رفعت درجتها، وجب بذل أقصى جهد لاستيعاب عملية رفع الدرجة أو الترقية ضمن إطار الحد الأقصى المعتمد لتكاليف الموظفين وضمن إطار بنية وظائف القطاع المعني أو الوحدة المعنية. وفي حالة استيفاء هذين الشرطين ينبغي عندئذ تطبيق إعادة تصنيف الوظيفة أو الترقية المعنية فوراً وبصفة رجعية. وإذا أمكن استيعاب عملية إعادة التصنيف أو الترقية ضمن الحد الأقصى لتكاليف الموظفين ولكن ليس في إطار بنية الوظائف، فإني سأطلب من المجلس التنفيذي أن يرخص بإجراء التسويات اللازمة في بنية الوظائف (الذيل السادس من الوثيقة ٥/م٣٠)، لكي يتسنى تطبيق الإجراء المعني.
- (٥) وإذا لم تؤكد المراجعة المكتبية صلاحية إعادة تصنيف الوظيفة، وجب عدم تطبيقها. ولا يخل ذلك بحق الطعن الذي يتمتع به كل موظف معني قد يرغب في تقديم طعن وفقاً للإجراءات القانونية السارية.

فيما يتعلق بالتعيينات:

- (١) إذا كانت الوظيفة المعنية مقررة في الذيل السادس من الوثيقة ٥/م٣٠، وإذا أكد القطاع/الوحدة الحاجة إلى التعيين المذكور، وجب اتباع إجراءات التعيين العادية: أي الإعلان عن الوظيفة وعملية الاختيار بين المرشحين لها.
- (٢) وإذا لم تكن الوظيفة مقررة في الذيل السادس من الوثيقة ٥/م٣٠ غير أن القطاع/الوحدة أكدا الحاجة إلى هذا التعيين ويمكنهما استيعابه، عن طريق تدابير تعويضية، ضمن إطار بنية الوظائف المقررة في الوثيقة ٥/م٣٠ المعتمدة وضمن الحد الأقصى لتكاليف الموظفين المحدد فيها، وجب عندئذ التعيين طبقاً للإجراءات السارية. وإذا أمكن استيعاب بعض التعيينات ضمن الحد الأقصى لتكاليف الموظفين ولم يتسنى استيعابها ضمن بنية الوظائف، فإني

سأطلب من المجلس التنفيذي أن يرخّص بإجراء التسويات اللازمة في بنية الوظائف (الذيل السادس من ٣٠/٥). وعندئذ يجب تطبيق إجراءات التعيين العادية.

(٣) وإذا لم تكن الوظيفة مقررة في الذيل السادس من ٣٠/٥ ولم يؤكد القطاع/الوحدة الحاجة إليها، وجب عدم إجراء التعيين.

فيما يتعلق بترقيات نهاية الخدمة:

تطبق ترقيات نهاية الخدمة إذا كانت تفي بشروط منحها المحددة في المنشور الإداري رقم ١٨٨٣. «

(انظر DG/Note/00/3 بتاريخ ٢٢ فبراير/شباط ٢٠٠٠)

١٣- وطلب من مكتب إدارة الموارد البشرية تطبيق هذه التدابير بالتعاون مع القطاعات والوحدات المعنية. وهذا يعني فيما يتعلق بإعادة تصنيف الوظائف (بما يشمل ترقيات الموظفين)، إخضاع توصيف نحو ٥٥ وظيفة إلى مراجعة مكتبية مفصلة للتحقق من أن مسؤوليات الوظيفة زادت بما يبرر رفع درجتها. وفي وقت إعداد هذه الوثيقة كان قد ورد ٣٨ توصيفا جديدا وأجريت ٢٢ مراجعة مكتبية. ومن المتوقع أن تستكمل المراجعات المكتبية جميعها بحلول يونيو/حزيران ٢٠٠٠.

١٤- وسيزود المجلس في جلسة خاصة بمعلومات مستوفاة عن متابعة حالات وقف التنفيذ، وسيعرض تقرير أوفى بهذا الصدد على المجلس في دورته الستين بعد المائة.

ثالثا - جدول الوظائف وميزانية تكاليف الموظفين في الوثيقة ٣٠/٥

١٥- أكد استعراض تفصيلي لجدول الوظائف لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ بالمقارنة مع الوظائف المقررة في ٣٠/٥ وجود اختلال خطير سواء من حيث بنية الوظائف، لا سيما الوظائف العليا، أو من حيث الحد الأعلى لإجمالي تكاليف الموظفين البالغ ٢٠٠ ٣٦٨ ٣١٢ دولار الذي اعتمده المؤتمر العام في قرار فتح الاعتمادات المالية لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١. وقدر العجز المحتمل في تكاليف الموظفين، بما في ذلك تكاليف عدد كبير من الوظائف المؤقتة، بنحو ١٧ مليون دولار. وقد اتخذت عدة تدابير، مثل إلغاء أو تجميد بعض الوظائف الشاغرة أو إرجاء التعيين في بعضها الآخر، أمكن من خلالها تخفيض هذا العجز المحتمل إلى نحو ٢,٥ مليون دولار. كما بذلت قصارى الجهود للتوفيق بين بنية الوظائف والبنية المقررة في ٣٠/٥ المعتمدة. والمجلس التنفيذي مدعو إلى أن يأخذ علما بالذيل السادس المنقح للوثيقة ٣٠/٥ (الذيل الثاني في ٣٠/٥ المعتمدة (نسخة مؤقتة)) الذي يتضمن الجدول الحالي للوظائف كما يقترحه المدير العام والوارد في الملحق لهذه الوثيقة. وستعرض على المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة نسخة منقحة من هذا الذيل تراعي فيها نتائج دراسة الحالات المعلقة والتعديلات في الوضع الوظيفي الناجمة عن خطة إنهاء الخدمة بالتراضي.

١٦- وسيواصل المدير العام بطبيعة الحال اتخاذ كل ما يلزم من تدابير لضمان عدم تجاوز الحد الأقصى لتكاليف الموظفين المقرر لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١. ومن هذه التدابير ما يلي: المراقبة الصارمة للتعيين في الوظائف الشاغرة وفي الوظائف التي ستشغر خلال فترة العامين (وإن كانت المرونة محدودة في هذا المجال

للأسف)؛ وتأجيل إنشاء الوظائف الجديدة المقررة في ٣٠/٥؛ واستعراض مختلف بنى الأمانة وترشيدها بغية تحديد الموظفين والوظائف لعملية إعادة التوزيع.

١٧- وتوخيا لبعض المرونة في هذا الصدد وكوسيلة لتكييف بنية الموظفين مع الاحتياجات المتغيرة للبرنامج، استحدث المدير العام خطة إنهاء الخدمة بالتراضي المشار إليها في الوثيقة ١٥٩ م/ت/٥. وسيتمكن المدير العام من تزويد المجلس بمعلومات أوفى بهذا الشأن وكذلك بشأن إيجاد بنية أكثر توازنا للوظائف، لا سيما على مستوى الوظائف العليا، عندما سيقدم إلى المجلس في الجلسة الخاصة معلومات تفصيلية عن خطته لإعادة تنظيم بنية الأمانة.

١٨- وقد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٥٩ م/ت/٥ ضميمة؛

٢ - يأخذ علما بالتحليل والمعلومات الأولية الواردة فيها بشأن عمليات إعادة تصنيف الوظائف والترقية والتعيين في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، وبشأن تأثيرها على ميزانية تكاليف الموظفين في الفترة المذكورة،

٣ - ويعرب عن قلقه إزاء كثرة الحالات التي لم يلتزم فيها بالإجراءات والمعايير الواجبة التطبيق في مثل هذه التعيينات والترقيات؛

٤ - ويقرر معاودة النظر في هذه المسألة على ضوء التحليل الأشمل الذي سيقدمه المدير العام إلى المجلس في دورته الستين بعد المائة مع تقرير مراجع الحسابات الخارجي والنتائج التي يصل إليها بشأن كافة جوانب عمليات إعادة تصنيف الوظائف وترقيات الموظفين بدرجة مساعد مدير عام ومدير-٢ ومدير-١ التي تمت في فترة عامي ١٩٩٨-١٩٩٩.

٥ - ويعرب عن تأييده للتدابير التي اتخذها المدير العام لوقف تنفيذ عدد من القرارات المتعلقة بالموظفين التي اتخذت فيما بين ١ أكتوبر/تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني، بما يتفق مع المطالب التي أعرب عنها المؤتمر العام في دورته الثلاثين (القرار ٣٠/٧٠ والقرار ٣٠/٧٢)؛

٦ - ويأخذ علما مع الارتياح بالجهود التي بذلت لتخفيض العجز في تكاليف الموظفين لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ ويذكر بأحكام قرار فتح الاعتمادات المالية التي تقضي بأن الحد الأقصى المعتمد لتكاليف الموظفين لا يجوز تجاوزه.

٧ - كما يأخذ علما بالذيل السادس المنقح لمشروع الوثيقة ٣٠/٥ (الذيل الثاني في ٣٠/٥ المعتمدة - النسخة المؤقتة) الذي يعرض جدول الوظائف الحالي ويحث المدير العام على مواصلة جهوده الرامية إلى ضمان توازن أفضل في بنية الوظائف، لا سيما على مستوى الوظائف العليا، وتقديم تقرير بهذا الشأن إلى المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة.

الملحق

ملخص منقح للوظائف الثابتة بحسب القطاعات/الوحدات وبحسب الدرجات في المقر وفي الميدان
(مقارنة مع الذيل السادس* في مشروع الوثيقة ٥/م٣٠)

المجموع	الوظائف الميدانية (المحلية)	وظائف الخدمة العامة	الفئة المهنية وما فوقها									القطاع/الوحدة		
			المجموع	٢م/١م	٣/م	٤/م	٥/م	مدير/١	مدير/٢	ع م م	ع م ن		ع م	
٣			٣	١		١		١						الباب الأول - السياسة العامة والإدارة
٣			٣		١	١			١					المؤتمر العام ٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
٧		٥	٢			١		١						المجلس التنفيذي ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٧		٥	٢				١		١					٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
٤			٤		١	١					١	١		الإدارة العامة ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٣			٣		١							١	١	٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
١١١		٤٧	٦٤	١٤	٩	١٢	١٩	٥	٤	١				الوحدات التابعة للإدارة العامة ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٩٩		٤٢	٥٧	١١	٧	١٠	١٨	٧	٣	١				٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
١٢٥		٥٢	٧٣	١٥	١٠	١٥	١٩	٧	٤	١	١	١		المجموع، الباب الأول ٥/م٣٠ - الذيل السادس
١١٢		٤٧	٦٥	١١	٩	١١	١٩	٧	٥	١	١	١		٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
٤٤٢	١٤٤	٩٨	٢٠٠	٢٥	٤٥	٤٤	٥٩	١٩	٧	١				الباب الثاني - تنفيذ البرنامج قطاع التربية ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٤٥٥	١٦١	٩٦	١٩٨	٢٥	٤٤	٤٦	٥٤	٢٠	٨	١				٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
٢٦٣	٧٧	٨٠	١٠٦	١٥	٢٢	٣٠	٢٥	١٠	٢	٢				قطاع العلوم الطبيعية ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٢٦١	٧٥	٨٠	١٠٦	١٦	٢٠	٢٧	٢٨	١٢	١	٢				٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
١٠٣	٨	٣٣	٦٢	١٢	٧	٢٢	١١	٧	٢	١				قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية ٥/م٣٠ - الذيل السادس
١١٦	٨	٤٠	٦٨	١١	١١	١٩	١٥	٧	٤	١				٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
٢٠٤	٤٣	٥٩	١٠٢	٢٣	١٨	١٧	٢٩	١١	٣	١				قطاع الثقافة ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٢١٩	٤٤	٥٨	١١٧	٢٤	٢٨	١٨	٣٠	١٢	٤	١				٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
١١١	١٨	٣٣	٦٠	٧	١٠	٢٠	١٧	٣	٢	١				قطاع الاتصال والمعلومات والمعلوماتية ٥/م٣٠ - الذيل السادس
١١٤	٢١	٣٣	٦٠	٥	١٢	١٩	١٧	٣	٢	٢				٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح
٤		٢	٢		١			١						نحو ثقافة السلام ٥/م٣٠ - الذيل السادس
٤		١	٣		٢			١						٥/م٣٠ - الذيل السادس المنقح

المجموع	الوظائف الميدانية (المحلية)	وظائف الخدمة العامة	الفئة المهنية وما فوقها										القطاع/الوحدة		
			المجموع	٢م/١م	٣/م	٤/م	٥/م	مدير/١	مدير/٢	ع٢٢	ع٢٣	ع٢٤			
٤		١	٣		١	١				١					الاستباق والدراسات المستقبلية
٢٢	١	١٥	٦	١	١	٢	١	١							خدمات المنح الدراسية وشراء المعدات وخدمات مساندة البرنامج المتصلة بها
٢٢	١	١٥	٦		٢	٢	١	١							تنسيق الأنشطة المتعلقة بإفريقيا
١٦		٦	١٠		٤	٢	١	١		١					تنسيق الأنشطة المتعلقة بالنساء
٧		٤	٣				١	١							تنسيق الأنشطة المتعلقة بالشباب
٤		١	٣	١		١		١							مركز تبادل المعلومات
٤		١	٣	١		١		١							مكتب اليونسكو للنشر
٦		٢	٤	١	١	١	١								مكتب الدوريات الشهرية
٦		٢	٤	١	١	١	١								مكتب إعلام الجمهور
٢٩		٢٠	٩	٣	٤	١	١								المجموع، الباب الثاني
٢٨		٢٠	٨	٣	٢	٢	١								الذيل السادس المنقح
٤٠		٢٣	١٧	٥	٦	٤	٢								الذيل السادس المنقح
٤٣	١	٢٣	١٩	٦	٧	٤			٢						الذيل السادس المنقح
١٥		٧	٨	٢	٢	٢	١	١							الذيل السادس المنقح
١٥		٧	٨	٢	٢	٢	١	١							الذيل السادس المنقح
٢٢	٣	٩	١٠	١	٤	٣	١	١							الذيل السادس المنقح
٢٣	٣	٨	١٢	٣	٣	٣	٢	١							الذيل السادس المنقح
١ ٢٨٥	٢٩٤	٣٨٩	٦٠٢	٩٦	١٢٦	١٥٠	١٤٩	٥٦	١٨	٧	٠	٠			الذيل السادس المنقح
١ ٣١٧	٣١٤	٣٨٨	٦١٥	٩٧	١٣٤	١٤٤	١٥١	٦٢	١٩	٨	٠	٠			الذيل السادس المنقح
١٠٣	٨	٤٠	٥٥	١٣	١١	٨	١٥	٥	٢	١					الذيل السادس المنقح
١١٤	٨	٤٠	٦٦	١٥	١٤	١٣	١٤	٥	٤	١					الذيل السادس المنقح
١٩	١	٩	٩	٣	٢	١	٢	١							الذيل السادس المنقح
٢٠	١	٩	١٠	٢	٢	٢	٣	١							الذيل السادس المنقح
١٨٦		١١٤	٧٢	٨	٣٠	٢٣	٩	١	١						الذيل السادس المنقح
١٨٥		١١٤	٧١	٦	٣٠	٢٣	١٠	٢							الذيل السادس المنقح
٣٠٨	٩	١٦٣	١٣٦	٢٤	٤٣	٣٢	٢٦	٧	٣	١	٠	٠			المجموع، الباب الثالث
٣١٩	٩	١٦٣	١٤٧	٢٣	٤٦	٣٨	٢٧	٨	٤	١	٠	٠			الذيل السادس المنقح

المجموع	وظائف الخدمة العامة	وظائف الميدانية (المحلية)	الفئة المهنية وما فوقها										القطاع/الوحدة		
			المجموع	٢م/١م	٣/م	٤/م	٥/م	مدير/١	مدير/٢	ع م م	ن ع م	ع م			
١٣	٧		٦		١	٢	١					١			الباب الرابع - خدمات التنظيم والإدارة مكتب مساعد المدير العام للتنظيم والإدارة
١٤	٧		٧		٣	١	١					١			
٥٠	٣٤		١٦	٤	٣	٤	٤					١			مكتب المراقب المالي
٥١	٣٣		١٨	٧	٣	٣	٤					١			
٨٧	٦٣		٢٤	٤	٧	٩	٣					١			مكتب إدارة الموارد البشرية
٨٧	٦٣		٢٤	٣	٧	١٠	٣					١			
٤٤	٣٠		١٤	٢	٧	٣	١					١			مكتب التوثيق وخدمات المعلوماتية والاتصالات السلوكية واللاسلكية
٤٦	٣٠		١٦	١	٨	٤	٢					١			
٥٧	٤٣		١٤	٤	٥	١	٤								مكتب الدعم والخدمات
٥٧	٤٤		١٣	٣	٥	١	٤								
٢٥١	٠	١٧٧	٧٤	١٤	٢٣	١٩	١٣	٣	١	١	٠	٠			المجموع، الباب الرابع
٢٥٥	٠	١٧٧	٧٨	١٤	٢٦	١٩	١٤	٣	١	١	٠	٠			
٨٥	٨٣		٢		٢										الباب الخامس - المصروفات العمومية؛ الصيانة والأمن
٨٣	٨١		٢		٢										المرافق المشتركة
٦٤	٦٣		١			١									الأمن
٦٢	٦١		١			١									
١٤٩	٠	١٤٦	٣	٠	٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠			المجموع، الباب الخامس
١٤٥	٠	١٤٢	٣	٠	٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠			
**٢ ١١٨	٣٠٣	٩٢٧	٨٨٨	١٤٩	٢٠٤	٢١٧	٢٠٧	٧٣	٢٦	١٠	١	١			المجموع الكلي، الأبواب من الأول إلى الخامس
**٢ ١٤٨	٣٢٣	٩١٧	٩٠٨	١٤٥	٢١٧	٢١٣	٢١١	٨٠	٢٩	١١	١	١			

* الذيل الثاني في الوثيقة ٥/م٣٠ المعتمدة (النسخة المؤقتة).

** مع مراعاة تحويل ٤٣ وظيفة ثابتة إلى اعتمادات مالية في إطار معهد اليونسكو للإحصاء ومعهد اليونسكو الدولي للتعليم العالي في أمريكا اللاتينية والكاريبي (إيسالك) ومعهد اليونسكو للتربية (يوت).