



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

181 EX/6

المجلس التنفيذي

الدورة الحادية والثمانون بعد المائة

١٨١ م ت ٦

باريس، ٢٠/٣/٢٠٠٩  
الأصل: انجليزي

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح  
استراتيجية لتنفيذ سياسة الحراك الجغرافي

#### الملخص

وفقاً للقرار ١٧٩ م ت/٣١ (ثانياً)، يقدم المدير العام استراتيجية لتنفيذ خطة  
التناوب الإلزامي مع خطة عن إمكانية الحراك القصير الأجل.

وترد الآثار المالية والإدارية في الفقرة ٢١.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ٢٢.

## أولاً – الخلفية

١ - طلب المجلس التنفيذي في آذار/مارس ٢٠٠٧ من المدير العام أن ينظر بالعناية اللازمة في التناوب الإلزامي لجميع الموظفين الدوليين من الفئة المهنية والفئات العليا (القرار ١٧٦ م/ت/٦). وأكد المؤتمر العام من جديد على هذا الأمر في قراره ٣٤/م/٦٦، ٢ ألف (ب)(٢)، الذي طلب من المدير العام أن يولي عناية خاصة للتناوب الإلزامي لجميع الموظفين المهنيين الدوليين بين المقر ومراكز الاتصال ومراكز العمل في الميدان، وذلك في إطار تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

٢ - وقرر المدير العام في آذار/مارس ٢٠٠٨ تطبيق مبدأ التناوب على جميع موظفي اليونسكو الدوليين اعتباراً من الأول من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ وطلب من مكتب إدارة الموارد البشرية أن يضع طرائق تنفيذ ذلك القرار، وأن يتشاور بهذا الشأن مع ممثلي الموظفين.

٣ - وقام المراجع الخارجي للحسابات في ٢٠٠٨ بمراجعة الأداء الخاص بسياسة تناوب الموظفين وروعت توصياته مراعاة تامة لدى وضع الاستراتيجية.

٤ - وجدد المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة التأكيد على أن تناوب الموظفين يمثل عنصراً مهماً في سياسة المنظمة في تحقيق اللامركزية وأن التعيين في وظيفة مهنية دولية يقتضي قبول سياسة المنظمة بشأن الحراك الجغرافي. وأيد المجلس بقوة اعتماد المدير العام سياسة التناوب الإلزامي لجميع الموظفين الدوليين اعتباراً من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ وطلب منه أن ينفذ توصيات المراجع الخارجي للحسابات. ثم دعا المجلس التنفيذي المدير العام إلى "أن يقدم إليه في دورته الحادية والثمانين بعد المائة استراتيجية لتنفيذ خطة التناوب الإلزامي مع خطة عن إمكانية الحراك القصير الأجل بغية تلبية الاحتياجات في الميدان، بما في ذلك لمحة عامة عن الآثار المالية والجدوى التكاليفية وآليات الإرشاد والاتصال على صعيد الموظفين".

٥ - وبعد المشاورات المكثفة التي أجراها مكتب إدارة الموارد البشرية مع الإدارة، ومجموعات التركيز، والمجلس الاستشاري لسياسات الموظفين، وضع المكتب الاستراتيجية التي يرد شرحها فيما يلي، والتي حصلت على موافقة المدير العام. وبموجب هذه الاستراتيجية، تمت الاستعاضة عن عبارة "التناوب" بعبارة "الحراك الجغرافي" التي تعبر بوضوح أكبر عن فكرة التنقلات بين المواقع.

## ثانياً – استراتيجية لتنفيذ سياسة الحراك الجغرافي

### الإطار القانوني

٦ - المادة ١,٢ من نظام الموظفين: يخضع جميع الموظفين لسلطة المدير العام الذي يجوز له تعيينهم في أي وظيفة من وظائف المنظمة، مع المراعاة الواجبة لما لديهم من مؤهلات وقدرات وخبرات. وهم مسؤولون أمامه عن أداء المهام المنوطة بهم.

## الأهداف

٧ - يرمي الحراك الجغرافي إلى ما يلي:

- تلبية الاحتياجات التشغيلية للمنظمة بحيث تكون قادرة على تعيين الموظفين من ذوي المهارات والمؤهلات المناسبة في جميع مراكز العمل حسبما ومتى اقتضى الأمر؛
- ضمان تمتع اليونسكو بقوى عاملة متحركة ومرنة، وذات خبرة بالعمليات في المقر والميدان؛
- إتاحة فرص أمام الموظفين من شأنها الإسهام في تنمية قدراتهم المهنية وتقديمهم الوظيفي.

## المبادئ الأساسية

٨ - فيما يلي المبادئ الأساسية التي يركز عليها الحراك الجغرافي في اليونسكو:

- (أ) إن الحراك الجغرافي تحكمه احتياجات المنظمة، أي ضرورة تنفيذ برنامج اليونسكو في الميدان وفي المقر بصورة فعالة، وبما يتناسب مع كفاءات الموظفين ومتطلبات الوظيفة؛
- (ب) الحراك الجغرافي إلزامي وينطبق على جميع الموظفين من الفئة المهنية والفئات العليا المعيّنين في وظائف محددة الأجل أو غير محددة الأجل: فالتعيين في وظيفة مهنية ينطوي على قبول مبدأ الحراك الجغرافي؛
- (ج) يُعتبر حراك الموظفين عنصراً هاماً من عناصر استراتيجية التوظيف في المنظمة وجزءاً لا يتجزأ من عملية التطور الوظيفي للموظفين؛
- (د) تشكل التعيينات في الميدان أمراً مستحسنًا في سياق التطور الوظيفي للموظف وتعتبر من المزايا التي يتمتع بها؛
- (هـ) فيما يتعلق بالتعيينات والترقيات إلى الوظائف من درجة م-٤ فما فوق، يُنظر من باب الأولوية للموظفين الذين نجحوا في أداء وظيفة ميدانية؛
- (و) تؤخذ بنظر الاعتبار أيضاً تسلسل الأفضليات عند الموظفين ولظروفهم الشخصية.

## تنفيذ الاستراتيجية

- ٩ - يستلزم تنفيذ سياسة الحراك الجغرافي اتباع نهج منظم ودقيق التخطيط. وستقوم المنظمة بتحديد التنقلات اللازمة وتخطيطها لكل فترة عامين بالاستناد إلى الوثيقتين م/٤ وم/٥. ويضمن هذا النهج المخطط أن يتلقى الموظفون في الوقت المناسب الإشعار بالنقل مما يسمح لهم اتخاذ الترتيبات اللازمة لهذا الغرض.

## المدة الاعتيادية لشغل الوظائف في مواقع العمل

١٠- سيتم الإبقاء على مبدأ المدة الاعتيادية لشغل الوظائف، إذ لا بد أن يقرر لكل مركز عمل حد أقصى من السنوات التي يتوقع عادة من الموظفين قضاؤها في ذلك المركز. وتتباين المدد الاعتيادية لشغل الوظائف وفقاً لظروف المعيشة والعمل في مركز العمل. وتتبع اليونسكو، شأنها في ذلك شأن بقية وكالات الأمم المتحدة، تصنيف مراكز العمل وفقاً لظروف الحياة والعمل الذي وضعت له لجنة الخدمة المدنية الدولية من أجل تحديد المدد الاعتيادية لشغل الوظائف.

١١- وسيجري تنفيذ مبدأ المدة الاعتيادية لشغل الوظائف وفقاً لما يلي:

(أ) يعاد انتداب الموظفين العاملين في مراكز العمل الشاق هاء ودال وجيم، بدون اصطحاب الأسر، بعد إكمالهم المدة الاعتيادية لشغل الوظائف المحددة بسنتين، ولكن يجوز تمديد الانتداب سنة أخرى في حالة موافقة الموظف والمنظمة على ذلك؛

(ب) يعاد النظر في وضع الموظفين العاملين في مراكز العمل ألف، وباء، وجيم، مع اصطحاب الأسر، وحاء، بعد اكتمال المدة الاعتيادية لشغل الوظائف على النحو التالي:

• ٣-٤ سنوات لمراكز العمل جيم مع اصطحاب الأسر

• ٤-٥ سنوات لمراكز العمل ألف، وباء، وحاء

• الحد الأقصى لمدة البقاء في مراكز العمل هذه هو المدة الاعتيادية لشغل الوظائف + سنتين (٦ سنوات فيما يخص مراكز العمل جيم للموظفين المصحوبين بأسرهم و٧ سنوات لمراكز العمل ألف، وباء، وحاء)؛

(ج) يعاد النظر في وضع الموظفين العاملين في المقر بعد إكمالهم المدد الاعتيادية لشغل الوظائف (٧ سنوات). ويخضع الحراك الجغرافي لموظفي المقر لمتطلبات العمل وفرص الحراك الميداني.

١٢- على الرغم من الأحكام المبينة أعلاه، وبغية الإسهام في تحسين المساءلة المالية والإدارية للمكاتب الميدانية وشفافيتها حرصاً على مصلحة المنظمة، لا يجوز بقاء المسؤولين الإداريين الدوليين الميدانيين في نفس مركز العمل لمدة تتجاوز ٥ أعوام.

١٣- يُنتدب المهنيون الشباب إلى الميدان بعد مدة تتراوح بين ٤ و٥ سنوات من عملهم في المقر، اكتسبوا خلالها المعرفة والخبرة اللازميتين للعمل في الميدان. وسوف يدرج شرط الحراك في عقود المهنيين الشباب عند تعيينهم الأولي وعند تثبيت التعيين.

## عملية التنفيذ

١٤- يتم تنفيذ الاستراتيجية بناء على عملية دقيقة التخطيط والتنظيم والإدارة تتألف من المرحلتين التاليتين:

(أ) مرحلة التخطيط، وتشتمل على ما يلي:

- استبيان إلكتروني إلزامي بشأن الحراك، يجري تصميمه لجمع "بيانات عن تفضيلات" الموظفين فيما يتصل بالحراك، والتوقيت، والمنطقة، وما إلى ذلك. وسيتمكن الموظفون من تحديث بياناتهم على أساس متواصل؛
- خطط الحراك لفترة العامين، تعدها القطاعات بالاستناد إلى ما يلي: متطلبات الوثيقتين م/٤ وم/٥، واستراتيجية اللامركزية، والموظفون الواجب حراكتهم (عندما توشك المدة الاعتيادية لشغلهم للوظائف على الانتهاء)، والرغبة في النقل التي يبديها الموظفون عن طريق الاستبيان، ونقل الموظفين ضمناً لمصلحة المنظمة (المهارات/المواصفات المطلوبة).

(ب) مرحلة التنفيذ: بعد موافقة المدير العام على خطط الحراك، يصدر مكتب إدارة الموارد البشرية قائمة بجميع الوظائف الشاغرة (الراهنه والتي ستصبح شاغرة في غضون ١٢ إلى ١٨ شهراً) وبجميع الوظائف التي يشغلها الموظفون المتوقع نقلهم. ويجري إصدار نشرة الوظائف الشاغرة هذه على أساس سنوي. وتطبق سياسة التعيين العادية على جميع التنقلات الجغرافية التي تنطوي على ترقيات. وبعد اكتمال عملية التعيين، يجري مكتب إدارة الموارد البشرية والقطاعات استعراضاً لخطط الحراك ويرفعون مزيداً من التوصيات إلى المدير العام.

(ج) يتشاور مكتب إدارة الموارد البشرية مع رابطات الموظفين بشأن العملية المذكورة أعلاه.

## تدابير الدعم

١٥- عملاً على تشجيع حراك الموظفين وتوفير الحوافز لانتقالهم إلى مراكز عمل أخرى، سيجري اعتماد تدابير الدعم التالية.

## التدابير الراهنة

١٦- سيواصل العمل بتدابير الدعم الراهنة المشتركة في إطار منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك تدابير الحراك، والمشقة، وبدل عدم نقل الأمتعة الشخصية، وبدل المخاطر في مراكز عمل معينة. يضاف إلى ذلك بدلات أخرى مثل منحة التعليم، وزيارة الأسرة، والإجازة في الوطن، وبدل الإقامة اليومي في الموقع الخالي من التوتر. كما يحق للموظفين، عند تعيينهم الأولي، تلقي منحة الانتداب لمساعدتهم على الاستقرار.

١٧- وستمنح رتب إضافية في نفس الدرجة عند الانتقال إلى مركز عمل ميداني على النحو التالي : ٣ رتب للتنقلات إلى مراكز العمل الشاق هاء، ودال، وجيم بدون اصطحاب الأسرة، ورتبتان عن الانتقال إلى مراكز العمل ألف، وباء، وجيم مع اصطحاب الأسرة. وفي حالة نقل الموظف نفسه مرة أخرى إلى مركز عمل ميداني يمنح رتبتين بالنسبة لمراكز العمل الشاق هاء، ودال، وجيم بدون اصطحاب الأسرة، أو رتبة واحدة بالنسبة إلى مراكز العمل ألف، وباء، وجيم مع اصطحاب الأسرة. ولا تمنح رتب إضافية أخرى عند النقل بعد ذلك. ولا تنطبق هذه الحوافز على التنقلات إلى المقر ولا على مراكز العمل هاء، بما في ذلك مكاتب الاتصال.

### التدابير الجديدة

١٨- فيما يلي تدابير الدعم الجديدة التي سيتم تنفيذها:

(أ) تيسيراً لاستقرار الموظفين الأولي، يسمح للموظفين المنتدبين إلى مراكز العمل الميداني بالذهاب إلى مركز العمل الجديد قبل بدء العمل بأسبوع واحد للقيام بالترتيبات العملية اللازمة (السكن، والمدارس، والقضايا الأخرى المتصلة بالأسرة)، الأمر الذي يعزز فعالية الموظفين عند وصولهم؛

(ب) وضع استراتيجية شاملة للاتصال من أجل دعم الحراك الجغرافي وتعزيزه. وسوف يتم جمع المعلومات الخاصة بالبلدان بفضل إسهامات مكتب التنسيق الميداني، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى الموجودة في الموقع، وبالاستفادة التامة من الموارد المتاحة على الإنترنت. وسيجري تعميم واسع النطاق لبرنامج الأمم المتحدة المشترك بين الوكالات لدعم الأسر التي يعمل فيها الزوجان وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة؛ كما سيجري مراجعة وتعزيز الإرشادات المقدمة للموظفين قبل انتدابهم في الميدان؛

(ج) إنشاء مرفق مناسب لتقديم المشورة بشأن الحراك الجغرافي، بما في ذلك إرشاد الموظفين المنتدبين حديثاً؛

(د) يحصل الموظفون الذين بلغوا الرتبة العليا في درجتهم الوظيفية، ومن ثم لا يمكن منحهم المزيد من الرتب، على مبلغ إجمالي سنوي مكافئ لقيمة رتبتين أو ثلاث رتب (داخل الدرجة) خلال فترة انتدابهم إلى الميدان، وذلك على النحو التالي: قيمة ٣ رتب عند الانتقال إلى مراكز العمل الشاق هاء، ودال، وجيم بدون اصطحاب الأسرة، وقيمة رتبتين عند الانتقال إلى مراكز العمل ألف، وباء، وجيم مع اصطحاب الأسرة. وإذا نقل الموظف نفسه مرة أخرى إلى مركز عمل ميداني يحصل على مبلغ إجمالي سنوي واحد مكافئ لقيمة رتبتين بالنسبة إلى مراكز العمل الشاقة هاء، ودال، وجيم بدون اصطحاب الأسرة، أو رتبة واحدة بالنسبة إلى مراكز العمل ألف، وباء، وجيم مع اصطحاب الأسرة. ولا تمنح أي مبالغ إضافية أخرى للتنقلات التي ستحدث بعد ذلك. كما لا ينطبق هذا الحافز على التنقلات إلى المقر ولا إلى مراكز العمل هاء، بما في ذلك مراكز الاتصال.

- (هـ) وتعزيز تدابير التطور والتقدم الوظيفي لوظائف الدرجة م-٤؛ فما فوق، بإعطاء الأولوية في عملية التعيين للموظف الذي يمتلك خبرة ميدانية ناجحة، وذلك عندما تتساوى مؤهلات المرشحين للوظيفة نفسها.
- (و) مواصلة اعتبار التعيينات الميدانية معياراً للترقيات على أساس الاستحقاق. وبصفة خاصة، يعتبر عدد الانتدابات الميدانية، وكذلك الخدمة في مراكز العمل هاء، ودال، وجيم، بدون اصطحاب الأسرة، نقاطاً إضافية لمنح الترقية على أساس الاستحقاق.
- (ز) تضمين جميع خطابات الترقية وتمديدات عقود الموظفين بندا يتعلق بسياسة الحراك المتبعة في المنظمة، وذلك تماشياً مع الممارسة الراهنة لخطابات تعيين الموظفين الجدد؛
- (ح) يعد وجود الموظفين الأقدمين والموظفين من ذوي الخبرة أمراً أساسياً لتعزيز العمليات في المقر والميدان وإتاحة مستوى رفيع من المشورة اللازمة للدول الأعضاء. وسيمنح موظفو المقر بدرجة م-٥ ممن سيحالون على التقاعد في غضون ١٠ سنوات ضماناً بإعادة انتدابهم إلى المقر بعد إكمالهم فترة العمل في الميدان. وسيطبق الإجراء نفسه على موظفي الميدان بدرجة م-٥ الذين سيحالون على التقاعد في غضون ١٠ سنوات والذين عملوا لفترة لا تقل عن ١٠ سنوات في الميدان.

### خطة الحراك القصير الأجل

١٩- قام مكتب إدارة الموارد البشرية بوضع خطة للحراك القصير الأجل. وترمي الخطة إلى الهدف المزوج التالي: تلبية احتياجات العمل قصيرة الأجل وتعزيز خبرة ومعارف الموظفين المهنية، مما يسهم في تنمية قدراتهم المهنية بصورة شاملة. وتقتصر الخطة إطاراً للانتدابات قصيرة الأجل التي لا تتجاوز مدتها ١٢ شهراً، مع الحصول على منحة معيشية لتعويض النفقات التي يتكبدها الموظفون نتيجة للانتداب والإجراءات ذات الصلة. ويجري مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر مشاورات الداخلية اللازمة قبل عرض الاقتراح على المدير العام.

### الإطار الزمني

٢٠- بدأ نفاذ سياسة الحراك الإلزامي اعتباراً من ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨، وذلك بموجب قرار المدير العام (مذكرة المدير العام المرقمة DG/Note/08/09، والمؤرخة ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٨). وسيجري تنفيذ بعض تدابير الدعم فوراً؛ وستنفذ التدابير الأخرى بعد الانتهاء من وضعها. وسيتم استعراض تدابير الدعم هذه وآثارها في غضون عامين.

## الآثار الإدارية والمالية

٢١- إن تحقيق هدف زيادة الحراك الجغرافي، لا سيما من المقر، يستلزم استثماراً مكرساً لهذه الغاية، يستهدف على وجه الخصوص مكتب إدارة الموارد البشرية، وذلك ضماناً لتنسيق الحراك الجغرافي وتنفيذه ورصده على نحو ملائم، بما في ذلك اتخاذ تدابير الدعم المقترحة (المشورة، والاتصال والحوافز المالية). وستغطي التكاليف المترتبة على تنفيذ المرحلة التجريبية الأولية من نفقات الموظفين القائمة.

### الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها

٢٢- على ضوء ما تقدم، قد يود المجلس التنفيذي اعتماد القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٨١ م/ت/٦،

٢ - يرحب بالعمل الذي تم إنجازه فيما يتعلق بوضع استراتيجية لتنفيذ سياسة الحراك الجغرافي؛

٣ - ويطلب من المدير العام القيام بما يلي:

(أ) تنفيذ الاستراتيجية؛

(ب) تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثمانين بعد المائة عن التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية.



181 EX/6 Add.

١٨١ م ت ٦/ ضميمة

باريس، ٢٢/٤/٢٠٠٩  
الأصل: انجليزي

المجلس التنفيذي  
الدورة الحادية والثمانون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت المعدل

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

استراتيجية بشأن تطبيق الحراك الجغرافي في الأمانة

ضميمة

الملخص

وفقاً للبند ٢٨٠٥,٧ من مرجع اليونسكو الإداري، تعرض نقابة موظفي اليونسكو ملاحظاتها بشأن تقرير المدير العام.

## أولاً – المقدمة

أولاً – ١ صدرت وثيقة "السياسة المتكاملة بشأن الحشد، والتناوب، والترقية" (المنشور الإداري رقم ٢١٩١) في ٢٩ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣. وقد أسفر تنفيذ هذه السياسة في مجال التناوب عن نتائج محدودة، إذ لا يتجاوز متوسط عدد الموظفين الذين تنقلوا بين مراكز العمل سنوياً خمسة وأربعين موظفاً.

وقد قيّم المراجع الخارجي للحسابات، في الوثيقة ١٧٩م ت/٣١ الجزء الأول، السياسة التي تنتهجها اليونسكو في مجال التناوب، كما ناقش المجلس التنفيذي هذه السياسة في دورات سابقة له. ثم أصبح التناوب إلزامياً، عملاً بمذكرة المدير العام DG/Note/08/09 الصادرة في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٨، والتي تنص على أن تتم استشارة ممثلي الموظفين بشأن طرائق تنفيذ هذه السياسة. وكان الهدف العام المتوخى من إجراء مثل هذه المراجعات يتمثل في تحسين سياسة تنقل موظفي اليونسكو الدوليين ومعدل هذا التنقل.

وفي الفترة الممتدة ما بين أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨ وكانون الثاني/يناير ٢٠٠٩، شارك ممثلو الموظفين في نقابة موظفي اليونسكو والرابطة الدولية لموظفي اليونسكو، في ما لا يقل عن أربعة اجتماعات عمل، نظمها مكتب إدارة الموارد البشرية، كما شاركوا كمراقبين في زهاء اثنتي عشرة جلسة من جلسات المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين.

وقامت نقابة موظفي اليونسكو، بغية بلورة موقفها تجاه الحراك الجغرافي، باستشارة زملاء ورابطات للموظفين في عدد من وكالات الأمم المتحدة، التي نفذت بالفعل سياسة تناوب أو هي في سبيلها إلى ذلك. كما استشارت النقابة موظفي اليونسكو بواسطة استقصاء مستند إلى استبيان، وأفرقة عمل، وجرى تنظيم نقاش مفتوح بالتعاون مع الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو، شارك فيه موظفو اليونسكو العاملون في المقر وفي المكاتب الميدانية.

وتبرز نتائج هذه المشاورات استعداد موظفي اليونسكو للتنقل، شريطة أن يوضع إطار واضح وقابل للتنبؤ للحراك الجغرافي. وألقت هذه المشاورات الضوء أيضاً على تنوع ظروف موظفي اليونسكو، التي قد تستلزم اقتراح خيارات تنقل مختلفة، في حال ما إذا أتيحت فرصة التنقل لجميع الموظفين الدوليين.

أولاً – ٢ إن نطاق الاستراتيجية الجديدة لتطبيق الحراك الجغرافي، المقترحة في الوثيقة ١٨١م ت/٦، محدود. فلم يطرأ تحسن على استراتيجية الحراك الجغرافي سوى في حالات محدودة (مثل تحديد مدة النقل إلى مراكز العمل الشاق)، بيد أن نقابة موظفي اليونسكو ترى أن الاستراتيجية الجديدة لتطبيق الحراك الجغرافي لا تعالج القضايا الهامة التي لا تزال تؤثر سلباً على التناوب بوصفه سياسة متناسقة يقبلها موظفو اليونسكو.

فإن آلية اتخاذ القرار في مجال التناوب لم تتغير على الرغم من أنها تشكل العنصر المركزي في أي سياسة للحراك الجغرافي. وإن الاستراتيجية الجديدة قاصرة في وضع آلية للاختيار تنسم بالشفافية والإنصاف وتستند إلى تقييم عادل لسمات الجدارة والمهارات الواجب توافرها في الشخص ليشغل وظيفة معينة. كما أنها لا تنص بوضوح على أي إجراءات مصاحبة تُتخذ لتعزيز الحراك الجغرافي، ولا تحدد أي سيناريوهات أو تكاليف مالية محتملة تتعلق بهذا الحراك. وبشكل عام، تعطي الاستراتيجية صورة سلبية

للحراك، إذ تجعله قائماً على إجبار الموظفين على التنقل وفقاً لاحتياجات المنظمة، بدلا من أن يكون هذا الحراك حافزاً للتقدم المهني والتطور الوظيفي وأن يكون وسيلة أفضل لخدمة أهداف المنظمة.

واستناداً إلى كل هذه الاعتبارات المذكورة أعلاه، ترى نقابة موظفي اليونسكو أن الاستراتيجية المقترحة لا تعالج المشكلات التي تطرحها سياسة التناوب لعام ٢٠٠٣، ومن ثم، فإنها لن تحقق هدفها المتمثل في تحسين تنقل الموظفين.

### ثانياً – موقف نقابة موظفي اليونسكو من الحراك الجغرافي (التناوب)

ثانياً – ١ منذ إنشاء منظومة الأمم المتحدة، يُعين الموظفون إما في المقر أو في المكاتب الميدانية، ثم يُنقلون من مقر عمل إلى آخر، بحسب الحالات، دون أن تكون هناك سياسة حقيقية في هذا الصدد. ومن حيث المبدأ، من المتوقع أن يعمل الموظفون الدوليون في أي مقر عمل ومن المفترض أن يمكن تنسيبهم للخدمة في أي مقر عمل. وفي الواقع، فإن أغلبية عقود التعيين (باستثناء عدد محدود منها) التي يوقع عليها موظفو الفئة المهنية في كل منظومة الأمم المتحدة، كثيراً ما تشتمل على بند ينص على إمكانية أن يُطلب من الموظف العمل في أي وظيفة ترى المنظمة المعنية أنها تخدم مصلحتها بما يكفل تحقيق أهدافها وتنفيذ برنامج عملها على نحو فعال.

وعليه، فإن بالإمكان القول بأن "التناوب" موجود منذ إنشاء منظومة الأمم المتحدة. بيد أنه لم يتم تطوير مفهوم "سياسة التناوب" كسياسة للتنقل المنتظم للموظفين بين مقر العمل، إلا في السنوات القليلة الماضية، وذلك كجزء من عمليات الإصلاح الكبرى الجاري تنفيذها حالياً في الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة.

أما في حالة اليونسكو، فقد اعتُمدت "السياسة المتكاملة بشأن الحشد والتناوب والترقية"، المذكورة أعلاه، رسمياً في عام ٢٠٠٣، بناء على طلب الدول الأعضاء.

وتنص الفقرة ٨٨ من السياسة المتكاملة بشأن الحشد والتناوب والترقية على أنه "... يجري التناوب على أساس طوعي في حالة الموظفين العاملين حالياً... بيد أنه سيكون إلزامياً بالنسبة للموظفين الحاليين وللموظفين الجدد الذين يعينون في وظائف قابلة للتناوب، وذلك بعد تاريخ صدور هذا المنشور الإداري". كما تنص الفقرة ٨٩ على أنه سيعاد النظر في "الطابع الطوعي" للتناوب بالنسبة للموظفين الحاليين بعد مرور خمس سنوات على تطبيق هذه السياسة".

وقد كانت عملية إعادة النظر المذكورة آنفاً هي موضوع مذكرة المدير العام الزرقاء الصادرة بتاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٨، والتي تقرر بموجبها أن "... يطبق التناوب على جميع الموظفين الدوليين في اليونسكو ابتداءً من ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨".

وقد طرح التنفيذ العملي لسياسة التناوب إشكالية، وذلك منذ اعتمادها في عام ٢٠٠٣، على الرغم من أنها تبدو بوجه عام، على الصعيد النظري، إيجابية وفي مصلحة الجميع. وهذه هي القضية الأساسية وهذا هو سبب الملاحظات التي تبديها نقابة موظفي اليونسكو بشأن الوثيقة ١٨١م/ت/٦، وفي إطار أوسع، هذا هو سبب عملية المراجعة الحالية لمفهوم التناوب في اليونسكو، وفقاً لما تذكره الدول الأعضاء في كثير من الأحيان.

وفي الواقع، فقد أقر كل من مكتب إدارة الموارد البشرية (من خلال عملية مراجعة أجريت عام ٢٠٠٧)، والمجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، والمراجع الخارجي للحسابات (في التقرير الذي قدمه إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة، في الوثيقة ١٧٩ م/ت/٣٦ الجزء الأول) بأوجه القصور هذه، وبأنه ينبغي اتخاذ تدابير لمعالجتها. ويتمثل التحدي الأساسي القائم اليوم والذي كان قائماً في عام ٢٠٠٣، في ضمان أن تكون الممارسة الفعلية تعبيراً واضحاً عما يُعلن من سياسات، وأن يتم تطبيق هذه السياسات بشكل عادل ومنصف ومنظم ومركز.

وتشير نقابة موظفي اليونسكو مجدداً إلى أن موظفي اليونسكو ليسوا ضد مفهوم الحراك الجغرافي، وهذا هو ما تشهد عليه المشاورات الواسعة النطاق التي أجرتها النقابة. ولكن، بغية أن تكون أي سياسة معدلة أو جديدة للتناوب قابلة للتطبيق ومفيدة لكل من اليونسكو والموظفين، فإنها يجب أن تعالج أوجه القصور السابقة معالجة فعالة وأن تقدم نظاماً واضحاً للحراك داخل اليونسكو.

## ثانياً - ٢ تعريف التناوب والحراك الجغرافي

عرفت "السياسة المتكاملة للحشد والتناوب والترقية" لعام ٢٠٠٣ التناوب على أنه (الفقرة ٨٥) "حركة الموظفين ممن ينتمون إلى الفئة المهنية وما فوقها من مقر عمل إلى مقر عمل آخر. ويجوز أن تجري هذه الحركة على نفس المستوى عن طريق النقل داخل درجة واحدة أو بالتعيين في وظيفة من درجة أعلى بعد الإعلان عن الوظيفة وطلب مرشحين لها".

وتعطي "الاستراتيجية الجديدة بشأن تطبيق الحراك الجغرافي في الأمانة" (١٨١ م/ت/٦) تعريفاً جديداً للتناوب، فتعرّفه بأنه الحراك الجغرافي للموظفين الدوليين ممن ينتمون إلى فئة مهنية من مركز عمل إلى آخر، وبالتالي، فإن هذا التعريف يستبعد تنقل الموظفين داخل درجة واحدة أو بين القطاعات في مركز عمل واحد. وتنص الاستراتيجية، تماشياً مع أهدافها ومبادئها الأساسية، على أن التناوب "يعتمد على احتياجات المنظمة"، وأنه "إلزامي ويُطبق على "كل العاملين بوظائف محددة الأجل من فئة المهنيين والمديرين، وينبغي النظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ من التطور الوظيفي للعاملين من هاتين الفئتين.

وتتفق نقابة موظفي اليونسكو مع التعريف الجديد، للتناوب الذي يقترحه مكتب إدارة الموارد البشرية ويُقصد به الحراك الجغرافي. لكن النقابة على قناعة بأن سياسة الحراك لن تأتي بثمارها ما لم يتم تعزيز الحراك الوظيفي، وذلك استناداً إلى تعليقات موظفي اليونسكو في المكاتب الميدانية وفي المقر. وإن مفهوم النقابة للحراك الوظيفي هو أنه التنقل بين الوظائف في مقر عمل واحد. كما أن تشجيع التنقل بين الوظائف أو بين القطاعات هو أمر هام لتحقيق أهداف التناوب (مع كفاءة توافر الوظائف) وكذلك للتطوير المهني للموظفين. وعليه، فإنه لا بد من إدماج الحراك الوظيفي داخل مقر عمل واحد في السياسة المعدلة بشأن التناوب.

ووفقاً للتعريفات المذكورة أعلاه، واستناداً إلى المعلومات المقدمة من مكتب إدارة الموارد البشرية والتي تناولها تقرير المراجع الخارجي للحسابات، فقد بلغ عدد تنقلات الموظفين، خلال السنوات الماضية الست (٢٠٠٢-٢٠٠٧)، ٢٥٣ تنقلاً (من المقر إلى المكاتب الميدانية، ومن مكاتب ميدانية إلى مكاتب ميدانية أخرى، ومن المكاتب الميدانية إلى المقر)، أي متوسط سنوي يبلغ تقريباً ٤٠-٤٥ تنقلاً. وقد جاءت أغلبية

هذه التنقلات نتيجة لعمليات تنافسية (أي طريقة التعيين "التقليدية")، مما يطرح تساؤلاً عما إذا كانت هذه التنقلات نتيجة لتطبيق سياسة التناوب أم نتيجة لسلسلة من اختبارات التعيين التقليدية.

ثانياً – ٣ المبادئ التوجيهية الأساسية المقترحة من قبل نقابة موظفي اليونسكو:

سعيًا إلى معالجة القضايا والمشكلات المتعلقة بتطبيق سياسة التناوب في اليونسكو معالجة أفضل، أعدت نقابة موظفي اليونسكو أربعة مبادئ شاملة ينبغي أن توجه أي إجراء يتخذ في هذا المجال، وأن تشكل أساساً لا لصياغة سياسة عامة أو استراتيجية فحسب، وإنما لتنفيذها أيضاً وهو الأهم.

#### ١ - وضوح الهدف والفعالية التوافقية العملية

إن التناوب يتعلق في نهاية المطاف بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بغية الإسهام الفعال في تنفيذ مهام المنظمة. ومن المتفق عليه بشكل عام أن التناوب ليس هدفاً في حد ذاته. وينبغي، قبل الشروع في تطبيق التناوب على نطاق واسع، إجراء تحليل جاد للجدوى التكاليفية لأداء مهام التفويض الأساسي لليونسكو وطرائق تنفيذ برامجها في حالة ما إذا ازداد التناوب بين موظفي المنظمة. ويجب التدليل بشكل واضح على مدى توافق ذلك مع سياسات أخرى مثل تطبيق اللامركزية في تنفيذ البرنامج والميزانية.

#### ٢ - الشفافية والحياد

تتسم الشفافية بأهمية مركزية لتنفيذ أي سياسة للتناوب أو استراتيجية للحراك الجغرافي. فلن تحظى النتائج بالقبول والاحترام ما لم تتوفر المعلومات للجميع وتُتخذ القرارات بطريقة شفافة وحيادية. وإن الممارسة المتبعة حالياً والمتمثلة في تطبيق اللامركزية بشكل كامل على إدارة الموارد البشرية بإسنادها إلى القطاعات إنما يفضي إلى قرارات غامضة ومفككة ومجزأة، وهو ما من شأنه - عندما يقترن بنقص في التمويل والتخطيط - أن يعرقل نجاح أي سياسة للتناوب وإن كانت ممتازة نظرياً، وهو ما يبرهن عليه إخفاق المحاولة التي جرت في عام ٢٠٠٣.

وإن الاختفاء التدريجي للتوصيفات العامة للوظائف من الفئة المهنية واستبدالها بمواصفات شديدة التخصص ولا صلة لها بغيرها في إطار المجالات الضيقة "للعلوم" و"الثقافة" و"التعليم" وما إلى ذلك جعل انتقال الموظفين بين القطاعات ومن المرافق المركزية على أساس الجدارة وتقييم الكفاءات المطلوبة للوظيفة أمراً شبه مستحيل. ويحد ذلك من الخيارات التي تتوافر في مجال حراك الموظفين، ويقلل من فرص الإدارة في العثور على شخص مناسب لوظيفة أخرى في أحد مقار العمل. وتتمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق إدارة أكثر شفافية وحياداً لعملية التناوب في إنشاء "لجنة معنية باستعراض الحراك" وذلك على شاكلة اللجان المماثلة المنشأة في وكالات متخصصة أخرى.

### ٣ - الإنصاف والمساواة وعدم التمييز

ينبغي للقرارات المتعلقة بالحراك الجغرافي ألا تنطوي على تمييز ضد أي فئة من الموظفين. ويعني ذلك احترام المساواة بين الجنسين ومراعاة العوامل المرتبطة بالحالة الأسرية (صغار الأطفال، الأزواج العاملون، الأزواج المطلقون، الأطفال ذوو الاحتياجات الخاصة، وغير ذلك) التي قد تقتضي اتباع نهج خاصة إزاء الحراك و/أو مراعاة العوامل المتعلقة باحتياجات تطور الموظفين وتطلعاتهم الوظيفية. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن وكالات متخصصة أخرى تابعة للأمم المتحدة قد عقدت العزم مؤخراً على "إيلاء وزن أكبر ومزيد من العناية عما ذي قبل لاحتياجات الموظفين وتفضيلاتهم" والحد بأقصى قدر ممكن من الاختلافات التي تؤثر على الموظفين وأسراهم وشركائهم<sup>(١)</sup>.

### ٤ - الطوعي في إطار الإلزامي

ينبغي الإبقاء على مبدأ الطوعية حتى في ظل نظام إلزامي، وذلك من خلال آلية للأولويات/الاستثناءات. وسيوجد دائماً موظفون لا يرغبون، لأسباب شخصية أو مهنية، في الانتقال في وقت معين إلى مقر عمل مختلف، بينما يرغب آخرون، على العكس من ذلك، في الانتقال. إن إجبار الفريق الأول وإهمال رغبات الفريق الثاني لن يؤدي إلا إلى شعور عام بالإحباط، وقد يكون مجحفاً لبعض فئات الموظفين ويفضي في نهاية المطاف إلى نتائج عكسية.

### ثانياً - ٤ دورة التناوب

ثمة كثير من الطرائق والمراحل المنصوص عليها في سياسة التناوب التي اعتمدت في عام ٢٠٠٣ لا يجري اتباعها حالياً. وبوجه خاص، فإن البنود من ١٠١ إلى ١١٠ لم تطبق قط. وعلى سبيل المثال، لم تطبق مطلقاً الأحكام التي تنص على الإعلان عن قائمة بالوظائف التي يُنتظر أن تصبح شاغرة والتي يمكن للموظفين الراغبين في "التناوب" أن يتقدموا لها للبرهنة على اهتمامهم بها (انظر القرار ١٧٩ م ت/٣٦ الجزء الأول). وتشير الممارسات المتبعة إلى أن الإعلان عن الوظائف غالباً ما يتم على أساس كل حالة فردية، وأنه عادة ما تُطبق عملية حشد "عادية" كثيراً ما يجري فيها إهمال الشرط الذي يقضي بالإعلان أولاً عن شغور الوظيفة داخلياً قبل فتح باب التعيين فيها لمقدمي الطلبات الخارجيين.

إن الاستراتيجية الجديدة التي يقترحها مكتب إدارة الموارد البشرية تنشئ أربع خطوات تبدأ من (١) "بيان الاهتمام" الإلزامي من قبل الموظفين، ثم (٢) إعداد الخطط القطاعية لفترة العامين التي يوافق عليها المدير العام، ويليه (٣) إصدار مكتب إدارة الموارد البشرية لقائمة بالوظائف التي ستصبح شاغرة في غضون ١٨ شهراً، وأخيراً (٤) تطبيق سياسة التعيين العادية على جميع التنقلات الجغرافية التي تنطوي على ترقيات. ولا تحدد الاستراتيجية في الواقع ما يحدث في حالة الترقيات التي لا تنطوي على ترقيات، أي حالات نقل الموظفين إلى وظائف من نفس الدرجة. فهل ينبغي افتراض أن مثل هذه التنقلات ستجري ضمن بنية اتخاذ القرار داخل القطاعات، أي من خلال مساعدي المدير العام ثم المدير العام؟

(١) سياسة الحراك الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس وممرض الإيدز، تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨.

وترى نقابة موظفي اليونسكو أن ثمة فجوة بين الخطوتين ٣ و٤ من الدورة المذكورة أعلاه. فينبغي أن تكون هناك خطوة تعطي الأولوية للحراك الجغرافي على نفس الدرجة وعلى أساس طوعي. ويمكن أن يتم ذلك من خلال العودة إلى اعتماد المركزية في إدارة عملية الحراك، ونزع الغموض عن توصيفات الوظائف التي أصبحت مؤخراً أميل إلى أن تكون أضيّق نطاقاً وأكثر تقنية.

## ثانياً - ٥ شروط الحراك الجغرافي

يجب، من وجهة نظر نقابة موظفي اليونسكو، أن تتضمن استراتيجية الحراك الجغرافي عنصرين هما نظام مركزي للإدارة، وتدبير دعم محددة بدقة.

### (١) إدارة الحراك

بعد إجراء تخطيط للحراك استناداً إلى نمط واحتياجات التوظيف في قطاعات اليونسكو، يجب جمع المعلومات بطريقة مركزية بحيث يتسنى الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفرص الانتقال على جميع الموظفين وليس داخل قطاعات محددة فحسب. فهذه هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحراك الوظيفي للموظفين وتنقلهم بين القطاعات.

وينبغي أن تلي آليات الإعلام بصورة شفافة ومركزية آلية لاتخاذ القرار بشأن الحراك تكفل وجود عملية تنافسية تستند إلى الجدارة وإلى التقييم المنصف للكفاءات المطلوبة للوظيفة المتاحة. وتظل نقابة موظفي اليونسكو مقتنعة بأن عملية صنع القرار المتسمة بالحياد والشفافية، والتي توفق فعلاً بين الطلب والعرض وتعيّن الموظفين في الوظائف الشاغرة في مختلف مقار العمل، هي وحدها الكفيلة بإيجاد فرص حقيقية للحراك لجميع الموظفين المعيّنين دولياً.

وطبقاً لأحدث سياسات الأمم المتحدة في هذا الصدد، دعت نقابة موظفي اليونسكو على نطاق واسع إلى ضرورة إنشاء لجنة معنية باستعراض الحراك تبدأ الاضطلاع بدورها بعد أن تنتهي المكاتب الميدانية/القطاعات من إعداد قائمة موجزة بأفضل المرشحين. ويتمثل دور اللجنة في استعراض وبحث مدى احترام معايير الحراك. وقد قدمت نقابة موظفي اليونسكو عدة اقتراحات في هذا الصدد، وهي اقتراحات لم يؤخذ بها للأسف في استراتيجية الحراك الجغرافي الجديدة. وكان النموذج المقترح للعمل هو عبارة عن بنية متعددة الأطراف يكون لنقابات ورابطات الموظفين داخلها وضعاً استشارياً، ويتولى مكتب إدارة الموارد البشرية توفير أمانتها. ومن شأن اللجنة المقترحة المعنية باستعراض الحراك أن تستعرض القوائم التفضيلية الموجزة لطلبات الموظفين بشأن الوظائف الشاغرة، وأن تنظر في الاستثناءات وطلبات التمديد، وأن تقدم توصيات إلى المدير العام بهذا الشأن. ويمكن أن تصبح التنقلات بين الوظائف من نفس الدرجة سارية على الفور بعد قرار المدير العام. وتتولى اللجنة الاستشارية لقضايا الموظفين الفردية التصديق على الترقيات.

### (٢) تدبير الدعم

كشفت المشاورات التي أجرتها نقابة موظفي اليونسكو مع الموظفين الذين خضعوا مؤخراً لعملية تناوب عن قلق واضح بشأن حصول موظفي اليونسكو على قدر أقل من الدعم حينما ينتقلون من أحد مقار العمل إلى مقر عمل آخر مقارنة بالوكالات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

ومن اللافت، عند إمعان النظر في القسم الخاص بـ تدابير الدعم الجديدة في الوثيقة ١٨١ م/ت/٦، أن اثنين فقط من "التدابير" الثمانية يشيران إلى شيء مفيد وملمس (الذهاب إلى مقر العمل الجديد قبل بدء العمل بأسبوع واحد، ومنح رتب/مبالغ إجمالية إضافية). أما التدابير الستة الأخرى، فهي إما إشارات عامة إلى استراتيجية اتصال (بما في ذلك تجميع للمعلومات الخاصة بكل بلد) و"إسداء المشورة الملائمة"، أو حوافز سلبية تؤكد أن الارتقاء الوظيفي سيعتمد على الانتدابات الميدانية.

وتعتقد نقابة موظفي اليونسكو أنه إذا كانت اليونسكو ترغب حقاً في نجاح سياستها الخاصة بالتناوب هذه المرة، فإنه ينبغي اعتماد تدابير ملموسة لدعم الحراك وتوفير الحوافز.

وما لم يجر النص صراحة على مثل هذه التدابير في وثيقة توجيهية ويتم إدراجها في نظام ولائحة الموظفين، فإن أي بيان بالنواتج الحسنة سيظل في عداد الأمنيات. ويعد البرنامج التوجيهي الحالي مثلاً على ذلك: فلما كان هذا البرنامج يعتمد كلياً على توفر موظفي الميدان والمقر ونواياهم الحسنة، في حين يخضع هؤلاء لعبء مفرط للعمل بسبب مهامهم ومسؤولياتهم العادية، ليس هناك أي سبيل على الإطلاق لكفالة أي دعم ملموس للموظفين الحديثي العهد بالتناوب.

#### رابعاً – الخاتمة

قدمت نقابة موظفي اليونسكو عدداً من الاقتراحات بشأن تدابير الدعم، ومن بينها: (أ) ضمان خدمات انتقال تنافسية وموثوقة، وذلك إما من خلال إبرام اتفاقات مع مراكز الدعم في الأمم المتحدة، أو عن طريق الاستعانة بخدمات شركة متخصصة في الانتقال (تتولى البحث عن السكن والمدارس، وإنهاء المعاملات، وإسداء المشورة بشأن الأمن والأطباء وبائعي السيارات، الخ)؛ (ب) تيسير توظيف الزوج أو الزوجة/الشريك أو الشريكة عن طريق التفاوض على تصاريح العمل في جميع البلدان التي توجد بها مقر عمل، والانضمام إلى برنامج الأمم المتحدة "للارتقاء الوظيفي والتنقل لمنفعة الموظفين وأزواجهم"، الخ؛ (ج) توفير تعويض معقول خلال العام الأول على الأقل، في الحالات التي يؤدي فيها تناوب الموظف إلى خسارة الزوج أو الزوجة/الشريك أو الشريكة لوظيفة مدرة للدخل.

وطوال عملية تحديد الاستراتيجية الجديدة بشأن الحراك الجغرافي، طرحت نقابة موظفي اليونسكو عدداً من الاقتراحات وعبرت عن قضايا وشواغل الموظفين. وقد تشاورنا آراءنا مع مكتب إدارة الموارد البشرية وزودناه بنتائج الاستقصاء الذي أجري في صفوف الموظفين وبناتج أفرقة العمل المعنية بالتناوب.

وقد أصرت نقابة موظفي اليونسكو بقوة على أهمية وجود إدارة مركزية لنظام الحراك الإلزامي. كما دعت النقابة بنشاط إلى اتباع نهج مبتكرة إزاء خيارات الحراك، مثل تناوب الوظائف لفترات قصيرة، والإعارة إلى الأمم المتحدة، والتعيينات لفترات قصيرة بغرض تلبية حاجة اليونسكو إلى قوة عمل متنوعة مع الحفاظ على أهداف الاستراتيجية. وأصررنا أيضاً على بناء الاستراتيجية حول مفهوم "الطوعي في إطار الإلزامي". ومما يؤسف له أن معظم اقتراحاتنا لم تنعكس في الاستراتيجية الجديدة للحراك الجغرافي، وهو ما يبرهن على عدم رغبة الإدارة في مراعاة الشواغل الحقيقية للموظفين.



ومن المستحسن عند تصميم السياسات الخاصة بالموظفين، أن تولي الإدارة الاعتبار للموظفين لا من حيث وظائفهم فحسب وإنما من حيث شواغلهم وتطلعاتهم الشخصية أيضاً - إذ يكون ذلك بمثابة رعاية لأئمن موارد المنظمة. ويتطلب ذلك اتباع نهج يتجاوز مجرد النهج الإداري إزاء التوظيف - إنه يقتضي إدارة حقيقية للموارد البشرية للمنظمة.

إن ممثلي الموظفين هم في وضع يؤهلهم للتعبير بشكل بليغ عن شواغل الموظفين ومصالحهم وللإسهام في صياغة السياسات المجدية والقابلة للتطبيق. ولهذا السبب، تظل نقابة موظفي اليونسكو غير مقتنعة بقدرة الاستراتيجية الجديدة بشأن الحراك الجغرافي على معالجة الوضع الراهن. وتبقى هناك أسئلة كثيرة بلا إجابة بشأن التكلفة، وطريقة العمل الفعلية لآلية اتخاذ القرار، والطرائق المستخدمة في التعيينات لفترات قصيرة، وعدد من القضايا الأخرى.