

الدورة الرابعة والسبعون بعد المائة

174 EX/6
Part I
١٧٤ م ت/٦
الجزء الأول
باريس، ٢٠٠٦/٢/١٠
الأصل: انجليزي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

وفقاً لقرار المجلس التنفيذي ١٧١ م ت/٥ (أولاً)، يُقدم المدير العام تقريراً عن تنفيذ سياسة الموظفين يتضمن عرضاً لنتائج السياسات المطبقة بالفعل.

القرار المطلوب: الفقرة ٢٣.

المقدمة

١ - قدّم المدير العام، في الدورة الحادية والسبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي، تقريراً مرحلياً عن إصلاح سياسة الموظفين، أوضح فيه أهم النتائج المحرزة في تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية، وعرض فيه استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل. وأعرب المجلس عن تقديره للتقدم المحرز في هذا الشأن ودعا المدير العام إلى مواصلة تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية، مع ضمان إيلاء عناية خاصة لدور الآلية الاستشارية في تحسين معنويات الموظفين. ودعا المجلس التنفيذي المدير العام إلى "موافاة المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والسبعين بعد المائة بتقرير عن سياسة الموظفين، يشمل نتائج السياسات القائمة بالفعل، وموافاته في دورته السادسة والسبعين بعد المائة باستعراض أول لاستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل" (القرار ١٧١ م ت/٥ (أولاً)).

٢ - وتزوّد هذه الوثيقة المجلس التنفيذي بعرض محدّث لحالة التوظيف في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وبتقرير مرحلي عن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية منذ الدورة الحادية والسبعين بعد المائة.

أحدث المعلومات عن حالة التوظيف في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥

توزيع الموظفين على كل من المقر والميدان في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥

٣ - في أول يناير/كانون الثاني ٢٠٠٦، أظهر توزيع موظفي اليونسكو الذين تُموّل وظائفهم من البرنامج العادي أن ٦٩٪ منهم (أي ١٨١ موظفاً) يعملون في المقر وأن ٣١٪ منهم (أي ٥١٩ موظفاً) يعملون في الميدان. وفي كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠، كان ٧٤٪ من الموظفين يعملون في المقر و ٢٦٪ منهم يعملون في الميدان.

الحشد في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥

٤ - في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تمّ الإعلان عن ٢٤٦ وظيفة من وظائف الفئة المهنية وما فوقها (٣١ وظيفة من فئة مدير و ٢١٥ وظيفة من الفئة المهنية)، وهو عدد قريب من عدد الوظائف التي تمّ الإعلان عنها في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وهو ٢٥٥ وظيفة. وظل عدد الطلبات المقدمة لشغل هذه الوظائف عالياً، فقد ورد في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ نحو ٦٠٠ ٤٤ طلب بالقياس إلى ٤٨ ٠٠٠ طلب في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

٥ - وخلال فترة العامين نفسها، تمّ تعيين ٢١٠ موظفاً في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها (١٨٥ موظفاً في وظائف مهنية، من بينهم ٢٠ مهنيّاً شاباً و ٢٥ موظفاً في وظائف من فئة مدير)، بالقياس إلى ٢٥٦ موظفاً في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣. ومن هؤلاء الموظفين الـ ٢١٠، كان ١٠٢ موظف (٤٩٪) مرشحين داخليين و ١٠٨ موظفين (٥١٪) مرشحين خارجيين. وفي فئة مدير، كان ١٢ موظفاً (٤٨٪) من الموظفين الـ ٢٥ مرشحين خارجيين. ومن بين المرشحين الخارجيين الـ ١٠٨ الذين عُيّنوا في الوظائف المهنية وفي وظائف فئة مدير كان ٤٤٪ (٤٨) من مرشحي دول أعضاء ممثلة دون النصاب (٣٦) ودول أعضاء غير ممثلة (١٢).

حالة التوظيف في فئة الإدارة العليا

٦ - ظلت وظائف الإدارة العليا، كما أظهر الجدول ١ الوارد أدناه مستقرة المستوى إذ وصل عدد الموظفين المعيّنين في فئة مدير في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى ٩١ موظفاً ليقل بذلك عن العدد الأقصى الذي حدّد في الوثيقة ٥/م٣٣ من فئة مدير وما فوقها وهو ١٠١ وظيفة.

الجدول ١: وظائف/موظفو الإدارة العليا

وظائف الإدارة العليا	عدد الوظائف في ٥/م٣٢	عدد الوظائف في ٥/م٣٣	عدد الموظفين في ٢٠٠٦/١/١
نائب مدير عام (ن م ع)	١	١	١
مساعد مدير عام (م م ع)	١٠	١٠	٩
مدير-٢	٢٥	٢٣	٢٠
مدير-١	٦١	٦٧	٦١
المجموع	٩٧	١٠١	٩١

برنامج المهنيين الشباب

٧ - التحق ٢٠ مهنيًا شابًا باليونسكو في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وكان ٨ من هؤلاء المهنيين ينتمون إلى دول أعضاء غير ممثلة و ١٢ منهم ينتمون إلى دول أعضاء ممثلة دون النصاب. وتمّ الانتهاء من اختيار مجموعة المهنيين الشباب الذين سيلتحقون بالمنظمة في عام ٢٠٠٦ فانتهي ١٠ مهنيين شباب جدد (من بينهم سبعة نساء) من بين ٣٥٧ مرشحاً. ومن هذه المجموعة كان ٨ مهنيين شباب ينتمون إلى دول أعضاء ممثلة دون النصاب وكان اثنان ينتميان إلى دول أعضاء غير ممثلة. وتمّ إلحاق معظم المهنيين الشباب بقطاعات البرنامج، أي بقطاعات التربية والعلوم (الهيدرولوجيا، والعلوم الإيكولوجية)، والاتصال والمعلومات، والعلوم الاجتماعية.

الترقّيات في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥

٨ - المساران الرئيسيان للترقيات في اليونسكو هما الاختيار التنافسي لشغل وظيفة شاغرة أو إعادة تصنيف الوظائف إثر تطوّر المهام المنوطة بها. وفي عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تمّ ترقية ٢٤٣ موظفاً (١٥٣ موظفاً من الفئة المهنية و ٧٩ موظفاً من فئة الخدمة العامة، و ١١ موظفاً مهنيًا وطنياً) وهو عدد قريب من عدد الموظفين الذين تمّ ترقيتهم في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وهو ٢٤٩ موظفاً. ومن أصل تلك الترقّيات وعددها ٢٤٣ ترقية نتجت ١١٢ ترقية عن الاختيار التنافسي (٤٦٪)، ونتجت ٨٠ ترقية عن إعادة تصنيف الوظائف (٣٣٪)، ونتجت ٥١ ترقية عن الارتقاء في الوظائف المزدوجة الدرجة (م-١/م-٢) (٢١٪). ويبين الجدول ٢ توزيع الترقّيات حسب الفئة.

الجدول ٢: توزيع الترقيات حسب فئة الموظفين ومكان العمل

المجموع	مجموع الترقيات في فئة الخدمة العامة	فئة الخدمة العامة		فئة المهنيين الوطنيين في الميدان	مجموع الترقيات في الفئة المهنية وما فوقها	الفئة المهنية وما فوقها		نوع الترقيات
		المقر	الميدان			المقر	الميدان	
١١٢	٤٤	١٥	٢٩	٦	٦٢	١٨	٤٤	ترقيات ناتجة عن عملية اختيار تنافسي
٨٠	٢٨	٢١	٧	٥	٤٧	٧	٤٠	ترقيات ناتجة عن إعادة تصنيف الوظائف
٥١	٧	٠	٧	٠	٤٤	٦	٣٨	ترقيات ناتجة عن الارتقاء في وظيفة مزدوجة الدرجة
٢٤٣	٧٩	٣٦	٤٣	١١	١٥٣	٣١	١٢٢	المجموع

أحدث المعلومات عن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية

٩ - يلخص هذا القسم أهم النتائج المحرزة منذ الدورة التي عقدها المجلس التنفيذي في أيار/مايو ٢٠٠٥.

الحشد

١٠- تعد سياسة الحشد، التي استهلكت في عام ٢٠٠٣، أشد صرامة وأكثر شفافية لأنها تستوجب إنشاء أفرقة معنية بالاختيار الأولي والتقييم. ولكن تحدث بعض التأخيرات بسبب طول الوقت الذي يستغرقه تقييم العدد الكبير من الطلبات المقدمة لشغل الوظائف الشاغرة. وعملاً على تحسين سرعة وجود الحشد، تمّ اتخاذ التدابير التالية:

- استهلكت في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ عملية حشد شاملة بالإعلان المسبق والمتزامن داخلياً عن جميع وظائف الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة (في المقر فقط) الشاغرة أو التي ستصبح شاغرة في عام ٢٠٠٦ (نحو ٢٥ وظيفة مهنية في المقر ونحو ١٥ وظيفة مهنية في الميدان، و٣٠ وظيفة من فئة الخدمة العامة في المقر)؛
- وحددت معايير خدمة، في شكل مهل زمنية قصوى، لإتمام كل مرحلة من عملية الحشد. وتمّ توزيع هذه المعايير على المسؤولين عن الحشد. كما تقرّر أن يجري النظر في إعادة توزيع الوظائف التي لا يتم شغلها في غضون سنة واحدة على الأكثر على مجالات أولوية أخرى؛
- ووضعت معايير موحدة للحشد في وظائف الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة، تستند إلى المعايير المطبقة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى؛ وتمّ تبسيط عملية الاختيار فيما يخص الحشد الداخلي (فريق واحد بدلاً من اثنين)؛ وأصدر مكتب إدارة الموارد البشرية مبادئ توجيهية محددة لمساعدة المسؤولين الإداريين على إعداد إعلانات الوظائف الشاغرة.
- تمّ إدخال تغييرات على تفويض وتشكيل وأداء اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين، وهي الهيئة المشتركة التي تقدم توصيات إلى المدير العام في هذا الشأن، وتمّ إضفاء الوضوح على دورها. كما تمّ تجديد عضوية هذه اللجنة بالكامل بعد إجراء انتخابات، وتلقى أعضاؤها تدريباً نوعياً.

التناوب

١١- استحدثت سياسة التناوب، التي طبقت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣، نظام التناوب الإلزامي للموظفين الحديثي التعيين، بينما يظل التناوب اختيارياً لمدة ٥ سنوات بالنسبة للموظفين الحاليين. وفي عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تنقل ٨٠ موظفاً مهنيًا بين مقر العمل المختلفة (أي ٨٪ من مجموع الموظفين المهنيين المعيّنين على أساس دولي).^(١) ومن بين هؤلاء الموظفين، انتقل ٢٦ موظفاً من المقر إلى الميدان، و٢٠ موظفاً من الميدان إلى المقر، و٣٤ موظفاً بين المكاتب الميدانية. غير أن الطابع الطوعي لسياسة التناوب والثقافة المؤسسية يظان عاملين يقيدان تنفيذ هذه السياسة، لأن تنفيذ التناوب المنتظم يتطلب تحوُّلاً في العقلية على نطاق المنظمة بأسرها. ويعكف مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر على استعراض هذه السياسة لتحديد التغييرات المطلوب إدخالها من أجل تعزيز وتيسير تناوب الموظفين. وأجريت مشاورات مع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، ويعتزم إجراء مشاورات إضافية مع الإدارة العليا ورابطتي الموظفين بغية إعداد مقترحات في هذا الصدد في عام ٢٠٠٦.

تقييم الأداء

١٢- في شباط/فبراير - آذار/مارس ٢٠٠٦، ستنفذ المرحلة الأخيرة من دورة تقييم الأداء على نطاق المنظمة لتُستكمل بذلك دورة السنتين الأولى لتقييم الأداء التي استهلكت في عام ٢٠٠٤ بموجب السياسة الجديدة. وفي أثناء هذه المرحلة الأخيرة، أجرى المشرفون الاستعراض التقييمي النهائي للموظفين التابعين لهم، الذي تضمن مناقشة إلزامية للأداء وتقييماً للنتائج والإنجازات التي تحققت في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. ودرست أفرقة استعراض أنشئت في كل قطاع ومكتب إقليمي ومكتب ميداني تقارير تقييم الأداء لضمان جودة عمليات تقييم الأداء وموضوعيتها واتساقها. وتتضمن أهم التحسينات التي استحدثتها العملية الجديدة لتقييم الأداء ما يلي: تحديد النتائج المتوقعة من كل موظف على حدة، والاتفاق على أهداف التعلم وتطوير القدرات وعلى التدابير المساندة لإحراز النتائج؛ والمناقشة الإلزامية للأداء؛ وتعزيز المساءلة الإدارية عن طريق تقييم أداء جميع المشرفين فيما يتعلق بممارسة المسؤوليات الإدارية. وستستحدث أيضاً في عام ٢٠٠٦ اتفاقات محددة لتقييم أداء موظفي الإدارة العليا.

الترقيات

١٣- استكمالاً لسياسة الترقيات الراهنة، يعكف مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر على استعراض نظم مختلفة للترقيات على أساس الجدارة تُطبق في منظمات الأمم المتحدة الأخرى وغيرها من المنظمات الدولية، وسيقدم المكتب، قبل حزيران/يونيو ٢٠٠٦، مقترحات بشأن برنامج للترقية على أساس الجدارة في اليونسكو.

(١) فيما يتعلق بالموظفين الذين تُموّل وظائفهم من الميزانية العادية ومن أموال من خارج الميزانية. أما بالنسبة للموظفين المهنيين الذين تُموّل وظائفهم من الميزانية العادية فقط، فقد وصل عدد من تنقل منهم بين مقر العمل المختلفة إلى ٦٩ موظفاً أي ٩٪ من الموظفين (الميزانية العادية).

التعلم وتطوير القدرات

١٤- في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، نُفذت الخطة المعتمدة للتعلم وتطوير القدرات ضمن إطار السياسة الجديدة للتعلم وتطوير القدرات. وتُحدد هذه السياسة مبادئ وخطوط توجيهية وأشكال مساءلة واضحة، كما أنشئت بمقتضاها لجنة التعلم وتطوير القدرات التي تضم ممثلين عن القطاعات والمكاتب الميدانية والتي اضطلعت بدور رئيسي في برمجة أنشطة التعلم وتطوير القدرات وتنفيذها ورصدها.

١٥- وأدت زيادة ميزانية التدريب (من ٤٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ إلى ستة ملايين دولار أمريكي في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تمثل ٢,٣٪ من إجمالي تكاليف الموظفين) إلى توسع ملموس في أنشطة التدريب في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وخصصت أربع ملايين دولار لأنشطة التدريب العام، في حين حُصص ٢ مليون دولار للقطاعات والمكاتب الإقليمية والمكاتب الميدانية والمعاهد (الفئة ١) لدعم احتياجاتها التدريبية المحددة. وقد شارك في الدورات التدريبية التي نُظمت في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ نحو ٣ ٥٠٠ موظف.

١٦- وخلال عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ركّز برنامج التدريب العام على أربعة أهداف رئيسية هي:

- تعزيز ثقافة الإدارة والمساءلة: تمّ توفير تدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج، والتقييم الذاتي، وتطوير قدرات الإدارة العليا؛
- تعزيز الفعالية التنظيمية: تمّ توفير تدريب على تحسين إدارة المكاتب الميدانية ومهارات المسؤولين الإداريين فيها. ووضِع برنامج تدريبي للموظفين الحديثي التعيين في المقر يدعمه قرص مقروء بالليزر عنوانه "مرحباً بك في اليونسكو". وأُتيح للموظفين في المقر والميدان فرصة للارتقاء بمهاراتهم في ما يخص برامجيات مايكروسوفت أوفيس وسيستر، وفابس، واستخدام شبكة الويب، وتحسين مهاراتهم اللغوية في اللغات الرسمية الست مع التركيز بوجه خاص على لغتي العمل في الأمانة.
- تعزيز المعارف والمهارات: تمّ توفير تدريب على أدوات البرمجة الخاصة بالأمم المتحدة (التقييم القطري المشترك/إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)، وعلى نهج يستند إلى حقوق الإنسان في معالجة قضايا البرمجة والمساواة بين الجنسين في جميع برامج اليونسكو، وعلى الوقاية من فيروس ومرض الأيدز داخل مكان العمل في المكاتب الميدانية.
- مساندة أنشطة التعلم وتطوير القدرات: أنشئ مركز للوسائط المتعددة في المقر واستحدثت أدوات جديدة للتعلم بالوسائل الإلكترونية وبرامج للتعلم الذاتي للغات. وساندت أقراص تحاورية مقروءة بالليزر الدورات التدريبية العامة وأنشطة التعلم التالية: الدورات الخاصة بإدارة المكاتب الميدانية وتسيير شؤونها الإدارية؛ وبرنامج "مرحباً بك في اليونسكو" (الموجه إلى الموظفين الحديثي التعيين) وبرنامج "مرحباً بك في اليونسكو" (الموجه إلى أعضاء الوفود المشاركة في المؤتمر العام)؛ ومقدمة عن شبكة الويب؛ ونهج يستند إلى حقوق الإنسان في معالجة قضايا البرمجة، ومبادئ توجيهية لبرمجة ورصد أنشطة التعلم.

١٧- وفيما يخص عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، أعدت لجنة التعلّم وتطوير القدرات إطاراً تدريبياً جديداً وافق عليه المدير العام. ويحدد هذا الإطار ستة أهداف رئيسية هي:

- تعزيز مكانة اليونسكو داخل منظومة الأمم المتحدة بأنشطة رئيسية مثل متابعة التدريب على العمليات المتعلقة بالبرامج القطرية المشتركة، وتنفيذ استراتيجية التعلّم التي وضعها برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالأيدز.
- تعزيز بناء الشراكات بتطوير التدريب على المهارات الخاصة بجمع الأموال وإجراء المفاوضات؛
- النهوض بثقافة الإدارة والمساءلة من خلال التدريب على المهارات القيادية وإدارة التغيير، والتدريب على إدارة المخاطر المرتبطة بالمسائل المالية والإدارية، واستهلال التدريب على إدارة المكاتب الميدانية؛
- تعزيز البرمجة والتنفيذ بتعميم مراعاة حقوق الإنسان، وقضايا المرأة والشباب، وزيادة المهارات التقنية المحددة في مجال الإدارة المبنية على النتائج، والتدريب على معالجة أوضاع ما بعد النزاع، وإدارة المشروعات، والمهارات المرتبطة باللغات والمعلوماتية؛
- زيادة حراك الموظفين لأعلى بتوفير فرص لتقدمهم الوظيفي؛

١٨- وعملاً على مساندة رصد الأنشطة التدريبية وتقييمها، استحدثت علاوة على ذلك قاعدة بيانات في مجال التدريب لتسجيل نتائج تقييم المستوى التي حققها المشاركون في كل دورة تدريبية.

مرجع الموارد البشرية

١٩- بعد استعراض مرجع الموارد البشرية الحالي وتحديد التغييرات التي يتعين إدخالها عليه، رثي أن تحديث المرجع لن يفي باحتياجات المنظمة وأن الأمر يقتضي إعداد مرجع للموارد البشرية يكون سهل الاستخدام ويمكن الاضطلاع عليه بالاتصال الإلكتروني المباشر. وسيغطي هذا المرجع الجديد جميع مجالات إدارة الموارد البشرية، بما فيها المجالات التي لم تتم تغطيتها حتى الآن مثل إدارة الأداء وآليات حل المنازعات. وينقسم هذا العمل إلى أربعة أجزاء هي: إعداد النص، والمصادقة عليه، واستحداث الأداة التي ستتاح بالاتصال الإلكتروني المباشر (بما في ذلك اختبارها)، وأنشطة الاتصال المرتبطة بذلك. وينتظر أن تستكمل فصول المرجع الرئيسية ويصادق عليها قبل حزيران/يونيو ٢٠٠٦، وأن يتم الانتهاء من إعداد المرجع الكامل وإتاحة الاطلاع عليه بالاتصال الإلكتروني المباشر بحلول نهاية عام ٢٠٠٦. وقد خُصص للعمل في هذا المشروع موظف من مكتب إدارة الموارد البشرية متفرغ لهذه المهمة.

الترتيبات الرامية إلى توفير الموظفين اللازمين لمواجهة أوضاع ما بعد النزاع

٢٠- عملاً على مساندة أنشطة اليونسكو في أوضاع ما بعد النزاع، وضع مكتب إدارة الموارد البشرية تدابير محددة لتيسير النشر السريع للموظفين المؤهلين في مناطق ما بعد النزاع التي يتعين فيها تأمين حضور/نشاط اليونسكو في غضون فترة وجيزة. وتشمل هذه التدابير تكوين مجموعة من الموظفين المؤهلين القادرين على العمل بصورة فعالة في أوضاع ما بعد النزاع، والمستعدين للمشاركة في بعثات تصل مدتها إلى ستة أشهر عند

إخطارهم بها قبل موعدها بفترة وجيزة. ويتطلب تكوين هذه المجموعة وضع مواصفات محددة لكل مجال من مجالات الخبرة المطلوبة في أوضاع ما بعد النزاع. وقد أعلنت هذه المواصفات في شباط/فبراير ٢٠٠٦ وطلب من الموظفين المهتمين أن يقدموا طلباتهم. وبعد عملية الاختيار، أُدرج الموظفون المنتقون في سجل يديره مكتب إدارة الموارد البشرية. ويجري توفير التدريب لجميع المرشحين المدرجين في السجل. ويُركز برنامج التدريب المعد خصيصاً على التأهب الفردي ويستهدف تنمية المهارات الأساسية المطلوبة في أوضاع ما بعد النزاع، بما فيها إدارة الأمن والسلامة، وتنفيذ البرامج، وإدارة الأفراد، ومعرفة البيئة المشتركة بين الوكالات.

عملية التشاور مع رابطة الموظفين

٢١- في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تكثفت المشاورات مع ممثلي الموظفين والهيئات المشتركة بين الموظفين والإدارة. وعقد المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، وهو هيئة تشاورية مشتركة بين الموظفين والإدارة تسدي المشورة إلى المدير العام بشأن مسائل الموظفين العامة، اجتماعات منتظمة طوال فترة العامين لمناقشة واستعراض القضايا المتصلة بسياسة الموظفين. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، عقد المجلس الاستشاري معتكفاً مدته يومان نظمه مكتب إدارة الموارد البشرية لمناقشة التقدم الوظيفي والتناوب في اليونسكو، ولتقديم توصيات إلى المدير العام.

٢٢- وأجريت مشاورات منتظمة بشأن قضايا الموظفين بين رابطة الموظفين والإدارة على مستويين: فقد عقدت هاتان المنظمتان (نقابة موظفي اليونسكو والرابطة الدولية لموظفي اليونسكو) اجتماعات شهرية مع نائب المدير العام ومدير مكتب إدارة الموارد البشرية، كما عقدتا اجتماعات شهرية مع ممثلي مكتب إدارة الموارد البشرية لمناقشة المسائل التنفيذية. وأتاحت هذه الاجتماعات إجراء حوار متواصل وبناء بين ممثلي الموظفين والإدارة. وأثبتت هذه الاجتماعات أنها مفيدة في زيادة التفاهم وتجنب النزاع.

مشروع القرار المقترح

٢٣- قد يرغب المجلس التنفيذي، على ضوء ما تقدم، في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بقراره ١٧١ م/ت/٥ (أولاً)،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٧٤ م/ت/٦ (الجزء الأول)،

٣ - يحيط علماً بالعمل الذي تم إنجازه لتطوير وتنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية؛

٤ - ويدعو المدير العام إلى مواصلة تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية وأن يوافيه بتقرير في هذا الشأن في دورته السادسة والسبعين بعد المائة.

الدورة الرابعة والسبعون بعد المائة

174 EX/6
Partie I Add.
١٧٤ م ت/٦
الجزء الأول ضميمه
باريس، ٢٠٠٦/٣/١٧
الأصل: فرنسي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضميمة

الملخص

عملا بالبند ٢٨٠٥,٧ من مرجع اليونسكو الإداري، تقدم نقابة موظفي اليونسكو (STU) تعليقاتها على تقرير المدير العام.

مقدمة

١ - بادئ ذي بدء، تود نقابة موظفي اليونسكو (STU) أن تشير إلى أن الإصلاح في اليونسكو يجري ضد الموظفين ووفقاً لممارسات تُبعدهم عن عملية اتخاذ القرارات بشأن ظروف عملهم. وبالتالي، ليست "السياسات الجديدة" سوى تصورات نظرية لا يمكن تطبيقها على عمل الأمانة اليومي، على الرغم من الإقرار بوجودتها.

٢ - وفيما يتعلق بالتقرير الذي أُحيل إلى المجلس التنفيذي، تُذكر النقابة أن ممثلي الموظفين قد استرعوا الانتباه، في الدورة الحادية والسبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي وفي الدورة الثالثة والثلاثين للمؤتمر العام، إلى أن معنويات الموظفين محبطة كل الإحباط، وإلى ضرورة تحسين الاتصال داخل الأمانة وإقامة آليات حقيقية للتفاوض. وتحليل النقابة للموقف الراهن هو أنه لا يمكن الاستمرار في إملاء سياسات إدارة الموارد البشرية من الأعلى، بل يجب أن تراعي هذه السياسات على النحو الواجب خصوصيات موظفي اليونسكو واحتياجاتهم الخاصة.

مشاورة ممثلي الموظفين

٣ - ثمة حالياً آليتان استشاريتان، الأولى هي المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين (ACPP) والاتصالات المنتظمة مع رابطتي الموظفين.

٤ - منذ أكثر من عام مضى، قدم المجلس الاستشاري توصيات لتحسين عمله كان من المفترض أن يحيلها مكتب إدارة الموارد البشرية إلى المدير العام. ولكن حتى يومنا هذا، لم يستلم المجلس ولا رابطتي الموظفين أي معلومات عن أي رد فعل من قبل المدير العام إزاء هذه التوصيات، ولم يتم بالطبع إدخال أي تحسين على عمل المجلس الاستشاري.

٥ - منذ أكثر من ثلاثة أعوام، لاحظت نقابة موظفي اليونسكو، بصفتها مراقباً في المجلس الاستشاري، قلة فعالية هذا المجلس، ويعزى ذلك إلى أن رئيسته هي مديرة الموارد البشرية التي تقر بأنها تؤدي دور الحكم والخصم في آن معاً لدى إعداد السياسات واجبة التطبيق على إدارة الموظفين ولدى النظر فيها. وكان المجلس قد أنشئ في الأصل لكي يقدم اقتراحات إلى المدير العام بشأن سياسات الموظفين. ومنذ أن قام المدير العام الحالي بإنعاش هذا المجلس، قرر مكتب إدارة الموارد البشرية اتباع طريقة عمل لم تحظ قط بموافقة رابطتي الموظفين ولا بموافقة أعضاء المجلس، المنتخبين منهم أو المعيّنين. وهكذا يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بإعداد نصوص يحيلها إلى هيئة مساعدي المدير العام، ويكتفي بأن يطلب من المجلس إدخال تصحيحات شكلية عليها. وقد تطلب الأمر استبسالاً ضارياً من أعضاء المجلس لفرض تصحيحات هامة نسبياً على بعض النصوص، غير أن مفهوم كل سياسة من السياسات يتحدد للأسف قبل أن يبدأ عمل المجلس الاستشاري. وبالتالي، فإن نقابة موظفي اليونسكو، مع الإشادة بجهود أعضاء المجلس المنتخبين منهم أو الذين يعينهم المدير العام، لا يسعها إلا أن تسجل ضعف فعالية المجلس الناجم عن انكماش هامش الحركة المتاح له.

٦ - خلال اجتماع "استشارة الأفكار" الوارد ذكره في الوثيقة التي أعدها مكتب إدارة الموارد البشرية، والذي نظم في شهر كانون الأول/ديسمبر خارج المنظمة في دار جميلة تقع في ضواحي باريس، لم يؤخذ رأي

مراقب النقابة (ولا رأي بعض الأعضاء) بعين الاعتبار، واعتمد مكتب إدارة الموارد البشرية منهجية لتفادي تطبيق الإجراءات المعمول بها. وفي هذه الظروف، تتساءل النقابة عما إذا كان من الحكمة بمكان مواصلة الإقرار بمصادقية هذه المشاورات الشكلية.

٧ - وفي نفس الوقت، تعرب النقابة منذ عام عن رضاها عن التحسن الملحوظ في العلاقات مع مكتب إدارة الموارد البشرية ومع نائب المدير العام. فالعلاقات بين اللجنة التنفيذية للنقابة والسيد مارسيو باربوسا هي علاقات ممتازة. إلا أن عبء المشكلات (من حيث الكم ومن حيث خطورة النزاعات في الأمانة) يؤدي إلى عدم كفاية الاجتماعات الشهرية للتوصل إلى حلول للمشكلات الراهنة وللاتفاق على تصور المستقبل معاً.

٨ - وكذلك تتسم العلاقات مع مديرة الموظفين ومع نائبها بطابع ودي. ولكن، وعلى الرغم من كل النوايا الطيبة لدى أعضاء اللجنة التنفيذية، فإن المحاولات التي جرت مؤخراً لحل بعض المشكلات الفردية اصطدمت بعقلية غير معقدة حتى الآن ولكنها تبدو راسخة تماماً في مكتب إدارة الموارد البشرية وفي قطاعات أخرى (كقطاع الإدارة مثلاً). وتعتبر هذه العقلية أن رابطينا لا ينبغي أن تتدخل في شؤون الموظفين إلا في نهاية المطاف، في حين أن الشاغل الرئيسي للنقابة هو تحاشي النزاعات أو فضها بأسرع وقت ممكن.

٩ - وبما أنه لا يُسمح للنقابة بتأدية دور الوساطة المناط بها، يُلام الزملاء دوماً على لجوئهم إلينا، وبما أن الإدارة قد اعتمدت سياسة غامضة في معالجة المشكلات الفردية، تبعاً لجنسية الشخص المعني وعلاقته الشخصية، فإنه لا عجب في أن يسود الأمانة شعور عام بعدم الرضا.

١٠ - وفيما يتعلق بالشؤون العامة لسياسة الموظفين، وعلى الرغم من إصغاء نائب المدير العام باهتمام إلى ملاحظتنا مرة في الشهر تقريباً، تشعر نقابة موظفي اليونسكو بأنها لا تشارك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص ظروف عملنا وبالتالي ظروف حياتنا. ويعزى ذلك إلى أن الإجراءات الحالية لا تقوم على تفاوض حقيقي داخل الأمانة.

عدد الموظفين والحشد

١١ - من شأن سياسة الحشد الجديدة نسبياً (السياسة المتكاملة بشأن الحشد والتناوب والترقية) أن تسمح من حيث المبدأ بإدارة شؤون الموظفين وحشدهم بمزيد من الدقة والشفافية. غير أن الإجراءات قاصرة بسبب عقلية "التظاهر والادعاء" التي تمارسها القطاعات والمكاتب بموافقة من مكتب إدارة الموارد البشرية. وتقوم رابطينا الموظفين بانتظام باستعراض الانتباه إلى العديد من المخالفات، إلا أن عملهما كمراقب في إطار حشد الموظفين أو إعادة توزيعهم غالباً ما يبقى بلا طائل بسبب سياسة مكتب إدارة الموارد البشرية الذي يدعي احترام حرفية النصوص النظامية ولا يطبقها.

١٢ - ونأمل أن تتمكن اللجان الاستشارية لشؤون الموظفين الجديدة (PAB) من العمل على نحو أفضل. إلا أنه في غياب إرادة واضحة لدى مكتب إدارة الموارد البشرية باحترام الإجراءات، سيظل هامش حركة الأعضاء الجدد في هذه اللجان ضيقاً للغاية.

١٣- لقد أعلن مكتب إدارة الموارد البشرية عن بدء عملية حشد شاملة تمخضت عن الإعلان عن نحو ستين وظيفة ستصبح شاغرة خلال فترة العامين الحالية. والمبدأ الذي تستند إليه هذه العملية هو مبدأ ممتاز في المطلق وخاصة في سياق عادي لإدارة الموظفين ومساراتهم المهنية. ولكن أمانة اليونسكو تخضع حالياً لعملية إعادة تنظيم حاسمة. وبالتالي، فإن إجراء هذه العملية في جو من الشفافية يتطلب تحديد البنى الجديدة (حتى ولو كانت ذات طابع مثالي بحت) قبل البدء بالحشد بفترة طويلة. وإلا، فإن الحشد، سواء الداخلي أو الخارجي، سيجري على أساس هياكل مطعون بها. والقطاع الوحيد الذي يطبق فيما يبدو هذا المبدأ المنطقي هو قطاع التربية الذي يرفض الإعلان عن الوظائف الشاغرة طالما لم تُحدد عملية إعادة التنظيم تحديداً واضحاً. وتطالب نقابة موظفي اليونسكو بتطبيق هذا المبدأ على الأمانة برمتها وأن يتم وقف الحشد حتى انتهاء من عملية إعادة التنظيم، وأن تجري هذه العملية وما يترتب عليها من ضرورة إعادة توزيع الموظفين، في جو من الشفافية وبمشاركة رابطة الموظفين.

التناوب

١٤- خلال النقاش الذي دار في إطار المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين بشأن مشروع سياسة التناوب التي فرضها مكتب إدارة الموارد البشرية، أعربت نقابة موظفي اليونسكو عن رفضها للنص وحذرت من استحالة تطبيقه. إذ يمكن بسهولة إقامة الدليل على جدوى فكرة زيادة حراك موظفي اليونسكو بين المقر والمكاتب خارج مقر المنظمة، كما يُمكن اعتبارها فكرة مفيدة لتحسين عمل الأمانة. ولكن، وبغض النظر عن المشكلات الشخصية الناجمة عن اتّباع مسار مهني في عدة بلدان، ينبغي أن يتم هذا التناوب بالنسبة لموظفي اليونسكو على نحو يراعي قبل كل شيء، مؤهلاتهم المهنية البالغة التنوع نتيجة لتنوع مجالات اختصاص منظماتنا.

١٥- ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية الإقرار بفشل سياسة التناوب التي اقترحها، والسعي إلى تصور فلسفة جديدة لسياسة تناوب الموظفين وكذلك لسياسة التطور الوظيفي. وبينما يؤكد مكتب إدارة الموارد البشرية على أن التطور الوظيفي يتم بمجرد تعدد مراكز العمل، تعتبر نقابة موظفي اليونسكو أن مفهوم الترقية على أساس الاستحقاق يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار وأن يُدمج في عملية تناوب الموظفين. كما أن تحسين عملية الحشد - من خلال زيادة شفافيتها واعتماد معايير جديدة، ضمن منظور تناوب الموظفين - وإجراء تقييم للأداء أقل اتساماً بالطابع الشكلي وتوفير تدريب حقيقي للموظفين أمور من شأنها أن تسهم في تكوين موظفين متعددي المهام قادرين على تغيير مراكز عملهم بوتيرة أكبر.

١٦- وتطلب نقابة موظفي اليونسكو من ممثلي الدول الأعضاء أن يولوا اهتماماً أكبر لمسألة إدارة شؤون الموظفين، لأن مستقبل المنظمة يعتمد عليها.

الدورة الرابعة والسبعون بعد المائة

174 EX/6
Partie I Add.2
١٧٤ م ت/٦
الجزء الأول ضميمة ٢
باريس، ٢٤/٣/٢٠٠٦
الأصل: فرنسي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضميمة ٢

الملخص

وفقاً للبند ٢٨٠٥,٧ من دليل اليونسكو الإداري تقدم الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو (AIPU) ملاحظاتها على تقرير المدير العام.

ملاحظات الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو على تقرير المدير العام بشأن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

(الوثيقة ١٧٤ م/ت/٦، الجزء الأول)

١ - تلقت الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو، التي تمثل جميع موظفي الأمانة وتنوعهم الجغرافي الثقافي، تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح لإبداء تعليقاتها عليه. وتود الرابطة، من خلال هذه المساهمة في أعمال اللجنة الإدارية والمالية بشأن البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت، أن تبدي ملاحظاتها على الجزء الأول من التقرير المذكور، وهو الجزء المخصص لـ "سياسة الموظفين" الصادر في الوثيقة ١٧٤ م/ت/٦، الجزء الأول.

٢ - وتقدم هذه الوثيقة عرضاً لأوجه التقدم المحرز في فترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ في مجال إصلاح إدارة الموارد البشرية للمنظمة، مميزة بين التحسينات التي أدخلت في بنية موظفيها وتوزيعهم، من جهة، وتلك التي طرأت على سياسة الحشد والتناوب وتقييم الأداء والترقيات والتدريب والتطور المهني، من جهة أخرى، بالإضافة إلى عملية التشاور مع رابطة الموظفين.

٣ - وقد درست الرابطة بصورة متعمقة كل هذه الجوانب يحدوها حس مرهف بالمسؤولية الواقعة على عاتقها في مجال الإصلاح، ورغبة أكيدة في أن تقدم إسهامها في عملية التغيير ضمن مناخ من الحوار الاجتماعي النسبي الذي تأمل في أن ينمو باستمرار. ونعرض فيما يلي وجهات نظرنا وفقاً لترتيب المتبع في الوثيقة المعروضة على بساط البحث، آملين في أن تسترعي اهتمام المشاركين في مناقشات اللجنة المذكورة.

ألف - بشأن حالة التوظيف

٤ - لقد أخذنا علماً بالتحسينات التي تحققت في مجال توزيع الموظفين بين المقر والوحدات الميدانية، والحشد، وتخفيض عدد الموظفين في فئة المديرين، وتعيين المهنيين الشباب، والترقيات في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

٥ - غير أننا نعتقد أن ضعف نسبة الموظفين النظاميين العاملين في الميدان (٢٦٪) بالنسبة للمقر (٦٩٪)، لا تساعد البتة على تحقيق أهداف سياسة اللامركزية.

٦ - ومن المؤسف أيضاً أن نسبة التعيينات الخارجية (٥١٪) لا تزال أعلى من نسبة التعيينات الداخلية (٤٩٪) وأن بعض رؤساء المرافق لا يزالون يفضلون حشد الموظفين من خارج الأمانة بدلاً من الحرص على التطور الوظيفي في داخلها.

٧ - ويسرنا بطبيعة الحال ما منح من ترقية في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وكذلك الترقيات التي منحت مؤخراً لبعض الزملاء ذوي الجدارة من فئة الخدمة العامة والذين ظلوا في المستوى الأخير من الدرجة

خ ع/٦ و/أو خ ع/٧ منذ ما لا يقل عن أربع سنوات. ولكننا نأسف لأن القيود التي تفرضها الوفورات المالية لا تزال تقلل إلى حد كبير من فرص الترقية، وأنها حالت دون إيجاد تسوية بالتراضي لبعض الحالات المتنازع فيها الخاصة بإعادة تصنيف الوظائف في فئة الخدمة العامة.

باء - حالة تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية

سياسة الحشد

٨ - لقد أحطنا علما بالمبادرات العديدة التي اتخذها مكتب إدارة الموارد البشرية لدفع عملية الإصلاح إلى الأمام، وترشيد وتحديث قواعد وإجراءات وأدوات إدارة شؤون الحشد.

٩ - وتشمل هذه المبادرات الإجراءات العام للحشد الذي بدأ تطبيقه هذا العام، ومعايير الخدمة التي تحدد مهلا قصوى، والمعايير الموحدة للحشد، والمرجع الجديد للموارد البشرية المتاح بالاتصال الإلكتروني المباشر، والتحسينات التي أدخلت على تفويض وتشكيل وأداء اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين.

١٠ - وعلى الرغم مما تقدم، فإنه لا بد من التذكير بأن الطابع الاعتباطي فيما يبدو لبعض التعيينات أو الترقيات، بالإضافة إلى عدم وجود سياسة للتطور الوظيفي ولا متابعة عملية لتنفيذ المبادئ الإدارية الكبرى، تظل من الموضوعات التي تنصدر طلبات المساعدة والخصومات المعروضة على الرابطة. كما أن الحرية الكبيرة في مجال التعيينات التي منحت للرؤساء المسؤولين منذ ما يقرب من ٣ سنوات، كان لها آثار سلبية جداً، بما في ذلك على تناوب الموظفين وحراكهم.

١١ - فما الذي يبرر في الواقع التقدم بطلب توظيف من الداخل عندما يكون المسؤول المعني مصمماً على الحشد من الخارج؟ وكيف يقبل الموظف بطيب خاطر الانتقال من المقر عندما يعلم جيداً أن فرص التقدم الوظيفي موجودة هنا، بمقربة من أصحاب القرار؟

سياسة تناوب الموظفين وحراكهم

١٢ - كانت الرابطة قد رحبت، في حينه، بتعهد المدير العام بإعادة النظر في هذه السياسة بهدف جعلها أكثر جاذبية وفعالية. وهي بطبيعة الحال تؤيد وضع استراتيجية تشجع التناوب والحراك بحيث يستفيد منهما الموظفون بكل فئاتهم، بما فيها موظفي فئة الخدمة العامة وغيرهم من الموظفين المحليين، من خلال إرساء حقوق وواجبات واضحة، ليس للموظفين المعنيين فقط، وإنما للإدارة أيضاً.

١٣ - ومن هذا المنطلق، وفي إطار المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، شارك ممثلو رابطتنا في كانون الأول/ديسمبر الماضي في مشاورات أولية، ولكنها جدية، سمحت بتحديد الصعوبات النظامية التي تعترض سياسة التناوب وتتجلى في ضعف النتائج المحرزة حالياً في هذا الصدد، وصياغة مقترحات عملية لتحسين هذه السياسة.

١٤ - وإننا نؤكد أن المناقشات تتواصل في إطار المجلس المذكور بغية وضع الصيغة النهائية لهذه المقترحات في عام ٢٠٠٦. ولكننا نعتقد أنه لن يتسنى الخروج بنتائج متينة في هذا الصدد بدون التشاور الوثيق مع الموظفين لتحديد الطرائق العملية للتناوب والحراك.

١٥- ولذا لا بد من توسيع نطاق المشاورات لتشمل الأمانة بأسرها، بحيث يتسنى جمع آراء الجميع - من الرجال والنساء، والعازبين وأرباب الأسر، والموظفين في المقر وفي المكاتب الميدانية، بما يشمل الموظفين المحليين، من رؤساء أو مرؤوسين، مستجدين أو متأصلين، متنقلين أو ثابتين - لاستخلاص الأسس اللازمة لسياسة معززة في هذا المجال.

١٦- وباختصار فإن من المنشود أن تقوم مثل هذه السياسة على أساس الإرادة المشتركة والقبول الحر، وإعداد الموظفين للعودة إلى جانب إعدادهم للرحيل، ومتابعة الموظفين الذين ينتقلون بين المقر والميدان، ومصاحبة هذا المسعى بالتسهيلات اللازمة على الصعيد الاجتماعي.

١٧- كما ينبغي أن تقتزن هذه السياسة بتعزيز المسؤوليات الإدارية للموظفين من فئة الإدارة العليا الذين كثيرا ما يفتقرون إلى الإعداد اللازم في هذا المجال. وأخيرا، لا يوجد أي مبرر لاستثناء فئة كاملة من الموظفين من هذه السياسة، هم موظفو الخدمة العامة والموظفون المحليون، على الرغم مما يقدمونه من خدمات جلييلة للمنظمة.

سياسات تقييم الأداء

١٨- ترحب الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو بالتطبيق الفعلي لنظام التقييم الجديد، وقرب إنجاز المرحلة الأخيرة من دورة السنتين لتقييم الأداء التي بدأت في عام ٢٠٠٤. كما تعرب عن ارتياحها لتطبيق نظام لتقييم النتائج التي يحرزها موظفو الإدارة العليا.

١٩- ولا شك أن من السابق لأوانه في هذه المرحلة تقييم فعالية واتساق النظام قبل أن تتجسد كل عناصره في التطبيق العملي. ولكننا نرى أنه ينبغي منذ الآن الحرص على أن يكون تقدم الموظفين قائما على أساس التقييم المستمر والتطور الوظيفي. فليس من المؤكد أن نظاما قائما على الجدارة يستند إلى تقييم الأداء دون غيره، يمكن أن يوفر أفضل الفرص لتعيين أكفأ الأشخاص في الوظائف المختلفة.

٢٠- فينبغي إذن أن تبادر الإدارة في أسرع وقت ممكن إلى صياغة واعتماد برنامج كامل لتنظيم المسار الوظيفي يشتمل على نظام للترقية بحسب الجدارة. وينبغي بذل قصارى الجهد لإنجاز المشاورات التي بدأت بالفعل لهذه الغاية مع ممثلي الموظفين، وتطبيق مثل هذا البرنامج الذي يتسم بأهمية قصوى لتنفيذ نظام تقييم الأداء تنفيذا فعالا.

سياسة التعلم وتطوير القدرات

٢١- تسجل الرابطة ارتياحها إزاء حجم الميزانية المخصصة للتدريب والبالغة ٦ مليون دولار، منها ٤ ملايين مخصصة للتدريب الداخلي و٢ مليون لتمويل الاحتياجات التدريبية الخاصة.

٢٢- ونحن نعترف أيضا بجدوى برامج التدريب الداخلي التي سمحت بتعزيز ثقافة الإدارة والمساءلة، وتعزيز الفعالية التنظيمية، وتحسين المعارف والمهارات، واستخدام التكنولوجيات الجديدة لمساندة أنشطة التعلم وتطوير القدرات.

٢٣- كما نأخذ علماً مع الارتياح بالإطار التدريبي الجديد الذي وضع لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، والذي يستهدف تعزيز مكانة اليونسكو داخل منظومة الأمم المتحدة، وتشجيع إقامة الشراكات، والنهوض بثقافة الإدارة والمساءلة، وتعزيز البرمجة والتنفيذ، وفرص التقدم الوظيفي.

٢٤- ولكن الوثيقة المعروضة على المجلس تشير في فقرتها رقم ١٥ إلى تحقيق إنجازات مدهشة حيث تذكر أن "نحو ٣ ٥٠٠ موظف" شاركوا "في الدورات التدريبية التي نُظمت في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥"! وترى الرابطة وجوب أخذ هذه المعلومة بالتحفظ اللازم نظراً لأن إجمالي عدد موظفي المنظمة لم يتجاوز، على حد علمنا، ٢ ٣٨٧ موظفاً في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥.

عملية التشاور مع رابطتي الموظفين

٢٥- مع التمسك الثابت بالحوار مع الإدارة، والميل الدائم إلى إيجاد حلول توافقية دون تقديم أي تنازلات فيما يتعلق بالمسائل المبدئية، يظل مسؤولو الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو، شأنهم شأن المدير العام، مقتنعين تماماً بأن المشاركة الكاملة والتامة للموظفين وممثلهم تتسم بأهمية أساسية لنجاح الإصلاحات ومصداقية المنظمة.

٢٦- ومن هذا المنطلق، فإننا نقيم بانتظام اتصالات مباشرة مع نائب المدير العام ومدير مكتب إدارة الموارد البشرية، لا سيما في إطار المشاورات الشهرية، حيث بدأ التفهم الأفضل لبعض الصعوبات التي يعاني منها الموظفون يؤتي ثماره، وبات دور ممثلي الرابطة يحظى بالمزيد من الاعتراف والتقدير.

٢٧- كما أننا نحاول تهدئة التوتر والإسهام عند الاقتضاء في تسوية الخصومات وحل النزاعات الاجتماعية. ففي تموز/يوليو - آب/أغسطس ٢٠٠٥، قدم ممثلو رابطتنا المساعدة لبعض الزملاء من فئة الخدمة العامة في لقاءاتهم مع المدير العام من أجل التوصل إلى تسوية ودية للطعون المقدمة ضد إعادة تصنيف وظائفهم.

٢٨- ويسرنا أيضاً التأكيد على الجو الهادئ والفعال الذي تتواصل فيه المناقشات بشأن مشروعات الإصلاح في إطار المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين. وإن المناخ الودي السائد في هذه الهيئة التشاورية الرئيسية هو مصدر ثقة للرابطة وللموظفين، وكذلك للمدير العام كما يبدو لنا. ولا يوجد أي سبب يدعو إلى تغيير هذا الوضع، لا سيما بالنظر إلى برنامج العمل المكثف الذي ينتظر المجلس في الشهور المقبلة.

٢٩- وإننا نشجع بطبيعة الحال الممثلين النقابيين الآخرين وأعضاء اللجان الاستشارية لشؤون الموظفين على تبني هذا الموقف الإيجابي، وعلى الاسترشاد في تحديد ردود أفعالهم بأفضل الممارسات في مجال التمثيل المتبعة في النظام الموحد للأمم المتحدة.

٣٠- فالواقع أن الإصلاحات الجارية إنما تنبثق من هذا النظام الموحد، ومن قرارات لجنة الخدمة المدنية الدولية التي تترتب عليها أحياناً آثار سلبية بالنسبة لشروط العمل والخدمة في المنظمات الدولية ومنها منظماتنا. وقد عانى زملاؤنا من فئة الخدمة العامة من جراء ذلك تجربة مريرة في السنة الماضية، عندما

اضطر المدير العام إلى أن يطبق عليهم قرارا يلتزم بنتائج استقصاء الرواتب الأخير الخاص بباريس، وذلك تنفيذاً لتوصية صادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية.

٣١- ومع ذلك فقد كانت مشاعر الإحباط لدى هؤلاء الزملاء وتطلعاتهم محل جهد دؤوب من جانب رابطتنا، وهي الرابطة الوحيدة التي صممت على التزام جانب الحوار للتوصل إلى التسوية المنشودة لموضوع تطبيق ساعات العمل الأسبوعية المحددة بـ ٣٥ ساعة، ومنهجية استقصاءات الرواتب.

٣٢- وبالفعل فإن رابطتنا هي صاحبة المبادرة التي أدت إلى اعتماد ممثلي جميع الموظفين الدوليين "المذكرة الرامية إلى مساندة موظفي الخدمة العامة في اليونسكو بباريس" في ختام ندوة عقدت في أيلول/سبتمبر الماضي واشترك في تنظيمها كل من نقابة موظفي منظمة العمل الدولية، ولجنة تنسيق رابطات ونقابات الموظفين الدوليين بمنظومة الأمم المتحدة التي تشترك رابطتنا فيها كعضو مؤسس وشغلت فيها ثلاث مرات منصب نائب الرئيس الثالث.

٣٣- وبناء على طلب رابطتنا أيضاً اعتمد اعتماد أعضاء لجنة تنسيق رابطات ونقابات الموظفين الدوليين بمنظومة الأمم المتحدة هذه "المذكرة" بالإجماع في جمعيتها العامة السنوية الحادية والعشرين التي عقدت في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في شباط/فبراير الماضي.

٣٤- وأخيراً، يسرنا أن نؤكد هنا أننا نبذل مساعيها، بالتنسيق مع المدير العام ونائب المدير العام ورئيس مكتب إدارة الموارد البشرية، من أجل إيجاد حلول دائمة لصالح موظفي فئة الخدمة العامة. كما نعمل مع رئيس لجنة الخدمة المدنية الدولية الذي استقبل مؤخراً رئيس الرابطة على هامش مشاركته في الجمعية العامة المذكورة في نيويورك وجرى بينهما تبادل واعد جدا لوجهات النظر فيما يتعلق بموظفي الخدمة العامة.

٣٥- بيد أن هذا النهج البناء لا يمكنه مع ذلك الاستجابة لبعض الشواغل الأساسية للرابطة ذات صلة بدرء النزاعات وتسوية الخلافات. ومن المستغرب أن الوثيقة موضع البحث لم تذكر أي تقدم أحرز في تطبيق النظام الجديد المنشأ لهذه الغاية، والذي يفسح مجالاً أوسع لدرء النزاعات، والوساطة، وعمليات المصالحة والتحكيم في إطار مجلس الاستئناف، وكذلك لـ "المساعي الحميدة" التي يقوم بها ممثلو الموظفين.

٣٦- فهل ترجع هذه الثغرة إلى أن الإدارة غالباً ما تخسر أمام المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية قضايا كان يمكن بالتأكيد تلافيها إما من خلال الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات السارية، أو بعد مناقشة هادئة مع المسؤولين المعنيين الذين يجهلون أحياناً القواعد القانونية؟ وما هو الثمن الذي تتحمله الميزانية من جراء ذلك؟ وهل يكون ذلك من تبعات إدارة الموارد البشرية وفقاً لنهج يفضل النزاع على التشاور؟

٣٧- ومما يزيد من دهشتنا انعدام المعلومات بشأن مسوغات الأحكام التي تصدرها المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية في قضايا ذات صلة باليونسكو، على الرغم من أن تقليل عدد النزاعات المعروضة على مجلس الاستئناف كان أحد أهداف المدير العام في الماضي!

٣٨- فنرجو ألا يكون ذلك نتيجة لتجاوز مجلس الاستئناف وتقديم الطعون مباشرة إلى المحكمة الإدارية - أي غسل اليد منها على طريقة بيلاطوس البنطي-، ولا بسبب التأثير السلبي لتدابير أخرى تدخل في إطار السياسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، ابتداء من إجراءات الحشد والاختيار والترقية.

٣٩- فحقيقة الأمر تتعلق، في نهاية المطاف، بقصور في مراقبة إدارة الموارد البشرية، وهو من مصادر انشغالنا التي نعرضها باستمرار على نائب المدير العام ومدير مكتب إدارة الموارد البشرية. وهذا هو أيضا التحدي المطروح أمامنا والذي عبّر عنه المدير العام من خلال الالتزامات والقرارات التي اتخذها بنفسه في الرسالة التي وجهها إلى الأمانة بأسرها يوم ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر الماضي^(١).

٤٠- ومع مراعاة الملاحظات الواردة أعلاه، تؤيد الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو مشروع القرار المقترح على المجلس التنفيذي كما جاء في الفقرة ٢٣ من الوثيقة ١٧٤ م/ت/٦، الجزء أولاً.

(١) انظر عرض وجهات نظر الرابطة فيما يتعلق برسالة المدير العام المذكورة في نشرتنا الإعلامية "Verba et Acta"، الحلقة ١١، الصادرة في ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ تحت عنوان: Docteur réforme en alerte pour nos droits et le changement.

الدورة الرابعة والسبعون بعد المائة

174 EX/6
Part II
م ١٧٤ ت/٦
الجزء الثاني
باريس، ٢٣/٢/٢٠٠٦
الأصل: انجليزي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

الأدوات الجديدة للإدارة

الملخص

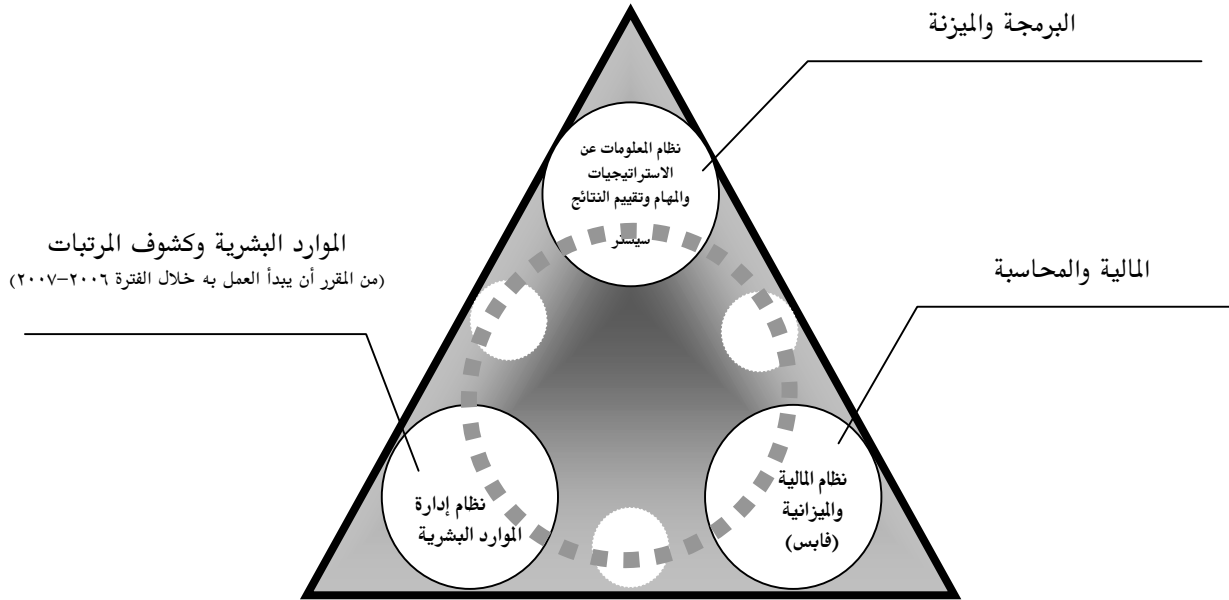
تنفيذاً للقرار ١٧١ م/ت/٥، ثانياً، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة.

ويعرض الجزء الثاني من التقرير على وجه الحصر بياناً للوضع فيما يخص تطبيق نظام المعلومات الإدارية المتكامل الجديد، الذي يغطي البرنامج والميزانية، والمالية والحسابات، والموارد البشرية وكشوف المرتبات، وذلك منذ نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

القرار المقترح: الفقرة ٢٩.

المقدمة

١ - تحتوي هذه الوثيقة على تقرير مرحلي عن تطبيق نظام المعلومات الإدارية المتكامل الجديد في اليونيسكو (انظر الشكل ١) من أجل دعم عملية انتقال المنظمة نحو نهج الإدارة القائمة على تحقيق النتائج، وهي تستوفي بذلك المعلومات الواردة في الوثيقة ١٧١ م/ت/٦ الجزء الثاني، والوثيقة ١٧٢ م/ت/٤ الجزء الأول، والوثيقة ١٧٢ م/ت/إعلام ٥، والوثيقة ٢٥/م/٣٣. وينبغي التذكير بأن أول العناصر الثلاثة التي يتكون منها النظام - وهو نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر - SISTER) - يغطي عمليات البرمجة والإدارة والرصد وإعداد التقارير، وقد بدأ العمل به منذ عام ١٩٩٨. وتم إدخال العنصر الثاني - نظام المالية والميزانية (فابس - FABS) - في المقر في عام ٢٠٠٢، ويجري نشره حالياً في الوحدات الميدانية. وأما العنصر الثالث - نظام إدارة الموارد البشرية - فإن من المقرر أن يبدأ العمل به خلال فترة العاميين الجارية. وعندما يكتمل نشر كل هذه العناصر ودمجها، ستجد المنظمة تحت تصرفها نظاماً حديثاً وفعالاً لتخطيط موارد المؤسسات (ERP)^(١)، يمكنها من إدارة ومراقبة كل أنشطتها ومواردها آنياً، مستخدمة في ذلك مجموعة واحدة من البيانات المالية والإدارية الجوهرية الموثوقة.



الشكل ١: نظام المعلومات الإدارية المتكامل الجديد

نظام سيستر الجديد: التحضيرات النهائية قبل تشغيله

٢ - كنا قد بينا سابقاً أن العمل جارٍ في الوقت الراهن من أجل استبدال القاعدة التقنية لنظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر) التي أدى تقادمها إلى انخفاض مستوى الأداء وازدياد الاستياء من جانب المستخدمين. ومن المهم في هذا الصدد التمييز على نحو واضح بين تقادم الحلول التقنية الأصلية، الذي يُعتبر مسؤولاً إلى حد كبير عن المشكلات المتعلقة بالأداء، وبين المزايا التصميمية للنظام المذكور الذي أتاح الفرصة للتشديد على نتائج البرنامج وآثاره لأول مرة في تاريخ المنظمة، وتزويد الأمانة والدول الأعضاء في الوقت ذاته بأداة ضرورية لإدارة البرنامج ورصده.

(١) ERP = تخطيط موارد المؤسسات.

٣ - وبعد استكمال عملية استعراض مواصفات النظام في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، قامت شركة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات بتصميم الحل التقني الجديد وتصنيعه تحت إشراف لجنة توجيهية رفيعة المستوى. ونظراً لطبيعة النظام المعقدة، والحاجة إلى إجراء مشاورات مستفيضة مع مختلف الأطراف المسؤولة عن العمليات المرتبطة به ومع المستخدمين الرئيسيين له، نُظمت عملية التنفيذ على مراحل بحيث تبدأ في إطار تنفيذ الوثيقة ٥/م٣٢ وتكتمل خلال فترة الوثيقة ٥/م٣٣. وفي انتظار ذلك تم وضع حل تقني مؤقت يقوم على استخدام شبكة الإنترنت، من أجل تجنب التأخير في إعداد خطط عمل الوثيقة ٥/م٣٣. وسيجري ترحيل البيانات الخاصة بخطط العمل هذه إلى نظام سيستر الجديد حالما يصبح هذا النظام جاهزاً للاستخدام.

٤ - واستُكملت المرحلة الأولى من عملية التنفيذ، وأجريت خلال شهر كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ الاختبارات الخاصة بقياس مدى تقبل المستخدمين للمجموعة الأولى من وظائف النظام. وسيتم تشغيل الجزء الخاص ببرنامج المساهمة من النظام في شهر شباط/فبراير ٢٠٠٦. وسيُشرع بعد ذلك في تطبيق الجزء الخاص بالبرنامج العادي في أواخر شهر آذار/مارس ٢٠٠٦. ومن المفترض أن يتم الانتهاء إعداد المجموعة الأخيرة من وظائف النظام، وهي الوظائف المتعلقة بالموارد الخارجة عن الميزانية، في أواخر شهر حزيران/يونيو ٢٠٠٦.

نظام المالية والميزانية (فابس - FABS): نشر تطبيق النظام في المكاتب الميدانية والمعاهد

٥ - لما كان العمل بنظام فابس في المقر قد أتم السنة الرابعة، فإن التوجه الرئيسي لنشره منذ عام ٢٠٠٤ يتمثل في العمل تدريجياً وبخطى ثابتة من أجل نشر تطبيقه في الوحدات الميدانية لضمان تسجيل جميع المعاملات المالية لليونسكو في نظام المحاسبة المركزي حسب الأصول، وتزويد الأمانة في كل الأوقات بصورة كاملة ومستوفاة عن الوضع المالي للمنظمة.

٦ - ونظراً لقلّة الموارد المالية والبشرية المتوافرة في المقر، وفي الميدان بوجه خاص، فقد استندت استراتيجية نشر نظام فابس في الميدان إلى نهج قائم على التدرج في تغطية المكاتب الميدانية وعلى نشر وحدات النظام تباعاً، بحيث يتم في كل مرحلة إدخال وحدات النظام على التوالي إلى مجموعة معينة من الوحدات الميدانية.

٧ - وبعد أن تم نشر وحدة إدارة الأموال (FM) (المستخدمة بوجه خاص للاطلاع على الميزانية وحجز الاعتمادات)^(١)، أعطيت الأولوية القصوى خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ لوحدة المالية (FI) بحيث يتسنى بحلول نهاية فترة العامين الجارية تسجيل معظم العمليات المالية الجارية في الميدان بصورة آنية. وسيجري في وقت لاحق تطبيق وحدة الأسفار (TV) ووحدة إدارة المواد (MM)، مما سيؤدي إلى تحسين وإثراء المعلومات المالية الخاصة بالميدان في نظام فابس عن طريق إضافة كل التفاصيل اللازمة إليها.

(٢) أصبحت وحدة إدارة الأموال متوفرة في نحو ٥٠ وحدة ميدانية وتم تدريب أكثر من ١٠٠ موظف على استخدامها.

٨ - وشهدت عملية نشر وحدة المالية^(٣) التي بدأت في شهر حزيران/يونيو ٢٠٠٤، تقدماً جيداً منذ الدورة الحادية والسبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي. فقد تم تدريب سبعة عشر موظفاً على استخدام وحدة المالية الخاصة بنظام فابس، ليرتفع بذلك العدد الكلي للمكاتب التي تستخدم هذه الوحدة إلى ٣٠ مكتباً، وعدد الموظفين المدربين الذين يستخدمونها إلى ٧٠ موظفاً. وتم أيضاً ربط نظام المحاسبة (SICOF) المستخدم في مكتب اليونسكو في برازيليا بنظام فابس بحيث يتسنى نقل البيانات آلياً. وتمثل العمليات المالية لهذه المكاتب مجتمعة ٩٠٪ من إجمالي العمليات المالية للمكاتب الميدانية. وستقوم عشر وحدات ميدانية أخرى تقريباً بالانضمام إلى المكاتب التي تستخدم وحدة المالية الخاصة بنظام فابس خلال فترة العامين الجارية. وعندئذ ستعتبر عملية نشر وحدة المالية مكتملة، حيث يبدو أن إدراج البيانات المالية للمكاتب الصغيرة المتبقية في نظام فابس عن طريق أداة أكثر بساطة تستند إلى شبكة خارجية هو إجراء أكثر جدوى من حيث التكاليف من تزويد تلك المكاتب بنسخة كاملة من هذا النظام.

٩ - وبدأت عملية نشر نظام فابس بالظهور فعلاً في الوحدات الميدانية وفي المقر على حد سواء. فقد أسهمت هذه العملية، وفقاً لنتائج استقصاء بشأن الفوائد المحققة، في الحد من تكاليف اللجوء إلى الموظفين المؤقتين في المقر بنسبة ٥٠٪، وذلك عن طريق إعادة توجيه الدور الذي يضطلع به قسم المراقب المالي (DCO)، بحيث يتم التركيز على الدعم ومراقبة المصروفات بدلاً من الاكتفاء بمعالجة السلف. وأتاحت هذه العملية للمكاتب الميدانية أن تخفض عدد النسخ الورقية التي يصدرها كل مكتب في الشهر الواحد بمقدار ١٠٠٠ نسخة، علاوة على تقليص نفقات النقل بالحقيبة الدبلوماسية.

١٠ - وترى المكاتب الميدانية التي شملها الاستقصاء أن نظام فابس يقلل من الأخطاء ويدخر الوقت ويبسط العمليات الداخلية، مما يخفف من عبء العمل ويزيد من الدقة والشفافية، وأن استخدام هذا النظام يجعل من الأسر في الواقع تنفيذ توصيات مراجعي الحسابات. فعلى سبيل المثال، تبلغ نسبة العمليات التي تستلزم تسوية في المكاتب الميدانية التي تستخدم وحدة المالية ٢,٥٪ تقريباً من إجمالي العمليات المحاسبية المسجلة في النظام.

١١ - وقد بات جلياً أن تزايد عدد المكاتب التي تستخدم نظام فابس يساعد على حل مشكلة الحسابات المعلقة. فهذا النظام يوفر لموظفي قسم المراقب المالي وسيلة لتحسين الإدارة والمراقبة الآئيتين للعمليات المحاسبية والوضع المالي في الميدان، مما يمكنهم من التصرف بسرعة أكبر لتصحيح الأخطاء أو حتى منع وقوعها. وأسهم النظام، إلى جانب المكاسب الكبيرة التي تحققت بفضل زيادة الكفاءة الشاملة لقسم المراقب المالي بعد إعادة تنظيمه، في تحقيق نتائج مقلنة للغاية. ففي أواخر شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، بلغ إجمالي قيمة الحسابات المعلقة للمكاتب التي تستخدم وحدة المالية ٥٠٠٠ دولار، مما يمثل انخفاضاً قدره ٩٩٪ مقارنةً بشهر حزيران/يونيو ٢٠٠٤ (أي بداية عملية نشر وحدة المالية).

١٢ - وكان إدراج معاهد اليونسكو ومراكزها من الفئة ١ في نظام فابس أحد التحديات الرئيسية الأخرى. إذ لا يمكن في الواقع اعتبار تطبيق النظام الجديد كاملاً ما دام هناك جزء كبير من الإنفاق اللامركزي - وهو الإنفاق الخاص بمعاهد اليونسكو ومراكزها - خارج نظام المحاسبة الموحد. وكانت هذه المعاهد والمراكز

(٣) لما كان لاستخدام هذه الوحدة تأثير مباشر على حسابات المنظمة، فقد تم استحداث عملية اعتماد خاصة، كما ورد بالتفصيل في التقرير السابق (الوثيقة ١٧١م ت/٦ الجزء الثاني)، للتأكد من أن المكاتب التي ستستخدم فيها هذه الوحدة تملك القدرات اللازمة لهذا الغرض، وكذلك الضوابط الرقابية الضرورية التي تمكنها من استخدام هذه الوحدة بشكل آمن وفعال.

ذاتها تحتاج في الوقت نفسه إلى أداة فعالة وموثوقة للإدارة المالية، وكان المراجعون الخارجيون للحسابات قد أشاروا أيضاً إلى هذه الحاجة.

١٣- ولكن التعامل مع هذه الهيئات كان يتطلب نهجاً مغايراً للنهج المتبع في التعامل مع المكاتب الميدانية، لأنها تملك نظاماً أساسياً خاصاً بها (وهذا يشمل أموراً من ضمنها الاستقلال الوظيفي، ودورة محددة للميزانية، واحتياجات خاصة بإعداد التقارير). فقد كانت هذه الهيئات في حاجة، على سبيل المثال، إلى حل شامل بدلاً من النهج القائم على إدخال كل وحدة من وحدات نظام المحاسبة على حدة. فضلاً عن ذلك، كان ينبغي أن يتزامن انتقال المعاهد الكبيرة إلى استخدام نظام جديد للمحاسبة مع بداية فترة مالية جديدة، من أجل تجنب عمليات ترحيل البيانات التي تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً، والتي من شأنها أن تؤثر حتماً على تنفيذ البرنامج. وبناءً على ذلك، قد تقرر ما يلي: أولاً، إعداد حل ملائم وخاص بالمعاهد من نظام فابس؛ وثانياً، التركيز، على سبيل الأولوية، على معاهد اليونسكو الثلاثة التالية: معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية (مدخط - IIEP)، ومكتب التربية الدولي لليونسكو (متد - IBE)، ومعهد اليونسكو للإحصاء (UIS)؛ وثالثاً، تحديد كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ كموعِد لإدراجها في نظام فابس، بحيث تتمكن من الشروع في تنفيذ الوثيقة ٣٣/م/٥ في ظل النظام الجديد.

١٤- وأكملت المرحلة التحضيرية للمشروع في آب/أغسطس ٢٠٠٥، وشُرع بعد ذلك في مرحلة التنفيذ في ٢٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥. ونظراً لضخامة حجم العمل الذي كان ينبغي إنجازه خلال فترة قصيرة جداً، قامت اليونسكو بطلب العون من شريك تنفيذي خارجي كان عليه أن يتولى عمليات إدخال التعديلات اللازمة على نسخة نظام فابس المستخدمة في المقر، وإجراء كل الاختبارات الضرورية، وتدريب مستخدمي النظام الرئيسيين في المعاهد الثلاثة المذكورة، والقيام كذلك بتأمين المساندة اللاحقة لعملية تشغيل النظام.

١٥- وقد تم إنجاز كل المهام المذكورة أعلاه بنجاح على الرغم من بروز عدد من الصعوبات طوال عملية التنفيذ المعقدة والمرهقة لهذا المشروع، فقد تم إعداد الحل التقني واختباره بمشاركة المعاهد الثلاثة المعنية، وجرى تدريب ٤٣ مستخدماً رئيسياً للنظام في وقت واحد عن طريق ١٩ وحدة تدريبية مختلفة. وتبين أن أكثر الأمور صعوبة هو تغيير أسلوب الإدارة، فقد كان يتعين على المعاهد المتلقية إعادة النظر في طرائق عملها وكيفية تنظيمه من أجل تكييفها بما ينسجم مع مبادئ المحاسبة والإدارة الحديثة التي جاء بها النظام الجديد. وتزامنت كل هذه الأمور في وقت مُثقل بأعباء العمل في نهاية فترة العاميين، وتطلبت بذل جهود إضافية من جانب الموظفين المعنيين في المعاهد المذكورة. وبذلك فإن الفضل في تشغيل نظام فابس في المعاهد الثلاثة كما كان مقرراً في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ يعود في المقام الأول إلى التحمس المثالي الذي أبداه موظفو كل من معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية، ومكتب التربية الدولي لليونسكو، ومعهد اليونسكو للإحصاء.

١٦- وكما كان عليه الحال في المقر، فإن بلوغ درجة الاستخدام الأمثل والأكمل لنظام فابس في تلك المعاهد سيتطلب بعض الوقت. وسيستلزم ذلك تأمين التدريب الداخلي للمستخدمين النهائيين، وتعزيز المهارات العملية، وإدخال تحسينات على العمليات والأدوار الداخلية. ومع ذلك فإن تشغيل نظام فابس في كل من معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية، ومكتب التربية الدولي لليونسكو، ومعهد اليونسكو للإحصاء، يعد إنجازاً مهماً لأنه سيتيح إجراء عمليات المراقبة والمحاسبة بصورة آنية لتنفيذ ميزانية هذه المعاهد، التي تصل إلى مبلغ إجمالي قدره ٥١,٥ مليون دولار أمريكي تقريباً لكل فترة عاميين، وذلك وفقاً للمعايير

الحديثة للشفافية والمساءلة. ومن المفترض أن يتم إدراج المعاهد الأخرى في نظام فابس خلال فترة العامين الجارية عن طريق إجراءات مناسبة لهذا الغرض، وهي معاهد يختلف معظمها عن المعاهد المذكورة أعلاه من حيث صغر حجمها وانخفاض العمليات المالية فيها إلى حد كبير.

١٧- وتجدر الإشارة إلى أن المعزى الحقيقي من إدراج معاهد اليونسكو ومراكزها من الفئة ١ في نظام فابس لا يقتصر على مجرد تحقيق مكاسب مالية ومحاسبية، وإنما يُراد منه أن يسهم تماماً كما يفعل في دمجها بشكل كامل في منظومة اليونسكو، وفي تعزيز "اليونسكو الواحدة" وفقاً للاستراتيجية الشاملة لمعاهد ومراكز اليونسكو، وهيئاتها الرئيسية، التي اعتمدها المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين (القرار ٣٣/م/٩٠).

١٨- وبالنظر إلى ما أُحرز من تقدم وما تبقى من المهام الواجب إنجازها، وبالنظر كذلك إلى الموارد المالية المتاحة، فإنه يمكن بوجه عام توقع استكمال عملية نشر نظام فابس خلال فترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وبعد هذه الفترة ستقتصر العمليات المتعلقة بنظام فابس على صيانة النظام وتحسينه ومساندة مستخدميه.

نظام المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية: بدء التنفيذ

١٩- بعد عامين من الأعمال التحضيرية التي بدأت في أوائل عام ٢٠٠٤ وتضمنت استعراضاً شاملاً وتبسيطاً لعمليات إدارة الموارد البشرية، واستعراضاً وتنسيقاً للأدوات وقواعد البيانات الموجودة، وجرى للعمليات والاحتياجات القائمة، واختياراً لأفضل قاعدة تقنية، فقد دخل هذا المشروع الآن في مرحلة التنفيذ.

٢٠- ولدى اختيار أفضل قاعدة تقنية وأفضل استراتيجية للتنفيذ، أوليت عناية خاصة لتجارب وكالات الأمم المتحدة الأخرى بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات وتجنب الأخطاء المعروفة. ويجدر التذكير في هذا السياق بأن اعتماد نظام معلومات حديث لإدارة الموارد البشرية قد شكّل تحدياً كبيراً في منظومة الأمم المتحدة بأسرها حيث اتبعت نهج مختلفة لهذا الغرض تتراوح بين النظم التي طوّرت داخلياً والبرامجيات الحاسوبية "الجاهزة". وفي الوقت الحاضر انتهت معظم وكالات الأمم المتحدة إلى اختيار حل من الحلول التجارية الرئيسية الثلاثة المتاحة وهي (Oracle و PeopleSoft و SAP).

٢١- وتمثلت إحدى التجارب ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لليونسكو في تجربة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) التي أعدت لها شركة SAP "حلاً لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام الدولي" من شأنه أن يلبي الاحتياجات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة الموارد البشرية^(٤). وقد دخل هذا النظام حيز التشغيل في اليونيسيف منذ نيسان/أبريل ٢٠٠٥ وسيصبح حلاً منطقياً مرشحاً للتنفيذ في اليونسكو. ولكن المنظمة أرادت أن تحصل على تأكيدات بأن هذا النظام سيكون الأنسب بالفعل لاحتياجاتها وبأنه يوفر أفضل تشكيلة ممكنة من مزايا الكفاءة، والفعالية من حيث التكاليف، وسهولة الاستخدام، مقارنة بالحلول البديلة القائمة.

(٤) من الجدير بالملاحظة أن المنظمة الدولية للهجرة قد تبنت أيضاً هذا الحل نفسه وأن الاتحاد الدولي للاتصالات يوشك بدوره على تطبيقه.

٢٢- ولهذا الغرض أجريت دراسة جدوى بالاستناد إلى العمليات التي تم ترشيدها في اليونسكو وإلى احتياجات المنظمة المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية. وأجريت في الفترة من حزيران/يونيو إلى آب/أغسطس ٢٠٠٥ مناقصة علنية لإنشاء قاعدة تقنية أسفرت عن تقديم كل من شركة Oracle^(٥) وشركة SAP عرضاً تنفيذياً مؤكداً ومسعراً. وأجريت دراسة تحليلية مقارنة وعميقة لهذين العرضين من قبل شركة استشارية خارجية متخصصة في إجراء هذا النوع من الدراسات، وذلك استناداً إلى معايير محددة مثل التشغيل العملي، وسهولة الاستخدام، والتوافق الأمثل بين العمليات، والتوافق مع الأنظمة القائمة، وتكاليف التركيب والتشغيل، والمدة اللازمة لوضع النظام موضع التنفيذ، وإمكانية تنفيذه على مراحل. وقد وضع هذا المعيار الأخير من أجل إعطاء الأولوية لتطبيق نظام جديد لكشوف المرتبات يلبي حاجة أضححت ملحّة لدى المنظمة، نظراً لأن نظام كشوف المرتبات المعمول به حالياً أصبح منذ فترة طويلة بحاجة إلى استبدال، فهو نظام قديم يقوم تشغيله على الحاسوب المركزي، ويحتاج إلى صيانة باهظة التكاليف ويصعب تعديله من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة، كما أنه يعتمد بصورة حرجة على عدد قليل من الموظفين الذين لا يزالون قادرين على تشغيل النظام القديم.

٢٣- وتضمّن التقرير النهائي الذي قدمته الشركة الاستشارية في أوائل تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥ تحليلاً مستفيضاً لكلا الاقتراحين استناداً إلى مجموعة من المعايير تضم ١٢٥ معياراً. وخلص التقرير إلى أنه لئن كان كلا الحلين قادر على تلبية احتياجات اليونسكو، فإن شركة SAP كانت متفوقة بموجب أغلبية المعايير (١١٥ من مجموع ١٢٥ معياراً) ولا سيما في مجالات رئيسية مثل تكاليف البرمجيات (بنسبة ١٠٪) وتكاليف التنفيذ (بنسبة ١٠٪) ومخاطر التنفيذ (بنسبة ٢٥٪). ولذلك أوصت الشركة الاستشارية اليونسكو باختيار شركة SAP كمزوّد للبرمجيات وكشريك في التنفيذ نظراً لعدم توافر أي تجربة سابقة لتطبيق نظام SAP في منظومة الأمم المتحدة خارج إطار "الجهة البائعة" ذاتها.

٢٤- واستناداً إلى هذه التوصية، وقع الخيار النهائي على شركة SAP، وعلى أثر ذلك تمّ إعداد وتوقيع عقد للتنفيذ، واستُهل المشروع رسمياً في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ باسم "ستيبس" (STEPS) (نظام تعزيز الخدمات المتعلقة بالموظفين). وسيجري تنفيذ مشروع ستيبس على مرحلتين وفقاً لما كان مقرراً في الأصل وبالنظر إلى القيود المالية القائمة (انظر الفقرة ٢٥ أدناه). وفي نهاية المرحلة الأولى، التي ستمتد طوال عام ٢٠٠٦، يُفترض أن يكون قد تمّ إعداد العنصر الأساسي من النظام للتطبيق، بما في ذلك الوحدات المتعلقة بكشوف المرتبات وإدارة شؤون الموظفين، وغيرها من الوحدات ذات الصلة. ومن المنتظر أن تبدأ بعد ذلك، وفي أسرع وقت ممكن، المرحلة الثانية التي تشمل بقية المهام، شريطة توافر الأموال اللازمة، ويفترض أن تستغرق هذه المرحلة مدة أخرى.

تكاليف أدوات الإدارة والميزانية المخصصة لها

٢٥- كانت الميزانية المخصصة للأدوات الجديدة للإدارة في إطار البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (٥/٣٢) تتكوّن من عدة عناصر. فكان هناك مبلغ يناهز مليون دولار أمريكي مخصص لنظام سيستر SISTER لتغطية تكاليف صيانة هذا النظام ومراجعته. أما الميزانية المتاحة في إطار الحساب الخاص

(٥) قررت شركة ORACLE التي حصلت في غضون ذلك على ملكية شركة PeopleSoft، أن تقترح حلاً واحداً فقط يستند إلى نظام ORACLE.

لأدوات الإدارة الجديدة فقد بلغت خمسة ملايين دولار أمريكي، تستخدم لتغطية تكاليف تشغيل نظام فابس (FABS) وصيانتته، وإدخال التحسينات والتعديلات عليه، ونشره في الميدان. وفضلاً عن ذلك، تم تمويل جزء من تكاليف الموظفين فيما يتصل بنظام فابس من حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع. وبالنظر إلى أن عملية نشر نظام فابس في الميدان كانت تتمتع بالأولوية القصوى، فقد تم تأجيل بعض الأنشطة الأقل أولوية في نظام فابس من أجل تخصيص أكبر قدر ممكن من الموارد لعملية النشر. كما بذلت جهود إضافية بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات، ولا سيما من خلال زيادة الاستعانة بالموارد الداخلية بدلاً من اللجوء إلى الخبرات الخارجية.

٢٦- ويجدر التذكير بأن المؤتمر العام لاحظ في دورته الثلاثين (١٩٩٩) أن المبلغ الإجمالي اللازم لاستبدال نظم اليونسكو لشؤون الميزانية، والشؤون المالية، وإدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات يناهز ١٩ مليون دولار أمريكي، منها زهاء ١٠,٧ مليون دولار يستلزمها تطبيق نظام المالية والميزانية في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (القرار ٣٠/م٨٤). كما يجدر التذكير بأنه لم يرصد في حينه سوى خمسة ملايين دولار لهذا البند، ومن ثمّ تعيّن توزيع عملية التنفيذ على عدة فترات عامين مما أدى إلى زيادات في التكاليف (انظر الجدولين ١ و ٢ في الملحق).

٢٧- وقد بلغت النفقات المتعلقة بتطوير واعتماد أدوات الإدارة الجديدة منذ عام ٢٠٠٠ حتى الآن ١٥,٢ مليون دولار أمريكي. كما أنفق مبلغ إضافي قدره ٧,٩ مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف تشغيل النظام وصيانتته (تكاليف متكررة) منذ بدء تشغيل النظام عام ٢٠٠٢. وقد تم تمويل إجمالي هذه النفقات التي بلغت على مدى فترات العامين الثلاث الأخيرة ٢٣,١ مليون دولار أمريكي، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ من موارد البرنامج العادي، وحساب النفقات الإدارية لأموال الودائع، ومن مساهمات خارجة عن الميزانية مقدمة من اليابان والمملكة المتحدة وألمانيا، ومن الفوائد المحصلة (انظر الجدول ٢ في الملحق).

٢٨- وتشتمل الاعتمادات المتاحة في الوثيقة ٣٣/م٥ والمخصصة للعمل في إطار القرار ٣٠/م٨٤ على ٤ ملايين دولار تم رصدها لنظام فابس لتغطية تكلفة الصيانة المتعلقة بهذا النظام وتكلفة نشره في الميدان، كما تشتمل على مليون دولار لتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الجديد "ستيبس" (STEPS)^(١). واستناداً إلى سعر عقد التنفيذ الذي أبرم مع شركة SAP والتكاليف الفعلية المتعلقة بالمعدات الإضافية والموظفين المؤقتين وتدريب مستخدمي النظام، فقد يتجاوز مجموع التكاليف المتعلقة بتنفيذ نظام ستيبس ٣ ملايين دولار أمريكي. وكما سبق بيانه في الوثيقة ١٧١م/ت/٦، الجزء الثاني، فقد يتعين تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الجديد على مراحل، اعتباراً من عام ٢٠٠٦، مع إعطاء الأولوية لتطبيق العنصر المتعلق بكشوف المرتبات بغية التقليل قدر الإمكان من المخاطر التي ينطوي عليها النظام القديم القائم.

مشروع القرار المقترح

٢٩ - قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

(٦) أدرج مبلغ إضافي قدره ٥٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في إجمالي تكاليف البرامج التي ستمول من مساهمات طوعية خارجة عن الميزانية والتي تبلغ ٢٥ مليون دولار (ولذلك لا يمكن اعتبار هذا المبلغ مضموناً).

١ - إذ يذكر بالقرار ١٧١ م/ت/٥ (ثانياً)،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٧٤ م/ت/٦ الجزء الثاني،

٣ - يحيط علماً بالتقدم المحرز في تنفيذ نظام المعلومات الإدارية المتكامل الجديد ، الذي يشمل البرمجة والميزنة (نظام سيستر - SISTER) والمالية والمحاسبة (نظام فابس - FABS)، وباستهلال المشروع الجديد لتعزيز الخدمات المتعلقة بالموظفين "ستيبس" (STEPS) من أجل تنفيذ العنصر المتعلق بإدارة الموارد البشرية؛

٤ - كما يحيط علماً بأن الاعتمادات التي حددت حتى الآن في إطار البرنامج العادي قد لا تكفي لاستكمال تنفيذ العنصر الخاص بالموارد البشرية في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ومن ثمّ سيتعين تنفيذه على مراحل، مع إعطاء الأولوية لتنفيذ العنصر المتعلق بكشوف المرتبات؛

٥ - ويكرّر النداء الذي وجهه المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين إلى الدول الأعضاء لكي تقدم مساهمات طوعية (القرار ٣٣/م/٧٥) من أجل تمكين الأمانة من استكمال تنفيذ النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية في أقرب وقت ممكن؛

٦ - ويدعو المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ نظام المعلومات الإدارية المتكامل وأن يقدم إليه في دورته السادسة والسبعين بعد المائة تقريراً مرحلياً بهذا الشأن.

الملحق

تكاليف وميزانية استبدال نظم اليونسكو
للميزانية، والمالية، والموارد البشرية وكشوف المرتبات
(في آب/أغسطس ٢٠٠٥)

الجدول ١: التقديرات الأولية والمصروفات الفعلية (بملايين الدولارات الأمريكية)

المصروفات الفعلية ٢٠٠٥-٢٠٠٠		التقديرات الأولية ^(١) ٢٠٠١-٢٠٠٠	
وضع النظام ^(٢)	وضع النظام	وضع النظام	
٧,٩	١٥,٢	١٠,٧	نظام فابيس
٠	٠	٨,٣	نظام إدارة الموارد البشرية
٧,٩	١٥,٢	١٩,٠	المجموع

(١) القرار ٣٠/م/٨٤.

(٢) غير مدرج في التقديرات الأولية.

الجدول ٢: اعتمادات الميزانية والمخصصات المالية (بالدولارات الأمريكية)

ميزانية ٢٠٠٧-٢٠٠٦ (اقتراحات)	ميزانية ٢٠٠٥-٢٠٠٤	ميزانية ٢٠٠٣-٢٠٠٢	ميزانية ٢٠٠١-٢٠٠٠	
٥ ٣٥٥ ٠٠٠	٦ ٥٧٧ ٠٠٠	٨ ١٨٣ ٥٠٠	٩ ٦٤٠ ٠٠٠	نظام فابيس
٤ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	البرنامج العادي (م/٥) البرنامج العادي، (المبالغ المرحّلة)
—	—	١ ١٠٠ ٠٠٠	—	
—	—	—	٢ ١٧٥ ٦٠٠	البرنامج العادي (الوفورات في تكاليف الموظفين)
—	١٠٠ ٠٠٠	—	—	البرنامج العادي الاعتمادات المخصصة للتدريب
١ ٣٥٥ ٠٠٠ ^(٥)	١ ٣٥٨ ٥٠٠ ^(٥)	١ ٩٦٩ ٠٠٠ ^(٤)	٢ ٠٠٠ ٠٠٠ ^(٣)	الموارد الخارجة عن الميزانية
—	١١٩ ٠٠٠	١١٤ ٥٠٠	٤٦٤ ٤٠٠	الفوائد المحصّلة
١ ٠٠٠ ٠٠٠ ^(٦)	—	—	—	نظام ستيبس
١ ٠٠٠ ٠٠٠	—	—	—	البرنامج العادي (م/٥)
٦ ٣٥٥ ٠٠٠	٦ ٥٧٧ ٠٠٠	٨ ١٨٣ ٥٠٠	٩ ٦٤٠ ٠٠٠	المجموع

(٣) مساهمة طوعية مقدمة من اليابان.

(٤) بما في ذلك مساهمتان طوعيتان من المملكة المتحدة (١ ١٠٠ ٠٠٠ دولار) وألمانيا (٤٤٠ ٠٠٠ دولار)، بالإضافة إلى تكاليف موظفي المشروع التي تُدفع من حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع (FITOCA) (٣٦٩ ٠٠٠ دولار).

(٥) تكاليف موظفي المشروع التي تُدفع من حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع (FITOCA).

(٦) أدرج مبلغ إضافي قدره ٥٠٠ ٠٠٠ دولار في إجمالي تكاليف البرامج التي ستمول من مساهمات طوعية خارجة عن الميزانية والتي تبلغ ٢٥ مليون دولار (ولذلك لا يمكن اعتبار هذا المبلغ مضمونا)