

الدورة السادسة والستون بعد المائة

166 EX/6
Part I
م ١٦٦ ت/٦
الجزء الأول
باريس، ٢٠٠٣/٢/٢١
الأصل: انجليزي

البند ٣,١,٣ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

وفقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم ١٦٤ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك تنفيذ سياسة الموظفين الجديدة، وتطبيق الأدوات الجديدة للإدارة، وتحقيق اللامركزية.

ويركز الجزء الأول من هذا التقرير على إصلاح السياسة العامة الخاصة بالموارد البشرية.

القرار المقترح: الفقرة ٣٨.

المقدمة

١ - قدم المدير العام في الدورة الرابعة والستين بعد المائة للمجلس التنفيذي، تقريراً مرحلياً شاملاً عن مبادرات الإصلاح المتخذة في مجال إدارة الموارد البشرية. وبعد أن أحاط المجلس علماً بالعمل المنجز، فإنه دعا المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ سياسة الموظفين، بما في ذلك ما يتعلق بالتدريب وتقييم الأداء، وأن يقدم إليه تقريراً بهذا الشأن في دورته السادسة والستين بعد المائة. وتستهدف هذه الوثيقة استيفاء معلومات المجلس عن الوضع الراهن فيما يخص الموظفين، وتزويده بتقرير مرحلي عن تطبيق سياسة الموظفين منذ الدورة الرابعة والستين بعد المائة.

البيانات الرئيسية بشأن الموظفين - أحدث المعلومات

البيانات العامة الخاصة بالحنشد:

٢ - تم الإعلان في عام ٢٠٠٢ عن مجموع ١٣٣ وظيفة شغرت من وظائف الفئة المهنية وما فوقها. ويتفق هذا العدد مع الاتجاه السائد في السنوات السابقة، إذ تم الإعلان عن ١٢٢ وظيفة شاغرة في عام ٢٠٠١، وعن ١١٨ وظيفة في عام ٢٠٠٠. ومن المرجح أن تسير الأمور على هذا النسق خلال الفترة المقبلة المتراوحة بين خمس وعشر سنوات، وذلك نظراً لارتفاع عدد حالات التقاعد. وما فتئ عدد الطلبات التي تتلقاها المنظمة يتزايد حيث أنها تلقت في عام ٢٠٠٢ أكثر من ١٦.٠٠٠ طلب، أغلبها مرسل عبر الانترنت. وتم خلال الفترة ذاتها تعيين ما مجموعه ١٣٠ موظفاً في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها، كان بينهم ٦٣ شخصاً (أي ٤٨٪) تم حشدهم من الخارج.

المهنيون الشباب

٣ - ظل معدل تعيين المهنيين الشباب في المنظمة على مستواه أي عشرة موظفين جدد من الشباب كل سنة. وقد انتهت عملية الاختيار لعام ٢٠٠٣، وعليه فإن عشرة من المهنيين الشباب الجدد (ستة من الدول الأعضاء غير الممثلة، وأربعة من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب، من بين ٢٨٥ مرشحاً) سيلتحقون بوظائفهم في فبراير/شباط ٢٠٠٣. وقد عُينوا جميعاً في برامج/وظائف تحظى بالأولوية مثل اللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات (كوي)، والأنشطة المتعلقة بالهيدرولوجيا، ومتابعة أعمال مؤتمر داكار، والحوار بين الثقافات، والتراث الثقافي (أفغانستان)، وما إلى ذلك.

الوضع فيما يخص عدد الموظفين من درجة مدير وما فوقها

٤ - كما يتضح من الجدول الأول، فإن عدد الوظائف الإدارية العليا مازال ثابتاً، إذ بلغ مجموع الموظفين من درجة مدير وما فوقها ٨٩ موظفاً في نهاية عام ٢٠٠٢، أي أقل بكثير من ١٠٢ موظفاً من درجة مدير وما فوقها وهو الحد الأقصى الذي كان معتمداً في الوثيقة ٣١/م٥.

الجدول الأول: الوظائف/الموظفون في المستويات الإدارية العليا

عدد الموظفين بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣١	عدد الوظائف في الوثيقة ٥/م٣١	عدد الموظفين بتاريخ ١٩٩٩/١٠/١	عدد الوظائف في الوثيقة ٥/م٢٩	الوظائف الإدارية العليا
١	١	١	١	نائب المدير العام (ن م ع)
١٠	١٠	١٥	٩	مساعد المدير العام (م م ع)
٢٤	٢٤	٤٠	٣٢	مدير - ٢
٥٤	٦٧	١٠٤	٦٧	مدير - ١
٨٩ ^(١)	١٠٢	١٦٠ ^(١)	١٠٩	المجموع

البيانات الخاصة بالترقيات

٥ - لقد تم ترقية ما مجموعه ١٧٥ من الموظفين في عام ٢٠٠٢. ومن بين حالات الترقية هذه البالغ عددها ١٧٥، جاءت ٥٣ حالة نتيجة للتعيين على أساس تنافسي في وظيفة ذات درجة أعلى، بينما نتجت ١١١ من حالات الترقية عن عملية إعادة تصنيف الوظائف، وكانت ١١ حالة ثمرة الارتقاء في الوظائف المزدوجة الدرجة (م-١/م-٢). وقد أوقف العمل بنظام منح الترقيات في نهاية الخدمة، ومنح الترقيات بصفة شخصية على أساس الجدارة.

٦ - ويتوزع الموظفون الذين تمت ترقيتهم بحسب الفئات كالتالي: ٨٣ من موظفي الفئة المهنية (٨ منهم في الميدان)، و ٨٤ من موظفي الخدمة العامة (٢٢ منهم في الميدان)، و ٨ من الموظفين الوطنيين. ومن بين موظفي فئة الخدمة العامة، تمت ترقية ٢٣ موظفاً لشغل وظائف من الفئة المهنية، منها ١٨ وظيفة في المقر، و ٥ وظائف لموظفين وطنيين في الميدان.

الترقيات الممولة من احتياطي إعادة تصنيف الوظائف

٧ - تمت الموافقة على تمويل ٦٠ حالة (أي ٥٤٪) من إجمالي الترقيات البالغ عددها ١١١ وذلك في إطار احتياطي إعادة تصنيف الوظائف البالغ ١,٥ مليون دولار، الذي اعتمده المؤتمر العام للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وتتوزع الترقيات التي تم تمويلها من احتياطي إعادة تصنيف الوظائف هذا بحسب الفئات كالتالي: ١٧ موظفاً من الفئة المهنية (٤ منهم في الميدان)، وموظف وطني واحد، و ٤٢ موظفاً من فئة الخدمة العامة (٧ منهم في الميدان). ومن بين موظفي فئة الخدمة العامة تمت ترقية ٨ موظفين لشغل وظائف من الفئة المهنية في المقر، و ٣ لشغل وظائف موظفين وطنيين في الميدان.

(١) لا تأخذ هذه الأرقام في الحسبان الترقيات التي قررها المدير العام السابق اعتباراً من ١٩٩٩/١٠/١، والتي عُلقت ولم ينفذها المدير العام الحالي في نهاية الأمر.

(٢) ثمة ١٣ وظيفة من درجة مدير - ١ شاغرة في الوقت الحالي منها ٩ قيد الحشد.

أحدث المعلومات عن برنامج التدريب للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣

٨ - يجري العمل حثيثاً على تنفيذ خطة تدريب موظفي المنظمة والتي تشمل سنتين في إطار الميزانية المخصصة لذلك وقدرها ٣ ملايين دولار. فضلاً عن أنشطة التدريب العادية والمستمرة مثل التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والتأهيل اللغوي، اشتملت الخطة على مبادرات للتدريب في المجالات التالية: القيادة وإدارة التغيير، وإدارة المشروعات، وتنظيم الوقت، ومهارات الإشراف، وتشكيل الأفرقة، وتدريب المسؤولين الإداريين.

٩ - ويطبق برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير (LCMP) بشكل إلزامي على كافة الموظفين من درجة م-٥ وما فوقها، المسؤولين عن إدارة مكاتب ميدانية أو وحدات عمل كبيرة في المقر. وفي نهاية شهر فبراير/شباط ٢٠٠٣، بلغ مجموع المديرين بالمقر والميدان الذين حضروا دورات البرنامج ١١١ مديراً. ومن المزمع أن يصل عدد المديرين المدربين في إطار البرنامج إلى ١٦٠ مديراً بحلول نهاية شهر يونيو/حزيران ٢٠٠٣. وفي المستقبل، ستعقد كل سنة في إطار البرنامج دورة تدريبية أو اثنتان للمديرين الحديثي التعيين.

١٠ - ويتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في تكوين ثقافة قوية للقيادة والإدارة في اليونسكو عن طريق تنمية وتعزيز أهم الكفاءات الإدارية مثل القيادة وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، وتعبئة الموارد، وتفويض السلطات، والمسائلة وغير ذلك. وسيضمن البرنامج القيام قبل الدورة بعملية تقييم شامل لكل مشارك، وذلك بالإضافة إلى برنامج تدريب فردي.

١١ - وقد كان رأي المشاركين في الدورة إيجابياً للغاية: فضلاً عما تمثله حلقات العمل هذه من تجربة للتعلم الملموس والتفاعلي، فإنها تتيح فرصاً فريدة من نوعها للترابط بين القطاعات/المكاتب وبين المقر والميدان، مما يزيد من علاقات التآزر وينمي "الشعور بالانتماء إلى هوية جماعية" على المستوى الإداري في اليونسكو. وسيخضع البرنامج لتقييم رسمي في نهاية شهر يونيو/حزيران ٢٠٠٣، وتُدخل عليه التعديلات إن لزم الأمر.

١٢ - وترمي حلقات العمل الخاصة بمهارات الإشراف، والمخصصة لكبار موظفي الخدمة العامة والموظفين المهنيين حتى درجة م - ٤، إلى تحسين مهارات المشاركين في مجال إدارة الموارد البشرية. كما أنها تسهم في زيادة إلمام المشاركين بتقنيات تخطيط الأداء وإدارته وتقييمه. وفي الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، استهدف هذا البرنامج التدريبي، من باب الأولوية، الموظفين في الميدان، فتم تنظيم أربع حلقات للعمل في مواقع ميدانية: فانعقدت حلقة عمل أولى في منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي غطت ١٠ مكاتب ميدانية، ومن المقرر عقد ثلاث حلقات عمل أخرى في عام ٢٠٠٣ في أفريقيا وآسيا والدول العربية.

١٣ - وتعد حلقات العمل الخاصة بالتدريب على تشكيل الأفرقة من ركائز خطة اليونسكو للتدريب. وخلال فترات العامين السابقة كان برنامج التدريب على تشكيل الأفرقة يستهدف بشكل أساسي تدريب عناصر الشبكة الميدانية، بغية تعزيز مهارات تشكيل الأفرقة لدى العاملين في المكاتب الميدانية. ويستهدف البرنامج القيام في فترة العامين الحالية بتدريب ٢٠٠ من العاملين في الميدان. وقد استفاد ١٢٥ من موظفي الميدان من هذا البرنامج فعلاً في عام ٢٠٠٢، وذلك في إطار حلقات العمل التي عقدت في مكاتب كل من

بانكوك وبرازيليا ونيودلهي. وستنظم في عام ٢٠٠٣ حلقات عمل في مكاتب كل من القاهرة وجاكرتا ونيروبي.

١٤- وفي عام ٢٠٠٢، شارك ١١٠ من أخصائيي البرنامج في حلقات عمل بشأن إدارة المشروعات/تعبئة الموارد، تم تنظيمها بهدف تعزيز المهارات في مجال إدارة المشروعات، وتنمية الكفاءات فيما يتعلق بتعبئة الموارد، لدى الموظفين من الفئة المهنية، ولا سيما موظفي البرنامج العاملين في الميدان. وقد تم تنظيم إحدى حلقات العمل هذه بالمقر، كما عقدت حلقات عمل ميدانية في المكسيك ونيروبي وبيروت لموظفي البرنامج العاملين في مناطق أمريكا اللاتينية والكاريبية، وشرقي أفريقيا، والدول العربية. وستعقد في عام ٢٠٠٣ حلقتا عمل إضافيتان في المكاتب الميدانية في آسيا وأفريقيا، وواحدة في المقر.

١٥- وقد أعيد تصميم برنامج تدريب المسؤولين الإداريين بغية تعزيز القدرات الإدارية في اليونسكو، ولا سيما في الميدان. وتراعي مجموعة المواد التدريبية الجديدة التغييرات التي طرأت على دور المسؤولين الإداريين نتيجة لزيادة تفويض السلطات إلى المكاتب الميدانية. وفضلاً عن رفع مستوى المهارات التقنية للمشاركين في المجالات المتعلقة بالميزانية والمراقبة المالية وإدارة شؤون الموظفين، يركز برنامج التدريب على المهارات الإدارية، والكفاءات الكفيلة بحل المشكلات، كما يبرز أهمية مبدأ المساءلة. ومن شأن البرنامج أن يساهم أيضاً في إنشاء شبكة للربط بين المسؤولين الإداريين.

١٦- وقد بدأ تنفيذ البرنامج التدريبي الجديد على أساس تجريبي في بانكوك في شهر يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣ بمشاركة موظفين إداريين من منطقة آسيا. وبعد تقييم هذه الدورة الرائدة، ستنظم ثلاث دورات إضافية في عام ٢٠٠٣ لتدريب المسؤولين الإداريين في أمريكا اللاتينية، وأفريقيا، والدول العربية، وأوروبا. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٣، سيصل مجموع الموظفين الإداريين العاملين في الميدان والذين شاركوا في هذا التدريب إلى ١٠٠ موظف.

١٧- وتظل برامج التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والتأهيل اللغوي من العناصر الأساسية لبرنامج اليونسكو للتدريب. فتم في عام ٢٠٠٢، تدريب ١٣٦ موظفاً في إطار تشكيلة من البرامج المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات. وفي الفترة الممتدة من شهر يناير/كانون الثاني إلى شهر سبتمبر/أيلول ٢٠٠٢، تم تدريب ٧٠٠ موظف على استخدام نظام المالية والميزانية الجديد (FABS). كما جرى تدريب ٩٣ من المدربين الداخليين الذين سيدربون ويتابعون زملاءهم في القطاعات والمكاتب على استخدام الإجراءات الجديدة لنظام المالية والميزانية، وما يتعلق بها من المعاملات في إطار نظام ساب (SAP) للشؤون المالية والمحاسبة. وما زال التأهيل اللغوي يحظى بإقبال شديد، فقد ازداد عدد المشاركين فبلغ ٣٠٠ طالب أثناء الفترة الدراسية ٢٠٠٢-٢٠٠٣، مقارنة بعدد كان يتراوح بين ٢٠٠ و ٢٥٠ طالباً في السنوات السابقة.

أحدث المعلومات بشأن الإطار الخاص بإصلاح السياسات

التقدم المحرز في مجالي التصميم والتنفيذ

١٨- تم في عام ٢٠٠٢، تصميم ست سياسات جديدة في المجالات التالية: الحشد، والتناوب، والترقية، والتصنيف، والتعلم وتنمية القدرات، ومكافحة المضايقة. كما تم إعداد إطار لكفاءات الوظائف الإدارية العليا.

١٩- وأجريت مشاورات مستفيضة لاستعراض هذه السياسات مع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين (ACPP) في الفترة الممتدة من شهر سبتمبر/أيلول ٢٠٠٢ إلى ما بعد يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣. وقد انتهى المجلس الآن من مراجعة السياسات المعنية بالتناوب والحشد والترقية والتصنيف، وقدم توصياته بشأنها إلى المدير العام. وسيبدأ تنفيذ هذه السياسات بعد موافقة المدير العام عليها. وتجدر الإشارة إلى القيمة الجوهرية للعمل الذي قام به المجلس والذي تأكد من خلاله دوره الهام كمنتدى للتشاور بشأن السياسات.

الترتيبات التعاقدية

٢٠- بدأ في عام ٢٠٠٢ تطبيق النظام الجديد للتعيينات لمدة محدودة وكذلك الترتيبات التعاقدية الميدانية التي أُعيد تصميمها وتم تحسينها (عقود الخدمات واتفاقات الخدمات الخاصة). وبتاريخ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣ بلغ عدد الموظفين الذين استخدموا في إطار التعيينات لمدة محدودة، ٣١ موظفاً يعمل أغلبهم في الميدان في إطار برنامج "النفط مقابل الغذاء".

٢١- وإلى جانب إعادة تصميم الترتيبات التعاقدية الميدانية، أُجري "استعراض للوضع الراهن لموظفي الميدان" بغية تحقيق هدف مزدوج يتمثل في تحديد الاحتياجات الأساسية من الموظفين لكل من المكاتب الميدانية، والقيام عند الضرورة بمواءمة ومراجعة الوضع التعاقدى للموظفين المعنيين. وقد تركزت هذه الجهود بشكل خاص على الموظفين الذين تم تعيينهم بموجب اتفاقات الخدمات الخاصة لفترات طويلة جداً، إذ يجري تحويل اتفاقاتهم إلى عقود خدمات ذات ضمانات اجتماعية، نظراً للطبيعة الطويلة الأجل للخدمات المطلوبة. وعليه، فإن ١٣٤ من الموظفين حالياً بموجب اتفاقات الخدمات الخاصة سيحصلون على عقود الخدمات المشار إليها.

٢٢- وستستكمل عملية إصلاح العقود بحلول نهاية عام ٢٠٠٣، بتنقيح عقود الموظفين الإضافيين في المقر ومراجعة عقود الخدمات الاستشارية. وقد بدأ العمل على استعراض هذه العقود وإعادة تصميمها.

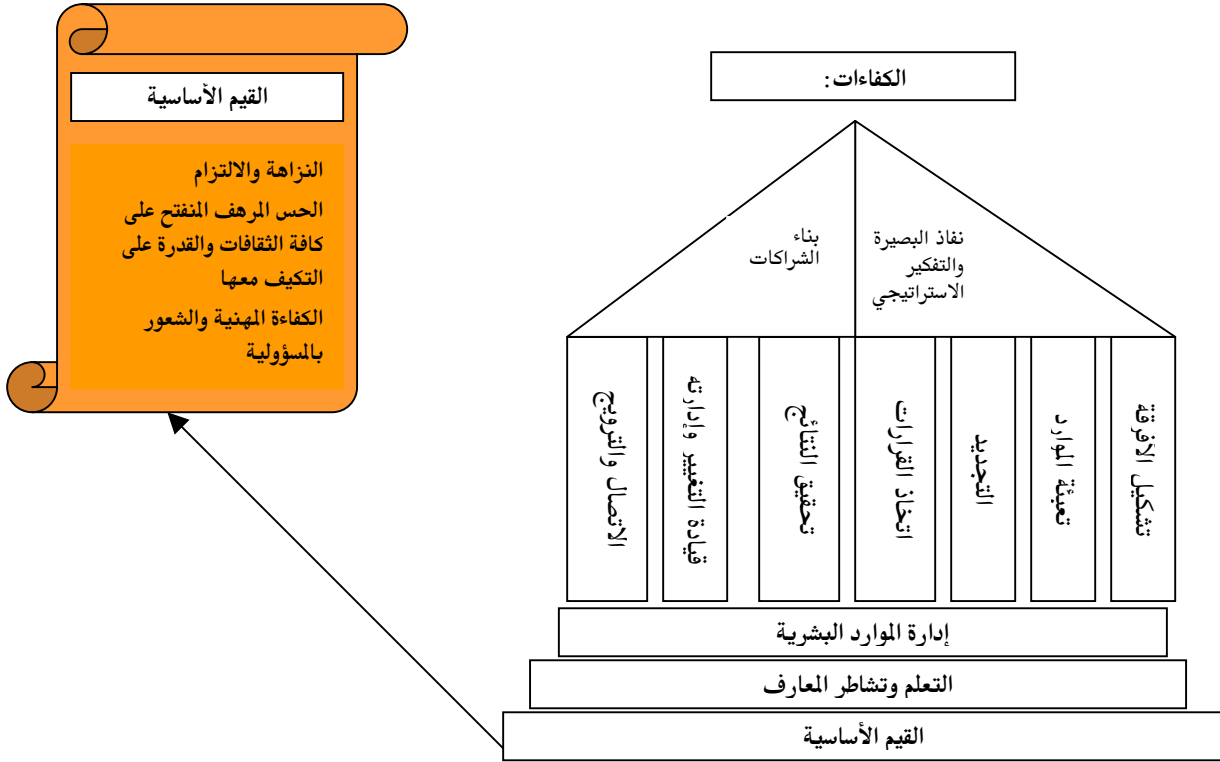
إطار الكفاءات للوظائف الإدارية العليا

٢٣- يستهدف هذا المشروع تحسين عملية اختيار كبار المسؤولين عن الإدارة في الأمانة (الموظفين من درجة مدير وم - ٥) من خلال استخدام أحدث تقنيات التقييم، استناداً إلى أهم الكفاءات الإدارية. وسيستخدم إطار الكفاءات كذلك لأغراض تدريب كبار الموظفين الإداريين الحاليين في الأمانة وتنمية قدراتهم. وقد استكملت المرحلة الأولى من المشروع المتمثلة في تحديد الكفاءات الإدارية. وتتمثل المرحلة الثانية من المشروع، والتي بدأ تنفيذها في مطلع ٢٠٠٣، في تصميم أدوات وعمليات للتقييم تستند إلى إطار الكفاءات. وسيلي هذه المرحلة تنفيذ أنشطة التقييم على أساس تجريبي في منتصف عام ٢٠٠٣.

٢٤- وكما يتضح من الجدول الثاني، تم تحديد ١١ كفاءة ينبغي أن يتحلى بها أي مدير في اليونسكو يصبو إلى الفعالية في عمله. وتتوقف الأهمية التي تولى لكل من هذه الكفاءات على مستوى المدير المعني، فيتم التركيز على كفاءات مختلفة بحسب ما إذا كان الأمر يتعلق بمساعد للمدير العام، أو نائب مساعد للمدير العام، أو مدير مكتب من المكاتب أو قسم من الأقسام، أو رئيس مكتب ميداني، أو مسؤول إداري من درجة م-٥. وقد اعتمد تصميم إطار الكفاءات على عملية تشاركية تمت من خلال إجراء لقاءات مع

نحو أربعين من المديرين في المقر والميدان. وقد أبرزت هذه اللقاءات أيضاً وجود عدد محدود من القيم الأساسية الجوهرية التي ينبغي أن تنطبق على الموظفين في كافة المستويات، والتي يتعين بالتالي أن تكون قاسماً مشتركاً يتحلى به الجميع. وستتخذ الآن التدابير اللازمة لإضفاء طابع رسمي على إطار الكفاءات وللتعريف به.

الجدول الثاني: إطار الكفاءات لكبار المسؤولين عن الإدارة في اليونسكو



سياسة إتاحة التعلم وتنمية القدرات

٢٥- تلبية للحاجة إلى اتباع نهج جديدة فيما يخص تنمية/تحسين مهارات موظفي اليونسكو وقدراتهم، تم تصميم سياسة جديدة لإتاحة إمكانيات التعلم وتنمية القدرات عرضت على هيئة مساعدتي المدير العام. وبعد أن حظيت هذه السياسة بتأييد هيئة مساعدتي المدير العام، تم طرحها على المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين لإجراء المشاورات بشأنها. وسيبدأ تنفيذ هذه السياسة في عام ٢٠٠٣، وسيطبق مبدأ اللامركزية على "الاعتمادات المالية المخصصة للتعلم" اعتباراً من عام ٢٠٠٤، لفترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

٢٦- ويتلخص أهم ما تتميز به هذه السياسة في ما يلي:

- إنشاء لجنة مشتركة بين القطاعات تعنى بالتعلم وتنمية القدرات، بغية إسداء المشورة بشأن الأولويات العالمية في مجالي التعلم وتنمية القدرات، ولمراجعة وتقييم خطة المنظمة في مجال التعلم وتنفيذها. (علماء بأن الخطة سارية منذ فبراير/شباط ٢٠٠٣)؛

- تحديد منسقين معيّنين بالتعلّم في كل قطاع/مكتب للاضطلاع بدور جهة الاتصال فيما يخص المسائل المتعلقة بالتعلّم وتنمية القدرات؛
- إعداد برنامج وميزانية للمنظمة في مجال التعلّم يديرهما مركزياً مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل الوفاء بالأولويات التنظيمية الشاملة (مثل تطوير الإدارة، وتدريب المسؤولين الإداريين، وغير ذلك) التي تم إرساؤها بالفعل؛
- تخصيص "اعتماد مالي للتعلّم يستخدم بصورة لامركزية" للقطاعات والمكاتب في المقر وفي الميدان (على أساس ١ ٠٠٠ دولار لكل موظف) في بداية فترة العامين تحت رمز مستقل/خاص للميزانية لتلبية احتياجات هذه القطاعات والمكاتب وأولوياتها الخاصة في مجال التعلّم. وستخضع هذه البرامج/الميزانيات مباشرة لإدارة القطاعات/المكاتب، تحت إشراف مكتب إدارة الموارد البشرية؛
- إعداد دورة للتعلّم تشتمل على عملية لتقييم الاحتياجات تتم كل عامين، وعلى آلية للتخطيط، وعلى عملية داخلية للتقييم وتقديم التقارير.

٢٧- وسيتم دعم تنفيذ برنامج التعلّم وتنمية القدرات من خلال "مركز اليونسكو للتعلّم وتنمية القدرات" الذي سيُنشأ في المقر كمرفق مركزي وشامل من أجل التعلّم، مزود بالمواد التعليمية وقاعات التدريب المجهزة المتاحة للموظفين الذين يرغبون في الانخراط في أنشطة للتعلّم الذاتي. وسيتضمن المركز مختبراً متعدد الوسائط مزوداً ببنية أساسية تقنية جديدة تعتمد على وسائل التعلّم الإلكترونية. وستتيح هذه البنية الأساسية الجديدة للموظفين في اليونسكو الانتفاع ببرامجيات تعلم اللغات مما سييسر لهم فرص تعلم لغة عمل ثانية.

٢٨- كما تشتمل سياسة إتاحة التعلّم وتنمية القدرات على برنامجين للتطور المهني، هما برنامج الدراسات الخارجية، وبرنامج الحراك الداخلي اللذان يرد وصفهما بإيجاز أدناه.

برنامج الدراسات الخارجية

٢٩- سيوفر برنامج الدراسات الخارجية فرصاً لحصول الموظفين على دعم مالي و/أو إجازة إذا رغبوا في اكتساب مهارات ومعارف مفيدة للمنظمة ولتطورهم المهني. ويشترط من أجل الاستفادة من هذا البرنامج أن تكون الأهداف التعليمية المراد تحقيقها بالانخراط في دورة أو دراسات معينة، مرتبطة مباشرة بأولويات برنامج اليونسكو بحيث تساهم بوضوح في إحراز التقدم نحو تحقيق أهداف اليونسكو. ومن باب تطبيق مبدأ اللامركزية، ستتم عملية الموافقة على طلبات الانتفاع بالبرنامج على صعيد القطاعات/المكاتب في حدود مستوى معين من المساعدة؛ أما بقية الطلبات فينبغي أن توافق عليها اللجنة المعنية بالتعلّم وتنمية القدرات.

برنامج الحراك الداخلي

٣٠- يتمثل الهدف الرئيسي من برنامج الحراك الداخلي في تشجيع الحراك الأفقي للموظفين داخل اليونسكو، وزيادة فرصه. وسيركز هذا البرنامج القائم على أساس طوعي على الموظفين الذين يشغلون

الوظيفة ذاتها لأكثر من خمس سنوات، أو الذين عملوا في الوحدات نفسها لأكثر من عشر سنوات. وسيدير مكتب إدارة الموارد البشرية شؤون قائمة بأسماء المرشحين للانتفاع ببرنامج الحراك، وسيطلب من القطاعات/المكاتب الاطلاع على هذه القائمة قبل الإعلان عن شغور أي وظائف. وسيجري تصميم هذا البرنامج وتطبيقه على أساس تجريبي في عام ٢٠٠٣.

رفاه الموظفين

٣١- تم تصميم سياسة جديدة لمكافحة المضايقة، وذلك بإرساء آليات لمنع كافة أشكال المضايقة، وتسوية الشكاوى الخاصة بها. وهذه السياسة، التي تركّز على ضرورة تأمين الوقاية والوساطة في المراحل المبكرة، ستنفذ في عام ٢٠٠٣، بعد التشاور مع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين ومع ممثلي الموظفين.

نظام تقييم الأداء

٣٢- لقد بدأ العمل على تنقيح نظام تقييم الأداء في نهاية عام ٢٠٠٢، إثر إجراء مشاورات أولية مع ممثلي الموظفين والمجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين. وفي شهر مارس/آذار ٢٠٠٣، ستعرض على هيئة مساعدي المدير العام وعلى المجلس الاستشاري اقتراحات بشأن نظام جديد لتقييم الأداء تتضمن مخططاً للمبادئ الأساسية التي سيقوم عليها هذا النظام، وبيانات للسمات الرئيسية لعملية التقييم. ومن المقرر أن يبدأ تطبيق النظام الجديد في مطلع عام ٢٠٠٤، وأن ترافق ذلك حملة مكثفة للإعلام والتدريب.

٣٣- وبينما يجري العمل على تنقيح أهم أداة من أدوات تقييم الأداء، شرعت اليونسكو منذ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١ في تطبيق شكل آخر من تقنيات التقييم ألا وهو التقييم الشامل لأغراض تنمية القدرات في إطار برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير (LCMP)، المخصص لكبار المسؤولين عن الإدارة. وتتولى شركة استشارية مهنية من خارج اليونسكو إدارة عملية التقييم الشامل هذه التي هي عملية تقييم سرية، يشارك فيها المشرفون والأنداد والمرؤوسون، وترتكز على بعض الكفاءات الإدارية المحددة. وتساعد الآراء المستقصة بفضل هذه العملية على تحديد الاحتياجات الخاصة لكل فرد في مجال تنمية القدرات، مما يساهم في توجيه أنشطة التنمية بحيث يتم التركيز على الجوانب الضرورية. ويجري تطبيق أسلوب التقييم الشامل بانتظام على المشاركين في برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير، وذلك في إطار الاستعداد للدورات التدريبية الخاصة به. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٣، سيكون عدد كبار المسؤولين عن الإدارة الذين خضعوا للتقييم الشامل في إطار هذا التدريب قد بلغ ١٦٠ شخصاً. وقد حظيت هذه العملية بردود أفعال إيجابية إلى حد كبير.

تعزيز القدرات المهنية في مجال إدارة الموارد البشرية

٣٤- كما ورد في التقرير السابق المقدم إلى المجلس، تطلبت عملية الإصلاح إعادة تنظيم مكتب إدارة الموارد البشرية مع تعزيز قدراته المهنية. وقد بدأت عملية تعزيز القدرات في عام ٢٠٠١، وأسفرت في عام ٢٠٠٢ عن تعيين ستة من موظفين مهنيين يتمتع كل منهم بمهارات تقنية وبخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ولئن كان مجموع الوظائف في مكتب إدارة الموارد البشرية قد تناقص بمقدار ١٠ وظائف، فإن معدل توزيع الوظائف بين الفئتين المهنية وفئة الخدمة العامة قد تغير لصالح موظفي الفئة المهنية الذين ارتفعت نسبتهم إلى ٣٥٪ من إجمالي عدد الموظفين في المكتب بدلاً من ٢٣٪. ويتفق هذا الاتجاه مع ازدياد الطابع المهني للوظائف المعنية بالموارد البشرية، إذ أصبحت تركز على الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والسياسة العامة والمهام الاستشارية. وقد رافق عملية إعادة التنظيم المشار إليها تعزيز الشعبتين المعنيتين بالتدريب وبالعلاقات مع الموظفين.

وضع استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل للموارد البشرية

٣٥- لقد طلب المجلس التنفيذي من المدير العام أن يضع استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو، وذلك من حيث العدد الإجمالي للموظفين، والتناسب بين عدد الموظفين الدائمين وعدد المهنيين المعيّنين بموجب عقود قصيرة الأجل، وبين الموظفين في المقر وفي الميدان، وأن يقدم إليه تقريراً بهذا الشأن في دورته السادسة والستين بعد المائة. وقد تم لهذا الغرض تشكيل فريق عمل داخلي رفيع المستوى بهدف استعراض المسائل المذكورة أعلاه، وصياغة التوصيات بشأنها ورفعها إلى المدير العام.

٣٦- وبحلول نهاية شهر فبراير/شباط كان فريق العمل قد اجتمع عدة مرات، واستعرض المسائل المتعلقة بدور المقر مقارنة بالميدان، والوظائف الأساسية، والمواصفات المطلوبة لتعيين الموظفين المهنيين ولا سيما أخصائيي البرامج، والتناسب بين عدد الموظفين من الفئة المهنية وعدد الموظفين من فئة الخدمة العامة في المقر، وإعادة النظر في تحديد دور موظفي الدعم وتصنيف وظائفهم. ونظراً لأهمية الموضوع واتساع نطاقه، فقد تم الاتفاق على أن تركز اقتراحات الفريق، كمرحلة أولى، على تصميم إطار يضم المبادئ الرئيسية والاستراتيجية في مجال التوظيف، وكذلك وصفاً للتدابير المطلوب اتخاذها من أجل تطبيقه، بما في ذلك وضع خطة تنفيذ تشمل على تدابير ملموسة ومجدولة زمنياً. ويرد تقرير مرحلي عن هذا الموضوع في شكل ضميمة لهذه الوثيقة.

٣٧- وقد قام فريق العمل في اجتماعاته بالتأكيد على ضرورة إجراء تقييم شامل للمهارات المطلوبة في اليونسكو (حالياً ومستقبلاً)، باعتبار ذلك عاملاً حاسماً من أجل صياغة استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل للتوظيف. ولهذا الغرض، سيتعاون مرفق الإشراف الداخلي مع مكتب إدارة الموارد البشرية لإجراء عملية تقييم للمهارات بهدف تحقيق ما يلي: (أ) تحديد المهارات التي ستحتاجها اليونسكو في المستقبل لتنفيذ برامجها، (ب) وتقييم مستوى المهارات الحالي، (ج) وتحديد أوجه النقص على صعيد المهارات، (د) وتصميم استراتيجيات لتدارك أوجه النقص. وسيقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والستين بعد المائة تقرير شامل يستند إلى عملية تقييم المهارات هذه.

مشروع القرار

٣٨- على ضوء ما تقدم، قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يجري نصه على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٦٦ م ت/٦ (الجزء الأول)،

٢ - يحيط علماً بالعمل المنجز لإعداد سياسة الموظفين الجديدة وتنفيذها؛

٣ - ويدعو المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ سياسة الموظفين الجديدة، وأن يقدم إليه معلومات بهذا الشأن في دورته التاسعة والستين بعد المائة.

الدورة السادسة والستون بعد المائة

166 EX/6

Part II

١٦٦ م ت/٣

الجزء الثاني

باريس، ٢٠٠٣/٣/٧

الأصل: انجليزي

البند ٣.١.٣ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

الأدوات الجديدة للإدارة

الملخص

طبقا لقرار المجلس التنفيذي ١٦٤ م ت/٣.١.٢، يقدم المدير العام تقريرا مرحليا عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة، واللامركزية.

وخصص الجزء الثاني من هذا التقرير لاعتماد نظام متكامل جديد للمعلومات الإدارية يشمل البرنامج والميزانية والشؤون المالية والحسابات والموارد البشرية وكشوف المرتبات.

القرار المطلوب: الفقرة ٣٠.

المقدمة

١ - وفقا للشرح المفصل الوارد في الوثيقة ١٦٤م ت/٥ (الجزء الثاني)، يتكون النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية الذي اعتمده اليونسكو، من ثلاثة عناصر رئيسية تشمل كلا من البرمجة والميزنة (سيستر - SISTER)، والمالية والمحاسبة (فابس - FABS)، والموارد البشرية وكشوف الحسابات. وفي حين يزمع تطوير العنصر الثالث وإدخاله إبان فترة العامين المقبلة، فإن العنصرين الأولين مطبقان فعلا ويعملان معا منذ أوائل عام ٢٠٠٢. وتقدم هذه الوثيقة أحدث المعلومات بشأن نظامي سيستر وفابس في نهاية هذا العام الأول من التشغيل، وتسلط الضوء على عدد من الدروس المستخلصة في هذا الصدد. ومن بين هذين العنصرين أولي اهتمام أكبر لنظام فابس باعتباره نظاما أحدث وأكثر تعقيدا ركزت عليه الأمانة جهودها خلال السنوات الثلاث الماضية من حيث الأموال والوقت والجهد.

نظام سيستر: أداة استراتيجية ملائمة

٢ - إن نظام سيستر، الذي أصبح يعمل بصورة كاملة، يشكل قاعدة بيانات مرجعية لكل من يريد أن يحصل على معلومات أولية عن تطور أهداف اليونسكو وأولوياتها وأنشطتها وعن النتائج المحرزة سواء بالتفصيل أو بحسب الفئات الرئيسية وفقا لمختلف معايير البحث.

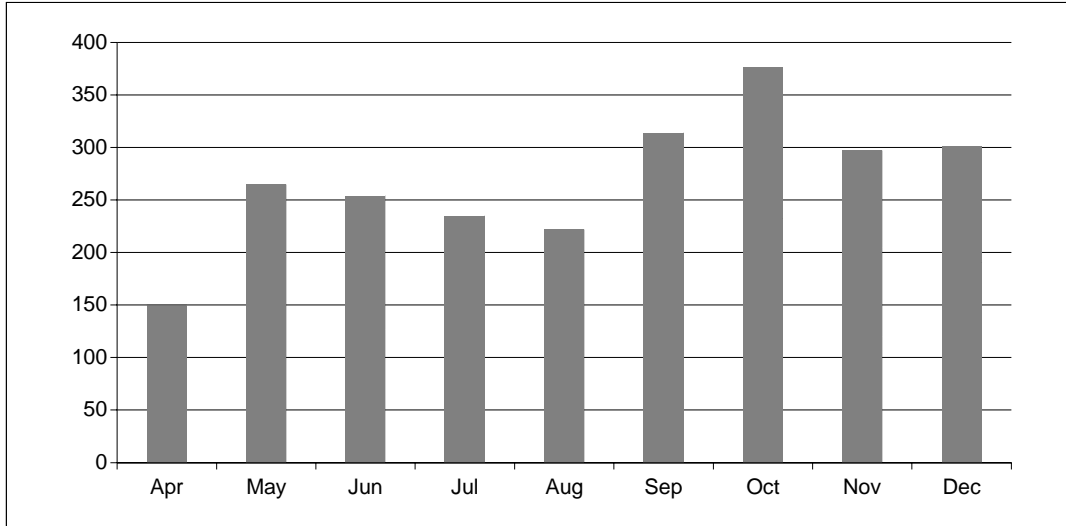
٣ - وقد خضع هذا النظام لعدد من التعديلات والتحسينات بناء على النتائج التي توصل إليها فريق عمل خاص برئاسة مكتب التخطيط الاستراتيجي (BSP). وتركزت هذه التعديلات بوجه خاص على تطوير النظام لعمليات تحقيق اللامركزية والتغييرات المرتبطة بها فيما يتعلق بالمسؤولية وتحمل التبعة. وقد أصبح النظام يشمل الآن جميع أنشطة المنظمة في المقر وفي الميدان.

٤ - وعلى الرغم من بعض الصعوبة في إدخال المعلومات الهامة المتعلقة بالأنشطة وبالميزانية بصورة صحيحة وفي الوقت المناسب، فقد أمكن تأمين هذه المدخلات في مرحلة البرمجة. وذلك يضمن أن تدخل في النظام المعلومات الخاصة بالأنشطة المزمعة وأن تكون صالحة للاستعمال. ولا يبقى بعد ذلك سوى التأكد من أن مختلف الأخصائيين والإداريين يدخلون المعلومات الخاصة بما أحرز من تقدم والنتائج المحرزة والدروس المستخلصة بانتظام وفي الوقت المناسب، وهو ما لا يحدث دائما.

٥ - غير أن ذلك يتجاوز المواصفات التقنية للنظام ويتطلب تغييرا ثقافيا وسلوكيا من جانب جميع الموظفين المعنيين. ويجب ألا يغيب عن الذهن أن جودة أي نظام للمعلومات إنما تعادل جودة المعلومات التي يتلقاها ومن ثم يستطيع أن يوفرها.

نظام فابس: على الطريق نحو تشغيل ناجح

٦ - يوجد في الوقت الراهن ١٠٠٠ مستخدم لنظام فابس مسجل في المقر. ويصل عدد الذين يستخدمون يوميا هذا النظام في آن واحد إلى ٣٠٠ شخص، مما يعادل زيادة قدرها ١٠٠٪ بالمقارنة بشهر أبريل/نيسان ٢٠٠٢ عندما دخل النظام مرحلة التشغيل الكامل على اثر اعتماد خطط العمل في نظام سيستر وتحميل ميزانياتها في نظام FABS (الشكل ١). فيمكن القول بأن الأمانة أخذت تتملك ناصية هذا النظام تدريجيا وأن معدل استخدامه في ازدياد.



الشكل ١ عدد مستخدمي نظام FABS في نفس الوقت في ٢٠٠٢

٧ - وتعود إمكانية تحقيق ذلك إلى حد بعيد إلى ما بذل من جهد كبير في تدريب الموظفين بإشراف مكتب إدارة الموارد البشرية (HRM). وتضمن ذلك تصميم ٣٥ دورة موحدة مختلفة بالإضافة إلى دورات خاصة لمجموعات معينة من المنتفعين وذلك بتطوير نظام للتعليم عن طريق الاتصال المباشر بعنوان "KnowHow" (يشمل ١١٧ دليلاً إجرائياً ونموذجاً من نماذج المحاكاة للتعليم الذاتي والاختبار الذاتي)، وتنظيم وتوفير الدورات التدريبية، وإعداد "بطاقات مساعدة" بشأن ٤٦ موضوعاً مختلفاً يستعين بها المستخدمون للتذكرة عندما يعودون إلى مواقع عملهم.

٨ - وقد تم تدريب ٦٨٨ موظفاً في الفترة الممتدة من يناير/كانون الثاني إلى سبتمبر/أيلول ٢٠٠٢ عن طريق دورات تدريبية نظامية (بلغ مجموعها ٣٨٤ دورة تدريبية وصلت مدتها إلى ٦٠٠٠ ساعة تدريب أي ٩ ساعات لكل موظف حصل على التدريب).

٩ - بالنظر إلى الموارد المالية المحدودة وإلى ضرورة بناء القدرة التدريبية الذاتية والمستدامة للمنظمة، أوليت العناية منذ البداية لاختيار مدربين داخليين وتدريبهم.

١٠ - ونتيجة لذلك تلقى مدربو فابس الداخليون الثلاثة والتسعون تدريباً خاصاً للمدربين وقاموا بدورهم بتدريب ٣٤٤ موظفاً بالإضافة إلى التوجيه المباشر الذي يوفره لزملائهم كلما احتاج الأمر. ويشكل ذلك إنجازاً هاماً من حيث مشاركة الموظفين واستدامة مهارات نظام فابس في المنظمة.

١١ - وقد تحققت أهداف فابس بشكل عام مما يرسى الأساس لمزيد من الفعالية على النحو التالي:

(أ) تحسين بنية المحاسبة والقدرات الخاصة بإعداد التقارير. أقيمت قاعدة بيانات قوية البنية فريدة من نوعها لجميع المعلومات المالية، فهي تشمل معلومات مالية عن كل عملية تمت. وبذلك ازداد بشكل ملحوظ خضوع العمليات التي تضطلع بها المنظمة للمساءلة.

(ب) تفويض السلطات لقطاعات البرنامج وتحسين عمليات المراقبة. أصبح الآن أخصائيو البرنامج في كل قطاع هم الذين يديرون المعاملات الأولية لجميع العمليات المتصلة بالميزانية. وبذلك

أصبحت جميع الالتزامات التعاقدية التي تم الارتباط بها في إطار النظام تؤثر تأثيراً مباشراً على الميزانية مما أدى إلى تسهيل عملية المراقبة.

(ج) *التأثيرات الإلكترونية وإمكانية تتبع التراخيص المالية*. تخضع شتى مراحل المصادقة على العقود لمعايير المنظمة الخاصة بالعمليات الداخلية. فكل عملية تجري متابعتها داخل النظام مما يجعل القدرة على تتبع المعاملات المالية قدرة كاملة.

(د) *تحسين قدرات المراقبة المالية*. تتسم جميع العمليات المتصلة بنظام فابس بالشفافية التامة التي لا يحدها سوى التراخيص، الأمر الذي يعكس السياسة الأمنية للمنظمة.

(هـ) *توحيد أساليب العمل*. يخضع نظام فابس لقواعد تنفيذ موحدة فيما يتعلق بالعمليات الداخلية، كما يسهم في تقوية الانضباط الإداري.

١٢- غير أنه، كما سبق القول، أثناء هذه المرحلة الأولى من تشغيل نظام فابس واجهت الأمانة عدداً من الصعوبات كان بعضها متوقعا بالنظر إلى الدرجة العالية من التعقيد التي يتسم بها هذا النظام ونطاق التغيير الذي ينطوي عليه. وقد تكبد المنتفعون قدراً كبيراً من الوقت والجهد من أجل اكتساب مهارات التشغيل اللازمة، مما ترتب عليه وقوع أخطاء في إدخال البيانات وتأخر في معالجتها. كما وقعت أخطاء أخرى نظراً لأن الوحدات الإدارية لم تكن جميعها مهيأة لمواجهة الوضع الجديد مما ترتب عليه وقوع بعض الاختناقات ومزيد من التأخير وبفضل ما بذل من جهود مستمرة للتدريب والتوجيه وما اتخذ من تدابير عاجلة للدعم الآني أمكن التغلب على معظم هذه الصعوبات. بيد أنه بات من الواضح أن هناك ضرورة تدعو لإعادة التفكير بشكل كامل في جميع الخدمات والإجراءات المالية للمنظمة، فيما يتعلق بالتنظيم وبالمهارات المتاحة بغية تلبية مقتضيات الإدارة المالية الحديثة.

١٣- يجري العمل في هذا الصدد في إطار برنامج تحسين الأداء المالي الذي أنشئ مؤخراً. ويهدف هذا البرنامج، المزمع استكماله قبل نهاية عام ٢٠٠٣، إلى إعادة تشكيل قسم المراقب المالي (ADM/DCO) وترشيد "خط الإنتاج" به وتفاعله مع سائر وحدات الأمانة. ويشمل البرنامج عدة مشروعات مستهدفة تتناول قضايا الدورة المالية الختامية وإدارة العقود الخارجية ومعالجة السلف المستديمة للوحدات الميدانية والمبالغ الاحتياطية ونقل المعالجة إلى الميدان ومراقبة الإنفاق وتبسيط عمليات المعالجة وإعداد التقارير الإدارية.

١٤- وبشكل عام يتضح من تجربة أشهر التشغيل الخمسة هذه أن إدخال مزيد من التحسينات فيما يتعلق بفعالية نظام فابس، هي عملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق تحسين في العمليات الداخلية في المنظمة. وينطوي ذلك على إزالة المدخلات المتعددة للبيانات الواحدة على دعائم إلكترونية مختلفة وكذلك أي ازدواج آخر في الجهود؛ وتبسيط العمليات باستعمال القيم الفرضية والنماذج والتدقيقات الإضافية بغية تلافي الأخطاء وما إلى ذلك؛ وتكييف عمليات تشغيل ساب لاختصار الوقت فيما بين هذه العمليات، وزيادة التدريب بغية تقليل عدد المدخلات الخاطئة.

١٥- وبالإضافة إلى ذلك فعلى إثر النقاشات التي جرت في دورتي المجلس التنفيذي الحادية والستين بعد المائة والثانية والستين بعد المائة بشأن جرد المعدات المعمرة ووضع نظام معلومات لتسجيل وتتبع الأعمال الفنية الموجودة في المقر، جرى توسيع نطاق فابس بحيث يشمل إدارة الأصول. والعمل جارٍ في هذا المشروع على نحو جيد، ومن المتوقع أن يكون هذا العنصر جاهزاً للاختبار في أبريل ٢٠٠٣.

نقل نظام فابيس إلى الميدان

١٦- من السمات الرئيسية للمرحلة الراهنة في تنفيذ فابيس ان هذا النظام لم يطبق بعد في الوحدات الواقعة خارج المقر والتي ينبغي لها بالتالي أن تجري في المقر حسابات معاملاتها، مما يترتب عليه صعوبة الحصول على صورة كاملة للحسابات.

١٧- وكخطوة أولى نحو نقل النظام إلى الميدان قام فريق العمل المعني بالتكامل الميداني الذي يرأسه مساعد المدير العام للإدارة بوضع استراتيجية مرنة لهذا الغرض. فمثلا مكتب برازيليا الذي يشمل قرابة ٧٠٪ من العمليات الميدانية للمنظمة سوف يطور وصلة بينية تربط نظامه بنظام فابيس، وببدو أن هذا الحل يتسم بطابع عملي أكثر من الاستعاضة عن ذلك النظام استعاضة كاملة.

١٨- وفضلا عن ذلك تم في ١٤ مكتبا ميدانيا (بما فيها أكبر مكاتبنا الميدانية مثل مكاتب داكار وبانكوك وجاكارتا ونيروبي ونيودلهي) تدريب الموظفين الإداريين على حجز الاعتمادات إلكترونيا وباستطاعتهم أن يفعلوا ذلك مباشرة في فابيس، الأمر الذي يحسن كثيرا من عملية المراقبة والإدارة الشاملة للميزانية والمالية. وفي الربع الأول من سنة ٢٠٠٣ سوف يجري ربط ١٠ مكاتب أخرى وتدريب العاملين فيها وذلك بهدف بلوغ نسبة ٨٠٪ من اللامركزية في جملة هذا العمل مع نهاية ٢٠٠٣.

١٩- وسوف تجري عملية نقل نظام فابيس إلى الميدان على مرحلتين. ففي المرحلة الأولى التي تبدأ في يونيو/حزيران ٢٠٠٣ ستطبق نسخة مبسطة من حل فابيس المخصص للميدان، يجري تطويرها في الوقت الراهن، وهي ستنجح تسجيل مصروفات الوحدات الميدانية ووضعها النقدي في نظام فابيس. يلي ذلك تنفيذ حل فابيس الشامل للميدان الذي يوفر أيضا تفاصيل عن عقود الميدان (المرحلة الثانية). وبحسب درجة استعداد كل مكتب من المكاتب يمكن تطوير هذين الحلين بشكل متزامن. وبالإضافة إلى ذلك يجري التحضير للبنية الأساسية والتدريب اللازمين لنقل نظام فابيس إلى الميدان.

٢٠- أما فيما يتعلق بمعاهد اليونسكو فيجري إعداد حل ملائم لها يستند إلى مبدأ إدخال بياناتها المالية الموحدة في فابيس من خلال نظام من الوصلات البينية.

٢١- في حين سيستغرق الإدماج الكامل للوحدات الواقعة خارج المقر في نظام فابيس وقتا أطول مما كان متوقعا (راجع الملحق)، يجري اتخاذ تدابير ملائمة لتأمين المراقبة المالية للعمليات الميدانية (وفقا للشرح الوارد في الفقرة ١٣ أعلاه). وبزعم أن تطبق النسخة المبسطة من فابيس، في عدد يتراوح بين ٢٥ و ٣٠ مكتبا على الأقل مع نهاية ٢٠٠٣، وفيما يتبقى من المكاتب في منتصف ٢٠٠٤ (على أن يستكمل تطبيق النسخة الكاملة في الميدان مع نهاية عام ٢٠٠٤).

مركز الكفاءات لإدارة نظم المعلومات

٢٢- ثمة دور رئيسي في النشاط المذكور أعلاه يضطلع به مركز الكفاءات لإدارة نظم المعلومات (ADM/MIS) الذي أنشئ في أكتوبر/تشرين الأول من العام الماضي من أجل قيادة وتنسيق عملية تطوير النظام الجديد للإدارة المتكاملة لنظم المعلومات وتطبيقه وتطويره وصيانته. وفضلا عن المهمة ذات المرتبة العليا من الأولوية المتمثلة في تطبيق نظام فابيس في الميدان، سيتولى هذا المركز الإشراف على صيانة فابيس

وتحسينه وتطويعه وتوسيع نطاقه بحيث يشمل إدارة الأصول وإعداد عنصر إدارة الموارد البشرية وكذلك جميع عمليات التنسيق اللازمة مع فريق سيستر (SISTER) وقسم نظم المعلومات والاتصالات (ADM/DIT).

٢٣- وعلى الرغم من إجراء خفض يزيد على ٥٠٪ في الموارد البشرية لفريق فابس عما كانت عليه سابقا، فقد تمكن المركز من الحفاظ على مستوى الدعم المقدم للمنتفعين مع إدخال عدد من التحسينات البسيطة على النظام وإعداد مشروعات جديدة. غير أن النقص الكبير في عدد موظفي المركز من شأنه أن يعوق قدرته على تنفيذ جميع مهامه بصورة كاملة وفي موعدها.

٢٤- ويجري مواجهة هذه المشكلة بطريقتين. فيدعم موظفو المركز بعدد من الوظائف المؤقتة (قيد الحشد) وبعمليات نقل داخلية بحيث يصل عدد الموظفين إلى ١٠ بحلول مايو/أيار ٢٠٠٣. غير أنه بالنظر إلى أن هذه الإمكانية تظل محدودة، يجري الآن تعبئة الخبرات الوظيفية في الأمانة جمعا من خلال إقامة شبكة من المتحكمين في العمليات الداخلية الذين من شأنهم أن يؤديوا دورا هاما في تحسين العمليات الإدارية وتطويعها لنظام فابس بما في ذلك التخطيط ومراقبة الجودة.

سيستر وفابس: تحسين عمليات التكامل وإعداد التقارير

٢٥- منذ إدخال نظامي سيستر وفابس ظهر في تصميمهما عدد من الثغرات التشغيلية يجري حاليا معالجتها. كذلك من الضروري تحسين عملية تبادل البيانات بين النظامين وتبسيط عملية إعداد التقارير. ومن المتوقع في الوقت ذاته أن يؤدي العمل الجاري حاليا لتحسين العمليات الداخلية، إلى تسهيل استخدام كلا النظامين على الموظفين.

٢٦- وغدا من الواضح ضرورة إيجاد أدوات مشتركة لإعداد التقارير تشمل سيستر وفابس معا. وهذه الأدوات ضرورية لإعداد كل من التقارير العامة التي تغطي مصادر معلومات مختلفة، والتقارير الخاصة التي تعني الإدارة العليا.

التكاليف والميزانية

٢٧- من مبلغ ١٠,٥ مليون دولار أمريكي مطلوب لنظام فابس في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، لم يتوافر في بداية فترة العامين سوى ٥,٤ مليون دولار أمريكي (راجع الجزء الثاني من الوثيقة ١٦٤ م/ت/٥، والوثيقة ١٦٤ م/ت/إعلام ٩). ومنذ ذلك الحين اعتمد المجلس التنفيذي، في إطار ترحيل الأرصدة من فترة العامين السابقة، مبلغا قدره ١,١ مليون دولار أمريكي للحاجات الملحة لفابس (ومبلغا آخر قدره ٣٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي لعمليات تطوير وتحسين سيستر). وبالإضافة إلى ذلك أمكن رصد ١,٩ مليون دولار أمريكي لنقل نظام فابس إلى الميدان خلال عام ٢٠٠٣. غير أن عجز ميزانية البرنامج يظل قدره زهاء ٢ مليون دولار أمريكي، مما أدى إلى الإبطاء في تنفيذ البرنامج ويفسر إلى حد بعيد التأخير المتوقع في عملية نقل نظام فابس إلى الميدان (راجع الفقرة ٢١ أعلاه).

٢٨- إن عملية صيانة النظام الأساسية تقدر وحدها بمبلغ ٤,٦ مليون دولار لكل فترة من فترات العامين. وفي إطار السيناريو الرئيسي الوارد في الوثيقة ٣٢ م/٥ أمكن رصد ٥ مليون دولار أمريكي للأدوات الإدارية الجديدة، وهو مبلغ يمكن أن يغطي فقط أعمال الصيانة وعدد من عمليات التحسين/التطوير. ومن ثم

يتوقف تماما تطبيق عنصر إدارة الموارد البشرية الجديد على قدرة المنظمة على العثور على موارد داخلية كافية وتعبئتها لهذا الغرض. وإذا لم يتسن ذلك، فإنه يُخشى أن يؤجل إدخال هذا العنصر إلى ما بعد عام ٢٠٠٥.

٢٩- ويلاحظ في هذا الصدد أنه منذ البداية ظلت ميزانية برنامج إدخال الأدوات الإدارية الجديدة دون المستوى المطلوب مع توفير ٥٠٪ فقط من الأموال اللازمة في إطار البرنامج العادي، في حين لم يتم الحصول على المساهمات المطلوبة من خارج الميزانية باستثناء عدد ضئيل جدا منها. ويشكل ذلك عاملا من عوامل الخطر الكبيرة التي أشار إليها المجلس التنفيذي مرارا.

مشروع قرار

٣٠- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٦٦ م ت/٦ (الجزء الثاني)،

٢ - يحيط علما بما أحرز من تقدم في سبيل إدخال النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية، ولاسيما عنصره المتعلق بالبرمجة والميزنة (سيستر - SISTER) والجزء الذي يشمل المالية والحسابات (فابس - FABS)؛

٣ - كما يحيط علما بالمشكلات التي ووجهت وبالتدابير التي اتخذت أو يُعتزم اتخاذها لحل هذه المشكلات، ويحيط علما أيضا بالنقص المزمّن في ميزانية النظام الجديد للمعلومات الإدارية، الأمر الذي قد يؤدي خاصة إلى تأجيل عملية تطوير وتطبيق جزئه الخاص بإدارة شؤون الموارد البشرية إلى ما بعد عام ٢٠٠٥؛

٤ - ويكرر نداءه، في ظل هذه الظروف، إلى الدول الأعضاء للنظر في تقديم مساهمات طوعية لاستكمال الميزانية المتاحة، ويعرب عن تقديره للدول الأعضاء التي سبق وأن قدمت فعلا هذه المساهمات؛

٥ - ويدعو المدير العام إلى أن يتابع تطبيق النظام المتكامل للمعلومات الإدارية وأن يقدم إلى المجلس، في دورته التاسعة والستين بعد المائة، تقريرا عن التقدم المحرز في هذا الصدد.

الملحق

خطة العمل والجدول الزمني لإصلاح البنية الأساسية والإدارة (حتى عام ٢٠٠٤)

٢٠٠٣												٢٠٠٢												٢٠٠١												٢٠٠٠												مراحل العمل
D	N	O	S	O	J	J	M	A	M	F	J	D	N	O	S	O	J	J	M	A	M	F	J	D	N	O	S	A	J	J	M	A	M	F	J	D	N	O	S	A	J	J						
																																																الإعلان عن البنية الجديدة
																																																إعداد الرسوم البيانية التنظيمية و جدول الموظفين وتوصيفات الوظائف لدرجة مدير
																																																مراجعة توصيفات الوظائف لدرجة مدير والتصديق عليها
																																																تثبيت شاغلي وظيفة مدير في البنية الجديدة، وإلغاء وظائف المديرين الأخرى
																																																إحلال وظائف مهني محل وظائف مدير حسب الاقتضاء وإيجاد حلول للمديرين الذين لا يلائمون البنية
																																																الانتقال التام إلى البنية الجديدة
																																																ثانياً- نظم الإدارة وأدواتها
																																																تعديل وتنسيق القواعد والإجراءات
																																																إدخال سيستر، إعداد/تثبيت خطط العمل لفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٢
																																																تأمين صيانة سيستر وتطويره
																																																تجهيز ساب واختبار فابيس قياسا إلى الخطة الأولية
																																																إعداد وثائق فابيس للمنتفع النهائي
																																																تنظيم تدريب موجه إلى مستخدمي فابيس
																																																إطلاق فابيس مع إعطاء الأولوية للوصلات البينية بالمقر
																																																تأمين صيانة فابيس وتعديله
																																																توسيع نطاق فابيس إلى سائر المنتفعين بالمقر وتوفير التدريب لهم
																																																إقامة ودعم مركز الكفاءات لإدارة نظم المعلومات
																																																نقل فابيس إلى المكاتب الميدانية والمعاهد
																																																تدريب الموظفين الميدانيين وتخصيص اعتمادات لهذا الغرض على أساس لامركزي
																																																قيد المصروفات السيولة النقدية على أساس لامركزي (المرحلة الأولى)
																																																تسجيل تفاصيل العقود (المرحلة الثانية) على أساس لامركزي
																																																تطوير حلول تكاملية للمعاهد
																																																إعداد مشروع للموارد البشرية وكشوف المرتبات
																																																ملاحظة: فيما يتعلق بالتدريب في مجال الإدارة راجع الوثيقة ١٦٦ م/ت/٦ (الجزء الأول)

الدورة السادسة والستون بعد المائة

166 EX/6

Part III

١٦٦ م ت/٦

الجزء الثالث

باريس، ١٠/٣/٢٠٠٣

الأصل: انجليزي

البند ٣,١,٣ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام
عن عملية الإصلاح

الجزء الثالث

اللامركزية

الملخص

طبقاً لقرار المجلس التنفيذي ١٦٤ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة، واللامركزية.

وخصص الجزء الثالث من هذا التقرير لتنفيذ استراتيجية اللامركزية، وبشكل أكثر خصوصية خطة العمل الخاصة باللامركزية.

القرار المقترح: الفقرة ٢٩.

المقدمة

١ - تقدم هذه الوثيقة تقريراً مرحلياً عن تنفيذ خطة العمل الخاصة باللامركزية التي أقرها المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة. وتركز الوثيقة على إقامة شبكة اللامركزية الجديدة، وعلى الإدارة والجوانب المتعلقة بالإدارة فيما يخص تحقيق اللامركزية وتنفيذ البرنامج، وعلى الخطط المتعلقة بالموظفين.

٢ - كان التقدم مستمراً ولكن بخطوات وثيدة لأن تنفيذ عملية الإصلاح الخاصة باللامركزية بدأت وتستمر في مرحلة تتسم بوجود قيود مالية. وبغية تنفيذ خطة العمل والقرارات المتصلة بها بشأن تشكيل الشبكة الميدانية، مع احترام الإطار الزمني الأولي وعلى أساس النمو الاسمي الصفري، كانت الاستراتيجية الواقعية حتى الآن متمثلة في إقامة مكاتب جامعة بالاستناد إلى عناصر من النظام القائم ومن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة. وقد تم تعزيز نهج تعدد التخصصات ولكن لم يتم استكمال تنفيذه في جميع المكاتب الجامعة (انظر الملحق الثالث).

٣ - وقد أثرت هذه القيود، إلى جانب الحاجة الملحة إلى تحقيق وفورات وإبقاء التكاليف عند حدها الأدنى، على ما تم انتقاؤه من خيارات عند تنفيذ خطة العمل الخاصة باللامركزية. بيد أنه على الرغم من الموارد المحدودة المتاحة لهذه العملية المعقدة الخاصة بإعادة الهيكلة، فقد كانت العملية جارية منذ ١ يوليو/تموز ٢٠٠١، وستتواصل حتى نهاية عام ٢٠٠٣. وخلال عام ٢٠٠٤، ستتواصل الجهود لتعزيز المكاتب الجامعة بصورة تدريجية، وتشجيع تحقيق اللامركزية بشأن قدر أكبر من الميزانية البرنامجية والموظفين، وتحسين تشاطر الموارد وآليات الربط الشبكي.

٤ - وبدأ مكتب الإشراف الداخلي في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣ في إجراء استعراض لاستراتيجية اللامركزية وشبكة المكاتب الميدانية (انظر الوثيقة ١٦٦ م/ت/٣٦). ويشتمل هذا الاستعراض على ما يلي:

(أ) طريقة تشغيل بنية المكاتب الميدانية القائمة (المكاتب الإقليمية، والمكاتب الجامعة، والمكاتب الوطنية) وقدرتها على الاستدامة، والطريقة التي تساعد بها اليونسكو على أن تنفذ برامجها بصورة أكثر جدوى وفعالية. وقد تعهد المدير العام بأن يقدم تقريراً عن نتائج هذا التقييم في أوائل عام ٢٠٠٥.

(ب) الأنشطة والعمليات والنتائج التي تم تحقيقها في جميع الأنواع الرئيسية للهيئات اللامركزية التي تشمل المكاتب الميدانية واللجان الوطنية والمعاهد. وسوف تُستخدم المعايير المحددة لتقييم المكاتب الميدانية التي عرضت على المجلس التنفيذي (١٥٩ م/ت/١٧ و ١٦٠ م/ت/٢٢). وستعرض الحصيلة الأولية على المجلس التنفيذي في دورته السابعة والستين بعد المائة.

(ج) التقدم المحرز في تفويض السلطات من المقر إلى المكاتب الميدانية عقب صدور جدول تفويض السلطات في مايو/أيار ٢٠٠٢.

إقامة الشبكة

٥ - تم ترشيد شبكة المكاتب الميدانية لليونسكو. وجرى منذ عام ٢٠٠٠ إغلاق ٢٢ مكتباً من مختلف المناطق. وبالإضافة إلى المكاتب الـ ٢٠ المشار إليها في الوثيقة ١٦٤ م/ت/٥، الجزء الثالث، أُغلق مكتبا

اليونسكو في كوناكري وواغادوغو على التوالي في سبتمبر/أيلول ونوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٢، مما يجعل عدد المكاتب التي تشكل الشبكة الحالية ٥٥ مكتبا، تشمل ٥٣ مكتبا ميدانياً ومكتبي اتصال. وتتألف المكاتب الميدانية حالياً مما يلي:

- ٢٧ مكتباً جامعاً (منها ١١ مكتباً تعد في الوقت ذاته مكاتب إقليمية)،
- مكتبان إقليميان ومركز إقليمي^(١) بدون وظائف جامعة،
- ٢٣ مكتباً وطنياً.

٦ - وفي إطار البرنامج والميزانية ٥/م٣١، بذلت قطاعات البرنامج جهوداً كبيرة لتطبيق خطة العمل الخاصة باللامركزية، من حيث تخصيص اعتمادات البرنامج والميزانية للمكاتب الميدانية. ويبين الجدول ١ من الملحق الأول التطورات التي طرأت بشأن الأموال المخصصة لتنفيذ البرنامج اللامركزي وخلال عملية تسوية البرنامج والميزانية ٥/م٣١، أضيف إلى البرنامج اللامركزي الأصلي أكثر من ٦,٨ مليون دولار بما في ذلك اعتمادات من الموضوعين المستعرضين ومن الرصيد المرحل.

٧ - واختفى مفهوم "القطاع المسؤول" بحيث أصبح مكتب التنسيق الميداني يتولى تحقيق التنسيق الشامل بين المكاتب الميدانية. وفضلاً عن ذلك، وتمشياً مع مفهوم تفويض السلطات إلى الميدان، يجب على جميع موظفي المكاتب الميدانية (بمن فيهم المهنيون الدوليون والموظفون الوطنيون) أن يقدموا تقارير إلى رؤساء المكاتب الميدانية المسؤولين بشكل كامل عن تحقيق النتائج المتوقعة من تنفيذ برنامجهم، وبالتالي، ينبغي أن يملك هؤلاء الموظفون الميدانيون السلطة اللازمة للتصرف في موارد المكاتب.

٨ - إن التغيير الذي حدث والذي أدى إلى اضطلاع مكتب التنسيق الميداني بمهام التنسيق والإدارة الشاملة للمكاتب الميدانية، قد جعل المكتب مسؤولاً عن مهام المساندة والمراقبة اليومية لعمليات إدارة وتشغيل المكاتب الميدانية. ويتولى مكتب التنسيق الميداني تقديم الدعم الإداري والمالي والمشورة التقنية والمعلومات المتعلقة بمسائل التشغيل والإدارة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بدور مركز تجميع لجميع المكاتب الميدانية في المقر، ويعتبر أداة فعّالة في توصيل احتياجات ومطالب المكاتب الميدانية إلى الإدارات المركزية وقطاعات البرنامج.

٩ - وأنشئت أيضاً في إطار مكتب التنسيق الميداني، آليات لتعزيز التنسيق الفعال والمساندة والمراقبة للأنشطة الميدانية، بالنسبة لكل منطقة. وتشمل هذه الآليات إعداد تقارير عن الرحلات وتقارير تقنية من المكاتب الميدانية مرة كل شهرين، وإنشاء نظام داخلي لتتبع المراسلات، لمتابعة الطلبات الواردة من الميدان، والكشف عما إذا كان المقر قد قام بالرد على هذه المراسلات أم لا. ويجري تجميع ملخصات تتعلق بأنشطة برامج ومشروعات اليونسكو في كل دولة من الدول الأعضاء. وتشمل هذه الملخصات أيضاً معلومات حديثة تتعلق بالجوانب الميدانية، والإدارية، والوظائفية، والمالية. ويقوم مكتب التنسيق الميداني بإحاطة المكاتب الميدانية علماً بالمسائل الإدارية مثل المسائل المتعلقة بالتدريب واستراتيجيات الموارد البشرية المتوسطة الأجل والطويلة الأجل. ويتولى مكتب التنسيق الميداني أيضاً توصيل المعلومات المتعلقة بعمل مختلف مجموعات وأفرقة العمل الموجودة بالمقر، ويتعاون مع منسق اليونسكو ومركز تجميع المعلومات المتعلقة بفيروس/مرض الأيدز (السيدا) عن طريق تيسير التبادل النشط للمعلومات بين المكاتب الميدانية والمقر.

(١) المركز الأوروبي للتعليم العالي، الذي يعمل حالياً كمكتب ميداني، ومن المقترح نقله إلى المعهد الأوروبي للتعليم العالي.

١٠- ومن أجل زيادة وضوح صورة المكاتب الميدانية ومضاعفة الاتصالات وتيسير الربط الشبكي بين المكاتب الميدانية والمقر، فقد تم إنشاء موقع للويب على الشبكة الداخلية، وموقع لليونسكو على شبكة الانترنت العالمية. ومن أجل تنمية قدرات المكاتب الميدانية فيما يتعلق بالويب، فقد قام مكتب إعلام الجمهور ومكتب إدارة الموارد البشرية، بطريق التعاون مع مكتب التنسيق الميداني، بتنظيم حلقة عمل تدريبية عن تصميم الويب، لأخصائيي البرنامج الذين يعملون بالمكاتب الميدانية في أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي (هافانا). وعقدت أيضاً حلقات عمل عن العلاقات الإعلامية لأخصائيي البرنامج في إفريقيا (دار السلام ونيروبي) وفي منطقة آسيا والمحيط الهادي (نيودلهي). وتوجد خطط لعقد حلقات عمل مقبلة، سوف تتزامن مع بعض الأنشطة التدريبية الأخرى المخصصة لموظفي المكاتب الميدانية. وفضلاً عن ذلك، فقد نُشر ووُزع على نطاق واسع كتيب معنون "اليونسكو في جميع أنحاء العالم - استراتيجية اللامركزية" لتعريف الشركاء بشبكة اليونسكو الميدانية.

١١- ويتوقف نجاح سياسة اللامركزية إلى حد كبير على الاتصال الجيد، والمهارات الإدارية العالية، والأدوات والطاقت الموجودة في المكاتب الميدانية. وبالإضافة إلى هذا فقد جرى تعزيز آليات التنسيق في إطار مجموعة المشاورات الإدارية. وتعتبر هذه المشاورات أساسية بالنسبة لتحسين إدارة العمليات الميدانية، نظراً لأنها تؤدي إلى تعزيز الاتصالات، وبناء القدرات والربط الشبكي فيما بين المكاتب الميدانية، والدول الأعضاء، والمجتمع المدني وغيرها من شركاء اليونسكو. ويقوم مكتب التنسيق الميداني بتيسير التنسيق بين هذه المجموعة من الاجتماعات، والتحقق من أن المكاتب الميدانية تشارك مشاركة كاملة في عملية تخطيط أكثر توجهاً نحو الأنشطة الميدانية. ويجري دمج النتائج في التقديرات القطرية المشتركة وأُطر عمل الأمم المتحدة الخاصة بالمساعدة الإنمائية. وحتى هذا التاريخ عقد ١٤ اجتماع استشاري بشأن إدارة المكاتب الجامعة تغطي جميع المناطق الخمس، ومن المخطط عقد ١٣ اجتماعاً آخر خلال المدة الباقية من عام ٢٠٠٣، حتى تكتمل الجولة الأولى من مثل هذه الاجتماعات في جميع المكاتب الجامعة.

١٢- قدم المدير العام في مايو/أيار ٢٠٠٢ جدولاً خاصاً بتفويض السلطة للمكاتب الميدانية. وبالإضافة إلى زيادة الاستقلال الذاتي للمكاتب الميدانية فيما يتعلق باتخاذ القرارات، فإن الجدول يوضح سلطات المكاتب الميدانية بالنسبة للمركز الرئيسي. وهو يبين أيضاً بوضوح المسؤوليات المتعلقة بكل سلطة. ويقوم مكتب الإشراف الداخلي (انظر الفقرة ٤ أعلاه) بإجراء استعراض للتقدم المحرز في تطبيق الجدول، من أجل تحديد أية عوائق قد تواجهها المكاتب الميدانية في تطبيق الجدول، وبيان ماهية الدعم الإضافي الذي تحتاج إليه لكي يساعدها على ممارسة سلطاتها.

١٣- وقام مكتب التنسيق الميداني بالشروع في وضع خرائط للخبرات المتاحة، وذلك بطريق التعاون مع المكاتب الميدانية. وترتكز هذه المبادرة على مفهوم اليونسكو بوصفها شبكة لتشاطر الموارد، تعتمد على الخبرات التقنية المستمدة من داخل أسرة اليونسكو الكبيرة. وهي تُعدّ أيضاً دليلاً ملموساً على التزام اليونسكو بتعزيز التعاون والتآزر فيما بين بلدان الجنوب.

١٤- وتسعى المنظمة في إطار مفهوم اللامركزية الجديد، إلى تأكيد وجود اليونسكو في الميدان عن طريق الاستعانة بجميع الموارد المتاحة. وتشمل هذه الموارد وحدات اليونسكو اللامركزية (كالمكاتب والمعاهد والمراكز الميدانية) كما تشمل أيضاً الشركاء الموجودين في الدول الأعضاء مثل اللجان الوطنية لليونسكو، والنوادي والمدارس المنتسبة لليونسكو، وكراسي اليونسكو الجامعية، وسفراء النوايا الحسنة. وتشكل اللجان

الوطنية عنصراً رئيسياً وفريداً في النظام اللامركزي للمنظمة. وهذا هو السبب الذي من أجله يجري القيام على سبيل الأولوية بوضع مبادئ توجيهية للتنسيق وتنظيم علاقات العمل بين اللجان الوطنية والمكاتب الميدانية.

الموارد البشرية في الميدان: نحو تكوين "كتلة حرجة"

١٥- بذلت جهود متواصلة لتعزيز قدرات الموارد البشرية في الميدان عن طريق النقل من المقر وإنشاء وظائف في الميدان. وترتب على ذلك حدوث زيادة في عدد الوظائف اللامركزية المقررة في الميزانية العادية من ٥٣١ وظيفة (في ٥/٣٠/م) المعتمدة والمعاد تقديرها) إلى ٥٦٦ وظيفة (في ٥/٣١/م) المعتمدة) أي بزيادة قدرها ٣٥ وظيفة إضافية (٢٨ وظيفة من الوظائف المهنية ووظائف المهنيين الوطنيين وسبع من وظائف الدعم المحلية). وقد أفادت هذه الزيادة في عدد الوظائف، بدرجات متفاوتة، جميع المناطق وجميع قطاعات البرنامج تقريباً (انظر الملحق ١، الجدول ٢ بالنسبة للتكاليف الحالية لتحقيق اللامركزية بين الموظفين).

١٦- بيد أنه مازالت هناك ثغرات في المكاتب الميدانية فيما يتعلق بوظائف البرنامج. وتستهدف عملية اللامركزية الجارية، تحقيق المزيد من اللامركزية بالنسبة للموظفين، وشغل الوظائف الميدانية، من أجل التوصل إلى تحقيق الهدف الذي يتمثل في وجود أخصائي واحد على الأقل بالنسبة لكل برنامج رئيسي في كل مكتب من المكاتب الجامعة. ولتحقيق هذا الهدف، فإن الأمر يحتاج إلى إيجاد ٣٤ وظيفة لأخصائي برنامج (انظر الملحق الثاني: وظائف أخصائي البرنامج الإضافية المطلوبة، موزعة بحسب المكاتب الجامعة وقطاعات البرنامج). وقد تم تحقيق اللامركزية بالنسبة لـ ٦٣ وظيفة مهنية (وظائف أخصائي برنامج ومسؤولين إداريين) ولكنها مازالت شاغرة حتى الآن.

١٧- وفي بداية عام ٢٠٠٤، وفي حدود أحكام الموظفين الخاصة بالسيناريو المخفض للنمو الصفري الحقيقي في الوثيقة ٥/٣٢/م، سيكون الوضع على النحو التالي: خمسة مكاتب جامعة سيكون لديها أخصائي برنامج واحد على الأقل من كل قطاع من قطاعات البرنامج (آيبا، بانكوك، كنجستون، مونتيفيديو، سان خوسيه)؛ وسيكون أخصائيو التربية موجودين في ٢٤ مكتبا من المكاتب الجامعة، وسيكون أخصائيو العلوم موجودين في ١٩ من المكاتب الجامعة، وسيكون أخصائيو العلوم الاجتماعية موجودين في ١١، وسيكون أخصائيو الثقافة موجودين في ٢٣، وسيكون أخصائيو الاتصال والمعلومات موجودين في ٢٤ مكتبا من المكاتب الجامعة. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون لدى جميع المكاتب الجامعة مسؤول إداري دولي. وسيتيح اعتماد المؤتمر العام للسيناريو الخاص بالنمو الحقيقي تحقيق مزيد من التعزيز للشبكة اللامركزية. وتقوم المكاتب الميدانية وقطاعات البرنامج ومكتب إدارة الموارد البشرية بعمل جماعي يرمي إلى وضع استراتيجية ستؤدي إلى زيادة سرعة عملية الحشد بالنسبة لهذه الوظائف المهنية.

١٨- وكجزء من الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، بذلت الأمانة جهوداً حثيثة من أجل تبكير موعد اعتزال الخدمة بالنسبة للمديرين ورؤساء المكاتب حتى يتسنى لها القيام بسرعة بالإعلان عن الوظائف الميدانية الرئيسية والتعيين فيها. ويتم الحشد بمعونة فريق مكون من ممثلي القطاعات والمرافق المركزية المعنية. وقد جرى إنجاز عملية تحديد المواصفات العامة اللازمة لوظائف رؤساء المكاتب، مع المؤهلات المطلوبة لها، وسوف تؤخذ في الاعتبار في المنهجية المعدة لتقييم الأداء، التي يجري إعدادها بواسطة مكتب إدارة الموارد البشرية.

١٩- ويجري تشجيع الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة الذين تم حشدهم محلياً، على تقديم طلبات للتعيين في وظائف اليونسكو الدولية الشاغرة الموجودة في بلدان أخرى بخلاف بلدانهم الأصلية. وبالإضافة إلى ذلك فقد جرى وضع ترتيبات تعاقدية جديدة فيما يتعلق بسياسة الموظفين الخاصة باليونسكو، وذلك بخصوص الموظفين المحليين العاملين في المكاتب الميدانية. ويقوم مكتب التنسيق الميداني، بطريق التعاون الوثيق مع مكتب إدارة الموارد البشرية، واستناداً إلى الاقتراحات المقدمة من المكاتب الميدانية، بالاستعداد لتحويل عدد كبير من العقود المحلية إلى عقود الخدمة الجديدة واتفاقات الخدمة الخاصة.

٢٠- وكان برنامج المتطوعين الباسك، وهو برنامج يجري تنفيذه منذ عام ١٩٩٧ بالتعاون مع اليونسكو وسلطات الباسك، من البرامج المفيدة عملياً من حيث تدعيم قدرات الموارد البشرية. ويقوم مكتب التنسيق الميداني بتيسير عمليات التعاون والاختيار. وقد انتهى اتخاذ الترتيبات الخاصة بالدفعة السادسة المتعلقة بتعيين ١٦ متطوعاً اختيروا للعمل في مكاتب مختلفة (بانكوك، وهانوي، وهافانا، وجاكرتا، ومابوتو، ومكسيكو، ومونتيفيديو، وكيوتو، والرباط، وسان خوسيه، وسانتو دومينغو) لمدة عام واحد. وسيصل المتطوعون إلى مقار عملهم قريباً.

٢١- وبُذلت جهود لتعزيز الكفاءات والمهارات التقنية والمهنية للموظفين الميدانيين. وعقدت حلقات عمل بشأن الاحتياجات الوظيفية، مثل القيادة، وحلقات العمل المتعلقة بإدارة شؤون المتغيرات والمخصصة لموظفي المستويات العليا، وحلقات العمل المخصصة للمسؤولين الإداريين (بانكوك)، وتكوين أفرقة المكاتب (برازيليا)، وحلقات عمل للتدريب على مهام الإشراف (برازيليا) وحلقات عمل بشأن الأنشطة مثل مشروع دورة حلقات العمل الخاصة بالإدارة وتعبئة الموارد (بيروت، مكسيكو، نيروبي) أو حلقات العمل الخاصة بالتدريب في مجال وسائل الإعلام. وقد جرى الاضطلاع بهذه الأنشطة التدريبية بالاقتران مع مختلف الاجتماعات التي عقدت في المكاتب الميدانية، مما أدى إلى الإفادة من الجمع بين موظفي المقر والموظفين الميدانيين في إطار المكاتب الميدانية. وجرى توفير التدريب على نظام المالية والميزانية (FABS) للموظفين الإداريين في ٢٤ مكتباً ميدانياً.

توفير الأمن للموظفين الميدانيين

٢٢- في إطار منظومة الأمم المتحدة، يعمل مكتب التنسيق الميداني بوصفه مركز التجميع للأنشطة المتعلقة بتوفير الأمن للموظفين الميدانيين ويتحمل المسؤولية الرئيسية عن التنفيذ الشامل لسياسة توفير الأمن للموظفين الميدانيين. وتشمل هذه الوظيفة، ضمن ما تشمل، كفالة التنفيذ على نطاق المنظومة للتعليمات والمبادئ التوجيهية الصادرة عن منسق شؤون الأمن في الأمم المتحدة، ورفع مستوى الوعي بين الموظفين العاملين في المقر وبعيداً عنه بخصوص مسؤولياتهم وبخصوص مستويات الحماية الأمنية، وإدارة شؤون ميزانية الأمن الميداني، والمساهمة في الأنشطة المشتركة بين الوكالات بهدف وضع سياسات وتوجيهات شاملة لكفالة الأمن الميداني.

٢٣- بناءً على طلب الجمعية العامة للأمم المتحدة (القرار ٥٦/٢٥٥) أعدت الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة شؤون الأمن، تقريراً شاملاً عن المسؤولية وتحمل التبعية في مجال الأمن الميداني، بما في ذلك مجاله وعمقه ومعاييرها العامة وأساليب فرضها. وتولى الأمين العام عرضه على الجمعية العامة في دورتها الحالية (الوثيقة A/57/365). واعتمدت اللجنة الخامسة للجمعية العامة قراراً بشأنه، بمقتضاه جرى إرسال التقرير إلى الرؤساء التنفيذيين للوكالات المتخصصة. ونص التقرير متاح لدى أمانة المجلس التنفيذي.

٢٤- وتُلزم الوثيقة جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بإعداد بيان داخلي عن سياسة المنظمة بشأن أمن الموظفين الميدانيين، وأصدر نائب المدير العام فعلاً مذكراً بهذا الخصوص (DDG/02/48). وللتأكيد على أهمية التدريب على توفير الأمن الميداني، وهو أمر إلزامي بالنسبة لجميع موظفي منظومة الأمم المتحدة، فقد قام مكتب منسق شؤون الأمن بالأمم المتحدة بإعداد مجموعة موحدة من أقراص القراءة بالليزر للتوعية بشؤون الأمن، وسيجري توزيع هذه المجموعة أثناء العام في الميدان وفي المقر معاً. وجرى أيضاً إعداد قواعد أمن عملية بواسطة الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة شؤون الأمن، وتحدد هذه القواعد متطلبات قطرية محددة مثل معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية وشروط الأمن في المكاتب. ويعتبر الالتزام بهذه القواعد إلزامياً، ويكفل مكتب التنسيق الميداني استيفاء جميع المكاتب الإقليمية لهذه المتطلبات.

٢٥- وتتطلب هذه التدابير، التي ترمي إلى كفالة السلامة والأمن لموظفينا، زيادة في الاعتمادات المالية. وقد اتخذت تدابير داخلية محددة بهدف تحسين شبكة الاتصالات بين الميدان والمقر في حالات الطوارئ الأمنية المستعجلة. كما أن موقع الأمن الميداني الخاص بمكتب التنسيق الميداني على شبكة الويب متاح هو أيضاً على الانترنت مع معلومات عن السياسة والإجراءات المتعلقة بالأمن الميداني.

التكاليف والتمويل

٢٦- تضمن الجزء الثاني من الوثيقة ١٦١ م/ت/٥ عرضاً للتكاليف المقدرة لإغلاق بعض المكاتب الإقليمية من حيث تكاليف التحويل وإنهاء الخدمة فضلاً عن غيرها من التكاليف المتصلة بذلك مثل النقل، والمهام، والتجهيزات. ووفقاً لما جرت الإشارة إليه في الوثيقة، فإنه من المتوقع الحصول على قدر معين من الإيرادات، نتيجةً لبيع بعض الممتلكات. وحتى تاريخه، لم يتم إقفال جميع الحسابات المتصلة بالموضوع، ولكن النتائج الأولية تبين أن تكاليف هذه الحلول ستظل في حدود الإطار المالي المتوقع لإغلاق المكاتب. وبالمثل، فإنه من المقرر أن عملية إغلاق المكاتب خلال فترة عامي ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ستظل في نطاق الحدود المبيّنة في الوثيقة المذكورة أعلاه.

٢٧- نستطيع أن نقرر أولاً أنه في إطار الوثيقة ٣١ م/٥ المعتمدة، تقرر اعتماد مبلغ ١٢,١ مليون دولار أمريكي لتكاليف إدارة المكاتب الميدانية. ومنذ ذلك الوقت زيد هذا المبلغ إلى ١٣,٠٥ مليون دولار أمريكي، ويشمل هذا المبلغ ٦٧٥ ٠٠٠ دولار أمريكي قيمة مساهمات حكومية و٢٧٠ ٠٠٠ دولار أمريكي من الاعتمادات الخاصة بالحسابات المرحّلة. ولما كانت الاعتمادات الخاصة بالموظفين وبالبرنامج تتركز الآن في شبكة منظمة من المكاتب الميدانية، فإن توزيع تكاليف الإدارة يحتاج إلى إعادة النظر فيه. وتكاليف الإدارة التي كانت مخصصة فيما سبق للمكاتب الميدانية التي أغلقت، يُعاد ضخها في المكاتب الميدانية التي جرى الإبقاء عليها. وفي هذا الخصوص يجب توقع حدوث زيادة في تكاليف التشغيل لمواجهة التوسع في المكاتب وللتمكن من تجديد ورفع مستوى المكاتب ومعدات الاتصال المعنية، ويجب ألا يعتبر ذلك وسيلة لتحقيق وفورات.

٢٨- وأما الحسابات المرحّلة والمخصصة لتحقيق اللامركزية (بالإضافة إلى تكاليف الإدارة المذكورة أعلاه) فإنها تصل إلى ٩٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي ويجري استخدامها من أجل الأنشطة التالية:

(أ) تمشياً مع التحليلات والتوصيات التي قدمها فريق عمل داخلي بشأن نقل نظام فابس إلى المكاتب الميدانية، فقد تم توزيع عدد من محطات العمل على المكاتب التي كانت حالة المعدات الحاسوبية الموجودة فيها والتي ينبغي أن يُستخدم فيها نظام فابس لحجز الأموال لغرض معين، ولتقديم التقارير المتعلقة بالميزانية، دون الحد الأدنى المطلوب.

(ب) تحسين الاتصال الآمن فيما يتعلق بالقضايا التي فيها تواجه المكاتب صعوبات تتعلق بالاتصالات وبأجهزة الحواسيب من حيث استخدام التطبيقات الموجودة في المقر.

(ج) تمويل المشاورات المتعلقة بإدارة المكاتب الجامعة بغية تحسين الربط الشبكي بين المكاتب الميدانية والدول الأعضاء.

(د) تمويل أنشطة التدريب وحلقات العمل، واستخدام كلا من وسائل الاتصال المباشر والاتصال عن بعد من أجل زيادة تعزيز القدرات الوظيفية للموظفين الأصليين في المكاتب الجامعة.

٢٩- على ضوء هذا التقرير قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يجري نصه بما يلي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٦٦ م ت/٦، الجزء ثالثاً،

٢ - يأخذ علماً بالجهود التي بذلها المدير العام لتنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق اللامركزية وبالتقدم المحرز في هذا الصدد حتى الآن؛

٣ - ويدعو المدير العام إلى مواصلة تنفيذ خطة العمل المتعلقة بتحقيق اللامركزية، كما يدعوه إلى أن يقدم إليه في دورته التاسعة والستين بعد المائة تقريراً مرحلياً بهذا الخصوص.

ANNEX I

Decentralized programme, staff and support costs

Table 1: Decentralized programme funds before and after the 31 C/5 adjustment, including carry-over funds

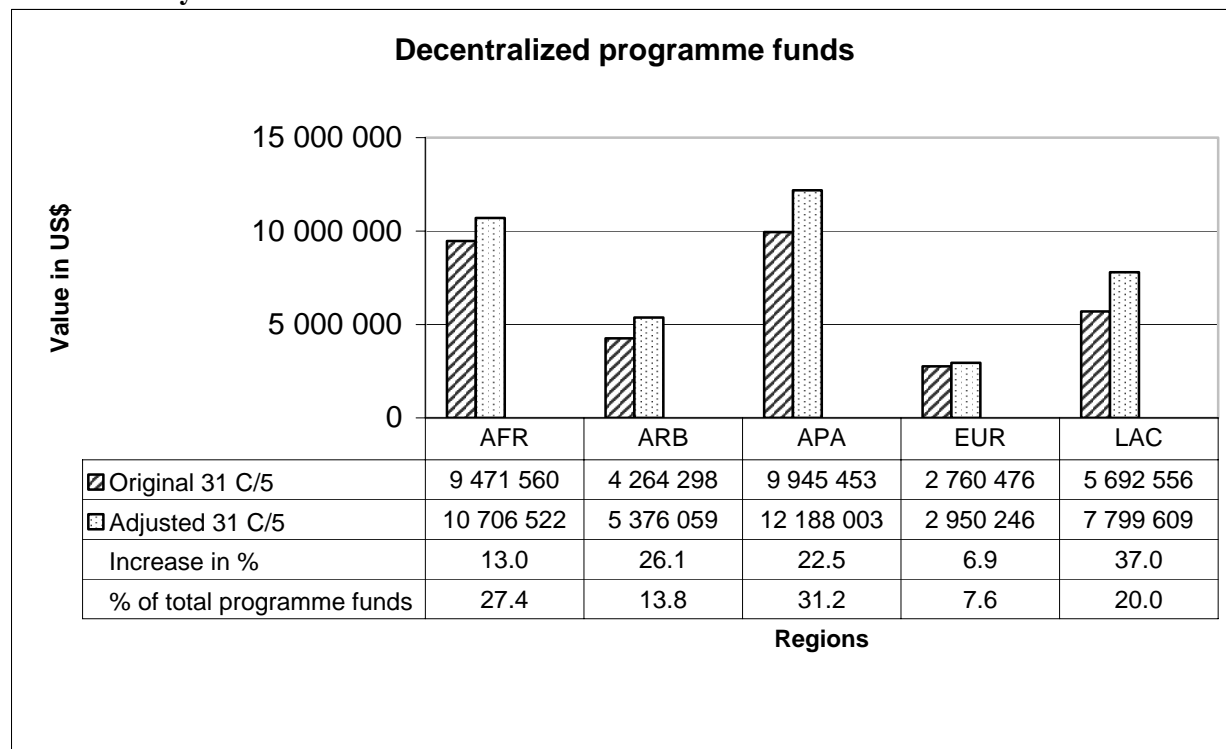
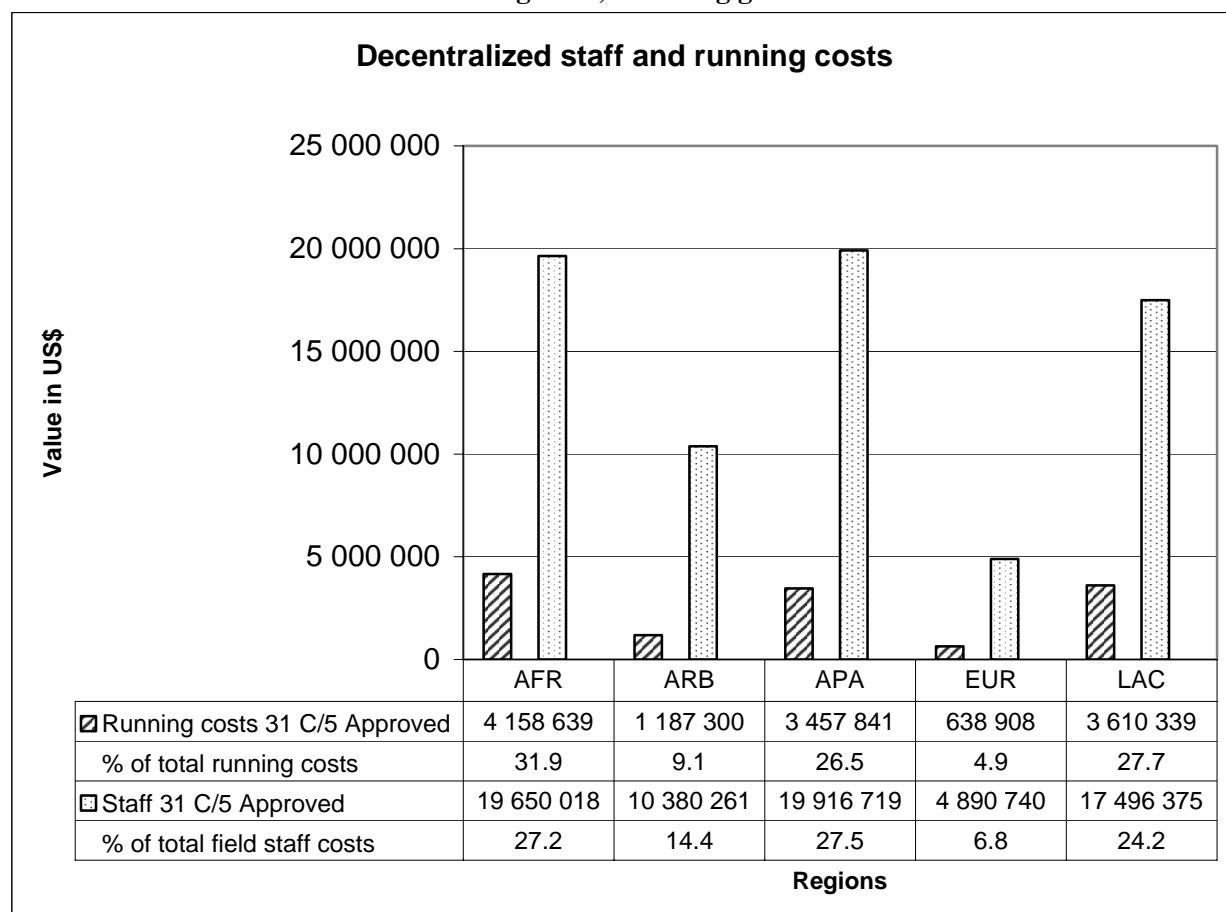


Table 2: Decentralized staff and running costs, including governmental contributions



ANNEX II

**Remaining gaps in professional staffing per cluster office and programme sector
(as per draft document 32 C/5)**

REGION/OFFICE	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRICA						
Accra			1			1
Addis Ababa		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoek			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFR</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ARAB STATES						
Beirut		1				1
Cairo			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ARB</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIA AND THE PACIFIC						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Tehran	1	1	1			3
<i>Total, APA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE & NORTH AMERICA						
Moscow			1			1
<i>Total, EUR</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
LATIN AMERICA/CARIBBEAN						
Havana		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, LAC</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL per sector (Grand total)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEX III

Action plan and timetable of the structure and management reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																								
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
I. Rational field system																																			
Finalize choice of cluster, regional and national offices	█																																		
Close offices that are not in new field network	█																																		
Set up alternative arrangements for UNESCO presence	█																																		
Develop Cluster Human Resources Map	█																																		
Cluster office network enters into force	█																																		
Establish regional coordinating function	█																																		
Reinforce cluster offices' multidisciplinary capacity	█																																		
Reinforce cluster management capacities	█																																		
Refocus and strengthen regional bureaux	█																																		
Review UNESCO institutes and centres and develop related strategy	█																																		
Strengthen coordination between UNESCO institutes, offices and Headquarters	█																																		
Develop and implement guidelines for cooperation between field offices and National Commissions	█																																		
II. Bureau of Field Coordination (Headquarters)																																			
Identify functions to be transferred to BFC from parent sectors	█																																		
Transfer parent sector administration to BFC	█																																		
Ensure field security and MOSS compliance	█																																		
III. Related HR policies																																			
Develop field-based training and mentoring programme	█																																		
Develop decentralized management of local staff	█																																		
Develop alternative staff-enhancement modalities such as secondment, use of volunteers, etc.	█																																		
NB: For other related HR policies, see 166 EX/6, Part I																																			

ANNEXE I

**Dépenses de programme, de personnel
et d'appui décentralisées**

Tableau 1 : crédits de programme décentralisés avant et après l'ajustement du 31 C/5, y compris les fonds reportés.

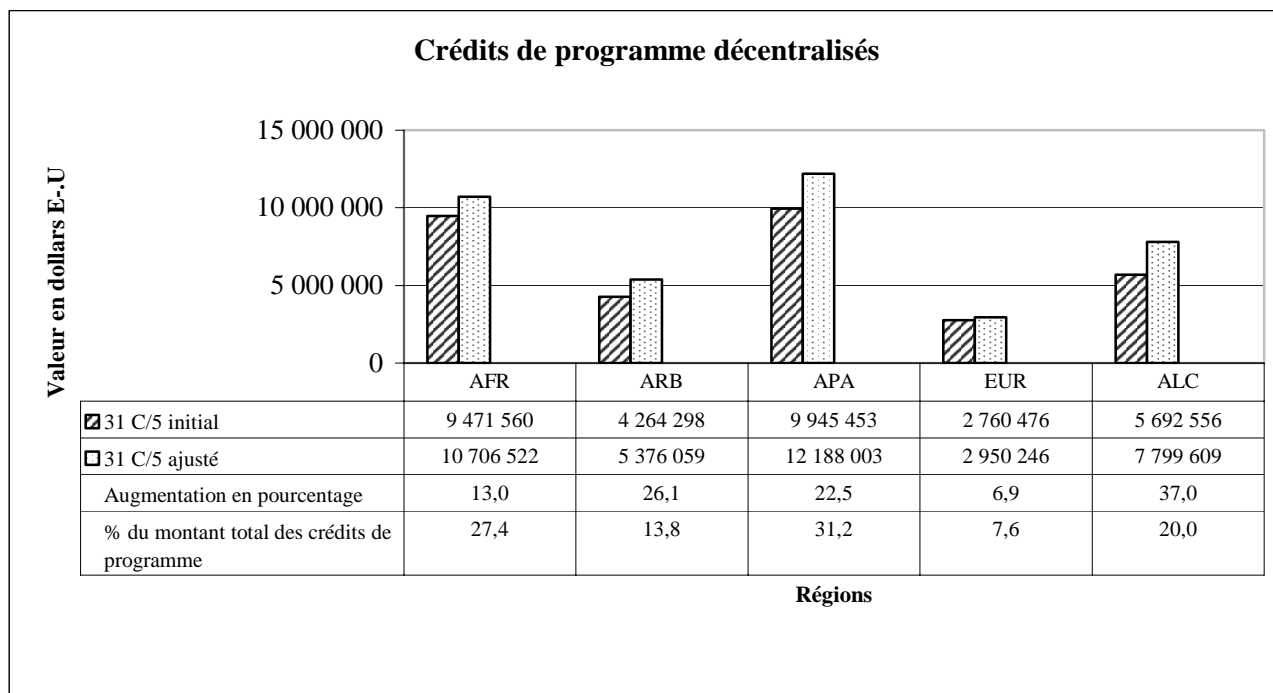
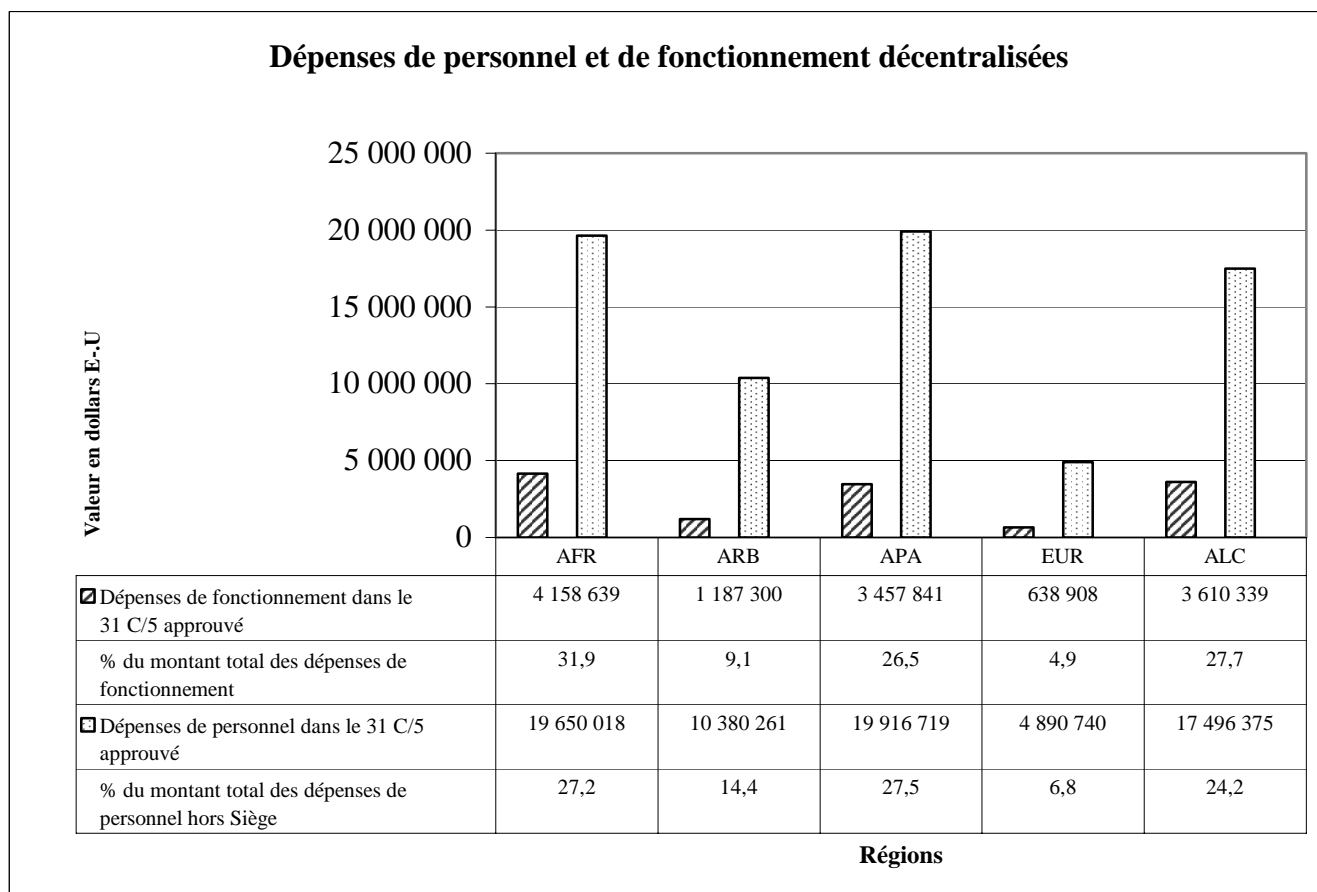


Tableau 2 : dépenses de personnel et de fonctionnement décentralisées, y compris les contributions des gouvernements



ANNEXE II

**Lacunes dans l'attribution de postes
du cadre organique par bureau multipays et par secteur de programme
(selon le projet de 32 C/5)**

REGION / BUREAU	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRIQUE						
Accra			1			1
Addis-Abeba		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es-Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoëk			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFRIQUE</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ETATS ARABES						
Beyrouth		1				1
Le Caire			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ETATS ARABES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIE ET PACIFIQUE						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Téhéran	1	1	1			3
<i>Total, ASIE ET PACIFIQUE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
Moscou			1			1
<i>Total, EUROPE</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES						
La Havane		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, AMERIQUE LATINE ET CARAIBES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL par secteur (total général)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEXE III

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001					2002					2003																			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Réseau hors Siège rationalisé																														
Choix définitif des bureaux multipays, régionaux et nationaux	█																													
Fermeture des bureaux qui ne figurent pas dans le nouveau réseau hors Siège						█																								
Mise en place d'autres arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO						█																								
Etablissement d'une carte des ressources humaines par groupe de pays						█																								
Opérationnalisation du réseau de bureaux multipays						█																								
Création d'une fonction de coordination régionale						█																								
Renforcement de la capacité multidisciplinaire des bureaux mutlipays						█																								
Renforcement des capacités de gestion multipays											█																			
Recentrage et renforcement des bureaux régionaux						█																								
Réexamen des instituts et centres UNESCO et mise au point de la stratégie correspondante						█																								
Renforcement de la coordination entre les instituts et les bureaux de l'UNESCO et le Siège						█																								
Mise au point et application des principes directeurs pour la coopération entre les bureaux hors Siège et les commissions nationales											█																			
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)																														
Identification des fonctions que les secteurs de tutelle doivent transférer à BFC						█																								
Transfert à BFC des fonctions administratives des secteurs de tutelle											█																			
Adoption de mesures assurant la sécurité sur le terrain et le respect de MOSS											█																			
III. Politiques se rapportant aux droits de l'homme																														
Elaboration d'un programme de formation et de mentorat basé dans les bureaux hors Siège						█																								
Décentralisation de la gestion du personnel local											█																			
Mise au point d'autres modalités de renforcement des effectifs, par exemple le détachement, le recours à des volontaires, etc.											█																			
N.B. : Pour d'autres politiques se rapportant aux droits de l'homme, voir 166 EX/6, partie I.																														