

160 EX/6

Part I

١٦٠ م ت/٦

الجزء الأول

باريس، ٢٩/٨/٢٠٠٠

الأصل: انجليزي

## الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني لتنفيذها،  
بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها على الميزانيات المقبلة للمنظمة

### الجزء الأول

### سياسة الموظفين

#### الملخص

بعد عرض التوجهات الرئيسية للإصلاح على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة (الوثيقة ١٥٩ م ت/٥)، وطبقا للقرار ١٥٩ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة خطة عمل وجدولا زمنيا للإصلاحات مع بيان آثارها المالية بالنسبة لميزانية المنظمة.

وقد خصص الجزء الأول من الوثيقة لبحث تنفيذ السياسة الجديدة للموظفين، بما في ذلك عناصرها الرئيسية والجدول الزمني لتنفيذها وتكاليفها التقديرية. ويرد في الجزء الرابع من الوثيقة مشروع قرار بهذا الشأن.

## المقدمة

١ - شدد المؤتمر العام في قراره ٧٢/م٣٠ على عدة أمور من بينها وجوب مراجعة سياسة الموظفين، مع المراعاة الكاملة لضرورة توافر القدرة على المنافسة والخبرة والفعالية وطابع العالمية، والتركيز على الأهداف ذات الأولوية مثل التوصل إلى بنية متوازنة لمختلف فئات الموظفين، وضمان المزيد من الإنصاف في التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين، وتجديد شباب ملاك الموظفين.

٢ - وأعلن المدير العام، في التقرير الذي قدمه إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة (١٥٩م ت/٥) بشأن عملية الإصلاح، عن الشروع في تنفيذ سياسة جديدة للموارد البشرية تتمثل عناصرها الرئيسية في ما يلي: الحشد النوعي للنشط، وتقييم الأداء على أساس النتائج، والتقدم في السلك الوظيفي وحراك الموظفين، وتحديث المهارات.

٣ - وشكر المجلس التنفيذي، في قراره ١٥٩م ت/٣،١،٢، المدير العام على التقدم المحرز حتى ذلك الحين في عملية الإصلاح، ودعاه إلى مواصلة العمل لهذه الغاية، مع مراعاة وجهات النظر التي أعرب عنها المجلس في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة. وكان من بين قضايا سياسة الموظفين التي ركز عليها المجلس التنفيذي ما يلي:

- أن يكون عنصر الكفاءة هو المعيار الأساسي في تعيين الموظفين؛
- اعتماد أساليب جديدة في حشد الموظفين؛
- أهمية التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين؛
- التدريب المستمر في المنظمة؛
- ضرورة إعادة النظر في نظام الترقيات واستحداث إمكانيات جديدة للتقدم في السلك الوظيفي للعاملين.

٤ - وأعرب المجلس التنفيذي أيضا عن تأييده لإنشاء "مكتب إدارة الموارد البشرية"، وحث المدير العام على أن يعرض عليه في دورته الستين بعد المائة جدولاً زمنياً لتنفيذ الإصلاحات المقترحة ومعلومات عن جميع الجوانب المالية ذات الصلة وتأثيرها على الميزانيات المقبلة للمنظمة.

٥ - وتستهدف هذه الوثيقة تقديم معلومات عن التطورات التي طرأت فيما يخص قضايا الموارد البشرية منذ الدورة الثلاثين للمؤتمر العام، وعرض خطة عمل لتنفيذ إصلاحات في سياسة الموظفين في المستقبل.

## أولا - التطورات الحديثة في قضايا إدارة الموارد البشرية

### ١,١ الحشد

٦ - في الفترة من ١٧ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ إلى ٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠٠، وطبقا للقرار ٣٠/م/٧٢ بشأن فتح الوظائف الشاغرة للحشد، أُعلن عن ٤٦ وظيفة من الفئة المهنية وما فوقها، بما فيها أربع وظائف من درجة مدير-٢ وخمس وظائف من درجة م م م ع (مساعد مدير عام)، وفي ٢٢ مارس/آذار تم الإعلان عن جميع الوظائف من الفئة المهنية وما فوقها في موقع اليونسكو على شبكة انترنت.

٧ - وفيما يخص الوظائف من درجتَي مدير-٢ و م م م ع، وبالإضافة الى دعوة اللجان الوطنية والدول الأعضاء إلى تقديم مرشحين، فقد أجريت حملة للإعلان عن هذه الوظائف في خمسة من المطبوعات الدولية الكبرى. ومن أجل معالجة العدد الكبير من الطلبات الواردة (الذي يصل إلى ٣٠٠ طلب بالنسبة لكل وظيفة)، وحرصا على ضمان الموضوعية والإنصاف في إجراءات الاختيار، فقد أنشئت لجنتان تتألف كل منهما من عدد من كبار الموظفين، وذلك بالنسبة لكل وظيفة. وتتولى اللجنة الأولى، وهي لجنة للتصفية التمهيدية، تحديد واستبعاد المرشحين الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة المعنية. وتقوم اللجنة الثانية، وهي لجنة للتقييم، بإجراء دراسة معمقة لحالات المرشحين الذين يتم استبقاؤهم بعد عملية التصفية التمهيدية؛ وتجري مقابلات مع المرشحين الذين يضع المدير العام قائمة تفضيلية بأسمائهم. ثم يُجري المدير العام أيضا مقابلة مع كل من هؤلاء المرشحين على حدة، ويتخذ قراره النهائي استنادا إلى كفاءات المرشح المعني، مع إيلاء العناية الواجبة للتوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين.

٨ - وأدى الإعلان عن الوظائف على شبكة انترنت واعتماد سياسة أكثر انفتاحا لحشد الموظفين إلى زيادة كبيرة في عدد الطلبات الواردة بشأن جميع الوظائف. وفي انتظار اقتناء نظام محوسب متكامل لإدارة شؤون الموارد البشرية وكشوف المرتبات، يجري حاليا إعداد استمارة خاصة بالحشد بهدف معالجة التزايد في عبء العمل.

### ١,٢ التعيينات

٩ - في الفترة من نهاية الدورة الثلاثين للمؤتمر العام إلى ٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠٠ عُيِّن ٣٦ موظفا من الفئة المهنية وما فوقها، بما في ذلك ١٤ خبيرا منتسبا. وفيما يلي بيان توزيع هؤلاء الموظفين:

الدرجة	مدير-٢	م-٥	م-٤	م-٣	م-٢	م-١	م م و	المجموع
التعيينات	١	٥	٣	٦	١٣	٤	٤	٣٦

\* موظف مهني وطني

### ١,٣ المهنيون الشباب

١٠ - استُكملت في أبريل/نيسان ٢٠٠٠ الإجراءات الخاصة باختيار العدد المحدد من المهنيين الشباب لعام ٢٠٠٠. وبلغ إجمالي عدد المرشحين الذين قدموا طلبات في إطار هذا البرنامج ٢٢٨ مرشحا. وبعد عملية تصفية تمهيدية ثم استعراض أجرته لجنة مؤلفة من موظفين من شتى القطاعات والمكاتب، دُعي ٢٢

مرشحا إلى القدوم إلى المقر لإجراء مقابلات منظمة معهم. واختير في نهاية الأمر أحد عشر مرشحا لهذا البرنامج، من بينهم ستة من بلدان غير ممثلة وخمسة من بلدان ممثلة دون النصاب. وسيدخل هؤلاء المرشحون في الخدمة في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠.

#### ١,٤ خطة إنهاء الخدمة بالتراضي

١١ - أعلن في مارس/آذار ٢٠٠٠ عن خطة لإنهاء الخدمة بالتراضي. وكانت هذه الخطة ترمي إلى الأهداف الثلاثة التالية:

الحد من ضخامة عدد الوظائف العليا بغية التوصل إلى نسبة معقولة لهذه الوظائف تكون أكثر ملاءمة لاحتياجات المنظمة؛

تجديد شباب ملاك الموظفين، من أجل حشد موظفين أصغر سنا من ذوي القدرات والإمكانات والأفكار الجديدة؛

تجديد المهارات والخبرات، بغية موازنة مستوى مهارات الموظفين مع أهداف البرنامج الراهنة والمقبلة.

١٢ - وقد قدم ١٢٧ موظفا طلبات للاستفادة من هذه الخطة. وبناء على التوصيات الصادرة عن هيئة استعراض إنهاء الخدمة بالتراضي ولجنة المراجعة، وافق المدير العام على إنهاء خدمة ١٠٣ موظفين. ويرد أدناه بيان توزيع هؤلاء الموظفين بحسب الدرجات:

الدرجات	مدير - ٢	م - ٥	م - ٤	م - ٣	م - ٢	خ ع	المجموع
عدد الموظفين الذين أنهيت خدمتهم	١	١	٤	٧	٣	٨٧	١٠٣

١٣ - ومن الملاحظ أن هذه الخطة اجتذبت موظفين من فئة الخدمة العامة بصورة رئيسية، ومن ثم لم يتحقق الهدف المتمثل في الحد من ضخامة عدد الوظائف العليا. بيد أن الخطة المذكورة ستتيح للمنظمة تجديد شباب ملاك الموظفين فيها وتجديد المهارات والخبرات اللازمة للمنظمة تتسم بالحدثة والدينامية. وستظل الوظائف التي شغرت معلقة أو مجمدة لفترات زمنية مختلفة (من ستة أشهر إلى سنة واحدة بوجه عام)، ثم يجري حشد الموظفين لها على مستوى أدنى. وبلغت تكاليف هذه الخطة ٧,٩ مليون دولار أمريكي وجرى تمويلها من الميزانية العادية (من خلال تحقيق وفورات عن طريق تجميد الوظائف/تخفيض درجاتها) ومن اعتمادات خارجة عن الميزانية.

### ١,٣ تصنيف الوظائف

١٤ - يجدر التذكير بأن اليونسكو أعدت معايير لتصنيف وظائف الخدمة العامة على سبع درجات بهدف تسوية باريس بمراكز العمل الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة. وقد وافق المدير العام على المعايير الجديدة في أبريل/نيسان ١٩٩٩ وأعلنها رئيس لجنة الخدمة المدنية الدولية بغية تطبيقها في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠ بالتزامن مع تطبيق جدول المرتبات الجديد لفئة الخدمة العامة.

١٥ - وبعد إجراء دراسة مستفيضة لل صعوبات المتصلة بتطبيق المعايير الجديدة، قرر المدير العام في ١١ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ أن يكون تطبيق هذه المعايير في ١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠ على أساس مؤقت وأن تُجرى خلال عام ٢٠٠٠ عملية جديدة لتصنيف الوظائف استناداً إلى معايير منقحة تراعي على نحو كامل الاحتياجات الحقيقية للمنظمة. وفي هذا الصدد قام مكتب إدارة الموارد البشرية بتحديد تنقيحات خاصة لإدخالها على المعيار المتعلق بفئة الخدمة العامة، وذلك بالتشاور مع ممثلي رابطتي الموظفين. ومن المتوقع الانتهاء من عملية تنقيح هذا المعيار في الربع الثالث من عام ٢٠٠٠، بعد أن تقوم لجنة الخدمة المدنية الدولية بالدراسة الواجبة لهذا الموضوع. وسيجري حينئذ تطبيق أداة التقييم المنقحة هذه على وظائف الخدمة العامة في مقر اليونسكو.

١٦ - يجدر التذكير بأن المؤتمر العام أحيط علماً، في الوثيقة ٤٢/م٣٠، بنتائج استقصاء عام ١٩٩٩ بشأن مرتبات موظفي فئة الخدمة العامة وما إليها في باريس. وقد قررت لجنة الخدمة المدنية الدولية، بناء على طلب من إدارة اليونسكو وموظفيها، أن تنظر أثناء دورتها الصيفية لعام ٢٠٠٠ في أي تأثيرات قد تطرأ على نتائج استقصاء عام ١٩٩٩ نتيجة للتغيرات في ساعات العمل المعتمدة لدى أرباب العمل المشمولين بالاستقصاء، من جراء اعتماد أسبوع العمل الذي مدته ٣٥ ساعة في فرنسا، وفي نظام الضمان الاجتماعي والنظام الضريبي الفرنسيين.

١٧ - وقررت اللجنة، أثناء دورتها الثانية والخمسين (نيويورك، ١٧ يوليو/تموز - ٤ أغسطس/آب ٢٠٠٠)، أن تراعي التعديل في ساعات العمل لدى أرباب العمل بباريس، عند إجراء الاستقصاء المقبل بشأن المرتبات. ومن أجل حساب الأجور الصافية لدى أرباب العمل المشمولين بالاستقصاء، قررت اللجنة عدم مراعاة ضريبة المساهمة الاجتماعية المعممة (CSG) وضريبة المساهمة في تسديد الدين الاجتماعي (CRDS) باعتبارهما من المزايا الاجتماعية. وقررت اللجنة أيضاً الإبقاء على عامل الـ ٥٪ الذي كانت قد أدرجته في حساب الضرائب استناداً إلى مراجعتها لاستقصاء عام ١٩٩٩. وبناء على ذلك، قررت التراجع عن الإلغاء التدريجي لهذا العامل قبل إجراء الاستقصاء التالي بشأن المرتبات في باريس.

### ١,٧ مرتبات موظفي الفئة المهنية - الاستقصاء بحسب مراكز العمل

١٨ - ستقوم لجنة الخدمة المدنية الدولية في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٠ بإجراء استقصاء عن غلاء المعيشة في باريس. وهذه الاستقصاءات تجري كل أربع أو خمس سنوات في كل مركز من مراكز العمل بهدف إتاحة المقارنة في غلاء المعيشة بين كل من هذه المراكز ومركز العمل الأساسي لهذا النظام، أي نيويورك. والغرض من هذه الاستقصاءات هو تحقيق الهدف المنشود من نظام تسوية غلاء المعيشة، أي أن تُكفل لموظفي الفئة المهنية وما فوقها، من نفس الدرجة والمستوى، نفس القدرة الشرائية في كافة مراكز العمل. ولهذا لغرض

تجمع معلومات عن أسعار مجموعة متنوعة من السلع النموذجية فضلا عن تكاليف السكن. وبالإضافة إلى مشاركة أعضاء أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية، تشارك أيضا في هذا الاستقصاء إدارة اليونسكو وممثلو الموظفين وممثل عن مرفق الإحصاء الفرنسي. وبعد إجراء الاستقصاء ستقوم أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية بتحليل ومعالجة البيانات طبقا للمنهجية المعتمدة، وستعرض النتائج على اللجنة الاستشارية لشؤون تسويات مقر العمل (ACPAQ) لدراستها في شهر فبراير/شباط ٢٠٠١. وستقدم التوصيات إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها الربيعية في عام ٢٠٠١، وسيجري تطبيق المستوى الجديد لتسويات غلاء المعيشة في وقت لاحق من عام ٢٠٠١، علما بأنه قد تكون لهذه العملية تأثيرات على ميزانية الموظفين المقبلة للمنظمة.

## ١,٨ الحالات المعلقة

١٩ - تضمنت الوثيقة ١٥٩ م/ت/٥ ضميمة معلومات عن عمليات التعيين وإعادة التصنيف والترقية التي تقرر في الفترة بين ١ أكتوبر/تشرين الأول و ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ والتي أوقف تنفيذها مؤقتا. وطبقا لقرار المدير العام المبين في الوثيقة DG/Note/00/3 المؤرخة في ٢٢ فبراير/شباط ٢٠٠٠، أنهى مكتب إدارة الموارد البشرية تحليله لحالات إعادة تصنيف الوظائف وللترفقيات بصفة شخصية، التي قام بمراجعتها خبيران استشاريان خارجيان في الفترة ما بين مارس/آذار ويونيو/حزيران ٢٠٠٠. وقد كانت النتائج مطابقة لمستويات العمل المتماثلة في مجمل الوحدات التنظيمية والمجموعات المهنية في المقر وفي الميدان.

٢٠ - وتبين أن ١٣ من ال ٥٤ حالة التي جرى النظر فيها تنطوي على زيادة في مسؤوليات العمل تبرر رفع درجات الوظائف المعنية، استنادا إلى وضعية تنظيم العمل عند صدور التوصيات المتعلقة بإعادة التصنيف (أكتوبر/تشرين الأول - نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩). وبناء على ذلك، وطبقا للسياسة المتبعة بشأن هذه الحالات، ستبذل الجهود لاستيعاب حالات إعادة التصنيف هذه ضمن الحد الأقصى المعتمد لتكاليف الموظفين وفي إطار بنية الوظائف. وإذا ما تعدد استيعاب أي من حالات إعادة التصنيف في إطار بنية الوظائف، فسيطلب من المجلس التنفيذي أن يرخص بإجراء التسويات اللازمة في الذيل السادس للوثيقة ٣٠/م/٥. ومازالت هناك أربع حالات أخرى قيد الدراسة.

## ثانيا - سياسة الموظفين: خطة العمل

٢١ - إن الحاجة تدعو إلى إدخال تغييرات كبيرة على سياسة الموظفين من أجل دعم جهود المدير العام الرامية إلى إصلاح اليونسكو، والارتقاء بإدارة الموارد البشرية بحيث تتماشى مع أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة. وستكون هذه الإصلاحات مركزة بصورة رئيسية في المجالات التالية:

- حشد الموظفين؛
- أداء الموظفين، وتقديمهم في السلك الوظيفي، وحراكمهم؛
- تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم؛
- ترتيبات العمل الجديدة.

٢,١ حشد الموظفين

٢٢ - عند القيام بوضع سياسة نشطة لحشد الموظفين، سيجري التأكيد على التخطيط الفعّال للموارد البشرية. وسيجري، بالاشتراك مع القطاعات، إعداد خطط لاتخاذ التدابير اللازمة قبل وقت كاف من التاريخ المتوقع لشغور الوظائف. وابتداءً من الربع الأخير من عام ٢٠٠٠، وبعد إكمال عملية إعادة التنظيم الهيكلي للأمانة، ستعقد اجتماعات منتظمة مع المديرين بهدف الإعداد لتلبية احتياجاتهم في مجال حشد الموظفين، بما في ذلك تحديد الوظائف المناسبة للمهنيين الشباب في المستقبل.

٢٣ - يجري حالياً الإعلان عن كافة الوظائف المهنية على شبكة انترنت، وستجري الاستعانة على نحو متزايد بالصحف والدوريات الدولية للإعلان عن فئة مختارة من الوظائف العليا أو وظائف الأخصائيين. وبالإضافة إلى ذلك، ستُعزز قدرات اللجان الوطنية على تيسير عمليات حشد الموظفين. وابتداءً من نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠، ستتضمن الدورات التوجيهية لرؤساء اللجان الوطنية معلومات يقدمها مكتب إدارة الموارد البشرية فيما يخص تقنيات واستراتيجيات حشد الموظفين.

٢٤ - وستولى عناية خاصة للجان الوطنية للبلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة دون النصاب، وسيجري ابتداءً من عام ٢٠٠١، وبعد تحديد الأولويات الإقليمية، إيفاء بعثات خاصة بحشد الموظفين إلى جميع المناطق.

٢,١,١ برنامج المهنيين الشباب

٢٥ - سيجري تعزيز برنامج المهنيين الشباب وسيوسع نطاقه. وابتداءً من عام ٢٠٠١ ستقام صلات مع الجامعات وغيرها من المؤسسات بهدف تحديد مرشحين من نوعية عالية. وسيكون هناك مزيد من التركيز على التدريب وتطوير الكفاءات وعلى تحديد وتعزيز القدرات الإدارية في المستقبل. وسيزداد عدد المعينين من الشباب إلى ٢٠ كل سنة ابتداءً من عام ٢٠٠٢. وبعد عملية تنسيق منظمة وبرنامج للتدريب لفترة عامين، سيجري استبقاء أفضل عشرة من هؤلاء الموظفين في إطار الأمانة.

٢,١,٢ مركز التقييم

٢٦ - قُدمت في الفقرة ٧ أعلاه معلومات مفصلة عن الإجراءات المطبقة حالياً في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العليا في الأمانة. ومن أجل تحسين عنصر الموضوعية في قرارات الاختيار، سيجري اعتماد نهج "مركز التقييم". ويقوم هذا النهج على استخدام تمارين المحاكاة والاختبارات العملية التي تتيح للمرشحين الفرصة لإظهار سلوكهم بشكل واضح وهم تحت مراقبة مسؤولين مدربين في مجال التقييم. وعلى هذا النحو تتاح معلومات إضافية عن المرشحين، وذلك مما يساهم في تعزيز موضوعية عملية الاختيار. وسيجري تطبيق هذا النهج، المطوع لاحتياجات اليونسكو، منذ بداية الربع الثالث من عام ٢٠٠١ وذلك بعد القيام بعمليات التوجيه والمراجعة اللازمة. وسيوفر تدريب ملائم لكبار موظفي اليونسكو.

٢٧ - ومن أجل تحسين نوعية عمليات حشد الموظفين، سيقدم مكتب إدارة الموارد البشرية مزيداً من الدعم المنهجي والمباشر لعمليات الاختيار التمهيدي والتقييم، بما في ذلك إجراء المقابلات مع المرشحين،

لجميع وظائف الفئة المهنية. وسيصبح إجراء المقابلات المنظمة هو القاعدة في هذا المجال، وسيجري اعتماد عمليات التقييم المستند إلى الكفاءة بالنسبة للمرشحين الخارجيين والداخليين معا في عام ٢٠٠٢. وسيواصل إجراء عمليات الفحص والتدقيق للدرجات العلمية والشهادات.

٢٨ - وسيضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بدور التنسيق والمراقبة لجميع عمليات حشد الموظفين، بما في ذلك حشد الخبراء الاستشاريين، بهدف التأكد من مطابقتها لسياسات المنظمة وكذلك، ومع إمكانية البدء باستخدام البرامجيات المناسبة، من أجل تحسين عملية تقديم التقارير إلى الهيئتين الرئاسيتين لليونسكو.

## ٢,٢ أداء الموظفين وتقديمهم في السلك الوظيفي وحراكمهم

### ٢,٢,١ النهج المستند إلى الكفاءة

٢٩ - سيجري إعداد إطار قائم على مبدأ الكفاءة، وذلك كجزء أساسي من النظام الجديد لإدارة شؤون الأداء. وتمشيا مع تجارب سائر منظمات الأمم المتحدة في هذا المجال، ستحدد كفاءات أساسية وإدارية خاصة باليونسكو استنادا إلى مقابلات مع الموظفين والمديرين على شتى المستويات في جميع قطاعات المنظمة. وستبدأ هذه العملية في يناير/كانون الثاني ٢٠٠١.

٣٠ - وسيجري في الوقت ذاته تصميم نظام جديد لتقييم أداء الموظفين. وسيكون الهدف من هذا النظام، الذي يربط بصورة واضحة بين الأهداف المفردة والنتائج المحرزة ويتضمن نموذج الكفاءة، هو توفير نظام يتسم بالنزاهة والإنصاف والشفافية ويكفل التقدير والمكافأة للأداء المتميز ويوفر في الوقت ذاته آليات ملائمة لمعالجة حالات الأداء غير المرضي. ومن المزمع الانتهاء من إعداد نموذج أولي لهذا النظام في مايو/أيار ٢٠٠٠، وسيجري تطبيقه على أساس رائد في وحدات مختارة في المنظمة خلال الفترة من يونيو/حزيران إلى أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠١. وبعد إجراء تقييم لهذا النظام الرائد وإدخال التعديلات المناسبة عليه سيُشرع، في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢، في تنفيذ برنامج تدريبي لجميع الموظفين، وسيبدأ تطبيق النظام الجديد لتقييم الأداء في يونيو/حزيران ٢٠٠٢.

٣١ - سينفذ في عام ٢٠٠١ البرنامج الأول من نظام للتقييم الشامل لكبار المديرين. وسيكون هذا النظام مرتبطا على نحو وثيق ببرنامج التنمية الإدارية، وسيركز فيه الاهتمام على تنمية الكفاءات الإدارية، وسيساعد المديرين على تحديد أوجه قوتهم وضعفهم. وستجري الاستعانة بخبراء استشاريين خارجيين لتيسير هذه العملية.

### ٢,٢,٢ التقدم في السلك الوظيفي

٣٢ - كما ذكر في الوثيقة ١٥٩م/ت/٥، فإن فرص التقدم في السلك الوظيفي في المنظمة تعتبر، ومنذ مدة طويلة، غير كافية. بيد أن هذه المشكلة لا تخص اليونسكو وحدها، ذلك أن هناك إقرارا متزايدا داخل منظومة الأمم المتحدة بأن جمود نظام الوظائف يشكل عقبة رئيسية في هذا الصدد. وقد تناولت الاجتماعات الأخيرة للجنة الاستشارية للمسائل الإدارية (CCAQ) ولجنة الخدمة المدنية الدولية (ICSC) موضوع



"توسيع الشرائح" - تجميع الوظائف في عدد أقل من الشرائح - كوسيلة للتغلب على بعض المشكلات المتصلة بالتدرج الوظيفي في منظومة الأمم المتحدة. وستقوم اليونسكو بدراسة هذا الموضوع بتنسيق وثيق مع المنظمات الأخرى، كما ستقوم على مستوى النظام الموحد بمساندة تنفيذ مشروعات رائدة في هذا المجال.

٣٣ - واستنادا إلى أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة، سيجري إعداد سياسة للتقدم في السلك الوظيفي يُشرع في تطبيقها في نهاية عام ٢٠٠٢، وهي تشمل عمليات الترقية والنقل الأفقي والتكليف بمهام خاصة، وخطة للمكافأة وتقدير الخدمات، وما يتصل بذلك من تدريب. وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تأمين قدرات تنفيذية متماثلة في الأمانة بأسرها وضمان الاتساق لعملها، سيشمل تخطيط التقدم العادي في السلك الوظيفي عناصر تتعلق بالمقر والوحدات الميدانية في آن معا (انظر الفقرات ٣٧-٤١ أدناه).

٢,٢,٣ / الترقية

٣٤ - توجد في الوقت الراهن أربعة سبل للترقية إلى درجة أعلى في اليونسكو، وهي:

- التعيين في وظيفة من درجة أعلى؛
- إعادة تصنيف الوظيفة واستبقاء الموظف المعني فيها؛
- الترقية على أساس الجدارة؛
- ترقية نهاية الخدمة.

٣٥ - وتمشيا مع مبادئ الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ستكون الترقية عملية تنافسية تنطوي على قدر أقل من التركيز على معيار الأقدمية وغيره من المعايير غير المتصلة مباشرة بالكفاءة. وفي هذا الإطار، يتسم مفهوم منح ترقية نهاية الخدمة بالشذوذ في منظمة حديثة، وسيجري النظر في التخلي عن منح هذه التريقات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظام الترقية على أساس الجدارة فشل في تحقيق أهدافه، ومن ثم سيوقف العمل به مؤقتا ريثما تجري مراجعة نقدية له وتعاد صياغته على ضوء نظام المكافأة والتقدير الذي سيبدأ تطبيقه في عام ٢٠٠٢ (انظر الفقرة ٤٢ أدناه). وسيجري في عام ٢٠٠١ استعراض شامل لعملية الترقية بأسرها وستقدم اقتراحات ملموسة تشكل الأساس الذي ستقوم عليه سياسة التريقات في المنظمة.

٣٦ - وسيجري استطلاع إمكانيات أخرى للترقية في إطار فئة الخدمة العامة. وسيجري أيضا استعراض تجارب منظمات الأمم المتحدة الأخرى في مجال إعداد معايير للاختيار ولتحديد وظائف للتدرج من فئة الخدمة العامة إلى الفئة المهنية، وذلك بهدف إنشاء نظام في هذا المجال بحلول نهاية عام ٢٠٠٢.

٢,٢,٤ / التناوب

٣٧ - من أجل تأمين أكبر قدر من الفعالية في تزويد أمانة اليونسكو بالموظفين على نحو يتيح التوفيق بين احتياجات المنظمة والتطلعات المشروعة للموظفين في المقر وفي الميدان على حد سواء، سيجري إعداد نظام للتناوب يكون عنصرا أساسيا في السياسة الخاصة بالتقدم في السلك الوظيفي. وسيكفل هذا النظام مزيدا من الحراك للموظفين، وهو أمر لن يكون مفيدا بالنسبة لبرامج اليونسكو فحسب، بل كذلك بالنسبة للموظفين المعنيين من حيث تدرجهم الوظيفي وتنمية خبراتهم والشعور بالرضا في عملهم. وستهدف السياسة الجديدة

إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الثقافة، بحيث يُفترض في كل موظف من الفئة المهنية، كقاعدة عامة، أن يكون مستعداً للمناوبة في الاضطلاع بمهام في المقر وفي الميدان على فترات منتظمة.

٣٨ - وفي إطار السياسة الجديدة لتناوب الموظفين، سيقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بتحديد الوظائف القابلة للتناوب والوظائف غير القابلة له، بالتشاور مع القطاعات والوحدات وفي سياق إعادة التنظيم الهيكلي للمنظمة. وبوجه عام يمكن النظر إلى معظم الوظائف المهنية في المقر وفي الميدان باعتبارها وظائف قابلة للتناوب. وستستكمل هذه العملية في عام ٢٠٠١.

٣٩ - سيقوم مكتب إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع مكتب التنسيق الميداني، بتحديد احتياجات المكاتب الميدانية من الموظفين، بما في ذلك الاحتياجات من حيث اللغات والخبرات، وذلك كجزء من خطة العمل بشأن تحقيق اللامركزية (انظر الوثيقة ١٦٠م/ت/٦، الجزء الثالث). وستكون هذه العملية مرتبطة على نحو وثيق بتوضيح الوضع القانوني لكل مكتب ميداني، ويُتوقع إكمالها بحلول شهر ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١. وسيجري في الوقت ذاته تكوين مجموعة من الموظفين المؤهلين لتأدية المهام الميدانية التي قد يتعين الاضطلاع بها.

٤٠ - وستوضع في الفترة من يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢ إلى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦ آليات مناسبة لضمان تنفيذ سياسة فعّالة في مجال تناوب الموظفين. وستشمل هذه الآليات إنشاء لجنة معنية بتناوب الموظفين لدراسة طلبات النقل وللتوفيق بين الطلب والعرض في هذا المجال، وإجراء عملية سنوية للتناوب بهدف تنظيم نقل الموظفين من المقر وإليه بطريقة رشيدة ومتسقة.

٤١ - ولئن كانت ظروف عمل موظفي فئة الخدمة العامة لا تسمح بتناوب هؤلاء الموظفين بين مراكز العمل، فسيجري في عام ٢٠٠٢ وضع نظام لتشجيع الحراك في مركز العمل في إطار فئة الخدمة العامة.

٢,٢,٥ المكافأة والتقدير

٤٢ - بالنظر إلى أن إمكانيات الترقية ستظل محدودة دائماً، وسعيًا إلى إشاعة ثقافة تفضي إلى عدم النظر إلى الترقية بوصفها الشكل الوحيد للمكافأة أو للتدرج الوظيفي، فإن من المهم أن يحظى الموظفون الذين يؤديون خدمات بارزة بالتقدير والمكافأة على خدماتهم. وسيطبق في عام ٢٠٠٢ نظام للمكافأة والتقدير ينطوي على أبعاد تخص العمل الفردي والجماعي على حد سواء.

٢,٢,٦ الإرشاد الوظيفي

٤٣ - يعتبر الإرشاد المهني الفردي سمة أساسية لأي نظام للتقدم في السلك الوظيفي. وتشتد الحاجة لهذه المهمة على وجه الخصوص في الأوقات التي تشهد تغييرات وإصلاحات كبيرة، كما هو الشأن بالنسبة لليونسكو في الوقت الراهن. ومن المزمع إقرار مثل هذه المهمة في إطار مكتب إدارة الموارد البشرية بحلول نهاية عام ٢٠٠١.

## ٢,٣ تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم

### ٢,٣,١ الندوة الإدارية العليا

٤٤ - وإذا ما أريد لليونسكو أن تصبح منظمة تتسم بقدر أكبر من الفعالية والجدوى والتوجه نحو النتائج، فهذا يعني أيضا أنه يتعين عليها أن تكفل التعلم المستمر لجميع موظفيها.

٤٥ - ووفقا لما ذكر في الفقرة ٧ أعلاه، فإن المدير العام يقوم حاليا بحشد فريقه من كبار المسؤولين الإداريين. ومن المقترح أن يجري في أوائل عام ٢٠٠١، وهو الموعد المتوقع لإكمال تشكيل هذا الفريق، تنظيم ندوة إدارية عليا تكون بمثابة منتدى رئيسي لتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، ستهدف هذه الندوة إلى تعزيز الفعالية والتماسك بين أعضاء فريق الإدارة العليا والاتفاق على مجموعة من المبادئ والممارسات الخاصة بالقيادة والتي سيعتمدها المدير العام لليونسكو وكبار المسؤولين الإداريين العاملين معه. وستعقد الندوة على أساس سنوي. ومن المتوقع أن تساعد على توفير دعم كبير لمفهوم التدريب المستمر في إطار المنظمة.

### ٢,٣,٢ التدريب الإداري

٤٦ - سيجري ابتداء من عام ٢٠٠١ تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية لتمكين الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية من الحفاظ على كفاءاتهم الإدارية وتنميتها. وسيكون كل من هذه البرامج مصمما لخدمة جماعة محددة من الموظفين، وسيجري التنسيق بين البرامج التدريبية هذه بحيث توفر خطة متسقة وشاملة في مجال التدريب.

٤٧ - وسينفذ برنامج للتنمية الإدارية موجه إلى الموظفين من درجة مدير-١ وما فوقها وإلى رؤساء المكاتب الميدانية. وسيكون هذا البرنامج مرتبطا بنظام التقييم الشامل المذكور في الفقرة ٣١ أعلاه، وسيوفر للمديرين تدريباً خاصاً مركزاً على تطوير الكفاءات الإدارية، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والتقييم. ومن المتوقع تنفيذ أربعة برامج من هذا النوع خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٢.

٤٨ - وفيما يتعلق بالموظفين من درجتي م-٤ و م-٥، سيجري استحداث برنامج جديد للتدريب الإداري لمساعدتهم على تطوير أسلوب جديد في الإدارة يتمشى مع التغييرات الجارية في المنظمة. وسيكون البرنامج مركزاً على المهارات الإدارية اللازمة للعمل على مستوى أعلى، ومن ثم ستكون المشاركة فيه إلزامية بالنسبة لموظفي الدرجة م-٤ الراغبين في الارتقاء إلى الدرجة م-٥، كما أنه سيكون بمثابة دورة لاستيفاء المهارات بالنسبة للموظفين العاملين بالفعل في وظائف من الدرجة م-٥.

٤٩ - وسيتاح تدريب في مجال الإشراف للموظفين حتى درجة م-٣ بهدف توفير إطار من المهارات والمعارف يساعد على تحسين الإدارة والتقييم لمجمل موظفي اليونسكو. ومن المزمع تنفيذ برنامجين من هذا النوع كل سنة.

٥٠ - وسيكون التدريب على بناء الأفرقة جزءاً هاماً من عملية تطوير ثقافة إدارية متماسكة داخل اليونسكو. وسيكون هذا البرنامج مركزاً في البداية على موظفي المكاتب الميدانية، وسيهدف إلى حفز الوعي

بأهمية العمل في نطاق أفرقة وإلى استنباط استراتيجيات لمساعدة أعضاء الأفرقة على الاتصال فيما بينهم والعمل بصورة فعّالة، مع تركيز الاهتمام على جميع جوانب عملية التخطيط والتنفيذ. ومن المقرر تنفيذ برنامجين للتدريب على بناء الأفرقة في النصف الثاني من عام ٢٠٠٠، ثم ثلاثة برامج كل سنة على المدى المتوسط.

### ٢,٣,٣ تدريب الموظفين الإداريين وموظفي فئة الخدمة العامة

٥١ - ستنفذ أيضا برامج مصممة حصرا لتدريب موظفي بعض المجموعات المهنية الخاصة مثل الأخصائيين الإداريين. وفيما يخص موظفي فئة الخدمة العامة سيوسع نطاق الدورات المتاحة حاليا بما يكفل تزويد موظفي الدعم في اليونسكو بالمهارات العالية اللازمة للعمل في منظمة حديثة.

### ٢,٣,٤ التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل تشاطر المعارف واستخدامها

٥٢ - سيجري إعداد وتنفيذ برنامج خاص للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات بغية رفع كفاءات موظفي اليونسكو إلى المستويات الحديثة في هذا الميدان. وسيهدف هذا البرنامج بصورة رئيسية إلى مساعدة جميع الموظفين على اكتساب مهارات الاتصال الحاسوبي اللازمة لإقامة شبكات المعارف (انظر الفقرة ٦٦ من الجزء الثاني من الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦) ولتشاطر المعارف واستخدامها في إطار المنظمة.

### ٢,٣,٥ برنامج الدراسات الخارجية

٥٣ - لأن كان من الممكن توفير قدر كبير من التدريب داخل المنظمة ذاتها، فإنه لا بدّ من الاعتراف بأن هناك احتياجات تدريبية خاصة، لا سيما في المجالات التخصصية، لا يمكن تلبيتها إلا عن طريق جهات خارجية. ومن أجل الوفاء بهذه الاحتياجات سيجري إنشاء برنامج يستهدف أساسا تطوير مهارات الموظفين إلى أعلى مستوى وفقا لاحتياجات المنظمة. وستجري في عام ٢٠٠١ استشارة منظمات الأمم المتحدة الأخرى بشأن الممارسات المتبعة في تحديد معايير اختيار المرشحين وأنواع المساعدة المالية والمساعدات الأخرى المتاحة للتدريب الخارجي، وذلك بهدف وضع سياسة في هذا المجال. ومن المتوقع أن يتاح البدء بتنفيذ هذا البرنامج في عام ٢٠٠٢.

### ٢,٤ ترتيبات العمل الجديدة

#### ٢,٤,١ الترتيبات التعاقدية

٥٤ - تشهد منظومة الأمم المتحدة في الوقت الراهن تغيرات كبرى فيما يخص الترتيبات التعاقدية. وأصبح هناك إقرار بأن الأنواع العديدة الحالية من العقود تتسم بقدر مفرط من التعقيد والجمود، وتصبح معالجتها إداريا، ولم تعد تتناسب مع الاحتياجات الراهنة للمنظمات. وبالنظر إلى أن من المتوقع أن يزداد استخدام الوظائف ذات المدة المحدودة في الفئة المهنية في اليونسكو، فإن من المهم أن تكون هناك في المنظمة ترتيبات تعاقدية تتماشى مع هذا التوجه. ولذلك سيجري تقييم لكافة الترتيبات التعاقدية في منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك العقود المؤقتة والعقود محددة الأجل، واتفاقات الخدمات الخاصة، والتعيينات لمدة محدودة، والعقود المستمرة. ومن المتوقع إنجاز هذه الدراسة في منتصف عام ٢٠٠١؛ وسيبدأ

العمل بأي ترتيبات تعاقدية جديدة، تُعتمد استنادا إلى هذا التقييم، اعتبارا من عام ٢٠٠٢. وسيتواصل التقيد بالوضع التعاقدى للموظفين الذين لديهم تعيينات في الأمانة في الوقت الراهن.

#### ٢,٤,٤ العلاقات بين الموظفين والإدارة

٥٥ - إن نظام الموظفين في اليونسكو يتضمن آلية تكفل الاتصال المستمر بين الموظفين والمدير العام عن طريق ممثلين منتخبين لهذه الغاية. ولا يمكن التقليل من شأن الأهمية التي تكتسيها العلاقات بين الموظفين والإدارة بالنسبة لتأمين سلاسة العمل في منظمة دولية، لا سيّما أثناء فترات التغيير والإصلاح في المنظمة المعنية. والمدير العام يرغب في الاعتماد على مشاركة الموظفين في عملية الإصلاح من خلال تعزيز الحوار بين الإدارة وممثلي الموظفين، بحيث تسود بين الطرفين روح الثقة المتبادلة والشراكة. ولهذه الغاية، ستجري مراجعة الآلية المشتركة لليونسكو بالتعاون مع ممثلي الموظفين وبلاستعانة بخبير استشاري خارجي، بهدف تحديد طرائق لتحسين آليات التشاور سعيا إلى تحقيق التوافق في الآراء. وستجري هذه العملية في بداية عام ٢٠٠١.

٥٦ - وعلى مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة، ستقوم اللجنة الاستشارية للمسائل الإدارية (CCAQ) بالتعاون مع جامعة كارنيل في المملكة المتحدة، بتنظيم حلقة دراسية لمثلي الموظفين في المنظمات الدولية الذين أصبح يتعين عليهم بصورة مطردة اتباع نهج يتسم بالمزيد من الطابع الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. ومن المقرر أن ينفذ هذا البرنامج في الربع الأخير من عام ٢٠٠٠، وسيكون الهدف منه هو تحسين فهم المشاركين للتطورات الحديثة في الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وزيادة الفهم للمبادئ والممارسات الخاصة بالنهج التشاركية. وعلى الرغم من أن المشاركة ستكون مقصورة على ممثل واحد من كل منظمة، فسيجري النظر في إمكانية تطويع هذا البرنامج لأغراض اليونسكو بحيث يتمكن عدد أكبر من ممثلي الموظفين من الاستفادة من هذا التدريب.

#### ٢,٤,٣ مكتب إدارة الموارد البشرية

٥٧ - بعد تحويل "مكتب شؤون الموظفين" إلى "مكتب إدارة الموارد البشرية"، قرر المدير العام أن يركّز المكتب الجديد اهتمامه على التخطيط والإدارة الاستراتيجيين للموارد البشرية بدلا من الإدارة اليومية لشؤون الموظفين، التي سيعهد بها إلى القطاعات والمكاتب المعنية. وستضطلع المكاتب التنفيذية التي ستُنشأ في القطاعات بجزء كبير من هذه المهام المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين. وستحدد في وقت قريب القائمة الكاملة للمهام التي يتعين تحويلها، وسيجري تدريب الموظفين في المكاتب التنفيذية تبعا لذلك. وسيجري أيضا تقييم الآثار المترتبة على هذا الإجراء بالنسبة لتحديد عدد الموظفين اللازمين لمكتب إدارة الموارد البشرية.

#### ثالثا - الموارد والآثار المالية

٥٨ - إن البرنامج المذكور أعلاه للإصلاح في مجال سياسة الموظفين وإدارة الموارد البشرية قد يكون برنامجا طموحا، بيد أنه يمثل الحد الأدنى اللازم من الإصلاح إذا ما كانت اليونسكو ترغب في أن تتحول إلى منظمة فعّالة تتسم بإدارة جيدة ويعمل فيها أخصائيون ومدربون تدريبا جيدا وتتوافر لديهم

الدوافع للعمل. وإن من شأن تعيين مدير جديد لمكتب إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة أن يعطي دفعا جديدا لجهود هذا المكتب فيما يخص وضع الاستراتيجيات للمستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، ستعزز قدرات المكتب ذاته من حيث تزويده بالموارد البشرية الملائمة، بما في ذلك إمكانية استخدام الخبراء الاستشاريين المتخصصين الخارجيين، لا سيما أولئك الذين يملكون خبرة في إدارة شؤون التغيير في المنظمات الدولية، وذلك لتيسير تنفيذ بعض المشروعات.

٥٩ - بيد أن من الواضح أن الوثيقة ٥/م٣٠ لا تتضمن اعتمادات مالية للأنشطة المزمعة في إطار السياسة الجديدة للموظفين. ولذلك سيتعين بذل جهود كبيرة لتحديد موارد للمشروعات التي سيبدأ تنفيذها خلال فترة العامين الحالية، كما سيتعين تخصيص اعتمادات مناسبة لهذا الغرض في الوثيقة ٥/م٣١.

٦٠ - إن التدريب الجيد من النوع المزمع في برنامج الإصلاح سيكون من أهم أنواع التدريب من حيث التكاليف. وفي إطار التوجه نحو تحقيق هدف المدير العام المتمثل في تخصيص نسبة من ٢٪ إلى ٣٪ من تكاليف الموظفين لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، حسب ما هو معمول به في المنظمات الدولية الأخرى، فإنه يُقترح تخصيص نسبة ٢٪ من تكاليف الموظفين (٦,٥ مليون دولار أمريكي) لهذا الغرض في الوثيقة ٥/م٣١، والوصول إلى النسبة المنشودة، وهي ٣٪ (٩,٧ مليون دولار أمريكي)، في نهاية فترة الاستراتيجية المتوسطة الأجل الحالية.

٦١ - ويرى المدير العام أنه يمكن تخصيص نسبة ١٪ (٣,٢٥ مليون دولار أمريكي) في إطار الاعتماد الإجمالي الحالي لتكاليف الموظفين. ولكنه يعتقد أنه إذا ما أُريد للسياسة الجديدة للموظفين أن تكون فعّالة منذ البداية، فإنه ينبغي مضاعفة هذا المبلغ، وهذا يقتضي توفير مبلغ إضافي قدره ٣,٢٥ مليون دولار أمريكي.

٦٢ - وبالإضافة إلى ذلك، فإن تكاليف الزيادة في عدد المعينين في إطار برنامج المهنيين الشباب إلى ٢٠ شخصا تقدر بمبلغ ١,٥ مليون دولار أمريكي، وستكون هناك حاجة لمبلغ آخر قدره ٢٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي لتغطية تكاليف الاستعانة بخدمات الخبراء الاستشاريين في مختلف مجالات إصلاح سياسة الموظفين وكذلك الزيادة في مصروفات مكتب إدارة الموارد البشرية المرتبطة بعملية الإصلاح. وعلى ذلك فإن إجمالي الميزانية الإضافية اللازمة لتنفيذ الإصلاحات في سياسة الموظفين يبلغ ٥ ملايين دولار أمريكي<sup>(١)</sup>.

(١) لا يشمل هذا المبلغ أي تغييرات قد تطرأ على مرتبات موظفي الفئة المهنية (كما هو مبين في الفقرة ٢٠ أعلاه)، وهي تغييرات يتعذر تقديرها في الوقت الراهن.

ملحق - خطة العمل والجدول الزمني لإصلاح سياسة الموظفين (حتى عام ٢٠٠٤)

الأنشطة	٢٠٠١												٢٠٠٢												٢٠٠٣											
	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>أولاً - حشد الموظفين</b>	◆																																			
إعداد خطط الحشد	■												■												■											
تنظيم التدريب للجان الوطنية بشأن قضايا الحشد	■												■												■											
إيفاد بعثات للحشد إلى المناطق	■												■												■											
زيادة عدد المهنيين الشباب الذين يعيّنون كل سنة إلى ٢٠	■																																			
توجيه وتطبيق نهج "مركز التقييم"	■												■												■											
<b>ثانياً - أداء الموظفين وتقديمهم في السلك الوظيفي وحراكمهم</b>	◆																																			
تنمية الكفاءات الأساسية والإدارية	■												■												■											
إعداد وتطبيق النظام الجديد لتقييم الأداء	■												■												■											
مراجعة عملية الترقية	■												■												■											
إعداد نظام للتدرج من فئة الخدمة العامة إلى الفئة المهنية	■												■												■											
إعداد وتطبيق نظام للتناوب	■												■												■											
إعداد نظام لحراك موظفي فئة الخدمة العامة والبدء بتطبيقه	■												■												■											
إعداد نظام للمكافأة والتقدير	■												■												■											
تنفيذ مهمة الإرشاد الوظيفي	■												■												■											
<b>ثالثاً - التدريب وتنمية القدرات</b>	◆																																			
تنظيم الندوة الإدارية العليا	■												■												■											
تنفيذ التدريب الإداري بحسب الفئات (مدير-١ وما فوقها، وم-٤ وم-٥، والوظائف حتى م-٣)	■												■												■											
تنفيذ برنامج التدريب على بناء الأفرقة	■												■												■											
تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين الإداريين وموظفي فئة الخدمة العامة	■												■												■											
تنفيذ البرنامج التدريبي في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل تشاطر المعارف واستخدامها	■												■												■											
البدء بتنفيذ برنامج الدراسات الخارجية	■												■												■											
<b>رابعاً - ترتيبات العمل الجديدة</b>	◆																																			
اعتماد ترتيبات تعاقدية جديدة	■												■												■											
مراجعة العلاقات بين الموظفين والإدارة	■												■												■											

160 EX/6 Part I Add.  
م ١٦٠ ت/٦ الجزء الأول، ضميمة  
باريس، ٢٠٠٠/١٠/١٦  
الأصل: انجليزي

### الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني لتنفيذها،  
بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها على الميزانيات المقبلة للمنظمة

### ضميمة الجزء الأول سياسة الموظفين

#### الملخص

الغرض من هذه الضميمة هو بيان المسوغ للمبلغ الإضافي في الميزانية وقدره ٥ ملايين دولار أمريكي، اللازم لتنفيذ عملية الإصلاح في سياسة الموظفين لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، كما ورد في الوثيقة ١٦٠ م ت/٦، الجزء الأول.

وتتضمن هذه الوثيقة أيضا معلومات إضافية عن تطور عدد الوظائف ومستوياتها بعد التعديلات الأخيرة في الوضع الوظيفي. ويطلب من المجلس التنفيذي الترخيص بإجراء التسويات الضرورية في الذيل السادس من الوثيقة م/٥ المعتمدة طبقاً للفقرة ٥ من القرار ٣٠/م٧٠.

طُرح خلال مداوالات فريق الخبراء عدد من الأسئلة عن تكاليف تنفيذ عملية الإصلاح في سياسة الموظفين. ويوجد أعضاء المجلس التنفيذي في ما يلي معلومات إضافية عن هذا الإصلاح تتعلق بمجالين عامين هما التدريب وإعادة التصنيف.



المسوغ للمبلغ الإضافي في الميزانية وقدره ٥ ملايين دولار أمريكي،  
اللازم لتنفيذ عملية الإصلاح في سياسة الموظفين لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣

### ألف - التدريب - مبلغ إضافي قدره ٣,٢٥ مليون دولار أمريكي

١ - يتمثل أحد الدوافع الرئيسية لمبادرات المدير العام المتعلقة بإصلاح سياسة الموظفين في الأهمية التي يوليها لعنصر التدريب، ولا سيما التدريب الإداري. وفي سياق السعي لتحقيق الامتياز والقدرة الأساسية المتينة في المجال الإداري، فإنه يتعين تخصيص موارد هامة لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، مما يعتبر عاملاً رئيسياً يساعد على تجديد بنية اليونسكو بحيث تتمكن من أداء دورها بأكبر قدر ممكن من المقدرة والكفاية.

٢ - إن اعتماد الميزانية المخصص حالياً في اليونسكو لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم يمثل ١,٣٪ في المائة من تكاليف الموظفين، وهي من أدنى النسب في منظومة الأمم المتحدة، وهذا ما أقرت به وحدة التفنيس المشتركة في استعراضها لوضع التنظيم والإدارة في اليونسكو. ومثل هذه الموارد لا تكفي للوفاء بمتطلبات الأنشطة التدريبية الرئيسية المقررة في إطار البرنامج الإصلاحي.

٣ - وقد أشار المدير العام إلى أنه يمكن أن يخصص لهذا الغرض ١٪ (٣,٢٥ مليون دولار) من إجمالي الاعتماد المالي الحالي لتكاليف الموظفين. وهذا المبلغ من شأنه أن يتيح توسيع وتحديث البرامج التدريبية القائمة واستحداث عدد محدود من دورات التدريب الإداري، بما في ذلك "الندوة الإدارية العليا". وعلى الرغم من إيجابية هذا الإجراء، فإنه لن يكون كافياً بحد ذاته لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية في المنظمة وللوفاء بمتطلبات عملية الإصلاح المقترحة.

٤ - وإن تخصيص مبلغ إضافي قدره ٣,٢٥ مليون دولار أمريكي من شأنه أن يحدث تغييراً في طبيعة التدريب الموفر حالياً بحيث يتحول إلى نظام للتدريب يتسم بقدر أكبر بكثير من التركيز والدينامية واسعة النطاق، كما أنه سيجعل الموارد المخصصة لتدريب الموظفين في اليونسكو أقرب إلى المستوى السائد في المنظمات الدولية الأخرى. ويرد أدناه بيان لتوزيع تكاليف أنشطة التدريب المقترحة في الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦، الجزء الأول، لفترة العامين ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

مليون دولار أمريكي

٠,٧	برنامج التنمية الإدارية (درجة مدير - ١ وما فوقها) بما في ذلك "الندوة الإدارية العليا"
٠,٨	التدريب الإداري
٠,٤	تدريب المشرفين
٠,٢	بناء الأفرقة
٠,٧	التدريب في مجال النظام الجديد لتقييم الأداء
٠,٣	تدريب الأخصائيين الإداريين
٠,٥	تدريب موظفي فئة الخدمة العامة
٠,١	التدريب اللغوي
١,٣	التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات
١,٥	برنامج الدراسات الخارجية/التدريب في مجالات خاصة
٦,٥	المجموع

٥ - بالنظر إلى هذه المرحلة الانتقالية من عملية الإصلاح، قد يصبح من الضروري تعديل التقديرات سالفة الذكر بما يتناسب مع الأولويات المستجدة. ويستند كل جانب من جوانب عملية الإصلاح إلى مبدأ أساسي يتمثل في أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي الوسيلة الرئيسية للتوصل إلى أشكال التنظيم السليم القائمة على تحقيق النتائج، ومن ثمّ سيتعين على كبار المديرين أن يركزوا اهتمامهم على إدارة الموارد البشرية وعلى الاضطلاع بدور قيادي. ومع تخصيص موارد إضافية، سيتمكن أيضاً زيادة التدريب الموفر للموظفين الميدانيين زيادة كبيرة، ولا سيما في مجالات بناء الأفرقة، والنظم الإدارية الجديدة، والمعلوماتية. ويمكن تكريس الموارد لبرنامج الدراسات الخارجية، مما يتيح توفير برامج رفيعة المستوى لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم في مجالات تخصصية أساسية. كما ستتتيح الموارد الإضافية إمكانية اقتناء مجموعات مواد تدريبية جديدة وتحديث معدات التدريب وإعداد برامج تدريبية داخلية باستخدام شبكة انترنيت وتكنولوجيات أقراص القراءة بالليزر CD-Rom، وسييسر ذلك عملية التعلم عن بعد بالنسبة للموظفين في المقر وفي الميدان على السواء.

٦ - وتتمثل المنافع المتوقعة من هذا الاستثمار للموارد في ما يلي:

(أ) تعزيز الفعالية الإدارية، مما يترتب عليه زيادة الإنتاجية في تنفيذ البرامج. كما سيكون لذلك أثر على نوعية برامج اليونسكو، مما سيعود بالنفع على الدول الأعضاء، وعلى سمعة المنظمة.

(ب) زيادة المعارف الأساسية والمتخصصة للموظفين في مجالات اختصاصهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة لليونسكو.

(ج) تحسين المرونة التنفيذية عن طريق توسيع نطاق المهارات التي يملكها الموظفون.

(د) زيادة رضى الموظفين والتزامهم بعملهم، مع التركيز على استحداث ثقافة إيجابية في المنظمة موجّهة نحو تحسين الأداء.

(هـ) اجتذاب مرشحين رفيعي المستوى لشغل وظائف في اليونسكو عن طريق إتاحة الفرص لهم للتعلم وتنمية قدراتهم، وزيادة مستوى كفاءتهم وتعزيز مهاراتهم.

(و) إعطاء قوة دافعة إضافية لعملية الإصلاح وإدارة التغيير في المنظمة.

باء - برنامج المهنيين الشباب - مبلغ إضافي قدره ١,٥ مليون دولار أمريكي

٧ - سيسهم المبلغ الإضافي، وقدره ١,٥ مليون دولار أمريكي، إلى حد كبير في معالجة مسألة البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة دون النصاب في الأمانة، وكذلك في تجديد شباب هيئة الموظفين في المنظمة. وسيتعزز الطابع التنافسي للبرنامج، مما يسهم في تحسين سمعة اليونسكو كعمل رفيع المستوى.

## جيم - خدمات الخبراء الاستشاريين - مبلغ إضافي قدره ٠,٢٥ مليون دولار أمريكي

٨ - ستضمن الاستعانة بخدمات الخبراء الاستشاريين (٠,٢٥ مليون دولار) اعتماد أفضل وأحدث الممارسات في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الدولية كأساس لتنفيذ الإصلاحات الجديدة في سياسة الموظفين. كما ستضمن قيام خبراء استشاريين من أعلى مستوى دولي بتنمية قدرات الموظفين المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية وتدريبهم.

### آثار إعادة تصنيف الوظائف على ميزانية تكاليف الموظفين

#### الحالات المعلقة

٩ - على نحو ما يرد في الفقرتين ١٩ و ٢٠ من الجزء الأول من الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦، تبين من التحليل النهائي أن إعادة التصنيف برفع الدرجة الوظيفية كان مبررا في ١٤ حالة من مجموع الحالات المعلقة البالغ عددها ٥٤ حالة. وازدياد عدد الحالات المبررة من ١٣ إلى ١٤ حالة هو نتيجة لاستكمال تحليل ٤ حالات لم تكن قد درست قبل ذلك. وستعرض تفاصيل هذه العملية في جلسة خاصة يزعم عقدها في ٢٣ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠. وإذا ما تمت الموافقة على إعادة تصنيف هذه الوظائف الـ ١٤، فإن آثارها المالية ستبلغ ٨٠٠ ٣٦٠ دولار أمريكي يزعم المدير العام استيعابها في إطار تكاليف الموظفين. وسيطلب عندئذ من المجلس التنفيذي أن يعدل وفقا لذلك الذيل السادس من الوثيقة ٣٠ م/٥ المعتمدة.

#### عمليات إعادة التصنيف الأخرى خلال فترة العامين الجارية

١٠ - وفقا للممارسات المتبعة في إدارة شؤون الموظفين، ولا سيما لأحكام المادة ١٠٢,٢ جرى تطوير مهام عدد من الوظائف. فقد تبين أن هناك ما يبرر من الناحية التقنية إعادة تصنيف وظائف قدمت بشأنها طلبات مجموعها ٤٢ طلبا تشتمل على رفع درجات ٣٤ وظيفة وخفض درجات ٨ وظائف. وقد درس مكتب إدارة الموارد البشرية هذه الطلبات وفقا للممارسات السارية في مجال إعادة التصنيف والتي تتمثل في إجراء دراسة تقنية للملف المعني على ضوء مقارنته بوظائف مناظرة بغية تحديد مستواه ضمن الإطار التنظيمي مع القيام في ذلك وفي أحيان كثيرة بمقارنات مع منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة، وإجراء مراجعة إدارية للمهام بغية قياس مدى الأهمية النسبية للوظيفة المعنية. ومن شأن إجراء عمليات إعادة التصنيف في الأمم المتحدة بغية قياس مدى الأهمية النسبية للوظيفة المعنية. وهو مبلغ يقترح المدير العام تمويله ضمن إطار الميزانية المخصصة لتكاليف الموظفين في الوثيقة ٣٠ م/٥ المعتمدة، وذلك بوسائل عدة من بينها الحد من الاستعانة باعتمادات الوظائف الشاغرة لتمويل استخدام الموظفين المؤقتين.

١١ - وطبقا لأحكام الفقرة ٥ من القرار ٣٠ م/٧٠، فإن المطلوب هنا من المجلس هو أن يأذن بتعديل الذيل السادس من الوثيقة ٣٠ م/٥ المعتمدة نتيجة لتسوية الحالات المعلقة والحالات الأخرى لإعادة التصنيف.

## خطة إنهاء الخدمة بالتراضي

١٢- على نحو ما يرد في الفقرات ١١ و ١٢ و ١٣ من الجزء الأول من الوثيقة ١٦٠ م ت/٦، ترك ١٠٣ موظفين الخدمة في المنظمة بتاريخ ٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠٠ (موظف بدرجة مدير - ٢، و ١٥ موظفا مهنيا، و ٨٧ موظفا من موظفي الخدمة العامة). ولا يزال من السابق لأوانه تقييم مدى تأثير هذه العملية على بنية الوظائف؛ وبالتالي، فإنه ينبغي الإبقاء على الوظائف المعنية شاغرة لبعض الوقت (عموما ٦ أشهر) بغية تمويل تعويضات نهاية الخدمة، إلا أن من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى إجراء خفض منتظم لدرجات الوظائف الشاغرة. كما ينبغي التنويه بأن المدير العام قد قرر بالفعل تحويل ١٠ وظائف شغرت من فئة الخدمة العامة إلى وظائف جديدة بدرجة مهني ١/مهني ٢ تخصص لمهنيين شباب.

## تخفيض عدد الوظائف العليا

١٣- على النحو المبين في العرض الموجز أدناه، سيسفر تطبيق مذكرة المدير العام م ع/مذكرة/٢٢/٠٠ الصادرة في ١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠، عن الحد من ضخامة عدد الوظائف العليا في الأمانة على مستوى المقر، ولا سيما على صعيد الوظائف من درجة مدير - ١ ومدير - ٢، إذ أصبح عدد هذه الوظائف حاليا يقل بنسبة ٥٠٪ تقريبا عما كان عليه في بنية ما قبل أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠. ومع أنه سيتم الإبقاء على عدد من الوظائف المعنية بهذا الإجراء، في درجاتها الوظيفية السابقة حتى نهاية فترة العامين، سيقتضي الأمر إعادة تعيين الموظفين في وظائف ذات درجات معادلة أو بدرجات أدنى أو حتى إنهاء خدمة موظفين على أساس التراضي.

<u>البنية الجديدة في المقر</u>	<u>البنية القديمة</u>	
١	١	نائب مدير عام
١٠	١٠	مساعد مدير عام
١٥	٢٦	مدير - ٢
٣٥	٧٣	مدير - ١

ANNEX

RECLASSIFICATION OF POSTS  
AT HEADQUARTERS AND IN THE FIELD  
TO BE SUBMITTED TO THE 160th SESSION OF THE EXECUTIVE BOARD\*

	Posts in the Professional category and above										Posts in the General Service category					Field posts	COSTS/ (SAVINGS)	
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/GS-3	Total			
<b>I. Downgradings</b>						-1		1			-1	1						\$
							-1	1				-1	1					
								-2	2				-2	2				
<b>Savings of eight downgradings</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	0	-183 600
<b>II. Upgradings</b>						6	-6											
						1		-1										
							5	-5										
								7	-7		3	-3						
									2		-2							
									2			-2						
									1		-1							
								1										-1
																		1
<b>Cost of 34 upgradings (of which six upgradings of local posts and one conversion from temporary to established post in the field)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	0	726 800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	0	543 200

\* Reclassifications suspended in DG/Note/00/3 of 22 February 2000 are not included in this table.

**ANNEXE**

**RECLASSIFICATION DES POSTES AU SIEGE ET HORS SIEGE  
A SOUMETTRE A LA 160e SESSION DU CONSEIL EXECUTIF\***

	Postes de la catégorie du cadre organique et de rang plus élevé										Postes de la catégorie du cadre de service et de bureau					Hors Siège	COUTS/ (ECONOMIES) \$
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/ GS-3	Total		
<b>I. Déclassements</b>						-1	-1	1	2		-1	1	1	2			
<b>Economies réalisées du fait des huit déclassés</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183.600
<b>II. Reclassements</b>						6	-6	-1	-7								
						1	5	-5	2		3	-3					
								7	2		-2						
									1		-1						
<b>Coût des 34 reclassements (dont 6 concernant des postes locaux et la transformation d'un poste temporaire en un poste permanent hors Siège)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726.800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543.200

\* Les reclassifications suspendues dans la DG/Note/00/3 du 22 février 2000 ne figurent pas dans le présent tableau.

160 EX/6

PART II

١٦٠ م ت/٦

الجزء الثاني

باريس، ٢٠٠٠/٩/٥

الأصل: انجليزي

### الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني  
لتنفيذها، بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها  
على الميزانيات المقبلة للمنظمة

### الجزء الثاني

بنية الأمانة ونظم إدارتها

#### الملخص

بعد عرض التوجهات الرئيسية للإصلاح على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة (الوثيقة ١٥٩ م ت/٥)، وطبقا للقرار ١٥٩ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة خطة عمل وجدولا زمنيا للإصلاحات مع بيان آثارها المالية بالنسبة لميزانية المنظمة.

ويعرض الجزء الثاني من الوثيقة البنية الجديدة للأمانة، وفقا لما أعلنه المدير العام في مذكرته (DG/Note/00/15) المؤرخة في ٣ يوليو/تموز ٢٠٠٠، وكذلك التغييرات المزمع إدخالها على نظم الإدارة في الأمانة. ويرد في الجزء الرابع من الوثيقة مشروع قرار بهذا الشأن.

## أولاً - بنية الأمانة

### ١,١ - إعادة تنظيم بنية الأمانة في المقر

#### ١,١,١ - الإطار العام

١ - في الدورة التاسعة والخمسين بعد المائة للمجلس التنفيذي (مايو/أيار ٢٠٠٠)، قدم المدير العام الخطوط الرئيسية والخيارات المتاحة لترشيد بنية الأمانة، بغية زيادة فعالية عمل اليونسكو عن طريق إزالة التجزئة الهيكلية، وتقليل عدد المستويات الهرمية، ووضع خطوط واضحة للسلطة، والتمييز بوضوح بين المهام البرنامجية وغير البرنامجية مع تركيز جميع الأعمال الفنية في قطاعات البرنامج.

٢ - وقد استرشد المدير العام في إعداد خطته لإعادة التنظيم الهيكلي بالقرارين اللذين اتخذتهما مؤخراً الهيئتان الرئاسيتان، وهما القرار ٣٠/م٧٢ الذي دعا إلى "تحقيق التوازن في بنية الأمانة، فيما يخص الفئة المهنية، بين عدد الوظائف من المستويات م - ١ إلى م - ٥ وعدد الوظائف من المستويات مدير - ١ إلى م م ع، وذلك من خلال تخفيض عدد الوظائف في المستويات العليا (م م ع، مدير - ١، مدير - ٢"، والقرار ١٥٩ م ت/٣,١,٢ الذي دعه إلى "العمل بأسرع وقت ممكن على تخفيض عدد الموظفين في الدرجات العليا من أجل تحقيق توازن أكبر في بنية الوظائف".

٣ - وقد وضع المدير العام قراراته في صيغتها النهائية، مراعيًا في ذلك مختلف الآراء التي أعرب عنها أعضاء المجلس التنفيذي، وأعلن في ٣ يوليو/تموز ٢٠٠٠ التنظيم الجديد للأمانة في المقر، الذي سيطبق بشكل كامل في ١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠، علماً بأن التغييرات الهيكلية في المكاتب الميدانية ستكون موضع قرارات منفصلة يجري اتخاذها في إطار الاستراتيجية الجديدة للمركزية، حسبما يرد في الجزء الثالث من الوثيقة ١٦٠ م ت/٦.

٤ - وتمثل التدابير المعروضة أدناه، دون أن تكون غاية في حد ذاتها، تغييراً هيكلياً كبيراً، استناداً إلى أولويات البرنامج الحالي والأولويات الناشئة، علماً بأن التصميم المتطور لبرامج اليونسكو قد يتطلب إجراء مزيد من التغييرات في هذا الإطار العام.

٥ - تتألف الأمانة في المقر حالياً من قطاعات البرنامج وقطاعات الدعم، ويرأس كل منها مساعد للمدير العام، ومن وحدات مركزية تابعة للمدير العام. ويساعد المدير العام نائب المدير العام، ومكتب المدير العام (الشكل ١).

٦ - ويوجد خمسة قطاعات للبرنامج:

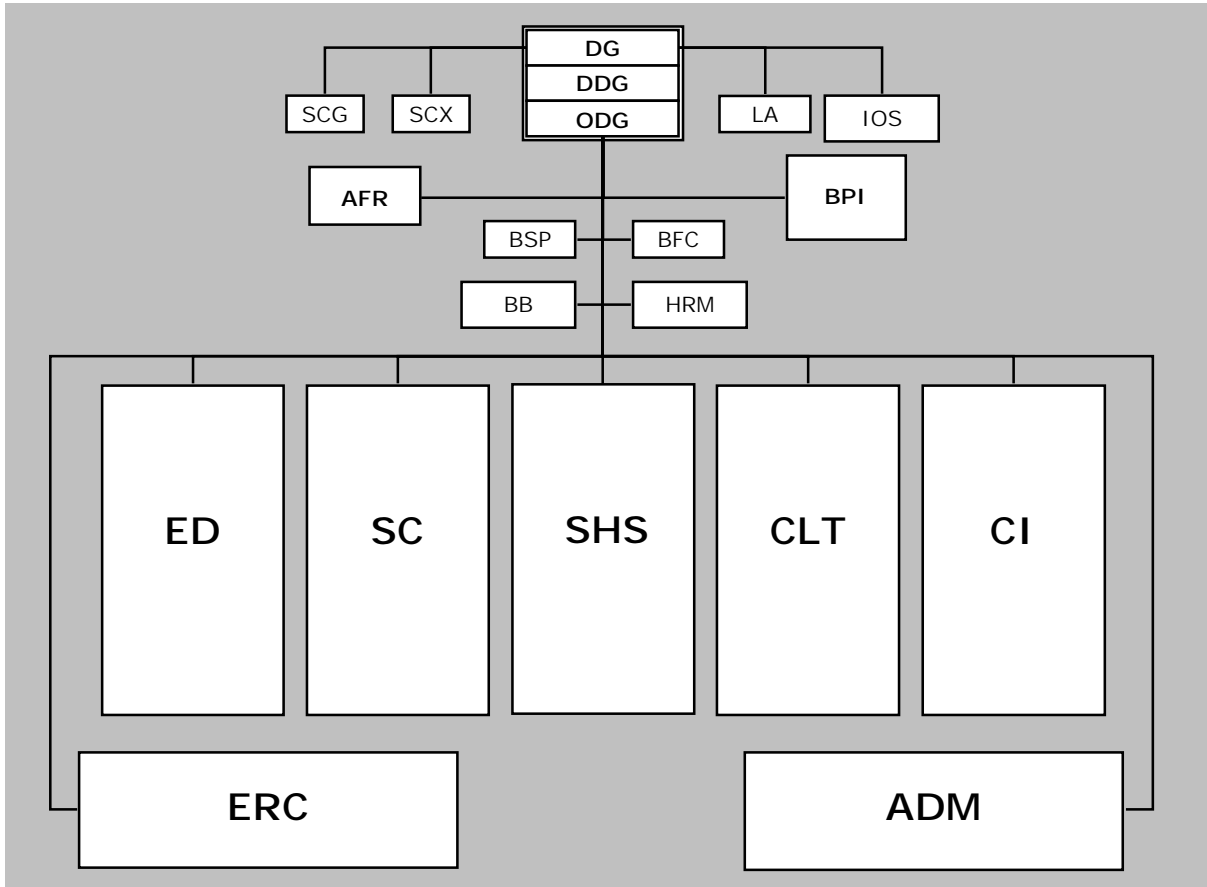
- قطاع التربية
- قطاع العلوم الطبيعية
- قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية
- قطاع الثقافة
- قطاع الاتصال والمعلومات.

٧ - وقطاعا الدعم هما:

- قطاع العلاقات الخارجية والتعاون
- قطاع الإدارة



- ٨ - وتتألف الوحدات المركزية من:
- مكتب التخطيط الاستراتيجي (BSP)
  - مكتب الميزانية (BB)
  - مكتب إدارة الموارد البشرية (BHM)
  - مكتب التنسيق الميداني (BFC)
  - مكتب إعلام الجمهور (BPI)
  - مكتب الإشراف الداخلي (IOS)
  - مكتب المعايير الدولية والشؤون القانونية (LA)
  - أمانة المؤتمر العام (SCG)
  - أمانة المجلس التنفيذي (SCX)
  - إدارة افريقيا (AFR)



الشكل ١: البنية الجديدة للأمانة في المقر

- ٩ - وتتألف بنية القطاع، بشكل عام، من ثلاثة مستويات: القطاع، والقسم، والشعبة. ولكل قطاع مكتب تنفيذي (EO) ملحق بمكتب مساعد المدير العام، ويجمع خدمات تنسيق البرنامج وتقييمه، وخدمات الإدارة والإعلام

١٠- ويرأس كل قطاع، وكذلك أمانة اللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات وإدارة افريقيا، مساعد للمدير العام (م م ع).

١١- ويرأس الأقسام، في إطار القطاعات، مدير بدرجة مدير - ١. وسيعمل أيضاً أحد مديري الأقسام في كل قطاع كنائب لمساعد المدير العام لذلك القطاع، وسيكون بدرجة مدير - ٢.

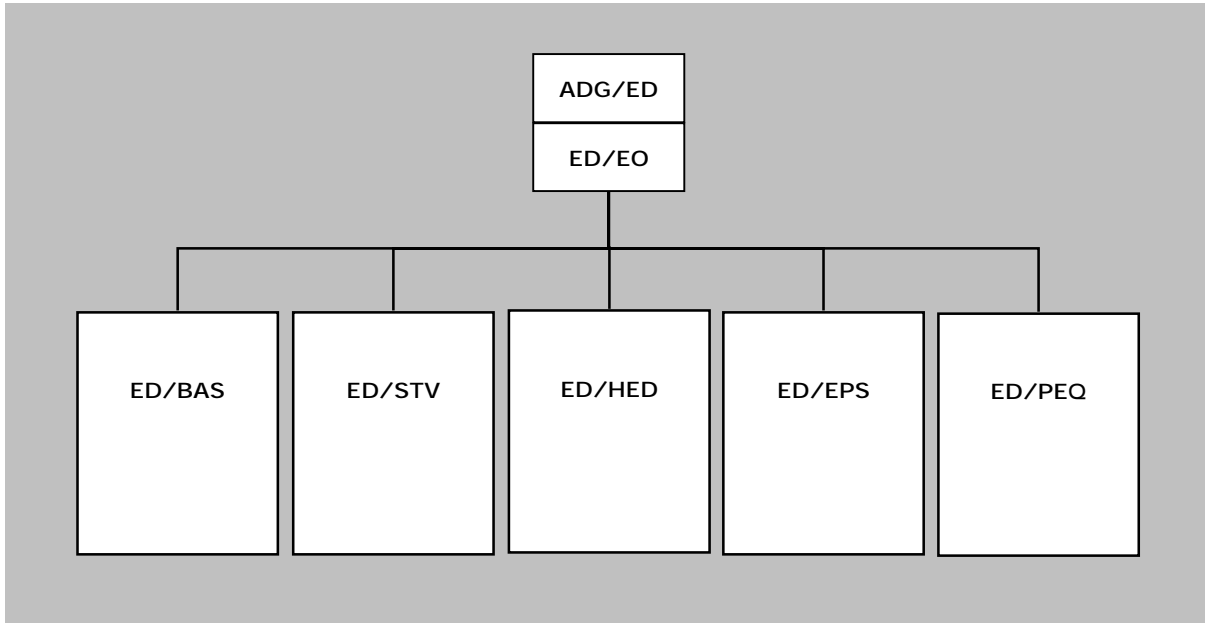
١٢- ويرأس الوحدات المركزية، وكذلك الكيانات التي أعطيت قدراً من الاستقلال الوظيفي (مركز اليونسكو للتراث العالمي، والمعاهد)، بشكل عام، مدير رئيسي (مدير - ٢)، وينوب عنه عند الاقتضاء نائب مدير (مدير - ١) يضطلع أيضاً بمهام محددة داخل الوحدة التنظيمية المعنية.

### ١,١,٢ - قطاعات البرنامج

١٣- تشكل قطاعات البرنامج جوهر الأمانة، وهي مكلفة بتنفيذ الجزء الأساسي من برنامج اليونسكو وميزانياتها. وتكفل القطاعات توفير "الحد الأدنى اللازم" من الخبرات في مجالات اختصاص اليونسكو، وتوفر في الوقت ذاته الأساس للتطبيق العملي لمبدأ الاشتراك الفعلي بين التخصصات من خلال شبكات المعرفة وأفرقة المشروعات المشتركة بين القطاعات.

١٤- يتألف قطاع التربية (ED) من الأقسام الخمسة التالية (الشكل ٢):

- قسم التعليم الأساسي (ED/BAS)
- قسم التعليم الثانوي والتقني والمهني (ED/STV)
- قسم التعليم العالي (ED/HED)
- قسم السياسات والاستراتيجيات التربوية (ED/EPS)
- قسم النهوض بنوعية التعليم (ED/PEQ)



الشكل ٢: البنية الجديدة لقطاع التربية

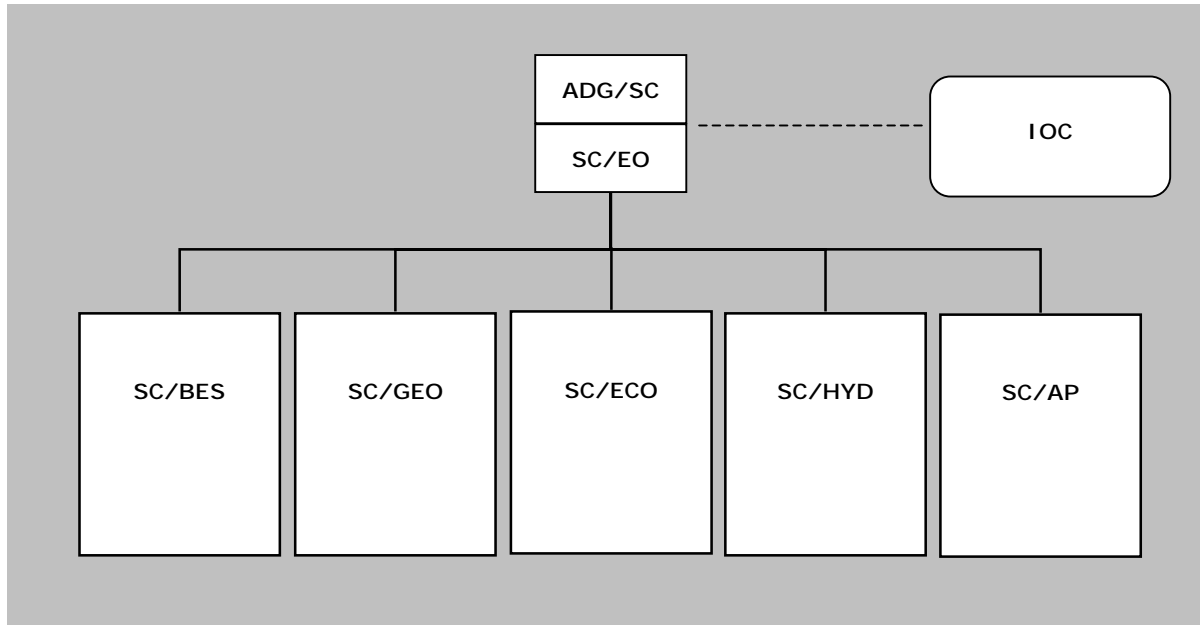
١٥- وبينما تناظر الأقسام الثلاثة الأولى مستويات التعليم الثلاثة، فإن القسمين الرابع والخامس لهما وظائف مستعرضة.

١٦- وعلى ذلك، فإن قسم السياسات والاستراتيجيات التربوية مسؤول عن مساعدة الدول الأعضاء في صياغة سياساتها التربوية، واختيار أفضل الاستراتيجيات والممارسات والترويج لها، وتقديم الدعم لإصلاح النظم التعليمية وإعادة بنائها.

١٧- ويعنى قسم النهوض بنوعية التعليم بموضوع تحسين مضمون التعليم النظامي وغير النظامي على السواء. وهو يولي عناية خاصة لتحسين المناهج الدراسية والأساليب والمواد التعليمية المتصلة بثقافة السلام، وحقوق الإنسان، والبيئة والسكان، والعلوم والتكنولوجيا، وكذلك لتشجيع التعليم الذي يحترم التنوع اللغوي. وتستخدم الأقسام التي تغطي مستويات التعليم الثلاثة نتائج عمل هذا القسم.

١٨- ويتألف قطاع العلوم الطبيعية (SC) من خمسة أقسام وأمانة اللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات على النحو التالي (الشكل ٣):

- قسم العلوم الأساسية والعلوم الهندسية (SC/BES)
- قسم علوم الأرض (SC/GEO)
- قسم العلوم الإيكولوجية (SC/ECO)
- قسم علوم المياه (SC/HYD)
- قسم التحليل والسياسات في مجال العلوم (SC/AP)
- أمانة اللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات (IOC)



الشكل ٣: البنية الجديدة لقطاع العلوم الطبيعية

١٩- ويجمع القسم الجديد للعلوم الأساسية والعلوم الهندسية بين المهام التي كان يضطلع بها في السابق قسم علوم الحياة، وقسم الرياضيات والعلوم الفيزيائية والكيميائية، وقسم الهندسة والتكنولوجيا.

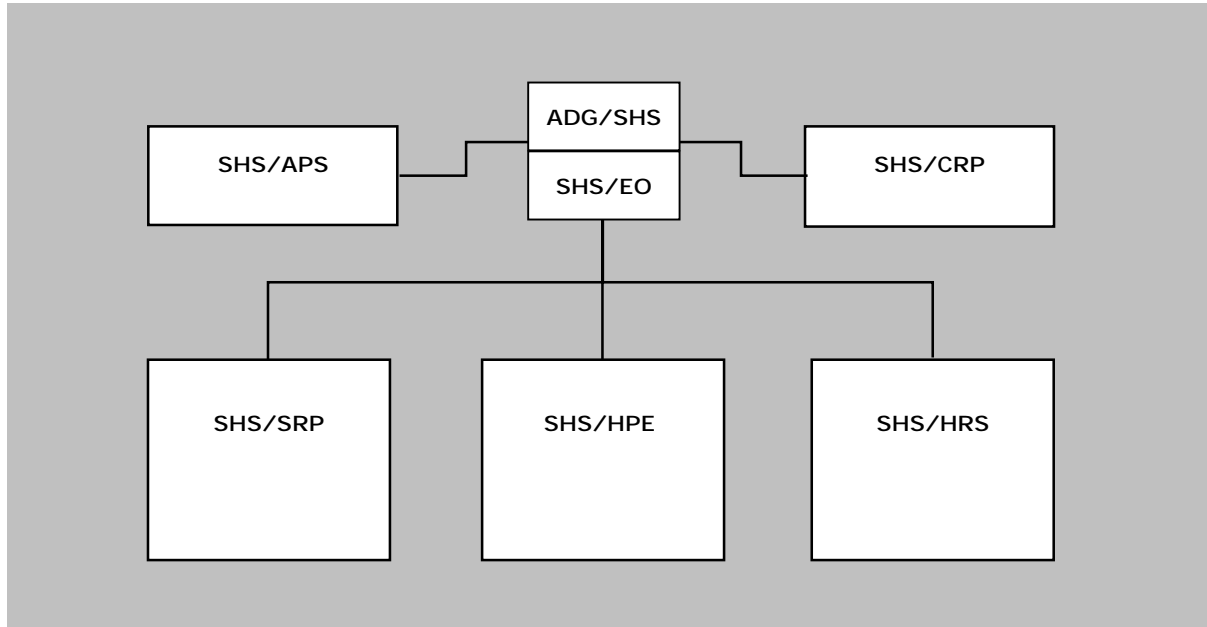
٢٠- وتقدم الأقسام الثلاثة التي تتناول علوم الأرض، والعلوم الإيكولوجية، وعلوم المياه، خدمات الأمانة للبرنامج الدولي للمطابقة الجيولوجية (مطاجيو - IGCP)، وبرنامج الإنسان والمحيط الحيوي (الماب - MAB)، والبرنامج الهيدرولوجي الدولي (بهد - IHP)، على التوالي.

٢١- ويقدم القسم الجديد للتحليل والسياسات في مجال العلوم المساعدة للدول الأعضاء في مجال سياسة العلوم، وفقاً لتوصية المؤتمر العالمي للعلوم في بودابست.

٢٢- ونظراً للطبيعة والوضع القانوني الخاصين للجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات (كوي - IOC)، فإن أمانتها تظل كيانا منفصلاً وتحفظ باستقلالها الوظيفي.

٢٣- ويتألف قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية (SHS) من الأقسام الخمسة التالية (الشكل ٤):

- قسم البحوث والسياسات في مجال العلوم الاجتماعية (SHS/SRP)
- قسم العلوم الإنسانية والفلسفة وأخلاقيات العلوم والتكنولوجيا (SHS/HPE)
- قسم حقوق الإنسان والديمقراطية والسلام والتسامح (SHS/HRS)
- قسم التنبؤ والدراسات المستقبلية (SHS/APS)
- قسم التعاون من أجل بحوث السلام (SHS/CRP)



الشكل ٤: البنية الجديدة لقطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية

٢٤- وتعكس الأقسام الثلاثة الأولى الأقطاب الرئيسية الثلاثة للبرنامج الحالي في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.

٢٥- ويظل التنبؤ والدراسات المستقبلية تمثل كياناً مستقلاً، نظراً للطابع المستعرض لهذه الأنشطة.

٢٦- ويتولى قسم التعاون من أجل بحوث السلام المسؤولية عن جملة أمور منها أمانة جائزة فيليكس هوفويه - بوانيه للسلام.

٢٧- ويتألف قطاع الثقافة (CLT) من الأقسام التالية (الشكل ٥):

- قسم التراث الثقافي (CLT/CH)

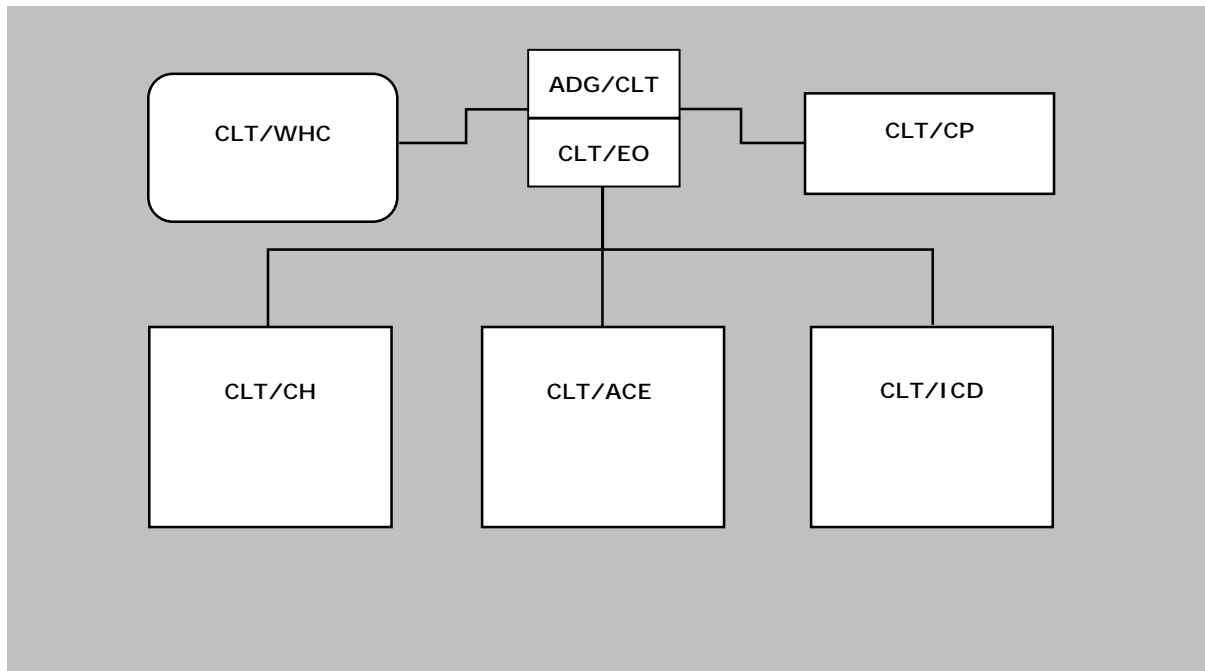
- قسم الفنون والمبادرات الثقافية (CLT/ACE)

- قسم الحوار بين الثقافات (CLT/ICD)

- قسم السياسات الثقافية (CLT/CP)

- مركز التراث العالمي (CLT/WHC)

٢٨- وتستند الأقسام الثلاثة الأولى إلى الأوجه الرئيسية الثلاثة لبرنامج الثقافة وهي: التراث الثقافي، والثقافات الحية، والحوار بين الثقافات.



الشكل ٥: البنية الجديدة لقطاع الثقافة

٢٩- ويكفل قسم السياسات الثقافية اتباع نهج شمولي في هذا المجال، يضم كافة أبعاد برنامج الثقافة، بما في ذلك المسائل المتعلقة بالتعددية الثقافية، وسيكون القسم بمثابة خلية تفكير بالنسبة لهذا القطاع.

٣٠- وقد احتفظ مركز التراث العالمي، بحكم وضعه الخاص، بقدر من الاستقلال الوظيفي تحت سلطة مساعد المدير العام لقطاع الثقافة، الذي يكفل تنسيق أنشطة المركز وتكاملها مع أنشطة قسم التراث الثقافي، فضلاً عن التعاون اللازم مع قطاع العلوم الطبيعية فيما يخص الجزء المتعلق بالتراث الطبيعي من اختصاصات هذا القطاع.

٣١- ويتألف قطاع الاتصال والمعلومات (CI) من الأقسام الثلاثة التالية (الشكل ٦):

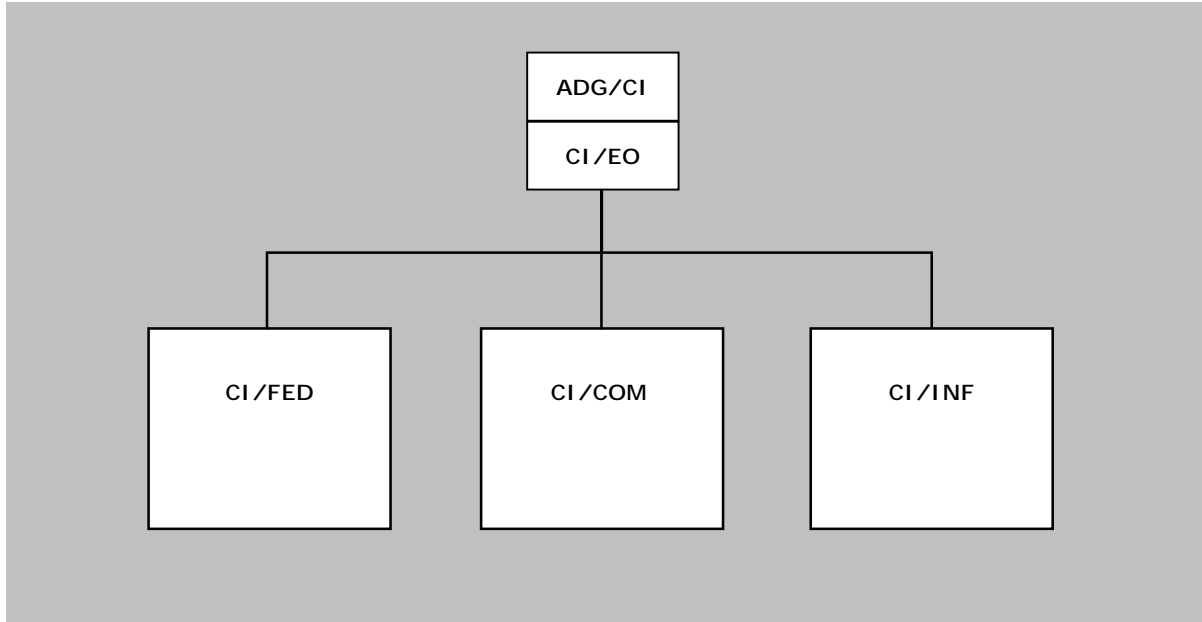
- قسم حرية التعبير والديمقراطية والسلام (CI/FED)

- قسم تنمية الاتصال (CI/COM)

- قسم مجتمع المعلومات (CI/INF)

٣٢- ويعكس قسم حرية التعبير والديمقراطية والسلام الأهمية الحيوية لهذه المسائل بالنسبة لليونسكو، وارتباطها الوثيق بالاتصال والمعلومات.

٣٣- وينظر القسمان الأخيران (تنمية الاتصال ومجتمع المعلومات) وسطين متميزين هما مهنيو وسائل الإعلام، من ناحية، وأمناء المكتبات والمحفوظات وأخصائيو المعلومات، من ناحية أخرى. ويوفر قسم تنمية الاتصال أيضاً خدمات الأمانة للبرنامج الدولي لتنمية الاتصال (بدتا - IPDC)، كما يوفر قسم مجتمع المعلومات خدمات الأمانة للبرنامج الدولي الحكومي الجديد "المعلومات للجميع"، مما يكفل استخدام الموارد البشرية والمالية استخداماً رشيداً.



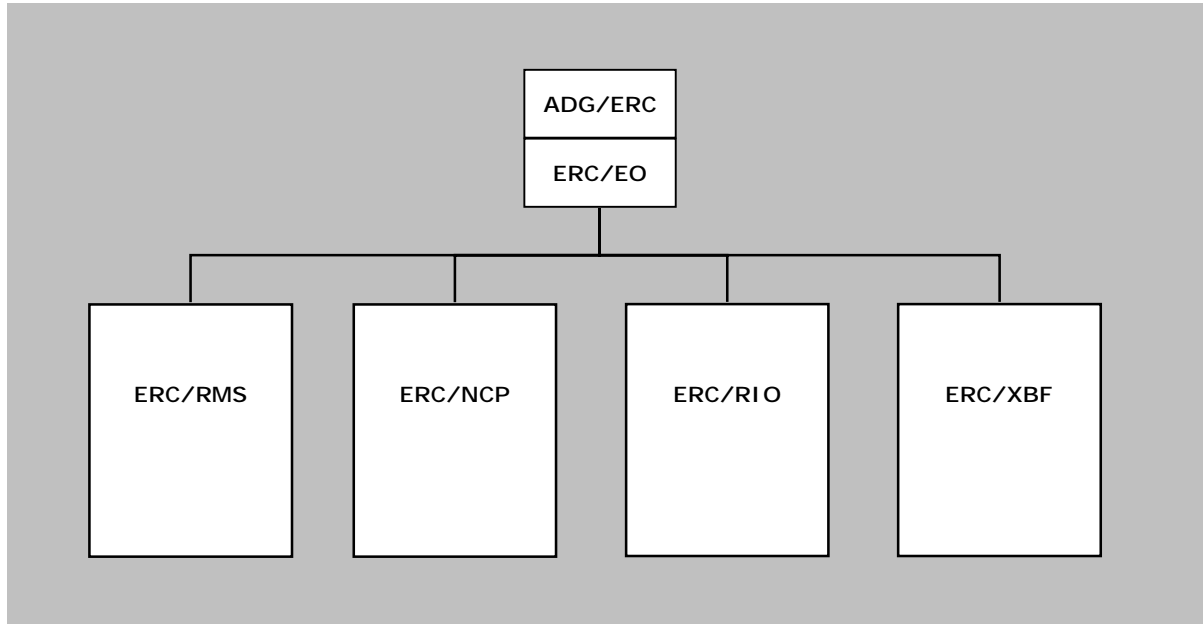
الشكل ٦: البنية الجديدة لقطاع الاتصال والمعلومات

١,١,٣ - قطاعا الدعم

٣٤- يستهدف قطاعا الدعم ضمان تهيئة الظروف الداخلية والخارجية الملائمة لتنفيذ برامج اليونسكو تنفيذاً فعالاً.

٣٥- ويتألف قطاع العلاقات الخارجية والتعاون (ERC)، الذي يحل محل مكتب العلاقات الخارجية السابق، والذي يؤكد عنوانه الجديد الجانب التعاوني لأنشطته، من الأقسام الأربعة التالية:

- قسم العلاقات مع الدول الأعضاء (ERC/RMS)
- قسم العلاقات مع اللجان الوطنية والشراكات الجديدة (REC/NCP)
- قسم العلاقات مع المنظمات الدولية (ERC/RIO)
- قسم التعاون مع مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية (ERC/XBF)



الشكل ٧: البنية الجديدة لقطاع العلاقات الخارجية والتعاون

٣٦- ويتضمن قسم العلاقات مع الدول الأعضاء خمس شعب إقليمية. ونظراً لوجود "إدارة افريقيا"، فإن شعبة افريقيا في قسم العلاقات مع الدول الأعضاء تعمل بمثابة مركز تنسيق مسؤول عن الجوانب البروتوكولية في العلاقات مع الدول الأعضاء الافريقية. ويضطلع القسم أيضاً بتنسيق الأنشطة لصالح الشعب الفلسطيني، وضمان التشغيل السليم لبرنامج المساهمة وبرنامج المنح الدراسية.

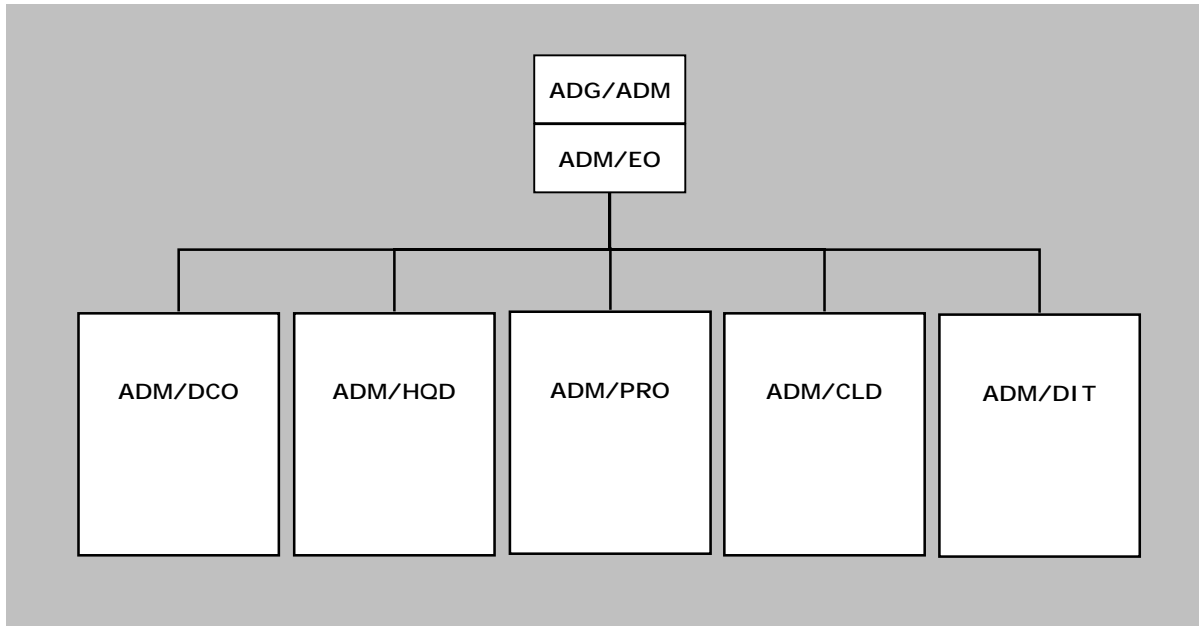
٣٧- وقد اكتسب القسم السابق للعلاقات مع اللجان الوطنية بعداً جديداً في الشراكات، وأصبح يسمى "قسم العلاقات مع اللجان الوطنية والشراكات الجديدة"، اعترافاً بحقيقة أن الأشكال الجديدة لتعبئة شركاء داخل المجتمع المدني (البرلمانيين، ورؤساء البلديات، وأندية اليونسكو، وما إلى ذلك) تقتضي مشاركة نشيطة من جانب اللجان الوطنية.

٣٨- ومفهوم "الشراكات" يتسم أيضاً بأهمية مركزية بالنسبة لقسم العلاقات مع المنظمات الدولية، الذي ينبغي له أن يعمل على تنمية وتيسير التعاون مع المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية الشريكة.

٣٩- ومن المتوقع أن يكون قسم التعاون مع مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية (الذي كان يحمل اسم "مكتب العلاقات مع مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية، والمنقول من "مكتب التنظيم والإدارة") مفيداً في استطلاع فرص التعاون مع مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية، مع إيلاء اهتمام خاص للاتفاقات طويلة الأجل ولضمان التكامل مع البرنامج العادي لليونسكو. وينبغي أن يعمل القسم بتعاون وثيق مع قطاعات البرنامج، وأن يزودها بالمبادئ التوجيهية والمعلومات العملية والدعم المنهجي لإعداد المشروعات وتنفيذها ومتابعتها.

٤٠- ويتألف قطاع الإدارة (ADM)، الذي يحل محل "مكتب التنظيم والإدارة" السابق، من الأقسام الخمسة التالية (الشكل ٨):

- قسم المراقب المالي (ADM/DCO)
- قسم شؤون المقر (ADM/HQD)
- قسم المشتريات (ADM/PRO)
- قسم المؤتمرات واللغات والوثائق (ADM/CLD)
- قسم نظم المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية (ADM/DIT)



الشكل ٨: البنية الجديدة لقطاع الإدارة

٤١- وفي هذا القطاع الجديد، أُعيدت تسمية "مكتب المراقب المالي" السابق ليصبح "قسم المراقب المالي" وذلك لكي يتماشى مع البنية الموحدة المعتمدة، ولكنه احتفظ بجميع وظائفه السابقة.



٤٢- ويتولى قسم شؤون المقر المسؤولية عن جميع الخدمات المتعلقة بصيانة مباني المقر وتجديدها وبالسلامة والأمن فيها، وكذلك بالبريد والنقل.

٤٣- ويقوم قسم المشتريات، الذي حل محل "قسم خدمات المنح الدراسية والمشتريات ومساندة البرنامج المتصلة بها" في مكتب التنظيم والإدارة، بتقديم الدعم التقني والإداري لجميع عمليات شراء السلع والخدمات في اليونسكو.

٤٤- ويظل "قسم المؤتمرات واللغات والوثائق" يجمع خدمات المؤتمرات، والترجمة الشفهية والتحريرية، والتنضيد وإنتاج الوثائق.

٤٥- وأنيطت بقسم نظم المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية، بالإضافة إلى وظائفه السابقة، إدارة السجلات والمحفوظات.

#### ١,١,٤ - المرافق المركزية

٤٦- تركز المرافق المركزية عملها على المهام التمهيديّة (إعداد السياسات والاستراتيجيات) والمهام النهائية (الرصد والتنسيق والمراقبة)، وكذلك على تقديم الخدمات للهيئتين الرئاسيتين.

٤٧- ومن المفروض أن يؤدي مكتب التخطيط الاستراتيجي (BSP) الجديد، وهو مكتب "الدراسات والبرمجة والتقييم" (BPE) السابق، دوراً أساسياً في إعداد برنامج اليونسكو، ورصد تنفيذه وتقديم التقارير بهذا الشأن، والتأكد من أن الأولويات التي حددها المؤتمر العام والمجلس التنفيذي، بما في ذلك النساء والشباب وأقل البلدان نمواً، والاستراتيجيات المحددة لمجموعات متنوعة من البلدان، تراعى على النحو الواجب في جميع مراحل إعداد البرنامج وتنفيذه.

٤٨- ويظل مكتب الميزانية (BB) مسؤولاً عن إعداد ميزانية اليونسكو ورصد تنفيذها، بالتنسيق الوثيق مع مكتب التخطيط الاستراتيجي، بينما يتولى مساعدو المدير العام/مديرو المكاتب المعنيون المسؤولية عن إدارة الاعتمادات المالية، المخصصة والمرخص بها، في إطار مختلف أبواب الميزانية بموجب النظام المالي.

٤٩- وينبغي أن يركز مكتب إدارة الموارد البشرية (HRM) أعماله على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارتها، وليس على الإدارة اليومية لشؤون الموظفين، التي ستحال تدريجياً إلى القطاعات والمكاتب المعنية. ويضطلع المكتب أيضاً بالمسؤولية عن المرفق الطبي ومرفق المعاشات التقاعدية والتأمين للموظفين.

٥٠- ويعمل مكتب التنسيق الميداني (BFC) كحلقة اتصال للمكاتب الميدانية، ويكفل التنسيق العام، وييسر التعاون مع القطاعات والمرافق المركزية.

٥١- ويجمع مكتب إعلام الجمهور (BPI) الجديد جميع خدمات الإعلام والنشر، بما فيها العلاقات مع الصحافة، والمطبوعات والدوريات، وموقع اليونسكو على شبكة ويب، والأحداث الخاصة، وخدمات الاستقبال والزوار.

٥٢- وسيقوم مكتب الإشراف الداخلي (IOS) بدور أساسي في كفالة المساءلة، وهي الوجه الآخر للإدارة بتفويض السلطة. وسيقدم المكتب تقارير إلى المدير العام، وسيقوم بكافة مهام الإشراف الداخلي، بما في ذلك المراجعة الداخلية، وتحسين الإدارة والتفتيش، والتحقيقات، فضلاً عن تقييم البرنامج.

٥٣- وسيضطلع مكتب المعايير الدولية والشؤون القانونية (LA) بمعالجة كافة المسائل القانونية في المنظمة، وسيسدي المشورة القانونية إلى المدير العام وإلى الهيئتين الرئاسيتين.

٥٤- وستقدم أمانة المؤتمر العام (SCG) وأمانة المجلس التنفيذي (SCX) على التوالي خدمات الأمانة للهيئتين الرئاسيتين ولهيئتهما الفرعية.

٥٥- وتتولى إدارة إفريقيا (AFR) المسؤولية عن ضمان معاملة الأنشطة الموجهة إلى إفريقيا باعتبارها أنشطة تحظى بالأولوية بشكل فعلي في جميع مراحل إعداد البرنامج وتنفيذه، وعن رصدها وتنسيقها فيما بعد، وتعبئة الموارد والأنشطة الترويجية المتعلقة بإفريقيا، وكذلك عن العلاقات الأساسية مع الدول الأعضاء الإفريقية، وهي المهمة التي كان يضطلع بها سابقاً مكتب العلاقات الخارجية (BRX).

#### ١,٢ - خطة وإجراءات التنفيذ (انظر الملحق)

٥٦- سيبدأ تطبيق البنية الجديدة بشكل كامل في ١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠. وبقدر ما يكون لتنفيذها آثار على الموظفين الموجودين، فإن من المزمع أن تكون هناك فترة انتقالية تنتهي في ٣١ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١.

٥٧- إن شاغلي الوظائف الحالية من درجة مدير، التي توجد وظائف مناظرة لها في البنية الجديدة من حيث المهام والدرجة، سيثبتون في هذه الوظائف اعتباراً من ١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠، وستطبق عليهم الترتيبات التعاقدية العادية من ذلك الحين فصاعداً.

٥٨- وقد فُتحت للتعيين جميع الوظائف الأخرى من درجة مدير في البنية الجديدة (أي الوظائف التي لا يوجد ما يناظرها من حيث المهام و/أو الدرجة في البنية الحالية).

٥٩- وستُلغى اعتباراً من ١ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠ جميع الوظائف من درجة مدير، التي لا تتماشى مع البنية الجديدة من حيث المهام و/أو الدرجة. وسيستعاض عنها، حسب الاقتضاء، بوظائف من مستوى أدنى وفقاً لمتطلبات البرنامج وأولوياته.

٦٠- وخلال الفترة الانتقالية، ستجرى مشاورات فردية مع جميع المديرين الذين تؤثر عليهم هذه التدابير، بغية تحديد الحلول الممكنة، تبعاً لظروف كل حالة (مثل التعيين بنفس الدرجة في وظيفة مدير شاغرة في المقر أو في مكتب ميداني، أو النقل إلى وظيفة من مستوى أدنى، أو إنهاء الخدمة).

٦١- وسيظل المديرين من درجة مدير - ١ ومدير - ٢ المتأثرين بهذه التدابير في درجاتهم الراهنة حتى نهاية عقودهم المحددة الأجل الحالية. وإذا كانت مدة عقودهم تنتهي قبل ٣١ ديسمبر/كانون الأول

٢٠٠١، فسيجري تمديدها بنفس الدرجة حتى نهاية فترة العامين، أي حتى ٣١ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١ كحد أقصى، ما لم يتم التوصل إلى حل مناسب قبل ذلك التاريخ.

## ثانياً - نظم الإدارة

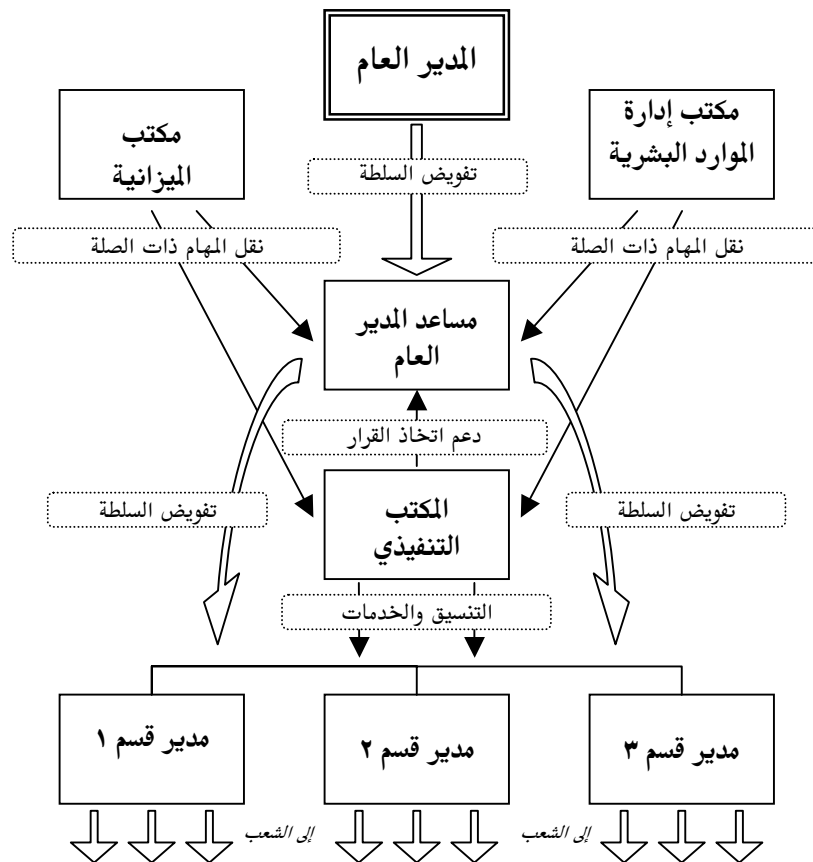
### ٢,١ - المبادئ العامة

٦٢- إن البنية المبسطة والمحسنة المبينة أعلاه تضع الأساس السليم لنظام جديد للإدارة، ولتنظيم جديد للعمل داخل الأمانة، التي ستدار شؤونها وفقاً للمبدأ الأساسي القائم على تفويض السلطة، مشفوعاً بنظام فعال للمساءلة.

٦٣- إن وضع هذا الأسلوب الجديد في الإدارة يستلزم إدخال تغييرات في المجالات التالية:

- البنية التنظيمية والإجراءات الإدارية
- البنية الأساسية التقنية
- ثقافة التدريب والعمل

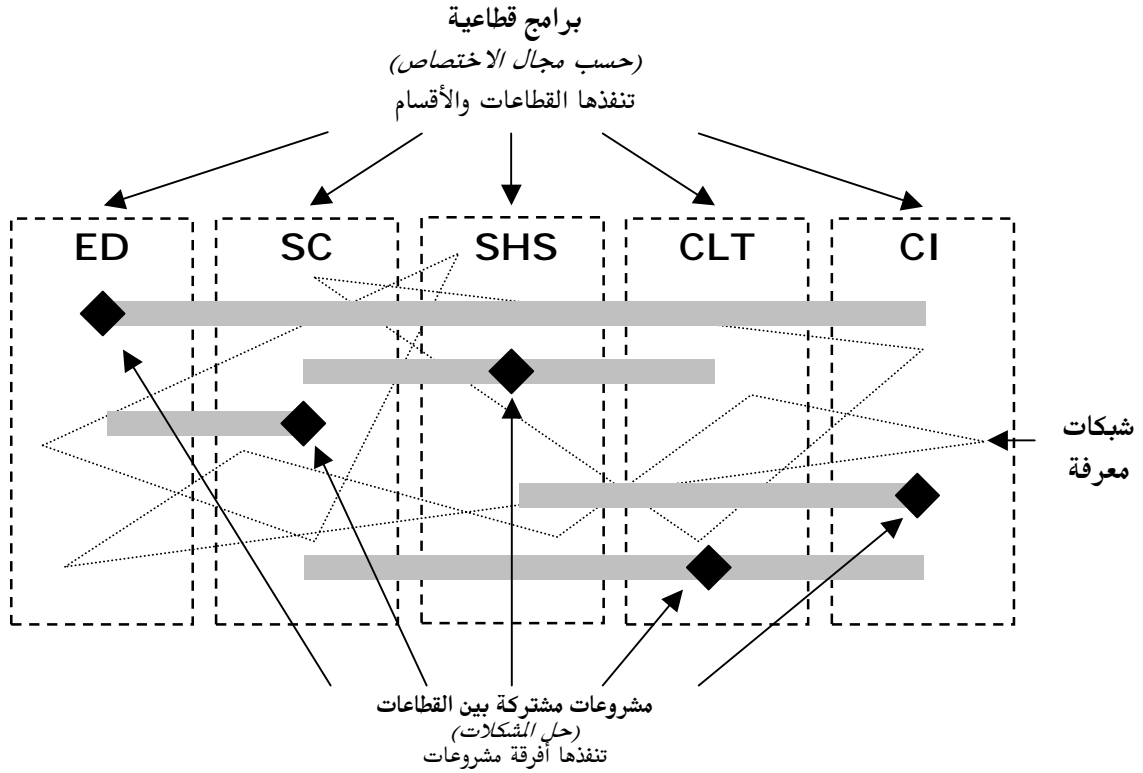
٦٤- وقد تم بالفعل إجراء التغييرات التنظيمية والإدارية، أو شرع في إجرائها، كما ذكر في الفقرات من ١ إلى ٥٥. ويمكن عرض هذه التغييرات كما يلي:



الشكل ٩: الأحكام الإدارية لتفويض السلطة

٦٥- سيُمنح المديرون في القطاعات والمكاتب والمكاتب الإقليمية الاستقلال الإداري اللازم لإدارة جميع الموارد (المالية والبشرية على السواء) المخصصة لهم لتنفيذ البرنامج، مع إخضاعهم في الوقت ذاته للمساءلة الكاملة عما يتخذونه من قرارات ويحققونه من نتائج.

٦٦- وكما ورد في الفقرة ١٣ أعلاه، فإن البنية الرأسية المبسطة والمنظمة حول قطاعات البرنامج الخمسة ستوفر الأساس لكي تضطلع أفرقة مشروعات بتنفيذ مشروعات مشتركة بين القطاعات (الشكل ١٠). وستفوض السلطة لرؤساء الأفرقة لإدارة موارد المشروعات وفقاً لإجراءات إدارية محددة بوضوح (انظر الفقرة ٧٦ أدناه). وعلاوة على ذلك، ستنشأ شبكات معرفة تنطلق من القاعدة وتجمع أخصائيين من مختلف مجالات اختصاص اليونسكو لدعم التآمل في التحديات الجديدة التي تقتضي اتباع نهج جامع للتخصصات. وسيولى اهتمام خاص، في هذا الصدد، لتحسين مهارات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات لضمان فعالية الاتصال والربط الشبكي (انظر أيضاً الوثيقة ١٦٠م ت/٦، الجزء الأول، الفقرة ٥٢).



الشكل ١٠: مصفوفة العمل الجديدة

٦٧- وبينما يحتفظ مكتب الميزانية والمراقب المالي بمهام التنسيق والمراقبة بشكل عام، ستتاح للقطاعات المرونة اللازمة لتأخير الاضطلاع بنشاط معين أو إرجائه أو تغيير طريقة تنفيذه وفقاً لما تراه ملائماً لتنفيذ البرنامج على أفضل وجه، أو لانتهاز فرصة غير متوقعة لصالح المنظمة. وهذه الإدارة الرشيدة للموارد ستكون مفيدة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للوحدة التي يتخذ فيها القرار الإداري المعني. ولذا، يلزم وضع منهجية لتقييم أداء كبار المسؤولين عن الإدارة (مساعد مدير العام والمديرين)، لتسجيل الإنجازات والتصدي لأوجه القصور على النحو الكافي.

٦٨- و جدير بالذكر أن التنفيذ الكامل لأساليب الإدارة المنطقية والمرنة واللامركزية لا يتماشى فيما يبدو مع المستوى الحالي للاعتماد المالي. فالبرنامج والميزانية المعتمدان لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٣٠/م/٥) يتضمنان ٦٣ باباً من أبواب الاعتماد على مستوى البرامج الفرعية، بالمقارنة بـ ٥ أبواب في منظمة العمل الدولية و ١١ باباً في منظمة الصحة العالمية، على مستوى البرامج. وبالنظر إلى الميزانيات المناظرة، في المتوسط، فإن المدير المسؤول عن باب من أبواب الاعتماد في منظمة العمل الدولية يدير ٩٢ مليون دولار، و ٨٥ مليون دولار في منظمة الصحة العالمية، و ٨,٦ مليون دولار في اليونسكو (المصدر: الوثيقة JIU/REP/2000/4). وهذا الوضع لا يساعد على تحقيق وفورات كبيرة بشكل طبيعي في تكاليف الإدارة، ولا على توفير حوافز للاضطلاع بمهام الإدارة محلياً. والأهم من ذلك، هو أنه يحرم المنظمة من التحلي بالمرونة اللازمة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة لدولها الأعضاء، ولتنفيذ البرنامج بأقصى قدر من الفعالية.

٦٩- ومن أجل تأمين الفعالية للنظام الجديد للإدارة، يجري حالياً إعداد أدوات ملائمة في مجال الإدارة. فبالإضافة إلى إدخال نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)، الذي يشمل عمليات التخطيط والميزنة والرصد وتقديم التقارير، تنفذ المنظمة حالياً مشروعاً للشؤون المالية والمحاسبية، سيستكمل بعنصر من الموارد البشرية في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وستشكل جميع هذه العناصر نظاماً جديداً متكاملًا للمعلومات الإدارية، من شأنه أن يوفر وسيلة فعالة وشفافة لتفويض السلطة ولضمان المساءلة. وتجدر الإشارة إلى أن تنفيذ نظام شامل من هذا القبيل يمثل استثماراً كبيراً لا يمكن تغطيته من الميزانية العادية وحدها. بيد أنه على الرغم من أن المدير العام قد دعا الدول الأعضاء إلى تقديم مساهمات طوعية، فإنه لم يتسن حتى الآن الحصول على كامل التمويل اللازم، الذي لا يمكن بدونه استكمال هذا النظام<sup>(١)</sup>.

٧٠- إن الظروف الإدارية والبنوية وحدها لا تكفي لترسيخ أسلوب الإدارة الجديد. بل يلزم إجراء تغيير جذري في الثقافة الإدارية وثقافة العمل في المنظمة، مما يعني ضرورة تنقيح اللوائح الإدارية، وكذلك تغيير ممارسات الإدارة اليومية. وسيجري، في هذا السياق، إعداد وتنفيذ برنامج شامل للتدريب الإداري.

## ٢,٢ - خطة العمل (انظر الملحق)

### (أ) تنقيح اللوائح والإجراءات

٧١- إن تسيير أي منظمة، من الناحية الإدارية، يقوم على مجموعة من العمليات الأولية، التي يخضع معظمها، بسبب طبيعته الأصلية ذاتها، لعملية تقنين واضحة (اللوائح والإجراءات).

٧٢- ومن أجل ضمان الترابط والتكامل بين هذه الوظائف المختلفة، سيُجرى تنقيح شامل ونقدي للوائح والإجراءات القائمة، بغية تقريب عملية اتخاذ القرار من المستوى الذي يمكن عنده الحكم على ملائمة وتوقيت الإجراءات بشكل أفضل، أي إلى مستوى يكون أقرب إلى تنفيذ البرنامج. وستبدأ عملية التنقيح

(١) ميزانية عنصر الشؤون المالية والمحاسبية (٢٠٠٠-٢٠٠١)، وقدرها ١٠,٧ مليون دولار (القرار ٨٤/م/٣٠)، ينبغي تمويلها في حدود ٥,٢ مليون دولار من المساهمات الطوعية للدول الأعضاء (الوثيقة ١٥٩ م/ت/٦، الفقرة ٣٧). وحتى الآن، لم يتم الحصول إلا على مليوني دولار فقط.

المذكورة خلال النصف الثاني من عام ٢٠٠١ بمشاركة المديرين التنفيذيين الذين يجري حشدهم في الوقت الراهن.

### (ب) نقل المسؤولية الكاملة عن إدارة الميزانية وشؤون الموظفين

٧٣- إن المدير العام، الذي يضطلع بالمسؤولية الأساسية عن القرارات المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات المندرجة في إطار صلاحياته المحددة بموجب الميثاق التأسيسي، قد بدأ بالفعل في تفويض السلطة والمسؤولية لمساعد المدير العام/المديرين المعنيين فيما يتعلق بميزانيات البرامج، مع القيام في الوقت ذاته بتعزيز المساءلة، لا سيما من خلال إنشاء آلية للإشراف الداخلي. وستستكمل عملية تفويض السلطة بحلول شهر يوليو/تموز ٢٠٠١، وسيتولى مساعدو المدير العام/المديرين كامل المسؤولية عن إدارة ميزانيات برامجهم وتكاليف موظفيهم، تحت الإشراف والمراقبة المناسبين من جانب الوحدات المركزية.

٧٤- وسيقوم مساعدو المدير العام/المديرين بإدارة شؤون الموظفين وتكاليفهم على أساس الجداول الإجمالية للوظائف والموظفين وميزانيات تكاليف الموظفين التي يوافق عليها المدير العام. وستفوض السلطة لمساعد المدير العام لتعيين موظفين حتى درجة م - ٤. كما أنهم سيشترون مع الوحدات المركزية المختصة في التحكم في عامل الفارق الزمني، بينما سيتحملون كامل المسؤولية عن استخدام الوفورات في تكاليف الموظفين لتعيين من قد يقتضي تنفيذ البرنامج الاستعانة بهم من الأخصائيين، والخبراء الاستشاريين، والموظفين المؤقتين، والعاملين بموجب عقود أتعاب.

٧٥- وستقوم المكاتب التنفيذية المنشأة حديثاً، والتي ستتولى معظم المهام الجديدة المقرر نقلها من الوحدات المركزية، بدور أساسي في التنفيذ الفعال لتفويض السلطة، وفي تأمين قدرة القطاعات على إدارة الموارد المخصصة لها. وستقدم المكاتب التنفيذية، تحت إدارة رئيس المكتب التنفيذي، خدمات إدارية متكاملة للقطاع، تحت سلطة مساعد المدير العام المعني.

### (ج) تعزيز المسؤولية عن تصميم البرنامج وتنفيذه

٧٦- إن التنفيذ الكامل لنظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER) سيدعم تفويض السلطة لتصميم البرامج وتنفيذها على جميع المستويات. ويتضمن النظام مشاركة الموظفين بشكل فعال في تصميم خطط العمل تحت إشراف مديري الأقسام ورؤساء المشروعات المشتركة بين القطاعات الذين تفوض إليهم السلطة بهذا الشأن. وستظل المسؤولية عن الاعتمادات (أبواب الاعتماد) منوطة بمساعد المدير العام المعني. وقد بُذل بالفعل جهد كبير في التدريب في مجال نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)، بيد أنه يتعين توفير المزيد من التدريب الإداري، ويجري حالياً السعي إلى الحصول على موارد خارجة عن الميزانية لهذا الغرض. وسيحدد إجراء لتفويض السلطة والموارد من القطاعات إلى المشروعات المشتركة بين القطاعات، مع توضيح أسلوب الإدارة/تقديم التقارير لمساعد المدير العام للقطاع المعني في كل حالة. ويجري حالياً تنفيذ المراحل الأولية، وسيُحقق تحسين جوهري في النصف الثاني من عام ٢٠٠٠، بما في ذلك تحقيق الترابط الكامل بين نظام (SISTER) ونظام SBU (المالي).

### (د) إنشاء نظام متكامل للمعلومات الإدارية

٧٧- استناداً إلى تجربة SISTER، يجري إنشاء نظام للمعلومات المالية والمحاسبية في الأمانة، بالتعاون مع شريك خارجي، وعلى أساس مجموعة برامجيات شركة SAP. وقد بدأ المشروع في يوليو/تموز ٢٠٠٠ بتعيين فريق المشروع، ومن المقرر أن ينتهي في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١. وسينفذ العنصر الثالث والأخير، الذي يشمل الموارد البشرية وكشوف المرتبات، في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وسيستكمل بذلك النظام المتكامل للمعلومات الإدارية، المبين في الفقرة ٧٠ أعلاه.

### (هـ) التدريب في مجال الإدارة

٧٨- سيجري تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي شامل من أجل إنشاء بنية إدارية مؤلفة من العدد الأدنى اللازم من الموظفين ذوي المهارات الإدارية الملائمة. وعلى الرغم من أن بعض أنشطة هذا البرنامج ستبدأ في أوائل عام ٢٠٠١ (انظر الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦، الجزء الأول، الفقرات ٤٦-٥٠)، فإنه لا يمكن تنفيذه بالكامل في إطار الميزانية العادية المتاحة.

### ٢,٣ - الآثار المالية

٧٩- بغض النظر عن عنصر التدريب الإداري، الذي جرى تناوله بالفعل في الجزء الأول من الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦، فإن معظم الآثار المالية الأخرى المترتبة على عملية الإصلاح الإداري تتعلق بإدخال النظام المتكامل للمعلومات الإدارية. وبالنظر إلى أن إجمالي تكاليف عنصر إدارة الموارد البشرية المزمع تنفيذه في ٢٠٠٢-٢٠٠٣ يقدر بـ ٨,٣ مليون دولار (انظر القرار ٣٠/م/٨٤)، وأنه قد تم بالفعل تحديد مبلغ ٥,٥ مليون دولار لهذا الغرض في أساس الميزانية، فإن استكمال هذا النظام سيتطلب مبلغاً إضافياً قدره ٢,٨ مليون دولار.

٨٠- وتجدر الإشارة إلى أن الحصول على مثل هذا المبلغ من مصادر خارجة عن الميزانية يبدو أمراً صعباً. فعلى الرغم من النداء الذي وجهه المؤتمر العام (القرار ٣٠/م/٨٤)، ومن الجهود الشخصية التي يبذلها المدير العام لتشجيع الدول الأعضاء على تقديم مساهمات طوعية لتمويل النظام المتكامل للمعلومات الإدارية، فإن دولة عضواً واحدة فقط قدمت حتى الآن مساهمة بمبلغ مليوني دولار (ملاحظة: يلزم ٥,٢ مليون دولار للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٢). ولذلك فإن المدير العام يجدد نداءه للدول الأعضاء لكي تقدم المساهمات الطوعية اللازمة لاستكمال نظام الشؤون المالية والمحاسبية في الوقت المناسب.

٨١- وفي هذا السياق، يبدو من اللازم إيجاد مبلغ الـ ٢,٨ مليون دولار الإضافي الضروري لتمويل عنصر إدارة الموارد البشرية. وبالنظر إلى أن المصروفات الأخرى المتعلقة بعملية الإصلاح الإداري (خدمات الخبراء الاستشاريين لاستعراض الإجراءات، وغيرها) تقدر بـ ٢٠٠ ٠٠٠ دولار، فإن إجمالي الأموال الإضافية المطلوبة للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ يبلغ ٣ ملايين دولار.

الملحق : خطة العمل والجدول الزمني لعملية إصلاح البنية والإدارة (حتى ٢٠٠٤)

الأنشطة	٢٠٠١												٢٠٠٢												٢٠٠٣											
	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>أولا - بنية الأمانة</b>	▶																																			
الإعلان عن البنية الجديدة	▶																																			
إعداد الهياكل التنظيمية والجدول الإجمالي للوظائف والموظفين وتوصيفات الوظائف من درجة مدير	■																																			
استعراض وتأكيد توصيفات الوظائف من درجة مدير	■																																			
تثبيت شاغلي الوظائف من درجة مدير الموجودة في البنية الجديدة	◆																																			
إلغاء الوظائف من درجة مدير غير الموجودة في البنية الجديدة	◆																																			
الاستعاضة عن الوظائف من درجة مدير بوظائف من درجة مهني حسب الاقتضاء	■																																			
إيجاد حلول للمديرين الذين لا تنطبق عليهم البنية الجديدة	■																																			
الانتقال الكامل إلى البنية الجديدة	■																																			
<b>ثانيا - نظم الإدارة</b>	▶																																			
تنقيح ومواءمة اللوائح والإجراءات	■																																			
نقل المسؤولية الكاملة عن الميزانية إلى القطاعات	◆																																			
تفويض سلطة تعيين موظفين حتى درجة م - ٤ إلى القطاعات	◆																																			
زيادة المسؤولية عن تصميم البرنامج وتنفيذه (SISTER)	■																																			
تنفيذ مشروع الشؤون المالية والمحاسبية	■																																			
تنفيذ مشروع الموارد البشرية وكشوف المرتبات	■																																			
تنفيذ برنامج التنمية الإدارية (جزء من إصلاح سياسة الموظفين)	■																																			



160 EX/6 Corr.

PART II

١٦٠ م ت/٦ تصويب

الجزء الثاني

باريس، ٢٠٠٠/٩/١٤

اسباني وروسي وعربي فقط

الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني  
لتنفيذها، بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها  
على الميزانيات المقبلة للمنظمة

الجزء الثاني

بنية الأمانة ونظم إدارتها

تصويب

في الرسم البياني الوارد في الفقرة ٦٦، يستعاض عن عبارة "تنفذها أفرقة مشروعات" بعبارة  
"تنفذها أفرقة مشروعات ويتولى المسؤولية عنها القطاع المختص".

160 EX/6

Part III

١٦٠ م ت/٦

الجزء الثالث

باريس، ٢٠٠٠/٩/٤

الأصل: انجليزي

### الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني لتنفيذها،  
بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها على الميزانيات المقبلة للمنظمة

### الجزء الثالث

### اللامركزية

#### الملخص

بعد عرض التوجهات الرئيسية للإصلاح على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة (الوثيقة ١٥٩ م ت/٥)، وطبقا للقرار ١٥٩ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة خطة عمل وجدولا زمنيا للإصلاحات مع بيان آثارها المالية بالنسبة لميزانية المنظمة.

ويعرض الجزء الثالث هذا خطة عمل لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للامركزية، ستشمل العناصر الرئيسية الثلاثة لهذه الاستراتيجية، وهي عناصر تتمثل في إقامة شبكة رشيدة للربط بين المكاتب الميدانية، واستحداث بنية دعم مركزية مناسبة، وقضايا السياسات المتعلقة بذلك في مجال شؤون الموظفين. ويحتوي الجزء الرابع من هذه الوثيقة على مشروع قرار في هذا الشأن.

## مقدمة

١ - لقد عرض المدير العام على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة المبادئ الرئيسية للاستراتيجية الجديدة لتأمين التنفيذ الرشيد لسياسة اليونسكو في مجال اللامركزية. وقد أعرب المجلس التنفيذي (في القرار ١٥٩ م/ت/٣،١،٢) عن تأييده لهذه المبادئ، ولا سيما ما يتعلق منها باستراتيجية "المكاتب الجامعة" (التي يختص كل منها بمجموعة من البلدان)، ودعا إلى صياغة (استنتاجات) عن عملية إصلاح إدارة اللامركزية خصوصا، بغية عرضها على المجلس في دورته الستين بعد المائة.

٢ - وفي وضع هذه المبادئ موضع التطبيق، تمثل النهج الذي اعتمده المدير العام فيما يلي:

(١) توجيه إصلاح اللامركزية من داخل اليونسكو، مع الاعتماد على مرتكزات مرجعية توفرها على وجه الخصوص وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة (الوثيقة ١٦٠ م/ت/٤١: استعراض الإدارة والتنظيم الإداري لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - اليونسكو)، والمراجعون الخارجيون للحسابات (الوثيقة ١٦٠ م/ت/٢٥: التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة المتعلقة بحسابات اليونسكو للفترة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩ وتقرير مراجع الحسابات الخارجي)؛

(٢) القيام في مرحلة مبكرة بالتشاور على نطاق واسع مع الدول الأعضاء ولجانها الوطنية بغية تجسيد آرائها في خطة العمل التي يتعين عرضها على الدورة الستين بعد المائة للمجلس التنفيذي.

٣ - وبناء على ذلك وانسجاما مع النقاشات التي دارت خلال الدورة التاسعة والخمسين بعد المائة للمجلس التنفيذي، أجرى المدير العام مشاورات واسعة النطاق مع كل مجموعة من المجموعات الإقليمية للدول الأعضاء خلال الفترة من مايو/أيار إلى يوليو/تموز ٢٠٠٠، وذلك في اجتماعات مع الوفود الدائمة لهذه الدول في باريس وخلال المشاورات الإقليمية التي عقدت مع اللجان الوطنية في كل من أوزبكستان وبوليفيا وسلوفينيا ومصر وناميبيا. وكان الهدف من هذه المشاورات هو التماس المشورة خصوصا بشأن التوزيع الرشيد للحضور الميداني لليونسكو على الصعيد العالمي، وقد نجمت عنها مدخلات أدرجت في خطة العمل الحالية.

٤ - غير أنه تجدر الملاحظة بأن المجموعات الإقليمية كانت، عند تحرير هذه الوثيقة، لم تزل لم تقدم ردودا تتسم بتوافق الآراء. لذلك، فقد اختار المدير العام أن يعرض هنا عدة خيارات سيبت في شأنها بعد أن يأخذ في نظر الاعتبار بشكل كامل آراء الدول الأعضاء والآراء التي يعرب عنها المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة. وسيُرفع إلى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والستين بعد المائة تقرير عن تنفيذ هذه الاستراتيجية.

## أولاً - المبادئ الأساسية لإصلاح اللامركزية

٥ - إن نظام اللامركزية الخاص باليونسكو يشمل مكاتب ميدانية ومكاتب اتصال ومعاهد متخصصة وعددا من المراكز التي تتباين في نوعية علاقة كل منها باليونسكو، وذلك بالإضافة إلى اللجان الوطنية بوصفها الشركاء المؤسسيين لليونسكو داخل الدول الأعضاء. وقد جرى التركيز في إصلاح اللامركزية، في المقام الأول، على إصلاح نظام اليونسكو لتنفيذ البرنامج عن طريق المكاتب الميدانية. أما مكاتب الاتصال والمعاهد والمراكز، فسيجري النظر في أمرها لاحقا. ومع ذلك، فإنه تجدر الإشارة إلى أن المدير العام قد قرّر بالفعل إغلاق مكتب الاتصال في واشنطن.

٦ - وتسعى خطة العمل الحالية بشأن اللامركزية إلى تقديم حل لأوجه التداخل وعدم الفعالية في تنفيذ برامج المنظمة على الصعيد الميداني، وذلك بإعادة تنظيم النظام الحالي ليشكل شبكة عالمية من "المكاتب الجامعة" الموزعة توزيعا رشيدا بحيث يخدم كل مكتب منها عددا صغيرا من الدول الأعضاء عن طريق أفرقة متعددة التخصصات تدعمها مكاتب إقليمية متخصصة في كل مجال من مجالات اختصاص اليونسكو. فيضم نهج الاستراتيجية التجميعية هذا والقائم على مستويين، مكاتب جامعة في المستوى-١ منه، ومكاتب إقليمية للدعم، في المستوى-٢ منه. وتأمينا لفعالية التكاليف والفعالية الإدارية، ستكون مكاتب المستوى-٢ الإقليمية اعتياديا ضمن مكاتب المستوى-١ الجامعة. ومع ذلك، فسيتمكن في بعض الحالات أن يعمل مكتب إقليمي في شكل شبكة - تضم أخصائيين للبرنامج يعملون في أكثر من مكتب جامع في المنطقة المعنية.

٧ - وستمثل المكاتب الخاصة ببلد واحد حالات استثنائية. فثمة حاليا جوانب مهمة لعدم الفعالية في التكاليف المتعلقة بهذا النوع من المكاتب، إذ أن ثمانية من هذه المكاتب القائمة حاليا تنفق أقل من ١٧٪ من ميزانياتها على الأنشطة وتغطي بالباقي تكاليف التشغيل. فليس بإمكان اليونسكو أن تتحمل عبء العدد الحالي من هذه المكاتب التي تبلغ ٧٠ مكتبا وتوجد بينها مكاتب عديدة لا تمتلك الموارد البشرية الملائمة لتأمين فعاليتها. كما أن اليونسكو أقل قدرة وإلى حد بعيد، على تحمّل أعباء قيام مكاتب قطرية في جميع الدول الأعضاء - مهما كان ذلك أمرا مستحبا. وبالتالي، وبغية تأمين أوجه الفعالية في إجمالي التكاليف، لن يحتفظ بالمكاتب التي يخدم كل منها بلدا واحدا، إلا في الأماكن التي توجد فيها حاجة محددة (انظر الفقرة ٢٥)، ويبقى ذلك خاضعا لإعادة النظر فيه بصورة منتظمة. ويمكن أن تتمثل خيارات بديلة في تشكيل أفرقة مشروعات موجهة نحو خدمة بلد واحد، أو إيفاد بعثة من اليونسكو لتلبية حاجة معينة بدون أن تمارس وظيفة تمثيلية، وعلى أن تكون مشروطة على وجه التحديد بالمغادرة بعد إنجاز المهمة.

٨ - وبالإضافة إلى إتاحة مجموعة من الخبرات الاستشارية لدعم المكاتب الجامعة، ستواصل مكاتب المستوى-٢ الإقليمية تنفيذ وتنسيق البرامج الإقليمية. وسيجري العمل على جعل هذه البرامج مجدية للدول الأعضاء بصورة مباشرة أكثر، وذلك بواسطة إسهامات مهمة تقدمها المكاتب الجامعة. وستراعى تشكيلات المجموعات الإقليمية للدول الأعضاء وعلاقتها السياسية - الاقتصادية من خلال تنسيق العمل بين المكاتب الجامعة التي تخدم المنطقة المعنية. وسيجري العمل على إقامة شراكات ثلاثية الأطراف بين الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية والأمانة، وذلك على الصعيد الإقليمي ودون الإقليمي والقطري. غير أن المكاتب

الجامعة ستكون أساس التنفيذ في جميع علاقات البرمجة والتنفيذ مع الدول الأعضاء على المستوى القطري، ولتكفل بذلك سلاسة التنسيق ودفق المعلومات، وتحاشي التداخل بين عمل مختلف أجزاء الأمانة في هذا الصدد.

٩ - وسعياً إلى زيادة الاستناد إلى الطلب في توجيه عمل اليونسكو، ستضطلع المكاتب الجامعة بدور استباقي في التشاور بصورة منفردة مع الدول الأعضاء ولجانها الوطنية ومنظومة الأمم المتحدة والشركاء الآخرين (بما فيهم المنظمات غير الحكومية)، وذلك في بداية الدورة البرمجية، بغية تقديم مدخلات تشكل بعدئذ أساساً للبرمجة على الصعيد دون الإقليمي والإقليمي والعالمي وبغية إعداد استراتيجيات لجمع الأموال من خارج الميزانية، وتأمين التجانس مع برامج الوكالات الأخرى للأمم المتحدة على المستوى القطري. وبعد موافقة المؤتمر العام، سيعهد تنفيذ برامج اليونسكو في الدول الأعضاء على أساس اللامركزية إلى المكاتب الجامعة (والعدد الصغير من المكاتب القطرية "الخاصة"). وسيجري تركيز المشاورات والتنفيذ عن طريق الأفرقة المتعددة التخصصات والتابعة للمكتب الجامع المعني مع توفير الدعم اللائم لذلك من جانب المكاتب الإقليمية. وستكفل ميزانية مخصصة للربط الشبكي بين المكاتب تأمين أعلى درجات الفعالية في استخدام موارد اليونسكو البشرية. وستكون لأحد المكاتب الإقليمية "وظيفة إقليمية" تتمثل في إدارة عملية تنسيق مدخلات البرمجة التي تقدمها المكاتب الجامعة في المنطقة الإقليمية لكي تدرج في التخطيط على الصعيد العالمي، وذلك بالإضافة إلى حفز الربط الشبكي بين هذه المكاتب.

١٠ - وسيجري تعزيز التعاون بين أمانة اليونسكو واللجان الوطنية باعتبارها الشريك الأول للأمانة في تطبيق اللامركزية. وستضطلع أفرقة تقنية متعددة التخصصات بمشاورات مستفيضة مع اللجان الوطنية بغية تحسين برمجة اليونسكو من خلال توجيه هذه البرمجة نحو تشخيص أولويات خاصة ببلدان أو بمناطق دون إقليمية محددة. وستكون الشراكة مع اللجان الوطنية على الصعيد الميداني مسألة أولوية بالنسبة لمديري المكاتب الجامعة، وستكون أساساً لتوسيع نطاق مشاركة اللجان الوطنية في تنفيذ الأنشطة التي تندرج في إطار مناطق عملهم. وستشرك اللجان الوطنية بصورة مباشرة أكثر في تقييم المكاتب الميدانية، وذلك استناداً إلى القاعدة المتمثلة في كونهم مسؤولين من خلال المدير العام، أمام الدول الأعضاء في اليونسكو.

١١ - وأخيراً، فإن القاعدة الأساسية لاستراتيجية إصلاح اللامركزية ستترسى على مدى فترة أولى تستغرق ثلاث سنوات، وسيجري تنفيذها بصورة متكاملة. وتحقيقاً لذلك، فإن التوزيع الرشيد لمكاتب اليونسكو ولقدرات المنظمة وما تضطلع به من برمجة وتنفيذ، سيستكمل باتخاذ ثلاثة تدابير مترابطة تتمثل فيما يلي:

(١) على صعيد البنية الهيكلية، ستُنشأ في المقر قاعدة تنظيمية ملائمة خاصة بالعمل الميداني، لتعنى بتنفيذ خطة العمل بشأن اللامركزية، وتكون بمثابة لسان حال المكاتب الميدانية على مستوى المقر، وتتولى التنسيق مع القطاعات لتأمين الاتساق بين البنية القائمة على القطاعات في المقر، والطابع المتعدد التخصصات أساساً للأنشطة الميدانية. وسيضطلع بهذه المهمة مكتب التنسيق الميداني الذي يمثل صيغة معززة أعيد تصميمها انطلاقاً من تصميم القسم المعني باللامركزية وتنسيق الأنشطة الميدانية سابقاً.

(٢) وسيعاد النظر في الإجراءات الإدارية بغية تعزيز التفاعل بين مختلف أجزاء أمانة اليونسكو من خلال استراتيجية جديدة لتناوب الموظفين، وتكريس الربط الشبكي في تنفيذ البرنامج، وإيضاح خطوط تدرج السلطة والمسائلة من أجل تفويض السلطة على نحو ملائم إلى الميدان مع إتاحة الدعم الجيد من جانب القطاعات.

(٣) وستكيف السياسات الخاصة بشؤون الموظفين من أجل دعم السياسة الجديدة للامركزية. وستوضع معايير للكفاءة كي تتخذ أساسا لاختيار مديري المكاتب الميدانية وتأمين توافر الجودة فيهم. وسيجري بمرور الوقت ربط سياسة تناوب الموظفين بتخطيط التطور الوظيفي بحيث يصبح اكتساب الخبرة الميدانية هو القاعدة ومزية في العمل الوظيفي. وستعتمد الإدارة اللامركزية التامة لشؤون الموظفين المحليين العاملين في المكاتب الميدانية وذلك على أساس معايير عالمية.

١٢- إن كل المبادئ الأساسية المذكورة أعلاه تنسجم مع القرارات ذات الصلة التي سبق وأن اتخذها المؤتمر العام والمجلس التنفيذي، ولا سيما مع القرار ٨٣/م٣٠ الذي وإن كان يتعلق بإنشاء مكاتب جديدة ويتسم بطابع عام، فإنه يتيح إطار عمل لإصلاح اللامركزية. فالإصلاح يستهدف التوزيع الرشيد لمكاتب تمتلك الموارد اللازمة لتمكينها من الاستجابة للدول الأعضاء، كما يستهدف تأمين التوزيع العادل في تنفيذ البرنامج، والتركيز المناسب للقدرة على تنفيذ البرامج بصورة فعّالة.

## ثانيا - التنفيذ

### ٢,١ - اختيار مجموعات الدول الأعضاء

١٣- يتمثل أحد المقومات الأساسية لاستراتيجية اللامركزية في أن توزيع المكاتب الميدانية لليونسكو يوفر، في ظل القيود المفروضة على ميزانية اليونسكو، توازنا رشيدا بين قرب المكاتب الميدانية من جميع الدول الأعضاء وتركيز الموارد البشرية اللازمة لتوفير خدمات جيدة. أما العنصر الرئيسي لنظام المكاتب الجامعة، فيتمثل في أن يقوم فريق متعدد التخصصات يضم ٥ أو ٦ مهنين دوليين بتغطية مجموعة تشمل عددا من الدول الأعضاء تسهل إدارته. وسيتراوح حجم المجموعات بحسب الحالات، فقد تشمل مجموعة واحدة مثلا عددا كبيرا من الجزر الصغيرة. ويتعين البت في كيفية تشكيل كل مجموعة على أساس ظروفها وأوضاعها وبالتشاور مع الدول الأعضاء المعنية. ومع ذلك، فقد أعد فريق العمل المعني باللامركزية معايير رائدة في هذا الصدد من أجل المساعدة في عمليات الاختيار، وعرضت هذه المعايير على الدول الأعضاء واللجان الوطنية أثناء مشاورات أجريت معها. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

(١) القرب الجغرافي وأوجه التآزر؛

(٢) المجموعات السياسية أو الاجتماعية الاقتصادية القائمة فعلا على المستويين الإقليمي ودون الإقليمي؛

(٣) أوجه التقارب الثقافي واللغوي؛

(٤) القدرات التقنية المستثمرة فعلا من جانب اليونسكو فعلا في الميدان.

١٤- إن الموازنة بين درجة أهمية كل معيار من هذه المعايير تختلف بحسب المناطق. وثمة معيار إضافي وُضع في الحسبان لدى تحديد المجموعات المحتملة، وهو التجمعات القطرية الأوسع نطاقا الموجودة في المناطق، ومن ذلك مثلا: رابطة التنمية في الجنوب الأفريقي (SADC)، والدول الأفريقية التي تتخذ اللغة البرتغالية لغة رسمية (PALOP)، واللجنة الدائمة المشتركة بين الدول لمكافحة الجفاف في منطقة الساحل (CILSS)، والسوق المشتركة لبلدان شرق وجنوب أفريقيا (COMESA)، والهيئة الدولية الحكومية للجفاف والتنمية (IGAD)، والرابطة الاقتصادية والنقدية لبلدان وسط أفريقيا (CEMAC)، والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا (ECOWAS)، وذلك في أفريقيا؛ واتحاد المغرب العربي، ومجلس التعاون لدول الخليج، في منطقة الدول العربية؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي (ECO)، ورابطة جنوبي آسيا للتعاون الإقليمي (SAARC)، ورابطة أمم جنوب شرقي آسيا (ASEAN)، وأمانة جماعة المحيط الهادي (SPC)، في آسيا والمحيط الهادي؛ والسوق المشتركة للمخروط الجنوبي (مركوسور)، وأمانة التكامل الاقتصادي بأمريكا الوسطى (SIECA)، وجماعة دول الأنديز، والمجلس النقدي لأمريكا الوسطى (CAMC)، ورابطة الكاريبي (كاريكوم)، في أمريكا اللاتينية والكاريبي؛ وكومنولث الدول المستقلة، في أوروبا.

١٥- وجرى تطبيق الاستراتيجية على أربع مناطق من أصل مناطق اليونسكو الخمس، وهي: منطقة البلدان الأفريقية الواقعة جنوب الصحراء، ومنطقة الدول العربية، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبي. وطلب المدير العام من الدول الأعضاء في هذه المناطق أن تقدم إليه بتوافق الآراء اقتراحاتها بشأن تشكيل المجموعات. أما أوروبا، وبوجه خاص أوروبا الغربية، فإنها تشكل حالة مختلفة لأنها تحصل على الخدمات أساسا من مقر اليونسكو في باريس. وينوي المدير العام تعزيز الحضور الميداني لليونسكو في أوروبا الشرقية عن طريق المكاتب القائمة حاليا، علما بأنه سيتم الاهتمام في المقام الأول بترشيح تواجد اليونسكو في المناطق الأربع الأخرى.

١٦- وقد وردت اقتراحات فردية من العديد من الدول الأعضاء. وبالتالي وبناء على هذه المشورة ولكن في غياب توافق نهائي في الآراء، فإن المدير العام يقترح خيارات بشأن التوزيع العام لمجموعات الدول الأعضاء، وهي مجموعات تُظم بعضها في إطار مجموعات دون إقليمية أوسع نطاقا حسبما بدا ملائما. ويرد عرض هذه الخيارات في شكل جدول في الملحق ١. وغني عن البيان أن تقديم اقتراحات تتسم بتوافق الآراء بشأن هذه الخيارات لا يزال أمرا مطلوباً، إذ لا يزال هناك مجال للتعديل، غير أن الصورة العامة المتاحة حاليا لتوزيع الحضور الميداني لليونسكو أصبحت واضحة تماما سواء من حيث المفهوم أو النطاق.

## ٢,٢ - تشكيل المستوى-١: اختيار المكاتب الجامعة وتأمين الموظفين العاملين فيها

١٧- وضع فريق العمل المعني باللامركزية معايير لاختيار مكتب من بين مجموعة من المكاتب في الدول الأعضاء ليكون بمثابة مكتب جامع، وقد اقترحت هذه المعايير كمعلومات إرشادية للتشاور مع الدول الأعضاء. وأعطيت الأولوية في أهمية هذه المعايير إلى اعتبارات "التشغيل"، على حساب اعتبارات "الدعم" و"القدرات والأداء"، ويعزى ذلك في المقام الأول إلى أن القدرة على العمل كمكتب دولي انطلاقا من الموقع الميداني هو أمر ذو أهمية حاسمة، في حين أن من الممكن تغيير الأداء والقدرات. وتشتمل المعايير المختارة على ما يلي:

(١) معايير التشغيل

- (١) إمكانية السفر إلى جميع الدول الأعضاء المنتمجة إلى المجموعة، ودولياً.
- (٢) طبيعة البنية الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية وإمكانية الاتصال بجميع الدول الأعضاء في المجموعة، ودولياً.
- (٣) مدى إمكان أن تعمل اليونسكو كوكالة دولية في الموقع المختار بدون أن يكون هناك ما يعيق تنفيذ برامجها، مع ضرورة توافر ظروف أمنية ملائمة.

(٢) معايير الدعم

- (١) مدى إمكانية تطبيق أحكام الاتفاقية الخاصة بالامتيازات والحصانات التي تتمتع بها الوكالات المتخصصة.
- (٢) مستوى البنية الأساسية، والمساندة المالية والمساهمة العينية التي توفرها الدولة العضو المختارة.

(٣) معايير القدرات والأداء

(١) القدرات المهنية المتاحة:

- (أ) مدى تغطية العمل لمجالات اختصاص اليونسكو، مع إشارة خاصة للأنشطة ذات الأولوية بالنسبة لمجموعة الدول الأعضاء، مثل القضايا الخاصة بالجزر الصغيرة، وأوجه القصور في مجال محو الأمية، الخ.
- (ب) مدى توافر الموارد البشرية (الدولية والمحلية) والأموال اللازمة للتنفيذ (من موارد الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية).
- (٢) مدى اتساق التغطية الراهنة لخدمة الدول الأعضاء مع التغطية في إطار المجموعة المقترحة (وبالتالي مدى التطور السابق في أنماط التفاعل وتنفيذ البرامج).
- (٣) القدرات الإدارية (وجود موظف إداري مهني، وخدمات الدعم الإداري الأخرى، الخ).
- (٤) مدى تأثير عمل المكتب ومدى فعاليته التكليفية.
- (٥) مدى القدرة الجلية للمكتب على تأمين الربط الشبكي سواء مع اليونسكو أو مع هيئات خارجية - كاللجان الوطنية والوكالات الدولية الأخرى والمنظمات غير الحكومية.

١٨- ولا يمكن تحديد مواقع المكاتب الجامعة إلا بعد إجراء الخيارات الأخيرة بشأن تشكيل المجموعات. وبالتالي، فإن المدير العام سيتخذ القرارات اللازمة بعد الدورة الستين بعد المائة للمجلس



التنفيذي. وعلى سبيل الإعلام، ترد في الملحق ٢ قائمة بالمكاتب الموجودة حاليا ضمن بلدان كل مجموعة من المجموعات في الخيارات المقترحة.

١٩- وسيعمل في هذه المكاتب الجامعة فريق متعدد التخصصات يضم خمسة موظفين دوليين، بالإضافة إلى مدير (اعتياديا بمستوى مدير-١)، وموظف إداري دولي وموظفين يتم حشدهم محليا لتوفير الدعم الإداري اللازم. وفي الحالة المثلى، ينبغي أن تكون مؤهلات الموظفين المهنيين مطابقة لمجالات اختصاص اليونسكو الخمسة. ولئن كان مفهوم تعدد التخصصات هو الأساس، فإنه سيسعى عمليا إلى تكييف المؤهلات المتوافرة لدى المكاتب كي تتماشى القدرات مع الاحتياجات ذات الأولوية لدى الدول الأعضاء المعنية. وبالتالي، فقد يضم أي من المكاتب الجامعة أكثر من مهني واحد في مجال التربية إذا كان نطاق وحجم البرامج والمشروعات التربوية التي ينفذها المكتب يبرران ذلك.

٢٠- وسيتم تنفيذ استراتيجية تتسم بالواقعية لإنشاء هذه المكاتب الجامعة استنادا إلى النظام الحالي وإلى الموارد البشرية الموجودة في المنظمة. وستعد "خريطة للموارد البشرية في المكاتب الجامعة" (CHRM) لتكون أداة تساعد على اتخاذ القرارات بشأن تنظيم تناوب الموظفين وتعيينهم في المكاتب بحسب الأولويات، وعلى إجراء المشاورات المشتركة بين القطاعات بشأن الوظائف الميدانية. وستتمثل الخطوات العملية فيما يلي:

(١) ستشكل كخطوة أولى أفرقة تضم كل منها ثلاثة مهنيين دوليين (بمن فيهم المدير) تضم خبراء في مجال التربية والعلوم الطبيعية وفي واحد من المجالات التالية: العلوم الاجتماعية والإنسانية أو الثقافة أو الاتصال والمعلومات. علما بأن مجالات الخبرة غير المتوافرة في أحد المكاتب الجامعة ستكون متاحة في مكاتب جامعة أخرى في المنطقة. وبالتالي فإن أحد الأعضاء الثلاثة في الفريق سيكون مسؤولا أيضا عن تقديم الدعم للأفرقة الأخرى عبر المنطقة حسب الحاجة.

(٢) مع إلغاء بعض المكاتب أثناء تنفيذ خطة العمل، سيعاد توزيع الموظفين الدوليين على نحو يستهدف في المقام الأول شغل الوظائف في المكاتب الجامعة الموجودة في نفس المنطقة.

(٣) سيجري العمل على الاستعانة بموظفين إضافيين في إطار برنامج الخبراء المنتسبين وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة، مع إيلاء الاهتمام اللازم للموازنة بين متطلبات البرنامجين من حيث توفير التدريب والخبرة وضرورة سد ثغرات رئيسية في الأفرقة العاملة في المكاتب الجامعة.

(٤) سيشرع في حملة لحشد موظفين من المقر لديهم المؤهلات اللازمة للعمل خارج المقر في المكاتب الجامعة، وذلك كجزء من سياسة التناوب الجديدة.

### ٢,٣ - تشكيل المستوى-٢: المكاتب الإقليمية

٢١- سيعاد تشكيل المكاتب الإقليمية، التي تمثل المستوى-٢، إنطلاقاً من القدرات المتاحة حالياً لدى المكاتب الإقليمية في مجالي التربية والعلوم، وقدرات المستشارين الإقليميين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية، والثقافة، والاتصال والمعلومات. وقد يحتفظ بالمكاتب الإقليمية كقدرات مرتبطة بقطاع واحد، بحيث تتطابق عادة مع أحد المكاتب الجامعة، وعلى الأرجح في مجالي التربية والعلوم. وكحل بديل، يمكن توزيع أخصائيي البرنامج العاملين في أحد المكاتب الإقليمية ليقدموا مكتبيين أو أكثر من المكاتب الجامعة في المنطقة - بحيث يشكلوا مكتبا "افتراضياً" عن طريق الربط الشبكي، ولكنهم يعملون في الوقت ذاته على خدمة المكتب الجامع الذي يكون مقراً لهم. وتتمثل الأهداف الرئيسية للمكاتب الإقليمية في تأمين "حضور" اليونسكو على المستوى الإقليمي بغية توجيه تنفيذ برامج إقليمية، وتزويد المكاتب الأخرى في المنطقة بالخبرات المتخصصة، ودعم تنفيذ البرنامج في المكاتب الجامعة المتعددة التخصصات. وسيؤسس كل مكتب من هذه المكاتب الإقليمية في العادة مدير رئيسي (مدير-٢).

٢٢- وكخطوة عملية، سيحتفظ بقدرات المكاتب الإقليمية الراهنة وسيجري دعمها بدلاً من تشكيل بنى جديدة، وإن كان قد يتعين، بحسب الحالات، تغيير وجهة التركيز في نشاطها وتغيير بنيتها لتكون أوثق صلة بمكاتب المستوى-١ الجامعة، أو نقل بعض الخبراء منها إلى مكتب آخر في المنطقة.

٢٣- ويعتزم المدير العام الاحتفاظ بمكاتب بانكوك وبيروت وداكار وسنتياغو كمكاتب إقليمية للتربية، ومكاتب القاهرة وجاكارتا ومونتيفيديو ونيروبي كمكاتب إقليمية للعلوم. أما فيما يخص مكتب اليونسكو في هافانا (المكتب الإقليمي للثقافة في أمريكا اللاتينية والكاريبي)، فإن المدير العام يرحب بآراء بلدان المنطقة بشأن السبل والوسائل الكفيلة بتمكينه من العمل على نحو فعال كمكتب إقليمي للثقافة. كما سيجري تعزيز القدرات الإقليمية في مجال الثقافة في مناطق أخرى، وكذلك القدرات في العلوم الاجتماعية والاتصال والمعلومات في جميع المناطق، بالاستناد إلى النظام الراهن للخبراء الاستشاريين الإقليميين الذي يمكن تطويره على غرار السيناريو الخاص بالمكاتب "الافتراضية" الوارد وصفه في الفقرة ٢٠ أعلاه.

### ٢,٤ - الإبقاء على وضع المكاتب القطرية الحالية أو تغييره

٢٤- قرر المدير العام ضمن سياسته أن يكون لكل بلد من البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان مكتب لليونسكو، قد يكون مكتباً جامعاً أو قطرياً، وذلك لتأمين الدعم للالتزام الذي اتخذته اليونسكو بتحقيق أهداف محو الأمية بحلول عام ٢٠١٥ الواردة في إطار عمل داكار. كما قرر إقفال مكاتب اليونسكو في كل من كيبك وكوالالمبور. ولن يبيت في أي خيار نهائي آخر للإبقاء على مكاتب معينة أو إقفالها إلا بعد اتخاذ القرار بشأن البنية الإجمالية للمنظمة لكي يمكن الحكم بضرورة وجود مكتب قطري معين انطلاقاً من البنية في مجملها.

٢٥- وإن سبب الإبقاء على أي مكتب قطري سيستند أولاً وأخيراً على مقتضيات البرنامج. وسيستخدم نوعان من المعايير لاتخاذ القرارات، هما:

(١) معايير أساسية

(١) حجم البلد وتشعب بنيته، مما قد يتطلب اهتماما خاصا؛ والبلدان والأراضي التي تمرّ بأوضاع ما بعد النزاع أو التي تخصصها الأمم المتحدة بنشاط ذي أولوية؛ والبلدان التي تجري فيها أنشطة كبيرة وناجحة يجب المحافظة عليها؛

(٢) ضرورة تأمين الاستمرارية إلى أجل مسمى في تقديم الدعم إلى الدولة العضو كلما وجدت ثغرات في الإمدادات أو في تنفيذ البرنامج يعجز المكتب الجامع عن سدّها.

(٢) معايير الدعم

(١) مستوى الدعم الذي تقدمه الدولة العضو المضيئة؛

(٢) مستوى الأداء في تنفيذ البرنامج، مقاسا على أساس المعايير المذكورة في الفقرة ١٧ أعلاه.

٢٦- ينبغي للمكاتب القطرية التي يتمّ الإبقاء عليها أن تستهدف الجمع بين ثلاثة إلى أربعة موظفين مهنيين دوليين ونفس العدد من الموظفين المهنيين الوطنيين، مع عدد ملائم من موظفي الدعم الإداري يحشدون محليا.

٢٧- في حالة المكاتب القطرية التي ينقرّر إقفالها، سيتم الاعتناء بضمان الوجود المستمر لليونسكو في الدولة العضو المعنية. فهناك عدة خيارات متاحة يمكن اتباعها على أساس تناول كل حالة على حدة. وتشمل هذه الخيارات تعيين موظف لدى البلد يعمل بمثابة "حلقة وصل" في إطار منظومة الأمم المتحدة، وتعزيز دور اللجنة الوطنية في تنفيذ البرنامج بموجب عقد مع المكتب الجامع المعني، واهتمام المكتب الجامع على سبيل الأولوية بتقييم وتنفيذ البرامج البالغة الأهمية في السياق القطري، على أساس الجمع بين التخصصات.

٢٨- فضلا عن ذلك، قد يختار المدير العام تحويل المكتب إلى "فريق مشروع"، يكون ذراعا للمكتب الجامع المعني ويركّز على تحقيق هدف محدد وألويّ من أهداف البرنامج، ثم يحلّ بعد ذلك أو يرحل أو يعود إلى المكتب الجامع فور تحقيق الهدف المنشود. وستشمل المعايير التي ستستخدم في انتقاء مثل هذا الخيار ما يلي:

(١) الأولويات الواردة في مجمل البرنامج والميزانية المعتمدين لليونسكو؛

(٢) حجم التمويل الخارج عن الميزانية المتاح حاليا والمتوقع (مع تطبيق معايير صارمة لتحديد مفهوم "المتاح") - باعتبار هذا التمويل يشكل الأساس لمواصلة المشروعات الجاري تنفيذها؛

(٣) مدى ما يحظى به "فريق المشروع" التابع لليونسكو من قبول من جانب الدولة العضو المضيئة وضمن بنية الأمم المتحدة القائمة في الدولة العضو المضيئة، الأمر الذي يتبيّن من خلال ظروف الدعم التي تقدم إليه.

٢٩- وستتخذ تدابير خاصة لمساعدة أي موظفين محليين يتحتم إنهاء خدمتهم لدى اليونسكو في حالة إقفال مكتب ما. وتطبق هذه التدابير بوجه خاص أثناء فترة إعادة التنظيم. وستتخذ هذه التدابير لا بالنسبة لموظفي اليونسكو فحسب، بل وأيضا للموظفين العاملين في إطار اتفاقات خدمات خاصة، ممن لا يستحقون اعتياديا أي تعويض عن إنهاء خدماتهم. ثم إن الموظفين الذين يتم حشدهم محليا هم بصورة محضة موظفون وطنيون لا يحق لهم الانتقال إلى مقر عمل في بلد آخر إلا إذا تغير وضعهم وأصبحوا موظفين دوليين. وتشمل التدابير التي يزمع اتخاذها، ما يلي:

(١) تقييم مساعدة خاصة لإعادة الاستخدام في وكالات أخرى للأمم المتحدة أو لدى بعثات دبلوماسية ثنائية؛

(٢) تشجيع الموظفين المهنيين الوطنيين على الترشح لوظائف دولية ملائمة لهم في مكاتب أخرى لليونسكو، ولا سيما المكاتب التي تتواجد في نفس المنطقة؛ أو في بعض الحالات عندما يكون الموظف على مستوى رفيع من المؤهلات والخبرة والتجربة يبرر اتخاذ إجراء استثنائي، تعيينه من قبل المدير العام في مكتب آخر؛

(٣) منح زيادة بنسبة ٥٠٪ في التعويض عن نهاية الخدمة لموظفي اليونسكو المعينين محليا؛ ودفع تعويض للموظفين العاملين بموجب اتفاقات خدمات خاصة، لدى إنهاء خدمتهم وذلك وفقا للمستوى الأساسي للتعويض الذي يطبق على الموظفين المحليين لليونسكو (أي بدون الزيادة التي تمنح للموظفين المحليين والبالغة ٥٠٪ من التعويض).

## ٢,٥ - المسائل المتعلقة بالاستراتيجية التنظيمية

٣٠- بغية التنسيق بين الأنشطة الميدانية والاستراتيجية الشاملة للمنظمة، سوف تُنشأ لجنة لتنسيق السياسة والاستراتيجية الميدانيتين، يرأسها نائب المدير العام. وسيتولى مكتب التنسيق الميداني (BFC) تسهيل التنسيق بين المكاتب الميدانية والقطاعات والأفرقة المشتركة بين القطاعات في المقر، على أن يكون من المفهوم أن العلاقات الأساسية المتعلقة بالبرمجة وبمساندة التنفيذ سوف تبقى المسؤولية الأولى لقطاعات البرنامج. كما سيؤدي المكتب المذكور دور مكتب الاتصال فيما يخص التنظيم والإدارة وتقديم التقارير والمساءلة، بين المرافق المركزية والمكاتب الميدانية. وسيكون هذا المكتب، فضلا عن ذلك، مسؤولا عن تنظيم العلاقات فيما بين المكاتب الميدانية بغية إقامة شبكات فعّالة من المكاتب وتيسير التنسيق على المستويين دون الإقليمي والإقليمي. وسيجري توسيع مكتب التنسيق الميداني وتدعيمه لكي يضطلع بدور مركزي في تنفيذ سياسة المدير العام بشأن إصلاح اللامركزية. وستُنشأ خلايا إقليمية داخل مكتب التنسيق الميداني يديرها موظفون كبار من ذوي الخبرة الميدانية السابقة والذين يعادون إلى العمل في الميدان بعد فترة من العمل بالمكتب في المقر. وسيعمل هؤلاء الموظفون كمسؤولين عن العمل الميداني وهم في المقر. وسيعزز دور الإدارة العامة، التي ستضم مدير مكتب التنسيق الميداني، وذلك في تنفيذ سياسة اللامركزية وتحديد استراتيجيتها.

٣١- وسيجري تغيير الطريقة الحالية لإدارة المكاتب الميدانية المتمثلة في إشراف القطاعات، والانتقال إلى إدارتها من خلال مكتب التنسيق الميداني (BFC)، في منتصف عام ٢٠٠١ بعد أن يتم الإعداد لذلك بكل

عناية؛ وسيتم تعزيز دعم المكاتب بالموظفين على مدى العام المقبل إلى أن يتم استكمال البنية كلها بحلول ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١.

٣٢- وسترصد ميزانية خاصة لتأمين الربط الشبكي بين المكاتب من أجل تحقيق أهداف البرنامج، ولإنشاء أفرقة متعددة التخصصات لخدمة احتياجات المكاتب الجامعة والدول الأعضاء.

٣٣- ودعماً للإصلاحات في مجال اللامركزية، سيُمنح مديرو المكاتب الجامعة والقطرية مزيداً من الاستقلالية في تحديد وتنسيق المدخلات الأولية في البرمجة على الصعيدين القطري ودون الإقليمي، وفي العمل كمراكز تجميع لكافة أنشطة اليونسكو على المستوى القطري. وستحوّل المكاتب الميدانية صلاحيات أكبر، كما أن تطبيق الميزانيات والاضطلاع بالمسؤوليات الخاصة بتنفيذ البرنامج سيتم بالتدرج على أساس اللامركزية وسيكون ذلك أيضاً شأن الإشراف على المسائل المالية وشؤون الموظفين المحليين.

٣٤- وسيكون تعزيز الشراكات بين المكاتب الميدانية واللجان الوطنية في إطار تطبيق اللامركزية، أحد المعايير الأساسية لتقييم أداء مديري المكاتب الجامعة والقطرية الذين سيتعين عليهم أن يبادروا إلى إجراء المشاورات على أساس الشعور بالمسؤولية، واتخاذ أي إجراء ممكن من شأنه أن يسهّل إقامة "شراكات" حقيقية مع اللجان الوطنية، وذلك، وعلى وجه الخصوص، كآلية تجنّب التدخل بين الأنشطة، وكقاعدة للتنفيذ على أساس التعاقد في مجالات اختصاص اللجان الوطنية.

#### ٢,٦ - المسائل المتعلقة باستراتيجية الموظفين (انظر أيضاً الجزء الأول من هذا التقرير)

٣٥- معايير الكفاءة: ستعتمد معايير للكفاءة من أجل تأمين مستوى مهني رفيع لدى مديري المكاتب الميدانية؛ وكمبادرة رائدة، سيجري خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠١ اعتماد نهج قائم على وجود "مركز للتقييم"، وذلك، بالتنسيق مع التقنيات المعمول بها في منظمات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وقد تمّ فعلاً تحديد الكفاءات التي يلزم أن يتمتع بها مديرو المكاتب الميدانية.

٣٦- سياسة التناوب: ترمي سياسة تناوب الموظفين بين المقر والميدان وفيما بين المكاتب الميدانية، إلى تعزيز القدرات المتاحة في الميدان، وفي الوقت ذاته، إلى زيادة اتساق العمليات بين المقر والميدان. وتشمل المبادئ الرائدة التمييز بين الوظائف القابلة للتناوب والوظائف غير القابلة للتناوب في مقر الأمانة؛ واختلاف المسارات وفقاً لطبيعة الوظيفة (رئيس مكتب، أو أخصائي برنامج، أو موظف إداري)؛ وتحديد مدد معيارية للتعيين في مختلف أنواع مقر العمل. وعلى المدى القصي سيجري، ما بين نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠ وديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١، تحديد الوظائف القابلة للتناوب وذلك على أساس التشاور؛ كما سيتم تقييم مختلف احتياجات المكاتب الميدانية مع إيلاء عناية خاصة لاحتياجات المكاتب الجامعة؛ وستوضع قوائم بأسماء الموظفين المؤهلين الذين يحتمل تعيينهم في الميدان.

٣٧- سياسة التقدم في السلك الوظيفي: إن الربط بين سياسة التناوب وتخطيط التقدم في السلك الوظيفي يوفر الحافز الأساسي لاعتماد سياسة عملية في مجال التناوب. وسيمثل النقل إلى وظيفة في الميدان جزءاً من المسار الوظيفي العادي للمهنيين، كما أن الخبرة الميدانية ستكون شرطاً من شروط الترقية أو التعيين في وظائف من درجة م-٥ باستثناء الوظائف التي لا يمكن أدائها إلا من المقر. وستقدم مكافآت وحوافز مناسبة

إما من النوع المتاح حالياً أو مما يفترضه الربط بين سياستي التناوب والتقدم في السلك الوظيفي، وذلك من أجل ضمان نجاح الاستراتيجية.

٣٨- تطبيق اللامركزية في مجال المسؤولية عن الموظفين الذين يعينون محلياً: ستعد في إطار هذه الاستراتيجية، أساليب لضمان تفويض مديري المكاتب الميدانية سلطة كاملة لحشد موظفين في وظائف محلية، والإشراف على الأداء وإدارة العمل، ومد العقود، وإجراء عمليات النقل الداخلي، وتنظيم الإجازات، وعمليات إنهاء الخدمة، وإيفاد البعثات، وتأمين الحقوق النظامية المتعلقة بالتعيين. كما ستولى عناية خاصة لضمان تطبيق المبادئ العامة للمساءلة والإنصاف المعمول بها في المنظمة ككل، على المستويات المحلية.

### ثالثاً - تكاليف التنفيذ واستراتيجيته وإطاره الزمني

٣٩- لا يمكن تحديد الكلفة النهائية للنهج المقترح القائم على مستويين لتنفيذ الاستراتيجية التجميعية ما لم يتم البتّ في عدد المكاتب التي ستعمل كمكاتب جامعة وما لم يتم تحديد هذه المكاتب وتحديد عدد "الحالات الاستثنائية" (التمثلة في المكاتب القطرية). وقد أعدت الأمانة تفاصيل جوانب من التكاليف بضمنها تكاليف معيارية محددة بالنسبة لكل مكتب وكل بلد، وسيتم إجراء حسابات دقيقة سريعاً بعد اتخاذ القرارات النهائية مباشرة. وقد تمّ، في انتظار ذلك، إعداد تقديرات إرشادية عن التكاليف (انظر فرضيات تقدير التكاليف، في الملحق ٣).

٤٠- وتبين التقديرات الأولية للتكاليف أن التشغيل الفعّال للشبكة الميدانية الجديدة لليونسكو على نحو ما يرد وصفها أعلاه، ستتطلب مبلغاً يزيد بمقدار ١٨ مليون دولار على الميزانية الحالية للعمل الميداني. وبالنسبة لفترة عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، سيتطلب الأمر توافراً بمبلغ إضافي مقداره ٤ ملايين دولار كي يستخدم كاستثمار أولي لتغطية تكاليف نقل الموظفين وعمليات إنهاء الخدمة.

٤١- ولا يشمل تقدير التكاليف هذا تكاليف إنهاء خدمة الموظفين العاملين وفق اتفاقات خدمات خاصة، إذ لا يمكن تقدير هذه التكاليف قبل تحديد المكاتب التي ستغلق، كما أنه لا يشمل في هذه المرحلة تكاليف أي مكاتب قطرية استثنائية إضافية غير المكاتب الستة التي حددت على الصعيد الوطني لتعمل على تحقيق أهداف سياسة التعليم للجميع في البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، ولا تكاليف الترتيبات البديلة لتأمين حضور اليونسكو الميداني بعد إغلاق بعض المكاتب.

٤٢- وكما يمكن أن يلاحظ في المقترحات الأولية للمدير العام بشأن الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٧ (الوثيقة ١٦٠ م/ت/٥، الجزء الثاني)، فإن المدير العام يرى أن من الضروري تغيير النسبة بين موظفي الأمانة العاملين في المقر وموظفيها العاملين في الميدان. وبالتالي، فإن الزيادة المنتظرة في التكاليف ومقدارها ١٨ مليون دولار لا تمثل زيادة في إجمالي تكاليف موظفي المنظمة، وإنما إعادة توزيع داخلي للوظائف.

٤٣- وفي الوقت ذاته، فإن من غير الواقعي أن يتوقع المرء إمكانية إنشاء النظام الميداني الجديد خلال فترة عامين واحدة، ولا سيّما بسبب القيود التالية:

(١) لا توجد في المقر بالضرورة الخبرات الملائمة لنقلها إلى الميدان؛

(٢) إن المقر نفسه يحتاج إلى عاملين ذوي مواصفات جديدة للوفاء بمستلزمات البرنامج؛

(٣) ستتربط بالضرورة تكاليف إضافية خلال الفترة الأولى لتنفيذ خطة العمل، وهي الفترة التي سيجري العمل فيها بالنظامين - القديم والجديد - بشكل متواز، وذلك قبل أن يمكن الاستفادة من وفورات التكاليف التي تنجم عن إغلاق المكاتب.

٤٤- علاوة على ذلك ونظرا للالتزام بالاحتفاظ بشكل من الحضور في الدول الأعضاء إذا ما أغلقت المكاتب فيها، فإن الأمر سيقضي توافر موارد إضافية للاحتفاظ مثلا بأشخاص يعملون كحلقة وصل ويجري إلحاقهم بالمرافق المحلية لمنظومة الأمم المتحدة، أو لاتخاذ تدابير أخرى للدعم (زيادة نشاط البعثات، التعاقد مع اللجان الوطنية، الخ.)، لا تشملها التقديرات المذكورة أعلاه.

٤٥- وعليه، فمن الواضح أنه ما لم تحدد ميزانية إضافية للبدء بشكل فعال في تطبيق نظام اليونسكو الجديد للمكاتب الميدانية، فإن عملية إصلاح اللامركزية لن تسفر عن زخم يدل على التغيير وستمر لا محالة آجال (من فترتي عامين إلى ثلاث فترات) قبل أن تلاحظ الدول الأعضاء حدوث أي تغيير كبير في مستويات الأداء الميداني نتيجة لتطبيق خطة العمل بشأن اللامركزية. بل إن البدء في النظام الجديد في ظل قيود الميزانية المتاحة حاليا للعمل الميداني قد يكون حتى مضرا بالإنتاجية ويسفر - خلال السنوات الثلاث الأولى من الفترة الانتقالية - عن تدني فعالية اليونسكو وتدني التأثير على الصعيد الميداني.

٤٦- وبالتالي، فإن تخصيص ميزانية للبدء في العمل في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، تبلغ قرابة ٩ ملايين دولار، هو أمر جوهري للدلالة بشكل قوي على التغيير والشروع فيه. ويمكن على سبيل الإيضاح، توزيع هذا المبلغ على النحو التالي:

- ٥٠٪ كمساهمة لتغطية تكاليف التغيير - حالات إنهاء الخدمة ونقل الموظفين، وتأمين المستلزمات الجديدة لإقامة الشبكة، وتوفير التدريب والإشراف اللازمين من أجل تمكين النظام الميداني من امتلاك كامل قدراته الجديدة المتعددة التخصصات؛

- ٢٠٪ لاجتذاب خبرات استشارية جديدة للعمل في الأماكن التي تحتاج حاجة ماسة إلى هذه الخبرات، وذلك وفق ترتيبات تعاقدية ملائمة (مع إمكانية الاحتفاظ ببعض هذه الخبرات في فترات العامين التالية، لشغل وظائف تشغل طبيعياً مع مرور الوقت، سواء في المقر أو في الميدان)؛

- ٣٠٪ كمساهمة لتغطية تكاليف الترتيبات البديلة التي تتخذ لتأمين حضور اليونسكو في الدول الأعضاء التي ستغلق فيها المكاتب تدريجياً.

٤٧- وسيبدأ تنفيذ خطة العمل بشأن اللامركزية فوراً (انظر الملحق ٤). ولكن بالنظر إلى أن سنة ٢٠٠١ هي السنة الثانية من فترة العامين الحالية التي تمت بالفعل الالتزامات الخاصة بتمويلها، فإن من المنتظر أن يتحقق التقدم الكبير خلال فترة عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

## الملحق ١

### خيارات أولية لتحديد مجموعات الدول الأعضاء\*

المجموعات		المنطقة الإقليمية/ المنطقة الفرعية/ المجموعة
الخيار ٢ (٣)	الخيار ١	
(الخريطة ١) افريقيا		
المجموعة ١: بدون تغيير	المجموعة ١: أنغولا ليسوتو ناميبيا جنوب افريقيا سوازيلاند	١: افريقيا الجنوبية
المجموعة ٢: بوتسوانا ملاوي موزمبيق زامبيا زمبابوي	المجموعة ٢: بوتسوانا ملاوي زامبيا زمبابوي	
المجموعة ١: بوروندي جمهورية الكونغو الديمقراطية كينيا رواندا أوغندا	المجموعة ١: بوروندي جمهورية الكونغو الديمقراطية كينيا رواندا أوغندا جمهورية تنزانيا المتحدة	٢: افريقيا الشرقية
المجموعة ٢: جزر القمر مدغشقر موريشيوس سيشل جمهورية تنزانيا المتحدة	المجموعة ٢: جزر القمر مدغشقر موريشيوس موزمبيق** سيشل	
المجموعة ٣: بدون تغيير	المجموعة ٣: جيبوتي اريتريا اثيوبيا الصومال	

\*\* إذا لم تضم إلى مجموعة افريقيا الجنوبية في إطار الخيار ٢

\* ملاحظات لقراءة الجداول:

- يرد ترتيب أسماء الدول في هذا الجدول بحسب الترتيب الأبجدي الانجليزي.
- يرجى الانتباه إلى أن اسم كل دولة من الدول الأعضاء لا يرد في أكثر من مجموعة واحدة في الخيار ١ (العمود الثاني)، في حين أن الخيارين ٢ و ٣ يقترحان بدائل. وفي بعض الحالات، يحتمل أن ترد أسماء بعض الدول الأعضاء في أكثر من مجموعة، وسيتعين تسوية هذا الوضع في وقت لاحق، وفقا لما يتم قبل ذلك من خيارات.
- وترد في الصفحات التالية خرائط يمكن الرجوع إليها، ولكنها لا تعرض توزيع الخيارات المتعلقة بالمجموعات لأن تعدد الخيارات قد يجعلها مضللة.



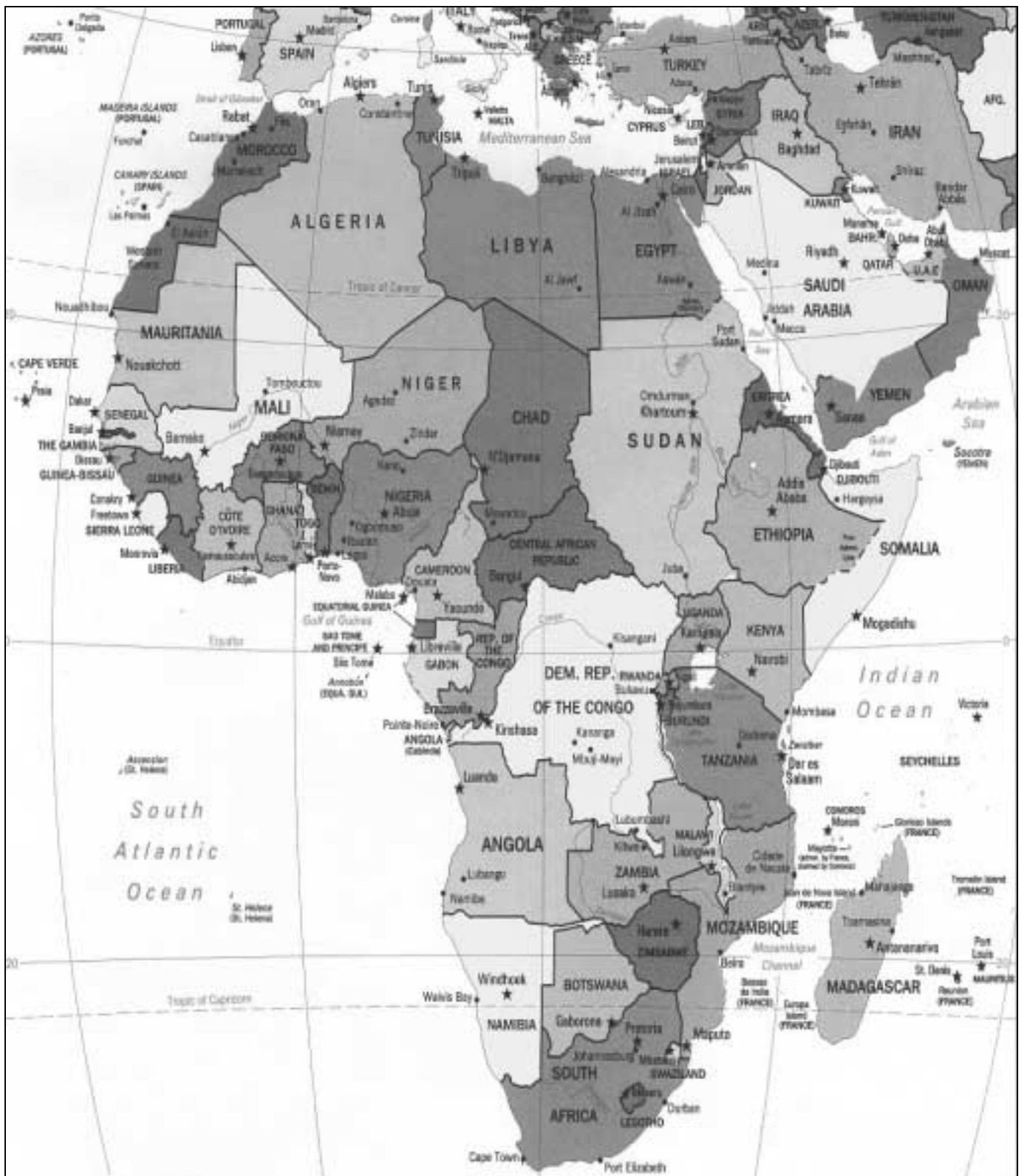
المجموعات		المنطقة الإقليمية/ المنطقة الفرعية/ المجموعة
الخيار ٢ (٣)	الخيار ١	
(الخريطة ١) <b>افريقيا</b>		
<p><u>المجموعة ١:</u> الكامرون جمهورية افريقيا الوسطى الكونغو غينيا الاستوائية غابون ساو تومي وبرنسيبي</p> <p><u>المجموعة ٢:</u> بنين غانا نيجيريا توغو كوت ديفوار</p> <p><u>المجموعة ٣:</u> الرأس الأخضر غامبيا غينيا غينيا بيساو ليبيريا السنغال سيراليون</p> <p><u>المجموعة ٤:</u> بوركينافاسو مالي النيجر تشاد</p>	<p><u>المجموعة ١:</u> الكامرون جمهورية افريقيا الوسطى تشاد الكونغو غينيا الاستوائية غابون ساو تومي وبرنسيبي</p> <p><u>المجموعة ٢:</u> بنين غانا نيجيريا توغو</p> <p><u>المجموعة ٣:</u> الرأس الأخضر غامبيا غينيا غينيا بيساو ليبيريا السنغال سيراليون</p> <p><u>المجموعة ٤:</u> بوركينافاسو كوت ديفوار مالي النيجر</p>	٣: وسط وجنوب افريقيا
(الخريطة ٢) <b>الدول العربية</b>		
	<p><u>المجموعة ١:</u> الجزائر الجمهورية العربية الليبية موريتانيا المغرب تونس</p>	١: المغرب العربي
	<p><u>المجموعة ١:</u> مصر السودان اليمن</p>	٢: دول البحر الأحمر
	<p><u>المجموعة ١:</u> البحرين الكويت عمان قطر المملكة العربية السعودية الإمارات العربية المتحدة</p>	٣: دول الخليج
	<p><u>المجموعة ١:</u> العراق الأردن لبنان الجمهورية العربية السورية (السلطة الفلسطينية)</p>	٤: دول الشرق الأوسط

المجموعات		المنطقة الإقليمية/ المنطقة الفرعية/ المجموعة
الخيار ٢ (٣)	الخيار ١	
آسيا/ المحيط الهادي (الخرائط من ٣ إلى ٥)		
<p><u>المجموعة ١:</u> أفغانستان جمهورية إيران الإسلامية طاجيكستان تركمنستان</p> <p><u>المجموعة ٢:</u> أرمينيا* أذربيجان* جورجيا* كازاخستان قيرغيزستان أوزبكستان</p>	<p><u>المجموعة ١:</u> أفغانستان جمهورية إيران الإسلامية باكستان</p> <p><u>المجموعة ٢:</u> كازاخستان قيرغيزستان طاجيكستان تركمنستان أوزبكستان</p>	<p>١: وسط وجنوب شرق آسيا</p> <p>(الخريطة ٣)</p>
<p><u>المجموعة ١:</u> بنغلاديش بوتان الهند الملايكا نيبال باكستان** سري لانكا</p>	<p><u>المجموعة ١:</u> بنغلاديش بوتان الهند الملايكا نيبال سري لانكا</p>	<p>٢: جنوب آسيا</p> <p>(الخريطة ٤)</p>
/	<p><u>المجموعة ١:</u> الصين جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية اليابان منغوليا جمهورية كوريا</p> <p><u>المجموعة ٢:</u> كمبوديا جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ميانمار تايلاند فيتنام</p> <p><u>المجموعة ٣:</u> اندونيسيا ماليزيا الفلبين</p>	<p>٣: شرق وجنوب شرق آسيا</p> <p>(الخريطة ٤)</p>
/	<p><u>المجموعة ١:</u> استراليا جزر كوك فيجي كيريباتي جزر مارشال ميكرونيزيا (ولايات - الموحدة) ناورو نيوزيلندا</p> <p>نيوي بالاو بابوا غينيا الجديدة ساموا جزر سليمان تونغا توفالو فانواتو</p>	<p>٤: جماعة المحيط الهادي</p> <p>(الخريطة ٥)</p>
<p>* إذا لم تضم إلى المجموعة الأوروبية في إطار الخيار ١ (انظر أدناه)</p> <p>** إذا لم تضم إلى مجموعة وسط وجنوب شرق آسيا في إطار الخيار ١</p>		

المجموعات		المنطقة الإقليمية/ المنطقة الفرعية/ المجموعة
الخيار ٢ (٣)	الخيار ١	
		أمريكا اللاتينية والكاريبي
		(الخريطة ٦ و ٧)
		١: أمريكا الوسطى (الخريطة ٦) /المجموعة ١: كوستاريكا السلفادور غواتيمالا هندوراس المكسيك نيكاراغوا بنما
		٢: دول الكاريبي (الخريطة ٦) /المجموعة ١: أنتيغوا وبربودا البهاما بربادوس بليز دومينيكا غرينادا غيانا جامايكا سانت كيتس ونيفيس سانت لوسيا سانت فنسنت وغرينادين سورينام ترينيداد وتوباغو /المجموعة ٢: كوبا الجمهورية الدومينيكية هايتي الأعضاء المنتسبون آروبا، جزر فيرجين البريطانية، جزر كايمان، جزر الأنتيل الهولندية
		٣: بلدان الأنديز (الخريطة ٧) /المجموعة ١: بوليفيا كولومبيا إكوادور بيرو فنزويلا /المجموعة ٢: إكوادور بيرو بوليفيا (الخيار ٣): /المجموعة ١: كولومبيا إكوادور فنزويلا /المجموعة ٢: بوليفيا شيلي بيرو
* إذا لم تضم إلى مجموعة من مجموعات دول الكاريبي		
		٣: ماركوسور + شيلي (الخريطة ٧) /المجموعة ١: الأرجنتين البرازيل باراغواي أوروغواي شيلي**
** إذا لم تجمع مع بوليفيا وبيرو في إطار منطقة "بلدان الأنديز" الفرعية		

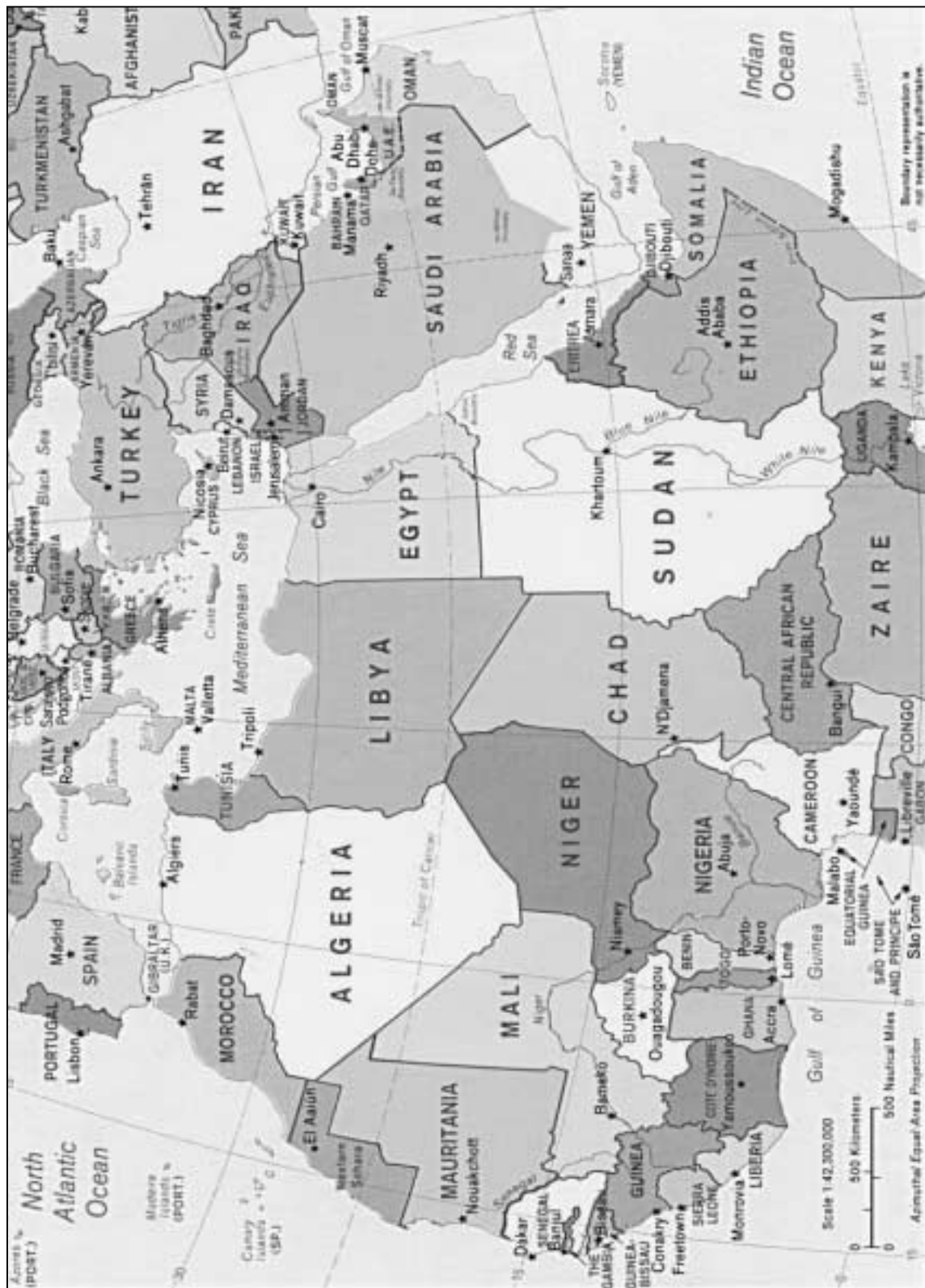
المجموعات		المنطقة الإقليمية/ المنطقة الفرعية/ المجموعة
الخيار ٢ (٣)	الخيار ١	
		أوروبا (الخريطة ٨)
بيلاروس جمهورية مولدوفا الاتحاد الروسي أوكرانيا	أرمينيا* أذربيجان* بيلاروس جورجيا* جمهورية مولدوفا الاتحاد الروسي أوكرانيا	المجموعة ١  (الخريطة ٨)
	ألبانيا البوسنة والهرسك بلغاريا رومانيا جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة يوغوسلافيا	المجموعة ٢  (الخريطة ٨)
* إذا لم تضم إلى مجموعة من الدول الأعضاء في وسط آسيا ملاحظة: ستحصل الدول الأوروبية الأعضاء التي لا يرد اسمها أعلاه، على الخدمات من مقر اليونسكو في باريس مباشرة		

# Map 1: Africa



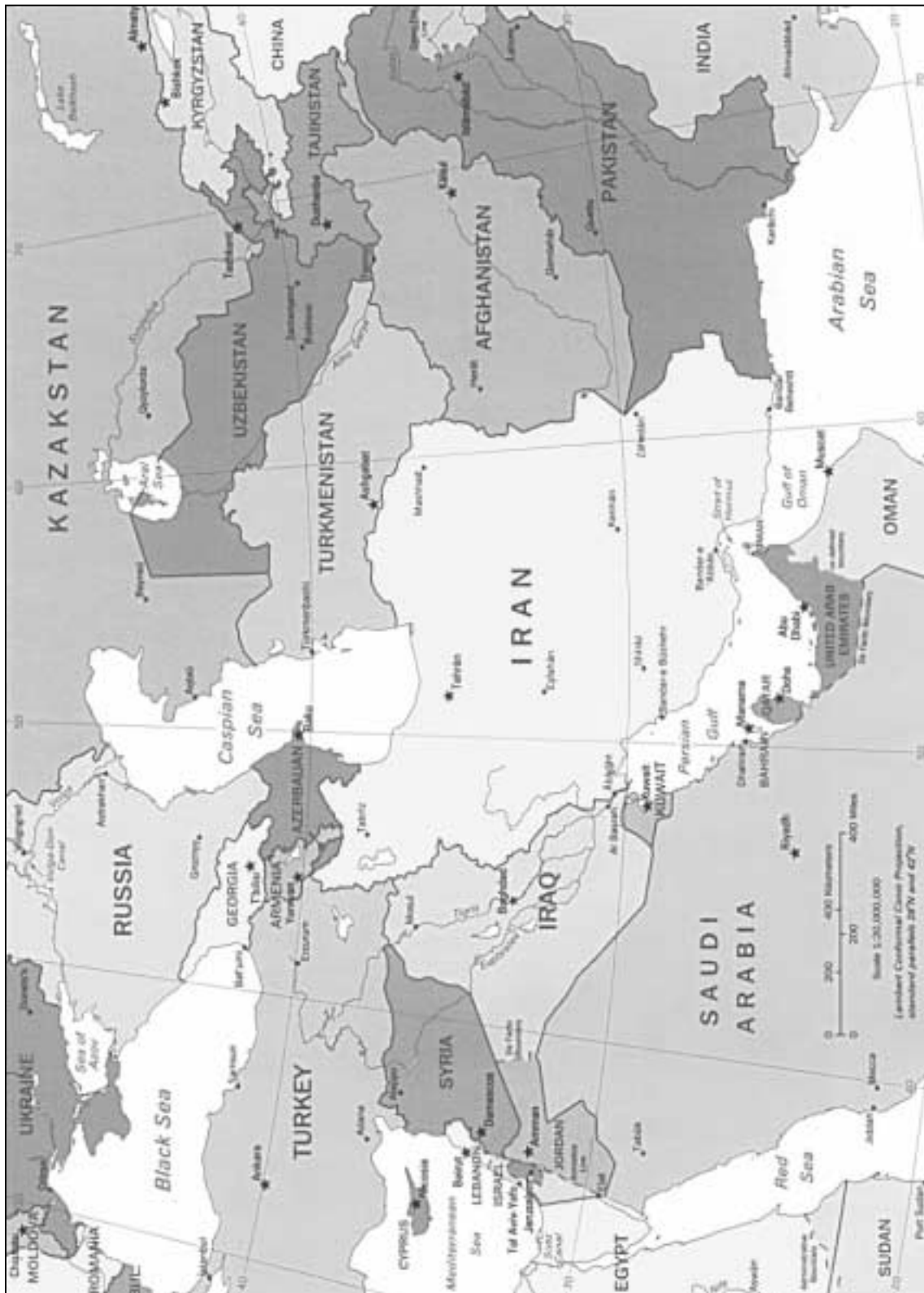
*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 2: Arab States



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 3: Central and South-West Asia



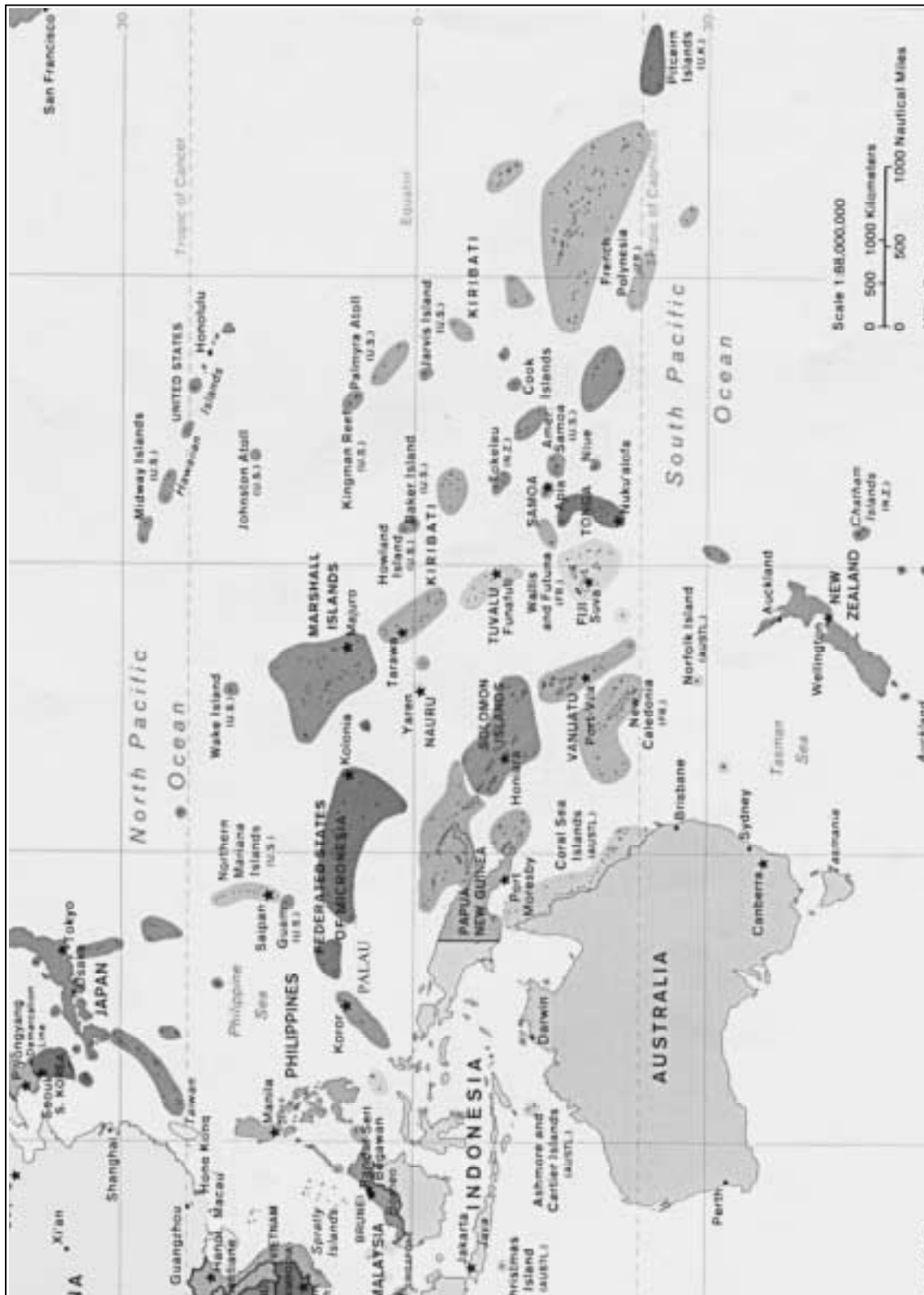
*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 4: Asia





Map 5: The Pacific



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## Map 6: Central America and the Caribbean



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## Map 7: South America



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## Map 8: Europe



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

الملحق ٢  
خيارات ممكنة لاختيار المكاتب الجامعة

المكتب الممكن اختياره كمكتب جامع*		المجموعة (انظر الملحق ١)	المنطقة الفرعية/المجموعة	المنطقة الإقليمية
الخيار ٢ (٣)	الخيار ١			
(نفس أماكن الخيار ١)	لواندا أو ويندهوك أو بريتوريا	١	١ - أفريقيا الجنوبية	أفريقيا
مابوتو أو لوساكا أو هراري	لوساكا أو هراري	٢		
بوجومبورا أو كينشاسا أو نيروبي أو كيغالي	بوجومبورا أو دار السلام أو كينشاسا	١	٢ - أفريقيا الشرقية	
دار السلام	مابوتو	٢		
(نفس أماكن الخيار ١)	أديس أبابا	٣		
(نفس أماكن الخيار ١)	ياوندي أو بانغي أو برازافيل أو ليرفيل	١	٣ - وسط وغرب أفريقيا	
أبيدجان أو بورتونوفو أو أكرا أو أبوجا	بورتونوفو أو أكرا أو أبوجا	٢		
(نفس أماكن الخيار ١)	كوناكري أو داكار	٣		
(نفس أماكن الخيار ١)	أبيدجان أو واغادوغو أو باماكو	٤		
--	الرباط أو تونس	١	١ - المغرب العربي	الدول العربية
--	القاهرة	١	٢ - دول البحر الأحمر	
--	الدوحة	١	٣ - دول الخليج	
--	عمان أو بيروت أو رام الله	١	٤ - دول الشرق الأوسط	
طهران	طهران أو إسلام آباد	١	١ - آسيا الوسطى	آسيا والمحيط الهادي
(نفس أماكن الخيار ١)	آلماني أو طشقند	٢		
داكا أو نيودلهي أو كاتماندو أو إسلام آباد	داكا أو نيودلهي أو كاتماندو	١	٢ - جنوب آسيا	
--	بكين	١	٣ - شرق وجنوب شرق آسيا	
--	بنوم بنه أو بانكوك أو هانوي	٢		
--	جاكارتا	٣**		
--	أبيا	١	٤ - المحيط الهادي	
--	سان خوسيه أو سان سلفادور أو غواتيمالا العاصمة أو مكسيكو أو بنما العاصمة	١	١ - أمريكا الوسطى	أمريكا اللاتينية والكاريبي
--	بريدجتاون أو كينغستون أو هافانا أو سانت دومينغو أو بور أوبرنس أو بورت أوف سبين	١	٢ - دول الكاريبي	
كاراكاس (الخيار ٣: كاراكاس أو كيتو)	لاباز أو كيتو أو ليما أو كاراكاس	١	٣ - بلدان الأنديز	
لاباز أو كيتو أو ليما (الخيار ٣: لاباز أو سنتياغو أو ليما)	--	٢		
بوينس آيرس أو برازيليا أو آسونسيون أو مونتيفيديو	بوينس آيرس أو برازيليا أو سنتياغو أو آسونسيون أو مونتيفيديو	١	٤ - بلدان مركوسور، وشيلي	
(نفس أماكن الخيار ١)	موسكو	١	المجموعة الأولى	أوروبا
--	بوخارست، سراييفو	١	المجموعة الثانية	

\* المعني بـ"الخيارات" هو الخيارات الخاصة بمجموعات البلدان كما ترد في الملحق ١. وتشير أسماء المدن إلى أماكن توجد فيها حاليا مكاتب تقع ضمن المجموعات المعنية ويمكن اختيار أي منها كمكتب جامع.

\*\* سيتم إلغاء مكتب كوالالمبور الواقع ضمن منطقة هذه المجموعة.

### الملحق ٣

#### أسس وفرضيات تقدير تكاليف النهج المزدوج للاستراتيجية التجميعية

- (١) يُحسب تقدير تكاليف النظام الحالي للمكاتب الميدانية على أساس اعتمادات الميزانية لفترة عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٣٠/٥).
- (٢) لا تشمل الحسابات إلا تكاليف الموظفين.
- (٣) ستظل التكاليف غير المباشرة - لتشغيل المكاتب وصيانتها - على ما هي عليه حاليا.
- (٤) سيكون هناك ٢٣ مكتبا جامعا في المناطق الأربع التالية: افريقيا، والدول العربية، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريببي. ويُحسب تقدير التكاليف على أساس أكثر البدائل تكلفة في كل منطقة.
- (٥) في المنطقة الخامسة، وهي أوروبا، سيرفع مستوى أحد المكاتب الأربعة الموجودة حاليا ليصبح مكتبا جامعا وهو ما ستترتب عليه تكاليف إضافية، وستظل سائر التكاليف الأخرى على ما هي عليه حاليا. وستحصل جميع بلدان أوروبا الغربية وربما بعض بلدان أوروبا الشرقية على خدمات اليونسكو من باريس مباشرة.
- (٦) استُخدمت في الحسابات مستويات التوظيف في المكاتب، المشار إليها في الفقرة ١٩ من هذه الوثيقة.
- (٧) سيُحتفظ بالمكاتب الإقليمية الحالية وسيتم إلحاق المستشارين الإقليميين بشكل فردي بالمكاتب الجامعة، كما يمكن إلحاق أي منهم بمكاتب إقليمية افتراضية.
- (٨) سيكون عدد الموظفين المهنيين في كل مكتب إقليمي موزعا كالتالي: ٥ موظفين في مجال التربية والعلوم، و ٣ موظفين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، والثقافة، والاتصال والمعلومات.
- (٩) من أصل المكاتب الموجودة حاليا في البلدان ذات الأعداد الضخمة من السكان (E-9)، هناك ٣ مكاتب ستصبح مكاتب جامعة وبينما ستظل ٦ مكاتب أخرى ذات طابع قطري. وسيضم كل من هذه المكاتب من الفئة الأخيرة مجموعة من الموظفين الأساسيين تشتمل على ٤ موظفين مهنيين دوليين و ٨ موظفين محليين.
- (١٠) تُقدر تكاليف إنهاء الخدمة على أساس التكاليف المعمول بها في كل من المناطق الفرعية.
- (١١) تم تقدير متوسط تكاليف التناوب بين المقر والميدان وفيما بين المكاتب الميدانية على أساس التكاليف الفعلية لتناوب الموظفين في عامي ١٩٩٨-١٩٩٩ (أي ٥٠٪ من عمليات التناوب بين المقر والميدان و ٥٠٪ فيما بين المكاتب الميدانية).

الملحق ٤

خطة العمل والجدول الزمني لإصلاح سياسة اللامركزية (حتى عام ٢٠٠٤)

الأنشطة	٢٠٠١												٢٠٠٢												٢٠٠٣											
	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	J	u	l	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>أولاً - شبكة ميدانية رشيدة</b>	◆																																			
إنهاء عملية اختيار المجموعات والمكاتب الجامعة	■																																			
إلغاء المكاتب التي لا تتناسب مع النظام الجديد													■																							
تحديد ترتيبات بديلة لتواجد اليونسكو													■																							
وضع خريطة للموارد البشرية المتاحة للمكاتب الجامعة	■																																			
تحديد مهام التنسيق الإقليمي													■																							
تعزيز المكاتب الجامعة عن طريق نقل الموظفين إليها													■																							
إعادة تركيز جهود المكاتب الإقليمية													■																							
الإسراع في عملية نقل موظفين إلى المكاتب الجامعة													■																							
تعزيز المكاتب الإقليمية من حيث الموارد البشرية													■																							
<b>ثانياً - مكتب التنسيق الميداني (المقر)</b>	◆																																			
تحديد المهام التي يمكن نقلها إلى مكتب التنسيق الميداني من القطاعات "الأم"	■																																			
نقل شؤون إدارة القطاع "الأم" إلى مكتب التنسيق الميداني													■																							
استحداث نظام كامل للخلايا الميدانية في مكتب التنسيق الميداني													■																							
<b>ثالثاً - سياسات ذات الصلة في مجال الموارد البشرية</b>	◆																																			
وضع قوائم بأسماء مدير المكاتب الميدانية والمكاتب الإدارية	■																																			
استحداث برنامج للتدريب والإشراف على أساس ميداني													■																							
تطوير إدارة الموظفين المحليين على أساس لامركزي													■																							
ملاحظة: تم تناول بعض المسائل الأخرى المتعلقة بالسياسات في مجال الموارد البشرية في الجزء الأول من الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦																																				

160 EX/6 Part III Corr. 2

١٦٠ م ت/٦ الجزء الثالث، تصويب ٢  
باريس، ٢٠٠٠/١٠/٦  
الأصل: انجليزي/اسباني

### الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني لتنفيذها،  
بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها على الميزانيات المقبلة للمنظمة

الجزء الثالث

اللامركزية

تصويب ٢

الملحق ١ - الصفحة ١٢ - الخارطة ٧: أمريكا الجنوبية: تعدل تسميتا جزر فولكلاند وجزر ساندويش في  
أسفل الخارطة على النحو التالي:

Falkland Islands/Islas Malvinas

South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur.



### Map 7: South America



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

*\* The Falkland Islands/Islas Malvinas, South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur are the subject of a sovereignty dispute between the Governments of Argentina and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.*

160 EX/6

Part IV

١٦٠ م ت/٦

الجزء الرابع

باريس، ٢٠٠٠/٩/٥

الأصل: انجليزي

### الدورة الستون بعد المائة

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح والجدول الزمني لتنفيذها،  
بما في ذلك جوانبها المالية وتأثيرها على الميزانيات المقبلة للمنظمة

### الجزء الرابع

### الاستنتاجات

#### الملخص

بعد عرض التوجهات الرئيسية للإصلاح على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة (الوثيقة ١٥٩ م ت/٥)، وطبقا للقرار ١٥٩ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة خطة عمل وجدولا زمنيا للإصلاحات مع بيان آثارها المالية بالنسبة لميزانية المنظمة.

ويتضمن الجزء الرابع عرضا مختصرا لمختلف جوانب عملية الإصلاح ومشروع قرار يشمل الوثيقة ١٦٠ م ت/٦ بأجزائها الأربعة كاملة.

القرار المطلوب: الفقرة ٨.

## الاستنتاجات

- ١ - قدم المدير العام في الأجزاء الثلاثة الأولى من هذا التقرير خطط العمل والجداول الزمنية المتعلقة بعملية إصلاح الأمانة. بما في ذلك سياسة الموظفين، والبنية والإدارة، واللامركزية.
- ٢ - وينبغي التذكير، مع ذلك، بأن الغاية الأساسية من عملية الإصلاح هي إعادة تركيز برنامج اليونسكو من أجل تعزيز فعاليته وزيادة مدى تلبية احتياجات الدول الأعضاء.
- ٣ - ومن الواضح أن عملية إعادة توجيه أنشطة اليونسكو وزيادة كفاءتها وفعاليتها سوف تتطلب إقامة ثقافة عمل جديدة تتبناها الأمانة بأسرها. وإن مثل هذه العملية سوف تستغرق وقتا طويلا لتصحيح راسخة. ذلك أن فعالية طرق العمل وأساليب الإدارة مرهونة بتقبلها من جانب الموظفين تقبلا حسنا. ولكي تؤدي التوجهات البرنامجية الجديدة النتائج المتوقعة، فإنه ينبغي دعمها بإصلاح "الأدوات" التنفيذية وإحياء للموارد البشرية وتحديث للإدارة وأساليب العمل والبنى، بما في ذلك ترشيد الشبكة الميدانية وتوفير بنية أساسية تقنية ملائمة.
- ٤ - ولئن كان من المتعذر تحقيق جميع هذه الأهداف فورا، فإنه ينبغي بذل الجهود اللازمة لتسريع العملية. ولمثل هذه الجهود تكلفة. لذلك لم يقترح المدير العام في مقترحاته الأولية بشأن مشروع البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (١٦٠ م/ت/٥) تخفيض المصروفات المتصلة بالموظفين. فهو يؤمن، وخبرة منظمات عديدة أخرى تثبت ذلك، بأن تجديد حيوية الأمانة لا يتفق مع تقليص حجم المصروفات. وعليه، فقد شرع المدير العام في تحديد الموارد الإضافية التي ستلزم خلال فترة العامين القادمة من أجل تنفيذ مختلف عناصر عملية الإصلاح كما ورد وصفها في الأجزاء الأول والثاني والثالث من التقرير. غير أنه ينبغي التأكيد على أن تخصيص مثل هذه الموارد الإضافية سيكون استثمارا يتم مرة واحدة لدعم عملية الإصلاح.
- ٥ - ويقدر المبلغ الإجمالي لمثل هذه الموارد الإضافية بنحو ١٧ مليون دولار أمريكي، بما في ذلك ٥ ملايين دولار لسياسة الموظفين، و ٣ ملايين لنظم الإدارة، و ٩ ملايين لتحقيق اللامركزية.
- ٧ - ويقدم المدير العام في مقترحاته الأولية بشأن مشروع البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (١٦٠ م/ت/٥)، اقتراحا يتعلق بكيفية تأمين التمويل اللازم لعملية الإصلاح في هذه الفترة المحدودة الحاسمة.
- ٨ - وقد يرغب المجلس التنفيذي في دراسة مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦ (الأجزاء الأول والثاني والثالث والرابع)،

٢ - وإن يذكر بأحكام المادتين الرابعة/باء- ٢ والخامسة/باء- ٦ (ب) من الميثاق التأسيسي المتعلقة بمهام كل من المؤتمر العام والمجلس التنفيذي،

٣ - ويذكر أيضا بالقرارات ٧٠/م٣٠ و ٧٢/م٣٠ و ٨٣/م٣٠ و ٨٤/م٣٠، وكذلك بالقرار ١٥٩ م ت/٣،١،٢، المتعلقة بمسائل الموظفين وأساليب عمل المنظمة.

### أولا

٤ - يحيط علما بخطة العمل وبالجدول الزمني لتنفيذ سياسة الموظفين الجديدة القائمة على الحشد النشط، واعتماد نهج لتقييم أداء الموظفين على أساس الكفاءة وسياسة نشطة للتقدم في السلك الوظيفي، ووضع برامج مكثفة موجهة نحو التدريب وتحديد أساليب حديثة للعمل؛

٥ - ويؤيد الاقتراح بتخصيص موارد مالية كبيرة (في حدود ٢٪ من تكاليف الموظفين في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ و ٣٪ من تكاليف الموظفين في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥) لتدريب الموظفين، باعتباره عاملا حاسما في تجديد حيوية الموارد البشرية للمنظمة؛

٦ - ويلاحظ أن التكاليف الإضافية لعملية إصلاح الموارد البشرية تقدر بنحو ٥ ملايين من الدولارات الأمريكية لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣؛

### ثانيا

٧ - يحيط علما مع التقدير بالجهود التي بذلها المدير العام لترشيد بنية الأمانة ولخفض عدد الموظفين في الدرجات العليا من أجل تحقيق توازن أكبر في بنية الوظائف؛

٨ - ويحيط علما أيضا بخطة العمل والجدول الزمني لاعتماد نظام حديث للإدارة من أجل ضمان تفويض السلطات وقابلية أفراد الأمانة للمحاسبة؛

٩ - ويلاحظ أنه سيلزم في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ تخصيص موارد إضافية، تقدر بنحو ٣ ملايين من الدولارات الأمريكية، لتغطية النفقات المتعلقة بإصلاح نظم الإدارة؛

### ثالثا

١٠ - يؤيد المبادئ الأساسية لإصلاح سياسة اللامركزية، الرامية إلى إنشاء شبكة رشيدة من المكاتب الميدانية، تدعمها سياسات ملائمة فيما يتعلق بالموظفين وبنية مركزية في المقر؛

١١ - ويؤيد أيضا النهج المزدوج للاستراتيجية التجميعية التي تشمل:

(١) مكاتب جامعة تخدم عددا من البلدان تسهل إدارته وتكون مسؤولة عن أداء البرنامج على المستويين الوطني ودون الإقليمي؛

(٢) مكاتب إقليمية تستفيد مما حققته المكاتب الإقليمية الحالية وتعمل كأقطاب خبرات على دعم المكاتب الجامعة وعلى تنفيذ وتنسيق البرامج الإقليمية في مختلف مجالات اختصاص اليونسكو؛

١٢- ويوافق على ضرورة الاحتفاظ، على أساس استثنائي، ببعض المكاتب القطرية المخصصة لبلد واحد، وبوجه خاص في البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان E-9، وذلك وفقاً للمعايير الوارد بيانها في الفقرة ٢٥ من الجزء الثالث؛

١٣- ويرحب بالتزام المدير العام بأن يحفظ حضوراً مستمراً لليونسكو في الدول الأعضاء التي ستغلق فيها مكاتب، على أن يتم في كل حالة اختيار أكثر الحلول ربحاً وأقلها كلفة لتنفيذ فعال لبرامج اليونسكو ومشروعاتها؛

١٤- ويدعو المدير العام إلى أن يراعي مراعاة كاملة آراء الدول الأعضاء ووجهات النظر التي أعرب عنها المجلس التنفيذي في دورته الحالية بشأن اختيارات مجموعات الدول الأعضاء؛

١٥- ويوافق على معايير اختيار الوحدات الميدانية التي ستعمل كمكاتب جامعة؛

١٦- ويحيط علماً مع التقدير بالتدابير الخاصة التي يزعم المدير العام اتخاذها لصالح الموظفين المحليين الذين قد يتعين إنهاء مدة خدمتهم عند إلغاء أحد المكاتب؛

١٧- ويلاحظ أنه سيلزم في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ تخصيص موارد إضافية، تقدر بنحو ٩ ملايين من الدولارات الأمريكية، من أجل تطوير ودعم الزخم اللازم لإصلاح سياسة اللامركزية؛

#### رابعاً

١٨- يؤيد اقتراح المدير العام بمساندة عملية الإصلاح عن طريق تخصيص ميزانية أولية تقدر بنحو ١٧ مليون دولار أمريكي لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣؛

١٩- ويحث المدير العام على أن يباشر، في أقرب وقت ممكن، تنفيذ خطط العمل الرامية إلى إصلاح سياسة الموظفين، وبنية الأمانة ونظم الإدارة، وسياسة اللامركزية، وعلى أن يقدم إليه في دورته الحادية والستين بعد المائة تقريراً عن ذلك.