

177 EX/6
Partie I

١٧٧ م ت/٦
الجزء الأول

باريس، ١٧/٨/٢٠٠٧
الأصل: انجليزي

المجلس التنفيذي
الدورة السابعة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

وفقاً للقرار ١٧٦ م ت/٦، (أولاً)، يقدم المدير العام إلى المجلس التنفيذي تقريراً
مرحلياً عن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية.
القرار المقترح: الفقرة ٤.

- ١ - تقدم هذه الوثيقة عملاً بالقرار ١٧٦ م ت/٦ (أولاً) الذي يدعو المدير العام إلى تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في دورته الخريفية عن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية.
- ٢ - ودعا المجلس التنفيذي المدير العام أيضاً إلى تقديم تقرير إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين عن تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل. ونظراً لتشابك الموضوعين، ومن أجل توزيع رشيد للوثائق على الهيئتين الرئاسيتين، ترد الوثيقة ٢٨/م٣٤ (التقرير عن سياسة الموظفين، الجزء الأول) ملحقة بهذه الوثيقة.
- ٣ - وكما طُلب في القرار ١٧٦ م ت/٦ (أولاً)، يشتمل التقرير على معلومات عن استحداث منهجية لرصد تأثير الأنشطة التدريبية.

القرار المقترح

٤ - قد يرغب المجلس التنفيذي، على ضوء الاعتبارات المبينة في هذه الوثيقة، أن يعتمد قراراً يجرى نصح على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بالقرار ١٧٦ م ت/٦ (أولاً)،

٢ - وقد درس الوثيقة، ١٧٧ م ت/٦، الجزء الأول،

٣ - يحيط علماً بالعمل المنجز في تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية، وباستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

٤ - ويطلب من المدير العام ما يلي:

(أ) مواصلة تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية، مع ضمان الانسجام مع السياسات والممارسات المتبعة في النظام المشترك للأمم المتحدة؛

(ب) مواصلة تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

(ج) تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في دورته الثمانين بعد المائة وإلى المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين عن تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية وعن تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل المعتمدة.

34 C

General Conference
34th session, Paris 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

大会
第三十四届会议，巴黎，2007年

34 C/28
Partie I
٢٨/م٣٤
الجزء الأول
٢٠٠٧/٨/٣٠
الأصل: انجليزي



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

البند ١١.١ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

التقديم

المصدر: القرار ٧٥/م٣٣، الجزء "أولاً".

الخلفية: دعا المؤتمر العام المدير العام إلى "مواصلة تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية" و "تنفيذ الاستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل المعتمدة مع مراعاة استراتيجية المنظمة وبرامجها ضمن حدود الميزانيات المقبلة"؛ و "تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والسبعين بعد المائة بشأن تنفيذ سياسة الموظفين". ودعا المجلس التنفيذي، في قراره ١٧٦ م/ت/٦ (أولاً) الذي اتخذته في دورته السادسة والسبعين بعد المائة، المدير العام إلى تقديم تقرير عن تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين.

الغرض: يقدم المدير العام إلى المؤتمر العام في هذه الوثيقة تقريراً عن أهم إنجازات عملية إصلاح سياسة الموظفين، واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل. ومنذ الدورة الماضية للمؤتمر العام قُدم تقريران عن هذين الموضوعين إلى المجلس التنفيذي في الوثيقتين ١٧٤ م/ت/٦، الجزء الأول و ١٧٦ م/ت/٦، الجزء الأول.

القرار المطلوب: الفقرة ٥٣.

المقدمة

١ - تلخص هذه الوثيقة (القسم الأول) التقدم المحرز في تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية منذ عام ٢٠٠٥. ويتضمن القسم الثاني تقريراً مرحلياً بشأن تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل التي أقرها المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين.

القسم الأول: التقدم المحرز في تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية

٢ - دعا المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية، وأن يقدم تقريراً في هذا الشأن إلى المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والسبعين بعد المائة. وقد قُدِّم تقريران إلى المجلس التنفيذي في دورتيه الخامسة والسبعين بعد المائة والسادسة والسبعين بعد المائة. ودعا المجلس التنفيذي في دورته السادسة والسبعين بعد المائة المدير العام إلى موافاته بتقرير سنوي عن تطور إطار سياسة الموارد البشرية إبان دورته الخريفية.

٣ - ومنذ عام ٢٠٠٤، تم التركيز بشكل رئيسي على تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية الذي يتضمن مجموعة شاملة من عشر سياسات جديدة تغطي المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية. وتوسعى الأمانة بانتظام، في إعدادها لسياسات الموارد البشرية، إلى تحقيق الانسجام والتواءم مع ممارسات النظام الموحد للأمم المتحدة، مع مراعاة الاحتياجات المحددة للمنظمة. ويرد أدناه وصف لأهم الإنجازات التي أسفر عنها تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية.

سياسة تقييم الأداء: التقدم المحرز في التنفيذ

٤ - بعد اعتماد السياسة الجديدة لتقييم أداء موظفي اليونسكو في آذار/مارس ٢٠٠٤، استُكملت في أيار/مايو ٢٠٠٦ على نطاق المنظمة دورة العاميين الأولى لتقييم الأداء. وقد غطت هذه الدورة الأنشطة التالية: تحديد النتائج المنشودة لعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وتعريف أهداف التعلم وأنشطته، والاستعراض غير الرسمي لأداء الموظفين في منتصف الفترة، وإجراء تقييم للنتائج والإنجازات في نهاية فترة العاميين. واستعرضت لجان الاستعراض التي أنشئت في كل قطاع ومكتب إقليمي ومكتب ميداني تقارير تقييم أداء موظفيها لضمان جودة عمليات تقييم الأداء وموضوعيتها واتساقها. ونفذت عملية تقييم الأداء باستخدام برنامج PERFOWEB الحاسوبي المتوافر على الشبكة الداخلية "الانترانيت".

٥ - وبالنسبة لفترة العاميين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، جرى إتمام تقارير تقييم الأداء لـ ٧٧٪ من الموظفين، وهي نسبة جيدة بالمقارنة بمعيار الأمم المتحدة البالغ ٧٠٪. ووجد أن لجان الاستعراض مفيدة في الارتقاء بجودة تقارير تقييم الأداء واتساقها. ورغم أن تقييم الموظفين لأنفسهم كان اختيارياً، فقد قام به ٦٠٪ من الموظفين. ويتمثل الدرس الرئيسي المستخلص من هذه التجربة الأولى في أهمية أن ينظر الرؤساء إلى عملية التقييم بوصفها مسؤولية إدارية أساسية يتعين القيام بها على نحو إيجابي ومهني. وقد بدأت دورة عاميين ثانية في عام ٢٠٠٦ بوضع النتائج المنشودة وتحديد أهداف التعلم وأنشطته لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وبالنسبة لفترة العاميين هذه، يقوم المديرون بتقديم تقارير تقييم الأداء في موعد أقصاه آذار/مارس ٢٠٠٨.

سياسة التعلّم وتطوير القدرات: التقدم المحرز في التنفيذ

٦ - في إطار تنفيذ سياسة التعلّم وتطوير القدرات المعتمدة في عام ٢٠٠٤، طلب المؤتمر العام إعداد خطط التدريب والاضطلاع بأنشطة التدريب. ولهذا الغرض أعدت لجنة التعلّم وتطوير القدرات خطط تدريب الموظفين لعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ وعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ ووافق عليها المدير العام.

٧ - وفي عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، تم توزيع ميزانية التدريب البالغة ٦ ملايين دولار أمريكي، والتي تمثل نحو ٢٪ من تكاليف الموظفين، على النحو التالي: حُصص مبلغ ٤,٢ مليون دولار لأنشطة التدريب الداخلي، في حين حُصص ١,٨ مليون دولار للقطاعات والمكاتب الإقليمية والمكاتب الميدانية والمعاهد (الفئة ١) لدعم احتياجاتها التدريبية المحددة. وأثبتت لجنة التعلّم وتطوير القدرات فائدتها البالغة في تخطيط أنشطة التعلّم وتطوير القدرات وتنفيذها ومراقبتها، وفي الإشراف على تنفيذ أنشطة التدريب وميزانيته. وعلى وجه الإجمال، حضر الدورات التدريبية لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ نحو ٨٣٠ ٥ مشتركاً.

٨ - وركز برنامج التدريب الداخلي على أربعة أهداف رئيسية هي:

(أ) تعزيز ثقافة الإدارة والمساءلة:

- تم توفير تدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج لنحو ٧١٧ موظفاً منذ عام ٢٠٠٤، أغلبهم من العاملين في الميدان.
- وفي عام ٢٠٠٦، شارك نحو ٢٤ مديراً في برنامج القيادة وإدارة التغيير. ومنذ عام ٢٠٠٢، تلقى نحو ٢٦٠ من كبار الموظفين هذا التدريب.

(ب) تعزيز الفعالية التنظيمية:

- تم توفير تدريب على تحسين إدارة المكاتب الميدانية ومهارات المسؤولين الإداريين فيها: تلقى ٦٢ موظفاً من الوحدات الإدارية الميدانية التدريب في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وإجمالاً، تم تدريب ١١٦ موظفاً ميدانياً منذ عام ٢٠٠٦.
- وأتيحت لنحو ٥٧٠ موظفاً فرصة الارتقاء بمهاراتهم في مجال تطبيق البرامج الحاسوبية في عملهم.
- واستطاع أكثر من ٥٠٠ موظف سنوياً تحسين مهاراتهم اللغوية في اللغات الرسمية الست مع التركيز بوجه خاص على لغتي العمل في الأمانة.

(ج) تعزيز المعارف والمهارات:

- تم توفير تدريب على أدوات البرمجة الخاصة بالأمم المتحدة (التقييم القطري المشترك/إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية) لـ ٦٠ موظفاً خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في منطقتين (المنطقة العربية ومنطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي)؛ وفي عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تم تدريب أكثر من ١٢٠ مشتركاً في منطقتي افريقيا وآسيا والمحيط الهادي، مما رفع

مجموع الموظفين الذين تلقوا التدريب على التقييم القطري المشترك/إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية إلى ١٨٠ موظفاً.

- وتلقى ما مجموعه ٧٦ من موظفي البرنامج التدريب على النهج القائم على حقوق الإنسان في مجال البرمجة على الصعيد الميداني خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، بينما تلقى ١٣٠ موظفاً التدريب على قضايا المساواة بين الجنسين، كما تلقى ٤٠ موظفاً التدريب على إدماج القضايا التي تخص الشباب.
- وفي إطار السياسة المتصلة بفيروس ومرض الأيدز، تم توفير التدريب في المقر على الوقاية من فيروس ومرض الأيدز داخل أماكن العمل، وتابع نحو ٢٨٧ من موظفي المقر هذه الدورة الدراسية. ونظّم برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالأيدز دورات تدريبية مماثلة للموظفين العاملين في الميدان.
- ووُضِع برنامج تدريبي جديد للموظفين حديثي التعيين في المقر يدعمه قرص مقروء بالليزر عنوانه "مرحباً بك في اليونسكو". وقد بدأ العمل بالبرنامج في عام ٢٠٠٧ في المقر وتلقى ٣٠ موظفاً حديث التعيين التدريب عليه.

(د) مساندة أنشطة التعلّم وتطوير القدرات:

- أنشئ مركز للوسائط المتعددة في المقر واستحدثت أدوات جديدة للتعلّم بالوسائط الإلكترونية وبرامج للتعلّم الذاتي للغات. وساندت أقراص تحاورية مقروءة بالليزر الدورات التدريبية الداخلية وأنشطة التعلّم التالية: التدريب المؤسسي: الدورات الخاصة بإدارة المكاتب الميدانية وتدبير شؤونها؛ ودورات "إدارة البشر" الموجهة للمشرفين؛ ومقدّمة عن شبكة الويب؛ والنهج القائم على حقوق الإنسان في مجال البرمجة؛ ومبادئ توجيهية لبرمجة ورصد أنشطة التعلّم.

٩- وفيما يخص عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، تعد لجنة التعلّم وتطوير القدرات خطة جديدة للتدريب الداخلي، مع التركيز بوجه خاص على الارتقاء بالمهارات بغية دعم "توحيد الأداء" على صعيد منظومة الأمم المتحدة.

التعلّم وتطوير القدرات: عمليات تقييم برامج التدريب

١٠- أجريت خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ عمليات تقييم للنهج القائم على حقوق الإنسان وللتدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج. كما شرع مكتب الإشراف الداخلي أيضاً في إجراء تقييم لبرنامج اليونسكو للتدريب على القيادة وإدارة التغيير يُنتظر الانتهاء منه في نهاية عام ٢٠٠٧. ويركز هذا التقييم على معايير الملاءمة والفعالية والتأثير والاستدامة وفعالية التكاليف، وسوف يتمخض التقييم عن مجموعة من التوصيات ينبغي أخذها في الاعتبار من أجل المضي قدماً.

منهجية رصد تأثير الأنشطة التدريبية على عمليتي تخطيط البرنامج وتنفيذه

١١- بناء على طلب المجلس التنفيذي (في قرارات الدورة السادسة والسبعين بعد المائة)، سعى مكتب إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع مكتب الإشراف الداخلي ومكتب التخطيط الاستراتيجي ولجنة التعلم وتطوير القدرات، إلى استحداث "مقاربة ومنهجية تطبقان بانتظام لرصد تأثير الأنشطة التدريبية على تخطيط البرنامج وتنفيذه". وتتكون هذه المنهجية من الخطوات الثلاث التالية:

الخطوة ١: تعزيز الروابط مع أولويات البرنامج - الإدارة المستندة إلى النتائج - وإطار التعلم وتطوير القدرات

سوف تساعد لجنة التعلم وتطوير القدرات، بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية، في الربط على نحو أوضح وأكثر انتظاماً بين إطار التعلم وتطوير القدرات لفترة العامين من جهة وتخطيط برنامج اليونسكو وتنفيذه خلال فترة العامين من جهة أخرى، وذلك على نحو يكفل إقامة رابطة واضحة بأولويات البرنامج وسلسلة نتائج اليونسكو، على هدي من مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج. وينبغي تحديد طلبات التدريب باستخدام استمارة طلب موحدة يتم تصميمها بحيث تتيح الارتقاء بالبرمجة والرصد وإعداد التقارير والتقييم، كما تجعل عملية الموافقة على طلبات تمويل التدريب والتطوير أكثر شفافية. وستقتضي طلبات التدريب ما يلي: (١) التبرير: الغرض من التدريب؛ والفئة المستهدفة؛ والنتائج المنشودة؛ والإسهام في إنجاز الأهداف والبرامج التنظيمية/المؤسسية؛ (٢) تفاصيل التدريب: المضمون؛ والجهات الميسرة؛ والتكلفة؛ والأمد؛ والموقع (المقر/الميدان)؛ وعدد المشتركين؛ ومواد التدريب، على سبيل المثال؛ (٣) النتائج/التأثير: تقييم التدريب من قِبل المشاركين والميسرين أو المعلمين؛ والملاءمة؛ والتأثير على تخطيط البرنامج وتنظيمه.

الخطوة ٢: إعداد التقارير وتحديد أفضل الممارسات

ينبغي أن تغطي التقارير التي يعدها منسقو التدريب عن الأنشطة التدريبية نفس الموضوعات الواردة أعلاه بالإضافة إلى عنصر الدروس المستخلصة/أفضل الممارسات. ويتعين أن تتناول التقارير التأثير على تخطيط البرنامج وتنفيذه. ويتم بعد ذلك استعراض هذه المعلومات من قِبل مكتب إدارة الموارد البشرية/قسم التدريب والتطوير ولجنة التعلم وتطوير القدرات، وهو ما من شأنه أن يساعد اللجنة في توصياتها بشأن وقف بعض البرامج أو توسيع نطاقها أو تعديلها أو عدم الموافقة على تجديد التمويل في حالة ضعف النتائج.

الخطوة ٣: تقييم التأثير على تخطيط البرنامج وتنفيذه

يتعين لدى رصد التأثير على تخطيط البرنامج وتنفيذه مراعاة عدد من العوامل المؤثرة التي تصفي صعوبة خاصة على قياس تأثير التدريب والتي يُعد بعضها ذا طابع غير مادي: ثقافة الإدارة؛ والتدريب التوجيهي؛ والقواعد واللوائح والإجراءات والنظم الإدارية؛ ونواحي القصور المتصلة بتكنولوجيا المعلومات أو غيرها من المرافق؛ والقدرات الفردية؛ والحوافز؛ والافتقار إلى المعلومات؛ والافتقار إلى الموارد المالية والبشرية الملائمة؛ والأدوات غير الفعالة؛ ومتابعة التدريب؛ الخ.

ومن شأن التحسينات المقترحة إدخالها فيما يخص استخدام الإدارة المستندة إلى النتائج ومتطلبات إعداد التقارير أن تتيح، خلال فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، قياس ورصد تأثير أنشطة التدريب من خلال مؤشرات أداء كمية ونوعية مثل رد فعل/رضا الدارس، وتذكر مواد التعلم، ووضع المعارف المكتسبة موضع التطبيق، الخ. ويُنتظر أن يوفر ذلك أيضاً آلية لتحليل التكاليف والفوائد وأن يُدخل تحسينات في مناهج التعلم وفي التعرف على تفضيلات الفئة المستهدفة.

وسوف تحقق لجنة التعلم وتطوير القدرات، بالتعاون مع مكتب التخطيط الاستراتيجي ومكتب الإشراف الداخلي ومكتب إدارة الموارد البشرية، ربطاً منتظماً وواضحاً بين أنشطة التدريب التي يتضمنها إطار التعلم وتطوير القدرات، والتأثير على تخطيط برنامج اليونسكو وتنفيذه خلال فترة العامين، بما في ذلك أهداف البرنامج والإدارة المستندة إلى النتائج.

ويجري الآن تجربة هذه المنهجية لتطبيقها خلال فترة العامين المقبلة. وسيتم في نهاية عام ٢٠٠٩ استعراض المنهجية وتعديلها وتحسينها عند الاقتضاء.

سياسة اليونسكو بشأن فيروس ومرض الأيدز في أماكن العمل

١٢- أعدت اليونسكو في عام ٢٠٠٦ سياسة بشأن فيروس ومرض الأيدز في أماكن العمل تتواءم مع السياسات والممارسات المشتركة للأمم المتحدة. وتضع السياسة مبادئ توجيهية مثل القضاء على الوصم بالعار والتمييز، وتحقيق المساواة بين الجنسين، والوقاية والتدريب، كما تقضي بإنشاء "اللجنة المعنية بفيروس ومرض الأيدز في أماكن العمل". وقد تلقى نحو ٢٨٧ مشاركاً التدريب المكثف في المقر. وتشارك اليونسكو أيضاً في برنامج الأمم المتحدة تآزرنا (UN Gares)، وهو برنامج مشترك بين الوكالات بشأن فيروس ومرض الأيدز في أماكن العمل بالأمم المتحدة، كما تلتزم اليونسكو بتطبيق المعايير الدنيا التي اعتمدها وكالات الأمم المتحدة بشأن تنفيذ السياسات المتصلة بفيروس ومرض الأيدز في أماكن العمل.

سياسة الترقيات: التقدم المحرز في التنفيذ

١٣- أكدت سياسة الترقيات الجديدة المنفذة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣ أن المسارين الرئيسيين للترقية هما الاختيار التنافسي وإعادة تصنيف الوظائف، مع ترجيح كفة مسار الاختيار التنافسي. ووفقاً لهذه السياسة، نتجت غالبية الترقيات التي مُنحت خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وعددها ٢٢٩ ترقية، عن التنافس لشغل وظيفة ذات درجة أعلى (١١٨، بنسبة ٤٧٪)؛ وجاءت ٨٨ ترقية (٣٩٪) نتيجة لإعادة تصنيف الوظائف و ٣٣ ترقية (١٤٪) نتيجة الترقى في وظائف مزدوجة الدرجة^(١). ومجموع عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى حزيران/يونيو ٢٠٠٧ يمثل ١١٪ من إجمالي الموظفين. وتتفق هذه الاتجاهات المتعلقة بالترقيات مع الممارسات السائدة في سائر منظمات الأمم المتحدة.

سياسة الترقّيات: اقتراح برنامج للترقّية على أساس الجدارة

١٤- استكمالاً لسياسة الترقّيات، أعد مكتب إدارة الموارد البشرية اقتراحاً بإنشاء برنامج للترقّية على أساس الجدارة ونظام مكافأة الأداء. وجرّت مشاورات موسعة مع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين في أوائل عام ٢٠٠٧. وفي تموز/يوليو ٢٠٠٧، قدم مدير مكتب إدارة الموارد البشرية عرضاً للاقتراح أمام لجنة الخدمة المدنية الدولية، فحظي برنامج الترقّية على أساس الجدارة ونظام مكافأة الأداء بالترحيب وأثار ردود فعل إيجابية للغاية. وتؤيد اللجنة هذا النوع من المبادرات الرامية إلى الاعتراف بالأداء الجيد للموظفين ومكافأتهم عليه.

١٥- وبرنامج الترقّية على أساس الجدارة المقترح سيكمل الطريقتين المعتادتين المعمول بهما لمنح الترقّيات في المنظمة. ويشمل نظام الترقّية المذكور جميع الفئات الوظيفية. وسيكون البرنامج ذا طبيعة استثنائية، وسيُمنح عدد محدود للغاية من الترقّيات في كل فترة عامين، بالاستناد إلى حصص الترقّيات التي وضعها المدير العام. وسيتم تمويل الترقّيات على أساس الجدارة في حدود "احتياطي إعادة تصنيف الوظائف/الترقّيات على أساس الجدارة"، الذي كان يسمى فيما سبق "احتياطي إعادة تصنيف الوظائف". ويقترح المدير العام زيادة قيمة الاحتياطي من ١,٥ مليون دولار أمريكي إلى ١,٢ مليون دولار، وسيتم تخصيص مبلغ ١ مليون دولار أمريكي ضمن هذا الاعتماد للترقّيات على أساس الجدارة. وتشير التقديرات إلى أن هذا المبلغ سيغطي نحو ٤٠ ترقّية (نحو ٢٪ من الموظفين) خلال فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

١٦- وسيكون نظام الترقّية هذا مفتوحاً وشفافاً ومنصفاً. وتشمل معايير التقييم النتائج البيئية وأداء الموظفين والحراك الجغرافي والوظيفي، إضافة إلى المهارات الإدارية البيئية والقدرة على الأداء على مستوى أعلى. وسيتيح نظام النقاط ترتيب الموظفين الموصى بترقيتهم. وبالنسبة للموظفين المهنيين، سيُعطى وزن خاص للحراك الجغرافي. وسيتم إدراج توصيات الترقّية على أساس الجدارة ضمن عملية تقييم الأداء. وستتولى استعراض توصيات الترقّية هيئة مكلفة بالترقّيات يرأسها نائب المدير العام وتضم ثلاثة أعضاء يعينهم المدير العام، واثنين من رؤساء المكاتب الميدانية، ومراقب من كل رابطة من رابطتي الموظفين. وستخضع الترقّيات على أساس الجدارة لموافقة المدير العام. وسيتم تنفيذ النظام على أساس تجريبي خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ثم يجري تقييمه بعد ذلك.

١٧- ويُقترح أيضاً أن تُعتمد إلى جوار برنامج الترقّية على أساس الجدارة "جائزة المدير العام للأفرقة". وسوف تستحدث هذه الجائزة غير النقدية للاعتراف بالإسهام المتميز للأفرقة ولكافأة صفات مثل العمل الجماعي، وروح المبادرة، والتجديد، والإبداع، والعمل القائم على تقديم الخدمات. وستكافئ هذه الجائزة على النتائج والعمليات والممارسات الجيدة بطريقة مفتوحة ومنصفة وشفافة.

برنامج الأخلاقيات

١٨- في عام ٢٠٠٦، قام كل من مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب الإشراف الداخلي بإعداد الخطوط العريضة لبرنامج معني بالأخلاقيات، استناداً إلى البرنامج الخاص بأمانة الأمم المتحدة. ويرمي برنامج اليونسكو للأخلاقيات إلى إيجاد بيئة عمل أساسها الأخلاق داخل اليونسكو وتشجيع ثقافة الأخلاقيات والشفافية والمساءلة. وتشمل العناصر الرئيسية للبرنامج إسداء النصح بشأن القضايا الأخلاقية (الخط

الهاتفي للمساعدة فيما يخص الأخلاقيات)، والتدريب في مجال الأخلاقيات وتنظيم جلسات إعلامية في هذا الصدد، واستخدام معايير السلوك، وتوفير قناة تبليغ طوعي، وتطبيق سياسة لحماية المبلغين، واعتماد ترتيبات تقضي بتقديم معلومات مالية ستطبق فيما يخص كبار الموظفين والموظفين ذوي المهام الحساسة. وسيطبق البرنامج تحت مسؤولية موظف للأخلاقيات من درجة م-٥ يتبع المدير العام مباشرة. وتُقترح لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ميزانية إجمالية مقدارها ٢٠٠ ٧٣٦ دولار في إطار الوثيقة ٣٤/٥. وفي أوائل عام ٢٠٠٧، أعد مكتب إدارة الموارد البشرية ووزّع على جميع الموظفين كتيباً يتضمن معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية في شكل جديد تسهل قراءته وبه أمثلة توضيحية.

القسم الثاني: تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

١٩- إن استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل التي وافق عليها المؤتمر العام في عام ٢٠٠٥ تغطي الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٠. وترمي هذه الاستراتيجية، من خلال تنفيذ طائفة واسعة من المبادرات المتصلة بالموارد البشرية، إلى كفالة أن تناظر مواصفات الموظفين احتياجات المنظمة التي يركّز نشاطها على البرامج والتوجه وتحقيق النتائج وفعالية التكاليف. وبحلول حزيران/يونيو ٢٠٠٧، كان قد تم تنفيذ المبادرات التالية (الملخصة في الملحق).

استعراض توزيع الموارد من الموظفين في قطاعات البرنامج

٢٠- في عام ٢٠٠٦، أجرى اثنان من قطاعات البرنامج (التربية والثقافة) تغييرات تنظيمية هامة في البنية/الموارد من الموظفين، على نحو أدى إلى تحويل الموارد نحو البرامج ذات الأولوية. وقد أعيد تنظيم قطاع التربية في عام ٢٠٠٦ لجعل بنيته أكثر اتجاهاً صوب تحقيق النتائج والعمل الميداني. وقد أجريت تغييرات بنيوية هامة في المقر مع تقليص عدد أقسام البرنامج من ستة إلى أربعة أقسام. فأنشئ قسمان جديداً - قسم تنسيق أولويات الأمم المتحدة، وقسم استراتيجيات التعليم والدعم الميداني - بينما أعيد توجيه وتنظيم قسمين آخرين هما قسم التعليم الأساسي وقسم التعليم العالي. ورافق ذلك وضع إطار جديد للامركزية لتحقيق الاتساق بين مسؤوليات المقر ومسؤوليات الميدان فيما يتصل بقطاع التربية. وأدت هذه التغييرات إلى زيادة تركيز الموارد البشرية في المقر وفي الميدان دعماً لبرنامج التعليم للجميع - وهو البرنامج ذو الأولوية فيما يخص قطاع التربية - مما سيوفر الدعم اللازم لتنفيذ مهمة القطاع في مجال التعليم للجميع. ومن خلال زيادة عدد وظائف البرنامج العادي المخصصة للمهنيين في الميدان من ١٠٤ وظائف في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (الوثيقة ٣٣/٥ المعتمدة) إلى ١٢٢ وظيفة في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٣٤/٥)، فإن القطاع يعزز قدرته المهنية قرب مكان تقديم الخدمات. ونتيجة لذلك فإن ٦٢٪ من الوظائف المهنية للبرنامج العادي في قطاع التربية سوف تكون في الميدان خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، مقارنة بنسبة ٥٧٪ خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (الوثيقة ٣٣/٥ المعتمدة).

٢١- وفي عام ٢٠٠٦ أجرى قطاع الثقافة أيضاً استعراضاً شاملاً وأعاد تنظيم بنية موظفيه، وأدى ذلك إلى ترشيد البنية التنظيمية للقطاع وإعادة توزيع الموظفين على البرامج ذات الأولوية. وتشتمل هذه البنية الجديدة على أربعة كيانات تنسجم مع المحاور الرئيسية لبرنامج القطاع: مركز التراث العالمي، وقسم الملكية الثقافية والتراث غير المادي، وقسم أشكال التعبير الثقافي والصناعات الإبداعية، وقسم السياسات الثقافية والحوار بين الثقافات. وبغية الاستجابة لحجم الوثائق التقنية لهذا القطاع، أعيد توزيع

الخبرات القانونية المتخصصة في كل كيان مسؤول عن تنفيذ اتفاقية واحدة أو أكثر من أجل تعزيز قدرة القطاع على تنفيذ الاتفاقيات ذات الصلة بحماية التنوع الثقافي وتعزيزه، والتي تمثل مجالاً ذا أولوية في عمل القطاع. وبذلك تصبح الجوانب القانونية مرتبطة ارتباطاً حميماً بمضمون البرنامج وبالتنفيذ العملي لهذه الوثائق القانونية المختلفة. وأعيد أيضاً تقييم توزيع موظفي البرنامج في المقر والميدان لضمان وجود مستوى كافٍ من الموظفين لتنفيذ البرنامج. وسيتم في المرحلة الأولى إعادة توزيع الموظفين لضمان وجود موظفين من قطاع الثقافة في كل مكتب ميداني، على مستوى مجموعات البلدان وعلى المستوى الوطني، وذلك للإسهام في عمليات البرمجة القطرية. وبذلك يرتفع عدد وظائف البرنامج العادي المخصصة للمهنيين (الموظفين المهنيين الوطنيين) في الميدان من ٣٨ وظيفة في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (الوثيقة ٣٣/٥ المعتمدة) إلى ٤٣ وظيفة في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٣٤/٥)، وهو ما يجعل نسبة وظائف البرنامج العادي المهنية التي تخص قطاع الثقافة في الميدان تصل إلى ٣٨٪. وسوف ينظر في مواصلة إعادة تنظيم البنية الميدانية على ضوء النتائج التي سيتوصل إليها فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية.

٢٢- وأجرى قطاع الاتصال استعراضاً لبنيته في المقر، وأعاد تنظيم أحد أقسامه الرئيسية وهو قسم مجتمع المعلومات لضمان اتساقه مع محاور البرنامج الرئيسية. وتم ترشيد بنية القسم بتقليص عدد شعبه من ثلاث شعب إلى شعبتين، بما يساعد على تحسين التفاعل والترابط ويوسع نطاق المراقبة. ولقطاع الاتصال حضور مهني ميداني قوي حيث يوجد في الميدان نصف وظائفه المهنية الممولة من البرنامج العادي.

٢٣- وسوف تتوقف التغييرات التنظيمية في قطاعي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية على نتائج عملية الاستعراض الجارية بتكليف من المدير العام، والرامية إلى وضع إطار استراتيجي بعيد المدى لبرامج العلوم التابعة لليونسكو. ويقوم بهذا الاستعراض فريق يتألف من خبراء علميين يمثلون الدول الأعضاء من جميع المناطق، ومساعد مدير العام المعنيين، ومدير مكتب التخطيط الاستراتيجي، ويرأسه نائب المدير العام. وسيقدم الفريق توصياته إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين. وفي غضون ذلك، تم تفويض فريق عمل خاص يتألف من مساعدي المدير العام للعلوم الطبيعية وللعلوم الاجتماعية والإنسانية واللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات، ومدير مكتب التخطيط الاستراتيجي، ويرأسه نائب المدير العام، بإعداد خطة للتنفيذ استناداً إلى التوصيات.

تخصيص موارد من الموظفين للمكاتب الميدانية

٢٤- ويتمثل أحد أهداف استراتيجية التوظيف في ضمان توافر أعداد ملائمة من الموظفين في بنى الشبكة الميدانية لكي تتمكن من الاضطلاع بمسؤولياتها والاستجابة للفرص الجديدة. وعند مقارنة الميزانية المقترحة لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بالميزانية المعتمدة في الوثيقة ٣٣/٥، فإن النتيجة تؤكد التعزيز المتواصل للقدرات في الميدان، بزيادة صافية مقدارها ٦٢ وظيفة في الميدان ترتفع بالعدد الإجمالي لوظائف البرنامج العادي في الميدان إلى ٦٧٣ وظيفة، تمثل ٣٥٪ من العدد الإجمالي لوظائف البرنامج العادي. وعلى سبيل المقارنة، كانت النسبة المئوية للوظائف في الميدان خلال عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ تبلغ ٢٥٪.

٢٥- ويبين الجدول ١ أن القدرة المهنية في الميدان قد ازدادت في قطاعات التربية والعلوم الاجتماعية والإنسانية والثقافة. ولا يكاد يكون قد طرأ تغيير على عدد الوظائف الميدانية في قطاع العلوم الطبيعية (الذي يجري استعراضه حالياً، انظر الفقرة ٢٣) أو في قطاع الاتصال الذي يوجد نصف وظائفه المهنية

الممولة من البرنامج العادي في الميدان بالفعل. وتتراوح حالياً نسبة وظائف البرنامج العادي المهنية في الميدان (مدير/مهني/مهني وطني) بين ٣٦٪ (العلوم الاجتماعية والإنسانية) و ٣٨٪ (الثقافة) و ٤٤٪ (العلوم الطبيعية) و ٤٩٪ (الاتصال والمعلومات) و ٦٢٪ (التربية). ومن جانب آخر، فقد حالت الصعوبات المالية دون تنفيذ الاقتراح الخاص بإنشاء وظائف نواب مديري المكاتب الميدانية (بدرجة م-٤/م-٥) في كل مكتب جامع.

الجدول ١

توزيع الوظائف المهنية (البرنامج العادي) (المقر - الميدان) حسب القطاع
مقارنة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (الوثيقة ٥/م٣٣ المعتمدة) وعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٥/م٣٤)

٢٠٠٩-٢٠٠٨ (المصدر: الوثيقة ٥/م٣٤)		٢٠٠٦-٢٠٠٧ (المصدر: الوثيقة ٥/م٣٣ المعتمدة)		القطاعات
وظائف مدير/مهني/مهني وطني في الميدان	وظائف مدير/مهني في المقر	وظائف مدير/مهني/مهني وطني في الميدان	وظائف مدير/مهني في المقر	
١٢٢ (٦٢٪)	٧٥ (٣٨٪)	١٠٤ (٥٧٪)	٧٨ (٤٣٪)	التربية
٤٦ (٤٤٪)	٥٩ (٥٦٪)	٤٤ (٤٤٪)	٥٧ (٥٦٪)	العلوم الطبيعية
٢٢ (٣٦٪)	٣٩ (٦٤٪)	١٨ (٣٠٪)	٤٣ (٧٠٪)	العلوم الاجتماعية والإنسانية
٤٣ (٣٨٪)	٧١ (٦٢٪)	٣٨ (٣٤٪)	٧٤ (٦٦٪)	الثقافة
٣١ (٤٩٪)	٣٢ (٥١٪)	٣٢ (٥١٪)	٣١ (٤٩٪)	الاتصال والمعلومات

٢٦- وسوف يتوقف تخصيص موارد بشرية إضافية من الموظفين للميدان في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ والشكل الذي ستكون عليه بنية الميدان ذاتها على نتائج عملية استعراض اللامركزية. وقد غطت هذه العملية، التي اضطلع بها فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية في عام ٢٠٠٧، بنى الموظفين في الميدان، ومستويات الموظفين، والمهارات ومواصفات الكفاءة المطلوبة في سياق "الأمم المتحدة الواحدة".

استعراض مهمات مساندة البرنامج وإدارته

٢٧- قرر المدير العام إنشاء فريق عمل لاستعراض مهمات وعمليات مساندة البرنامج وإدارته من قبل الأمانة. ويتولى فريق العمل مهمة استكشاف الخيارات المتسمة بفعالية التكلفة الرامية إلى ترشيد المرافق المركزية ومرافق الدعم وتحسين الخدمات ودعم الكفاءة. وسيتولى نائب المدير العام رئاسة فريق العمل الذي يضم في عضويته ممثلين عن المرافق المركزية ومرافق الدعم وعن قطاعات البرنامج. وسوف يقدم فريق العمل نتائجاً وتوصياته إلى المدير العام في عام ٢٠٠٨.

تعزيز القدرات الإدارية والمساءلة

٢٨- بغية تعزيز القدرات الإدارية والمساءلة كما تنص على ذلك استراتيجية التوظيف، تم خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ اعتماد الأدوات/الآليات التالية:

• وضعت جدول للسلطة والمساءلة في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأمن والشؤون المالية والأسفار الرسمية والمشتريات والتعاقد على السلع والخدمات. وتحدد هذه الجداول بوضوح مختلف بنود مساءلة المديرين في هذه المجالات. وتضطلع لجنة تفويض السلطات والمساءلة، التي يرأسها نائب المدير العام، بمهمة المراقبة.

• وأعد اتفاق أداء لكبار الموظفين يُعنى به مساعدو المدير العام ومديرو المكاتب ورؤساء المكاتب الميدانية، وذلك كجزء من إطار مساءلة كبار الموظفين. ويحدد اتفاق الأداء مسؤوليات واضحة عن تنفيذ البرنامج وكذلك في المجالات الثلاثة التي تدعم تنفيذه (العلاقات الخارجية والشراكات، وإدارة البشر، وإدارة الميزانية والشؤون المالية). وسوف يتم تقييم أداء كبار الموظفين الإداريين على أساس النتائج المحققة في هذه المجالات الأربعة. وتجري تجربة اتفاق الأداء الجديد في عام ٢٠٠٧ بالنسبة لمساعدو المدير العام ومجموعة مختارة من رؤساء المكاتب الميدانية. وبعد تقييم التجربة، سوف يتم تقديم توصيات بشأن التنفيذ الكامل في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

• ومن أجل تعزيز ثقافة المساءلة، تم العمل في اليونسكو بالتدريب الإلزامي على القيادة وإدارة التغيير، فتلقى ٢٦٠ من كبار الموظفين التدريب منذ عام ٢٠٠٢. ويتولى مكتب الإشراف الداخلي تقييم تأثير البرنامج، ومن المزمع أن يكتمل هذا التقييم في نهاية عام ٢٠٠٧، وسوف يسفر ذلك عن إدخال تعديلات على البرنامج حسب الاقتضاء.

٢٩- وإجمالاً، فما زال عدد كبار الموظفين يعتبر ضئيلاً، إذ بلغ (في أول يونيو/حزيران ٢٠٠٧) عدد الموظفين من فئة مدير وما فوقها ٨٩ موظفاً، وهو ما يندرج ضمن الحد الأقصى البالغ ٩٩ موظفاً من هذه الفئة والمنصوص عليه في الوثيقة ٣٣م/٥ المعتمدة (البرنامج العادي). وبالمقارنة، فإن العدد الفعلي للموظفين من درجة مدير-١ وما فوقها في ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩ كان قرابة ٢٠٠ موظف. ويمثل الموظفون من فئة مدير وما فوقها ٥٪ من مجموع الموظفين^(٢) و ١٢٪ من الموظفين المهنيين الدوليين^(٣).

تعزيز فئة الخدمة العامة

٣٠- يتمثل أحد أهداف استراتيجية التوظيف لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في تعزيز دور موظفي فئة الخدمة العامة. وقد تم استعراض مواصفات نحو ٨٠٠ وظيفة من فئة الخدمة العامة في المقر وتم تعديل هذه المواصفات حيثما كان ذلك ملائماً، كما تم وضع مواصفات قياسية للوظائف. وجرى الشروع في إعداد إطار توجيهي للكفاءات في قطاع الاتصال وفي مكتب إدارة الموارد البشرية بغية تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات الرئيسية المطلوب توافرها لدى الموظفين للقيام بمسؤولياتهم على نحو فعال. ويغطي المشروع فئتي الخدمة العامة والموظفين المهنيين. ويُنتظر الانتهاء من إعداد الإطار التوجيهي للكفاءات هذا في نهاية عام ٢٠٠٧، ومن المزمع استخدامه لتصميم مسارات وظيفية وإعداد خطط التدريب الاستراتيجية حشد الموظفين. ويُخطط لإجراء عملية مماثلة في سائر قطاعات البرنامج في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

(٢) الخدمة العامة/المهنيون الوطنيون/فئة المهنيين/فئة المديرين في ظل الميزانية العادية.

(٣) فئة المهنيين/فئة المديرين في ظل الميزانية العادية.

تحسين التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين

٣١- يعد تحسين التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين على صعيد القوة العاملة هدفاً رئيسياً لاستراتيجية التوظيف التي تتضمن الحد من عدد البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب، والعمل على بلوغ نسبة ٥٠٪ في شغل الوظائف عن طريق الحشد الخارجي من بين رعايا البلدان الممثلة دون النصاب أو غير الممثلة، وبلوغ نسبة ٤٠٪ من النساء في المستويات الإدارية العليا بحلول عام ٢٠١٥. وفي عام ٢٠٠٧، رفع المدير العام النسبة المستهدفة من النساء بين صفوف فئة المديرين من ٤٠ إلى ٥٠٪. ويتضمن التقرير المقدم إلى المؤتمر العام (الوثيقة ٣٤/م٣٦) عرضاً شاملاً للتوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وفيما يلي لمحة عامة عن المؤشرات الرئيسية.

٣٢- فكما يبين الجدول ٢، كان التقدم مطرداً فيما يتعلق بتحسّن التوزيع الجغرافي، حيث تضم الأمانة حالياً موظفين من ١٦١ جنسية (٨٤٪ من مجموع الدول الأعضاء) مقابل ١٤٤ جنسية (٧٧٪) في حزيران/يونيو ٢٠٠٠.

الجدول ٢

التوزيع الجغرافي - التطور منذ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠

الوضع	حزيران/يونيو ٢٠٠٠	حزيران/يونيو ٢٠٠١	حزيران/يونيو ٢٠٠٣	حزيران/يونيو ٢٠٠٤	حزيران/يونيو ٢٠٠٥	تموز/يوليو ٢٠٠٧	التغير بين حزيران/يونيو ٢٠٠٠ وتموز/يوليو ٢٠٠٧
الدول الأعضاء الممثلة في حدود النصاب	٦٧ (٣٦٪)	٧١ (٣٨٪)	٧٢ (٣٩٪)	٧٣ (٣٨٪)	٧٩ (٤١٪)	٧٧ (٤٠٪)	٩ +
الدول الأعضاء الممثلة فوق النصاب	٣١ (١٧٪)	٢٨ (١٥٪)	٢٧ (١٤٪)	٢٦ (١٤٪)	٢٦ (١٤٪)	٢٥ (١٣٪)	٦ -
الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب	٤٦ (٢٤٪)	٤٣ (٢٣٪)	٤٩ (٢٦٪)	٥٩ (٣١٪)	٥٥ (٢٩٪)	٥٩ (٣١٪)	١٣ +
مجموع الدول الأعضاء الممثلة	١٤٤ (٧٧٪)	١٤٢ (٧٦٪)	١٤٨ (٧٩٪)	١٥٨ (٨٣٪)	١٦٠ (٨٤٪)	١٦١ (٨٤٪)	١٧ +
مجموع الدول الأعضاء غير الممثلة	٤٤ (٢٣٪)	٤٦ (٢٤٪)	٤٠ (٢١٪)	٣٢ (١٧٪)	٣١ (١٦٪)	٣١ (١٦٪)	١٣ -
مجموع الدول الأعضاء	١٨٨	١٨٨	١٨٨	١٩٠	١٩١	١٩٢	٤ +

٣٣- ومنذ المؤتمر العام الماضي، طرأت زيادة طفيفة على عدد البلدان الممثلة، كما استمر عدد البلدان الممثلة فوق النصاب في التناقص. وعلى الجانب الآخر انخفض عدد البلدان الممثلة في حدود النصاب بمقدار وحدتين بينما ارتفع عدد البلدان الممثلة دون النصاب. وربما يجد هذا الرقم الأخير تفسيره في ارتفاع معدل حالات التقاعد الذي يؤثر على التوازن الجغرافي، وذلك على الرغم من الجهود الحثيثة التي تُبذل من أجل حشد مرشحين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب. وفي عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، تم تعيين ٤٢ مرشحاً خارجياً في الوظائف الجغرافية التي أُعلن عنها خارجياً. ومن بين هؤلاء المرشحين الاثنان

والأربعين، كان ٢١ من رعايا بلدان ممثلة دون النصاب أو بلدان غير ممثلة، وهو ما يشكل هدف الخمسين في المائة الذي حدده المؤتمر العام لتعيين مرشحين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب في الوظائف الجغرافية التي يُعلن عنها خارجياً. وسوف تتواصل جهود الحشد خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، كما سيستمر رصد اتجاهات التقاعد عن كثب.

٣٤- وبالإضافة إلى اجتذاب برنامج المهنيين الشباب لمهنيين بالغى الموهبة، فإنه يظل يشكل عنصراً أساسياً في تحسين التمثيل الجغرافي للدول الأعضاء وقد تم توظيف ١٩ مهنيًا شابًا خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ينتمي ٤ منهم إلى بلدان غير ممثلة و ١٥ إلى بلدان ممثلة دون النصاب. وإن الشباب المهنيين التسعة الذين انضموا إلى المنظمة في عام ٢٠٠٧، سوف يتولون مهام وظائفهم في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، مما سيؤدي إلى زيادة عدد الدول الأعضاء الممثلة في الأمانة من ١٦١ إلى ١٦٣ دولة عضواً.

٣٥- وعُقدت في عامي ٢٠٠٦-٧٦ حلقتا عمل لحشد الموظفين وذلك في بلدان غير ممثلة أو ممثلة دون النصاب في المنطقة العربية ومنطقة الكاريبي، وذلك كجزء من التدابير الاستباقية الرامية إلى تحسين التوازن الجغرافي داخل الأمانة. وقد شارك في حلقتي العمل هاتين جميع اللجان الوطنية في المنطقتين في إطار مشاورات المدير العام بشأن الوثيقتين ٤/م٣٤ و ٥/م٣٤.

٣٦- أما فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، فقد بلغت اليونسكو حد التكافؤ في الفئة المهنية الدولية (م-١ إلى م-٥)، وبانت تحتل مرتبة عليا بين وكالات الأمم المتحدة في هذا الصدد. وبحلول تموز/يوليو ٢٠٠٧، كانت النساء تشكلن نسبة ٥٩٪ من موظفي الفئات م-١/٢ و م-٣ و ٤٠٪ من موظفي الفئتين م-٤ و م-٥. وثمة اختلال في فئة المدير وما فوقها حيث تمثل النساء نسبة ٢١٪. وفي عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، كانت هناك ست نساء من بين ٢٧ مرشحاً لوظائف فئة المدير (أي بنسبة ٢٢٪). ويُقدَّر أن يتطلب تحقيق التكافؤ في فئة المدير بحلول عام ٢٠١٥، أن تشغل النساء خلال السنوات الثماني المقبلة نسبة ٥٩٪ من وظائف فئة المدير. ومن أجل بلوغ هذه الغاية، يتم تحديد أهداف لكل قطاع/مكتب لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وسوف يراقب مكتب إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف عن كثب.

تعيين موظفين ذوي مؤهلات رفيعة والاحتفاظ بهم

٣٧- تشدد استراتيجية التوظيف على الالتزام بتعيين موظفين ذوي مؤهلات رفيعة والاحتفاظ بهم وتوفير ظروف حافزة على العمل. وتشمل النتائج المنشودة تعزيز كفاءات الموظفين، ورفع معنوياتهم وشحن عزائمهم، وزيادة إمكانيات الحراك المتاحة لهم.

اتجاهات الحشد

٣٨- وخلال الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى حزيران/يونيو ٢٠٠٧، تم تعيين ١٦٢ موظفاً في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها (١٣٥ موظفاً في وظائف مهنية و ٢٧ موظفاً في وظائف من فئة مدير). وتتفق هذه الأرقام مع اتجاهات فترة العامين السابقة. وفيما يخص هذه الوظائف الـ ١٦٢، عيّن فيها ١٠٤ مرشحين (٦٤٪) من الداخل و ٥٨ مرشحاً (٣٦٪) من الخارج. ووصلت نسبة المرشحين الخارجيين الذين عينوا في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ إلى ٥١٪ من مجموع التعيينات. ومن أصل ٢٧ تعييناً في وظائف مدير في

الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، كان ٩ من المرشحين (٣٣٪) من الخارج. ويتبين من هذه الأرقام أن التدرج الوظيفي للموظفين المؤهلين يحظى بالاهتمام الواجب في إطار عملية الحشد، بينما يتيح التوظيف من خارج المنظمة تجديد المواهب والمهارات.

٣٩- وخلال الفترة ٢٠٠٦/٢٠٠٧، تواصلت الجهود لترسيخ العمل بسياسة وإجراءات الحشد وإدخال بعض التعديلات في هذا الصدد. ومنذ استهلال سياسة الحشد الجديدة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣، أضحت عملية الحشد أشد صرامة إذ أنها تستوجب الإعلان المنهجي عن الوظائف وإنشاء أفرقة معنية بالاختيار الأولي والتقييم. وعملاً على تحسين جودة الحشد وسرعته، تم خلال فترة العامين تطبيق التدابير التالية:

- وضعت معايير موحدة للحشد في وظائف الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة.
- حُدّدت معايير خدمة، في شكل مهل زمنية قصوى، لإتمام كل مرحلة من عملية الحشد. وتقوم لجنة تفويض السلطة والمساءلة بمراقبة مدى الامتثال لمعايير الخدمة هذه.
- تم إدخال تغييرات على تفويض وتشكيل وأداء اللجنة الاستشارية لقضايا الموظفين الفردية، وهي الهيئة المشتركة التي تقدم توصيات إلى المدير العام في هذا الشأن. وتم إضفاء الوضوح على دور اللجنة، وتجديد عضويتها، وتلقى كافة أعضائها تدريباً على سياسة الحشد والإجراءات الخاصة به.
- يجوز للقطاعات/المكاتب أن تستعين بمراكز التقييم لتحسين نوعية القرارات المتصلة بحشد الموظفين للمناصب الإدارية الرئيسية، وذلك لتكميل عملية الاختيار الموحدة. ويجري المركز الذي يديره خبراء من خارج المنظمة مقابلات تركز على الكفاءات المطلوبة توافرها في المستويات الإدارية العليا في اليونسكو.
- تم إصدار مبادئ توجيهية لمساعدة المسؤولين الإداريين على إعداد إعلانات الوظائف الشاغرة.
- تم تبسيط عملية الاختيار فيما يخص الحشد الداخلي، واعتماد فريق واحد لعمليتي الاختيار الأولي والتقييم، عوضاً عن فريقين منفصلين للعمليات.
- استهلّت عام ٢٠٠٦ عملية حشد مسبق ("عملية حشد شاملة")، أعلن خلالها عن ٤٠ وظيفة في الآن نفسه، وذلك قبل تاريخ شغورها. وتم ملء ٨٥٪ من هذه الوظائف في غضون ٦ أشهر.
- وفي حالة الإعلان الخارجي عن الوظائف، الذي يترتب عليه ورود أعداد كبيرة من طلبات الترشيح من خارج المنظمة، ستخصص موارد إضافية لمكتب إدارة الموارد البشرية في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ للاضطلاع بعملية الاختيار الأولي ولمساعدة القطاعات في هذا المجال.

٤٠- واستحدثت قدرة على الاستجابة السريعة بوضع قائمة تضم ٢٦ موظفاً داخلياً مؤهلاً جاهزاً للعمل في أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية. وتم اختيار الموظفين المدرجين في القائمة استناداً إلى ١٣ من المواصفات الأساسية اللازمة لأوضاع ما بعد النزاع (رؤساء وحدات اليونسكو، والمسؤولين عن المشروعات في مجال التربية، والاتصال والمعلومات، والعلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية والموظفين الإداريين). وتم إعداد وتطبيق برنامج تدريب للموظفين المدرجين في القائمة يركز على تنفيذ أنشطة البرنامج في أوضاع ما بعد النزاع، وعلى السلامة الفردية والتأهب الفردي، وعلى عمل اليونسكو في بيئة مشتركة بين الوكالات.

تحسين سياسة تناوب الموظفين وحراكمهم

٤١- إن سياسة تناوب الموظفين، التي اعتمدت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣، أدخلت مبدأ التناوب الإلزامي للموظفين الجدد، في حين يظل التناوب طوعياً للموظفين الذين مرت خمس سنوات على تعيينهم. وابتداءً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ تنقل ١٤٠ موظفاً مهنيًا فيما بين مقر العمل. ومن بينهم ٤٦ موظفاً (٣٣٪) انتقلوا من المقر إلى الميدان، و ٣١ (٢٢٪) من الميدان إلى المقر، و ٦٣ (٤٥٪) تنقلوا بين المكاتب الميدانية. وترتب على معظم حالات النقل من المقر إلى الميدان منح ترقية للموظف بينما التحركات الأخرى (من مكتب ميداني إلى مكتب ميداني أو من الميدان إلى المقر) كانت في معظمها نقلاً بنفس الدرجة. واتضح صعوبة تنفيذ جميع عناصر هذه السياسة ولا سيما "تحديد المدة المعيارية للتكليف" نظراً للطبيعة الطوعية لعملية التناوب والثقافة السائدة في المنظمة بشأن تفضيل المقر.

٤٢- طلب المجلس التنفيذي في دورته السادسة والسبعين بعد المائة من المدير العام أن ينظر بالعناية اللازمة في التناوب الإلزامي لجميع الموظفين الدوليين من الفئة المهنية وأن يضمن التأكيد الواجب في توصيفات الوظائف وعمليات الحشد وإجراءات التعيين ومعايير الترقيات على مبادئ الحراك الجغرافي والموظفين وفيما بين الوكالات؛ وكذلك مراعاة الإتقان اللغوي للغات العمل في اليونسكو. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن بمراجعة هذه السياسة لتبني التغييرات المطلوبة لتعزيز عملية التناوب وسوف يقدم للمدير العام في القريب العاجل اقتراحات في هذا الشأن. وفي هذا السياق سوف تستخلص الدروس من تجربة سائر الوكالات، كما ستوضع في الاعتبار توصيات وحدة التفتيش المشتركة.

٤٣- وقام أيضاً بمراجعة الحسابات الخارجيون باستعراض عملية تنفيذ سياسة التناوب. وكان الهدف من هذا الاستعراض دراسة كيفية تنفيذ سياسة التناوب وإجراءاتها وممارساتها منذ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤. وستشكل استنتاجات وتوصيات مراجع الحسابات الخارجي إسهاماً أساسياً في مراجعة سياسة التناوب، كما ستساعد إلى حد كبير في تحسين تنفيذ سياسة تناوب الموظفين في اليونسكو.

مبادرات بشأن التدرج الوظيفي

التعاون بين الوكالات: شبكة ومائدة مستديرة عن التدرج الوظيفي

٤٤- من أجل تيسير التعاون بين الوكالات وتقاسم أفضل الممارسات في مجال التدرج الوظيفي استضافت اليونسكو المائدة المستديرة الثالثة بشأن التدرج الوظيفي الرابعة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦، وحضرها ٨٧ من أخصائيي التدرج الوظيفي ينتمون إلى ٥٣ منظمة دولية (منها الوكالات والصناديق والبرامج التابعة

للأمم المتحدة وأمانة الأمم المتحدة وبعثات حفظ السلام والمنظمات الأوروبية). وأسفر الاجتماع عن إقامة شبكة معنية بالتدرج الوظيفي على مستوى جميع الوكالات وتندرج في شبكة الأمم المتحدة للموارد البشرية، وذلك من أجل تبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

٤٥- ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن بإعداد عدد من أدوات دعم التدرج الوظيفي من أجل تحسين عمليات الإرشاد والمشورة بشأن مجموعة من القضايا المتعلقة بالتدرج الوظيفي لخدمة الموظفين في المقر وفي الميدان، ومن أجل زيادة حراك الموظفين. وثمة برنامج تدريبي جديد عن إدارة الحياة الوظيفية (حلقة عمل مدتها يوم واحد) وكتابة البيانات الشخصية (حلقة عمل مصغرة) واستخدام شبكة الويب للتعلم والتطور مدى الحياة (حلقة عمل مدتها نصف يوم) والحراك في منظومة الأمم المتحدة (حلقة عمل مدتها يوم واحد) يجري تطويره حالياً لتحسين معارف ومهارات الموظفين والإداريين فيما يتعلق بإدارة المسار الوظيفي. وبالإضافة إلى ذلك يجري حالياً إعداد "دليل اليونسكو للمسار الوظيفي" وإنشاء موقع جديد على الويب سيوفران المعلومات للموظفين والإداريين بشأن مجموعة من القضايا الوظيفية مثل تحديد المسار الوظيفي والبحث عن وظيفة والتقييم الذاتي وإنشاء الشبكات وإجراء المقابلات ودور المسؤول الإداري في التدرج الوظيفي وعمليات التوجيه والإشراف.

تنسيق وضع المعال في إطار منظومة الأمم المتحدة

٤٦- أعد الأمين العام للأمم المتحدة، في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤، سياسة جديدة للموظفين فيما يتعلق بالحالة الشخصية للموظفين والمستحقات التي يحصلون عليها، ومنذ ذلك الوقت ظهر اتجاه عام داخل منظومة الأمم المتحدة لتحديد أحكام أو اتباع ممارسات لتوسيع نطاق مستحقات الأشخاص المعالين بحيث تشمل الموظفين الذين أبرموا عقود زواج معترف بها قانونياً بصرف النظر عن جنس الزوجين. وفي هذا الإطار، قرر المدير العام إدخال تعديل رسمي في الأحكام ذات الصلة من لائحة موظفي اليونسكو فيما يتعلق بتعريف مصطلح "الزوج" ليشمل جميع الزوجات المعترف بها قانونياً في التشريعات الوطنية بصرف النظر عن جنس الزوجين.

٤٧- ومن ثم، فقد أدخل حكم جديد في المادة ١٠٠,٢ (أ) مكرر (٢) (تعاريف) لتعريف مصطلح "زوج" باعتباره "الشخص الطبيعي الذي يرتبط به الموظف بموجب زواج تعترف به سلطة وطنية مختصة". وبذلك فإن النصوص والممارسات الإدارية لليونسكو باتت تتطابق على نحو غير تمييزي مع أحكام وممارسات سائر هيئات الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة.

٤٨- ومن الصعب، في هذه المرحلة، تقدير الآثار المالية لهذا التعديل نظراً لأن العدد المحتمل للأزواج المؤهلين لهذا الوضع غير معروف. وعلى أي حال، فإنه لم يتوجه حتى الآن سوى عدد قليل من الموظفين إلى مكتب إدارة الموارد البشرية بأسئلة تتعلق باعترافه بهذا النوع من الزواج من حيث صلته بالأهلية للحصول على مستحقات.

نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (HRIS)

٤٩- إن تطوير وتنفيذ نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية هو إحدى النتائج المنشودة التي حددها المؤتمر العام لإدارة الموارد البشرية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ مع مؤشرات الأداء التالية: مراجعة الإجراءات الإدارية، واختيار نظام المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية، وتصميم وظائف جديدة في هذا النظام، وتدريب المنتفعين.

٥٠- وتم استعراض العمليات الإدارية وتحديد السلطات المفوضة لإدارة الموارد البشرية تحديداً واضحاً في جدول تفويض السلطة والمسائلة. ويوضح هذا الجدول عناصر المسؤولية والمسائلة لكل معاملة، ويحدد معايير الخدمة التي ينبغي أن تتقيد بها كل وحدة من الوحدات المعنية من أجل توفير الخدمات المطلوبة في غضون مهلة قصوى. وتقع مهمة رصد هذه المعايير على لجنة تفويض السلطة والمسائلة.

٥١- وقد استكمل تنفيذ المرحلة الأولى من النظام الجديد للمعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية STEPS (نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين) التي شملت تصميم واختبار المهام التالية ووضع التطبيق: كشوف المرتبات، وإدارة شؤون الموظفين، والإدارة التنظيمية، وتنظيم الوقت، والأسفار والميزانية والمراقبة. وتم تدريب المنتفعين النهائيين، كما بدأ العمل بنظام كشوف المرتبات منذ الأول من نيسان/أبريل ٢٠٠٧. وسيبدأ في خريف ٢٠٠٧ تخطيط المرحلة الثانية التي تشمل بقية المهام (أي الخدمات الذاتية الخاصة بالمديرين والموظفين، وإدارة التدريب والفعاليات، وتنمية قدرات الموظفين، والحشد، وسير العمل)، شريطة توفر الأموال اللازمة. وعملاً على تحسين المراقبة وضمان فعالية إدارة الحضور والإجازات، بدأت إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٦ باستخدام نظام جديد لإدارة شؤون الحضور والإجازات يعرف باسم TULIP، وهو نظام يستند إلى الشبكة الداخلية للمنظمة ويتيح إجراء جميع المعاملات الخاصة بالإجازات عن طريق الاتصال المباشر، فضلاً عن تحسين مراقبة الحضور.

٥٢- ومنذ حزيران/يونيو ٢٠٠٧، يمكن استخدام الموقع الجديد لمكتب إدارة الموارد البشرية على الشبكة الداخلية بالاتصال المباشر. ويتيح هذا الموقع لجميع الموظفين إمكانية الوصول بسهولة وبشكل مبسط إلى المعلومات عن الموارد البشرية، بما فيها أحدث المعلومات عن الأنشطة والسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية. والعمل جار فيما يتصل بإعداد طبعة جديدة يمكن الاطلاع عليها بالاتصال المباشر لمرجع الموارد البشرية، الذي يشمل جميع مجالات إدارة الموارد البشرية. ولقد تمت صياغة خمسة فصول رئيسية من هذا المرجع الذي سيكتمل إعداده في ٢٠٠٨.

مشروع القرار

٥٣- على ضوء ما تقدم، قد يرغب المؤتمر العام في النظر في مشروع القرار التالي:

إن المؤتمر العام،

وقد درس الوثيقة ٣٤/م/٢٨، الجزء الأول،

١ - يحيط علماً بالعمل المنجز فيما يخص تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

٢ - ويطلب من المدير العام القيام بما يلي :

(أ) مواصلة تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية، مع ضمان الاتساق مع السياسات والممارسات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة؛

(ب) مواصلة تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

(ج) تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في دورته الثمانين بعد المائة، وإلى المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين، بشأن تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

الملحق

الاستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو (٢٠١٠-٢٠٠٥)

تقرير مرحلي

تموز/يوليو ٢٠٠٧

بيان السياسة العامة رقم ١: سيركز توزيع الموظفين على البرامج والأنشطة المتصلة بالأولويات الرئيسية لليونسكو، على نحو يضمن وجود قدر أكبر من الترابط بين النتائج المنشودة والموارد المخصصة لتحقيقها.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
سيشهد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ زيادة أكبر في الموارد المخصصة لبرامج المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية.	إجراء استعراض شامل للقضايا المتعلقة بتخصيص الموارد من الموظفين للبرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية، يشمل ما يلي: تخصيص الموارد البشرية والمالية الشاملة لكل قطاع من قطاعات البرنامج؛ تخصيص الموارد من الموظفين في كل قطاع من قطاعات البرنامج لبرامج وأنشطة المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية؛ تخصيص الأعداد اللازمة من موظفي البرنامج في المقر وفي شبكة المكاتب الميدانية، مع مراعاة ضرورة اتباع نهج يختلف بحسب القطاعات وفقاً لحجمها وطبيعتها.	سيستهل العمل في عام ٢٠٠٥ ويُجزى في أيار/مايو ٢٠٠٦ بحيث يرد بيان النتائج في المقترحات الخاصة بالبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.	<ul style="list-style-type: none"> استعراض الموارد من الموظفين/تنظيم قطاعات التربية، والثقافة، والاتصال والمعلومات تخصيص المزيد من الموارد للبرامج ذات الأولوية في قطاعي التربية والثقافة. وقد تجلت هذه النتائج في الوثيقة ٥/م٣٤. استعراض قطاعي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
بيان السياسة العامة رقم ٢: ستزود شبكة المكاتب الميدانية بالأعداد الكافية من الموظفين من خلال توزيع الموظفين بصورة مناسبة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
تزيد بنى الشبكة الميدانية بما يكفي من الموظفين لكي تتمكن من الاضطلاع بمسؤولياتها والاستجابة للفرص الجديدة.	ستنفذ المبادرات التالية التي ستبحث في إطار تقرير المدير العام بشأن اللامركزية (الجزء الثالث من الوثيقة ١٧١م/ت/٦، والجزء الثالث من الوثيقة ٢٥/م٣٣): <ul style="list-style-type: none"> استعراض الموارد المخصصة لدعم الوظائف في المكاتب الميدانية (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ الاستعانة في المكاتب الجامعة بصورة أكثر انتظاماً بالموظفين المهنيين الوطنيين (بيان السياسة العامة رقم ٦)، وبخبراء استشاريين بموجب عقود قصيرة الأجل للخدمات الاستشارية، وبالموظفين المؤقتين؛ التخطيط المسبق لحشد/تناوب رؤساء المكاتب الميدانية (بيان السياسة العامة رقم ٩)؛ إعداد سجل بجميع مهارات الموظفين في المنظمة؛ ضمان أن يؤمن لكل مكتب ميداني ما يلزمه من الكفاءات الإدارية المدربة جيداً (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ كفالة أن يكون في كل مكتب جامع نائب للرئيس بدرجة م-٤/م-٥. 	<ul style="list-style-type: none"> تبيّن الوثيقة ٥/م٣٤ زيادة صافية في عدد الوظائف في الميدان. تغطية التوظيف في الميدان من قِبَل فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية. زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين من ٦٥ إلى ٧٢ في الوثيقة ٥/م٣٤. التخطيط المسبق لشغل وظائف رؤساء المكاتب الميدانية. تنفيذ مشروعين رائدين لقطاع الإعلام والاتصال ومكتب إدارة الموارد البشرية خلال عام ٢٠٠٧ بغية إعداد إطار توجيهي لكفاءات الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة. وسيتم الانتهاء من هذين المشروعين بحلول نهاية عام ٢٠٠٧. وسيضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بمشروعات مماثلة في سائر قطاعات البرنامج خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. الارتقاء بالقدرات الإدارية في المكاتب الميدانية من خلال تعزيز التدريب (تدريب ١١٦ موظفاً ميدانياً). لم يتسن (بسبب قيود الميزانية) إنشاء وظائف نائب رئيس المكتب. 	

بيان السياسة العامة رقم ٣: يتم تنفيذ المهام في مجال الإدارة ومساندة البرنامج في كل من المقر وشبكة المكاتب الميدانية على نحو يتسم بمزيد من الفعالية التكاليفية، وذلك بهدف تخصيص الموارد للبرامج والأنشطة المتعلقة بالأولويات الرئيسية للمنظمة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
<ul style="list-style-type: none"> التحديد الواضح لمهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية وترشيدها، وتنفيذها بطريقة مجدية من حيث التكاليف. خفض عدد الموظفين الذين يظلمون بالمهام الإدارية ومهام مساندة البرنامج، وإعادة توزيعهم على البرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية. 	<p>إجراء استعراض شامل لمهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية بغية تحقيق ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١ - تحديد المهام الرئيسية في كل من هذه المجالات؛ ٢ - توضيح أدوار القائمين بمهام مساندة البرنامج وبالمهام الإدارية وإزالة عوامل الازدواج؛ ٣ - إعادة تنظيم مهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية الرئيسية؛ ٤ - ترشيد وتبسيط العمليات الإدارية؛ ٥ - تحديد أكثر نهج التنفيذ جدوى من حيث التكاليف فيما يتعلق بهذه المهام، بما في ذلك تفويض المزيد من المسؤوليات إلى المديرين وإلى المكاتب التنفيذية، واستخدام الترتيبات التعاقدية البديلة. 	<p>سيبدأ العمل في نيسان/أبريل ٢٠٠٥ وينجز في أيار/مايو ٢٠٠٦ بحيث يتسنى تضمينه في الاقتراحات الخاصة بالبرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.</p>	<ul style="list-style-type: none"> قرر المدير العام إنشاء فريق عمل لمراجعة المهام الإدارية ومهام مساندة البرنامج وما يتصل بها من عمليات. وسوف يحدد فريق العمل أكثر النهج جدوى من حيث التكاليف فيما يتعلق بترشيد الخدمات المركزية وخدمات المساندة وتحسين كفاءة الخدمات والمساندة. فريق العمل يتولى رئاسته نائب المدير العام ويضم في عضويته ممثلين عن المرافق المركزية ومرافق الدعم وقطاعات البرنامج والعمليات الميدانية. سيقدم فريق العمل ما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات إلى المدير العام بحلول نهاية حزيران/يونيو ٢٠٠٨.
بيان السياسة العامة رقم ٤: تعزيز القدرات الإدارية بصورة أكبر لضمان قيام المديرين بالإشراف على وحدات مناسبة الحجم، وتمتعهم بما يكفي من سلطة اتخاذ القرارات، وخضوعهم للمساءلة بشأن تلك السلطة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
<ul style="list-style-type: none"> زيادة عدد الموظفين التابعين إدارياً لمختلف المديرين بما يؤدي على التوسع في تمكين الموظفين، وتعجيل عمليات اتخاذ القرار، وزيادة المرونة التنظيمية. خفض عدد الوظائف ذات المستوى العالي والمستوى المتوسط. زيادة عدد الوظائف التي تركز فقط على البرامج. 	<p>١ - إجراء استعراض على مستوى المنظمة للقضايا المتعلقة بالمسؤوليات وبحجم وحدات العمل ونطاق المراقبة الإدارية، يشمل توصيات عن:</p> <p>(أ) بني القطاعات والمرافق المركزية؛</p> <p>(ب) الوضع الإداري لمديري الأقسام ورؤساء الشعب.</p>	<p>كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ بحيث يتسنى إدراج التغييرات في برنامج وميزانية عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.</p>	<ul style="list-style-type: none"> أسفرت عمليات الاستعراض التنظيمي للقطاعات عن ترشيد/تخفيض عدد أقسام البرنامج التي يتم تقليصها (قطاع التربية: خفض عدد الأقسام من ٦ إلى ٤؛ وقطاع الإعلام: من ٣ إلى ٢؛ وقطاع الثقافة حالياً ٤ أقسام). استعراض قطاعي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية. ظل عدد الوظائف العليا ثابتاً (٩٩ وظيفة مدير أي ٥٪ من مجموع الوظائف ٣٧٨ وظيفة من الدرجة م-٥/م-٤، أي ٢٠٪ من مجموع الوظائف) سيعتمد تحول بنية الوظائف من المهام الإدارية إلى البرامج على نتائج الاستعراض الإداري للمهام الإدارية (بيان السياسة العامة رقم ٣).
<ul style="list-style-type: none"> أصبح لدى المديرين في المنظمة فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم. التحديد الواضح للمساءلة الإدارية. 	<ol style="list-style-type: none"> ١ - استكمال إطار تفويض الصلاحيات في المقر والميدان؛ ٢ - وضع وتطبيق عقود مساءلة لكبار الموظفين؛ ٣ - إنشاء لجنة معنية بالمساءلة في المنظمة، يرأسها نائب المدير العام؛ ٤ - جعل برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير إجبارياً لكبار الموظفين جميعاً. 	<p>نيسان/أبريل ٢٠٠٥ فترة عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ تم تنفيذه.</p>	<ul style="list-style-type: none"> اكتمل في عام ٢٠٠٥. إعداد اتفاق تقييم الأداء واختباره في عام ٢٠٠٧ لتنفيذه خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. اكتمل: إنشاء لجنة التفويض والصلاحيات منذ شباط/فبراير ٢٠٠٥. تم تنفيذه منذ عام ٢٠٠٤. وقد جرى تدريب نحو ٢٦٠ من كبار الموظفين. والتدريب إجباري لكبار الموظفين جميعاً.
<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ التدريب. 	<p>٥ - استحداث وتنفيذ التدريب التقني في المجالات التالية: المساءلة، والبرمجة في منظومة الأمم المتحدة، وجمع الأموال، وتخطيط البرامج، والإدارة والتقييم.</p>	<p>٢٠٠٥-٢٠٠٧</p>	<ul style="list-style-type: none"> تم إعداد التدريب وتنفيذه.

بيان السياسة العامة رقم ٥: ستوضع طرائق محددة بعناية لنهجين يمكن اتباعهما على صعيد التوظيف: (١) تعيين مجموعة رئيسية من الموظفين على أساس طويل الأجل لتسيير شؤون المنظمة بأسلوب مرن واستراتيجي ويتسم بالحراك؛ (٢) استخدام عدد من الموظفين يعملون بموجب عقود قصيرة ومتوسطة الأجل (لدة أقصاها ٤ سنوات) ومن مقدمي الخدمات، بغية تعزيز قدرة اليونسكو على تنفيذ البرامج.

النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
وضع سياسات الموظفين والأدوات التي تحدد مساري التوظيف ومواصفات موظفي البرنامج.	١ - تحديد طرائق تنفيذ مساري التوظيف في المنظمة: (أ) فئة من الموظفين العاملين على أساس طويل الأجل للاضطلاع بالمهام الرئيسية؛ (ب) فئة تعمل على أساس قصير ومتوسط الأجل ولتقديم أحدث الخبرات المتخصصة والخدمات الاستشارية ولدعم الموظفين الأساسيين. ٢- وضع مواصفات عامة لموظفي البرنامج: (أ) مديرو برنامج/موظفو برنامج من ذوي المعارف في مجال الخبرة المتخصصة، وإدارة المشروعات، ومهارات الترويج والربط الشبكي؛ (ب) خبراء قياديون يعملون على أساس قصير ومتوسط الأجل لتنفيذ البرنامج، لديهم أحدث المعارف المتخصصة والخبرة اللازمة في مجالات البرنامج الرئيسية. ٣- إعداد شروط التوظيف الجديدة والترتيبات التعاقدية التي تشمل ما يلي: • ترتيبات تعاقدية جديدة/منقحة؛ • شروط التوظيف ومعايير الحشد الجديدة/المنقحة؛ • عمليات التقييم الجديدة/المنقحة؛ • أطر لكفاءات الموظفين من درجة م-١ إلى درجة م-٤؛ • المسار الوظيفي للموظفين العاملين على أساس طويل الأجل.	٢٠٠٨-٢٠٠٩	أنشأت لجنة الخدمة المدنية الدولية إطاراً تعاقدياً جديداً. وأمانة الأمم المتحدة بصدد إعداد ترتيبات تعاقدية جديدة تتواءم مع إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية. وفي عام ٢٠٠٨، ستضطلع اليونسكو بعملية مماثلة.
إنشاء الآليات التي تسمح للمنظمة بأن تستجيب على نحو أفضل لأوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية.	٤ - تنمية القدرة على الاستجابة السريعة عن طريق ما يلي: • مطالبة كل قطاع بتحديد أنواع الحالات التي تتدخل فيها اليونسكو؛ • تحديد المهارات المطلوبة في الموظفين/العاملين؛ • استعراض الترتيبات الإدارية القائمة من أجل تطويعها بحيث تتيح الانتشار السريع للموظفين؛ • إعداد سجل بالموظفين الداخليين الواجب نشرهم؛ • إعداد سجل بالموارد البشرية الخارجية ذات الخبرة؛ • إعداد وحدات خاصة لتدريب الموظفين على مواجهة أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية.	تم تنفيذها كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦	<ul style="list-style-type: none"> تم إعداد ١٣ من المواصفات الأساسية اللازمة لأوضاع ما بعد النزاع. تم إعداد سجل يضم ٢٦ موظفاً مؤهلاً ومدرباً على استعداد للانتشار في أوضاع ما بعد النزاعات. جرى إعداد برنامج تدريب كما تم تدريب الموظفين المدرجين في السجل. يجري إعداد سجل بالموارد البشرية الخارجية في إطار مشروع سجل الخبراء الاستشاريين (ينتهي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧).
بيان السياسة العامة رقم ٦: سيجري المزيد من الاستعانة بالموظفين المهنيين الوطنيين.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين في شبكة المكاتب الميدانية.	تعزيز قدرات المكاتب الميدانية عن طريق ما يلي: • تحديد المهام الرئيسية للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • استعراض مواصفات العمل العامة للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد معايير حشد الموظفين المهنيين الوطنيين؛* • تحديد برامج التدريب والتنمية للموظفين المهنيين الوطنيين.	أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ - أيار/مايو ٢٠٠٦	<ul style="list-style-type: none"> تبين الوثيقة ٤/٣٥/٥ زيادة الوظائف التي يشغلها الموظفون المهنيون الوطنيون من ٦٥ إلى ٧٢. يُنظر الشروع في تحديد مواصفات العمل العامة للموظفين المهنيين الوطنيين ومهامهم في عام ٢٠٠٨.

بيان السياسة العامة رقم ٧: ستخضع مواصفات الكفاءة المهنية الخاصة بالموظفين في فئة الخدمة العامة لمزيد من التطوير بغية تمكينهم من الاضطلاع بأدوار جديدة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
تعزيز أدوار الموظفين من فئة الخدمة العامة. بلوغ نسبة ١ إلى ٣ فيما يتعلق بنسبة المساعدين إلى المهنيين. تحديد واضح لمسؤوليات الوظائف "المستقلة بذاتها".	تحديد ثلاثة متطلبات رئيسية على مستوى الأدوار والكفاءات لفئة الخدمة العامة: • مساعدون لشؤون البرنامج؛ • مساعدون إداريون؛ • مساعدون شخصيون. إعداد مسارات وظيفية وفرص للتطور تتيح التقدم الوظيفي والحراك الوظيفي.	٢٠٠٩-٢٠٠٨	• رغم أن هذا العمل من المزمع القيام به في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، فإن ثمة مشروعين جاريتين في قطاع الإعلام ومكتب إدارة الموارد البشرية بغية إعداد إطار توجيهي ومسارات وظيفية لفئة الخدمة العامة. • ويُنتظر إتمام هذين المشروعين في نهاية كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. • وسوف يضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بمشروعات مماثلة خلال فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
بيان السياسة العامة رقم ٨: ستواصل اليونيسكو تعزيز مراعاة التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين فيما يخص القوى العاملة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
خفض عدد البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	١- تقييم تأثير حالات التقاعد على التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين ووضع خطة عمل عند الاقتضاء؛ ٢- تحديد أهداف للحشد لكل فترة من فترات العامين مع مراعاة بيانات التقاعد، وإدراجها في عقود المساءلة المبرمة مع كبار الموظفين.	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	• تم القيام بالتحليل، وسوف تُقدم التوصيات إلى المدير العام بحلول نهاية عام ٢٠٠٧. • سيتم تحديد أهداف لفترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
شغل ٥٠٪ من الوظائف الخارجية بموظفين وطنيين ينتمون إلى البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	مواصلة بذل الجهود للوصول إلى أكبر عدد من المرشحين المؤهلين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	قيد التنفيذ	• جاري تحقيق الهدف (٥٠٪ من الوظائف الخارجية يشغلها موظفون من رعايا البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب).
بلوغ نسبة ٤٠٪ من النساء في المستويات الإدارية العليا.		٢٠١٥	• رفع المدير العام النسبة إلى ٥٠٪. • سيتم تحديد أهداف قطاعية لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
بيان السياسة العامة رقم ٩: في إطار عملية الإصلاح الشاملة الخاصة بالموارد البشرية، تعهدت اليونيسكو بحشد قوى عاملة رفيعة التأهيل وباستبقائها في المنظمة، وبتهيئة ظروف عمل حافزة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٧)
• النهوض بكفاءات الموظفين؛ • تعزيز الروح المعنوية والدوافع؛ • زيادة المرونة والحراك لدى الموظفين.	١- إجراء عملية تخطيط للتعاقد الوظيفي. ٢- إعداد ما يلي: • أطر لكفاءات الموظفين من درجة م-١ إلى درجة م-٤ (راجع أيضاً بيان السياسة العامة رقم ٥)؛ • وضع وتنفيذ خطط للتدريب ولتنمية القدرات من أجل دعم أطر الكفاءات؛ • وضع ترتيبات تعاقدية ملائمة وتوفير مزايا تتيح اعتبار اليونيسكو من أرباب العمل الممتازين (راجع أيضاً بيان السياسة العامة رقم ٥).	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	• وُضعت آلية لرؤساء المكاتب الميدانية والموظفين الإداريين في الميدان في عام ٢٠٠٧. • يقوم قطاع الإعلام ومكتب إدارة الموارد البشرية بإعداد إطار توجيهي للكفاءات ومسارات وظيفية. • ويُنتظر إتمام هذين المشروعين في نهاية كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧. • وسوف يضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بمشروعات مماثلة خلال فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

177 EX/6
Partie I Add

١٧٧ م ت/٦
الجزء الأول ضميممة

باريس، ٢٠٠٧/١٠/٤
الأصل: فرنسي

المجلس التنفيذي
الدورة السابعة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضميممة

الملخص

طبقاً لأحكام الفقرة ٢٨٠٥,٧ من دليل اليونسكو الإداري، تقدم الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو تعليقاتها على تقرير المدير العام.

وجهات نظر الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو (AIPU) فيما يتعلق
بتقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح
الجزء الأول: سياسة الموظفين
(الوثيقتان ١٧٧م/ت/٦ الجزء الأول و ٣٤م/٢٨ الجزء الأول)

المقدمة

١ - درست الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو بعناية الوثيقة ١٧٧م/ت/٦ الجزء الأول، مع الوثيقة ٣٤م/٢٨ الجزء الأول، ولاحظت مع الارتياح وجود تحسينات أدخلت على سياسة الموظفين. بل وهي تشيد بهذا التحسن، ولئن كان من المؤسف أن القليل النادر من المعلومات المقدمة يستند إلى تقييمات ملموسة مؤيدة، وأنه في غياب معايير قياسية، يبدو من الصعب تحديد ما إذا كانت عملية إصلاح الموارد البشرية قد أثمرت أم لا في العديد من القطاعات الأساسية.

٢ - وبالفعل، على الرغم من القيود المفروضة على الميزانية والصعوبات المرتبطة بعملية الإصلاح وتجديد البنية، لا يمكن إنكار أن المدير العام يبذل كل ما بالإمكان لتسهيل مشاركة الموظفين وإسهامهم في تحسين فعالية المنظمة باستمرار. بل وفي ماضٍ قريب تولى شخصياً رئاسة قطاع التربية بالإنابة في لحظة حرجة من فترته الانتقالية، واستطاع تشجيع الموظفين الموجودين بالقطاع على منح الثقة لمواصلة الإصلاحات من أجل خدمة الدول الأعضاء على نحو أفضل.

٣ - إن هذا يستدعي بذل الجهود بلا هوادة ونحن ندرك أنه يبقى الكثير مما يجب القيام به في اليونسكو. وبفضل الحوار الدائم والخصب الذي نحرص عليه مع نائب المدير العام، فإن الرابطة تعترم مواصلة العمل على تحقيق نجاح التغييرات الكبيرة التي تحدث حالياً في إدارة الموارد البشرية، عن قناعة راسخة وأمل حقيقي بالإسهام في تحسين ظروف الاستخدام والعمل في الأمانة.

٤ - وإنه لمن هذا الموقف الفكري، وبحسب ترتيب عرض الوثائق للدراسة، إننا نود فيما يلي إبداء بعض الملاحظات والتوصيات المحددة بشأن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية (القسم الأول) من جهة، وفي تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل (القسم الثاني) من جهة أخرى.

القسم الأول - التقدم المحرز في تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية

سياسة تقييم الأداء

٥ - نأمل جادين أن تستمر خلال فترة العامين المقبلة التحسينات في نظام تقييم الأداء. أما الساعة فإننا نبقى على يقظة لنتابع عن كثب المبادرات الرامية إلى تصحيح أوجه الضعف المكتشفة عقب الدورة الأولى من التقييم الإلكتروني للأداء، التي جرت باستخدام برنامج PERFOWEB الحاسوبي المتوافر على الشبكة الداخلية INTRANET.

٦ - والسبب هو أن ما يتضح في الوثيقة ٢٨/م٣٤ الجزء الأول لا يبعث بطبيعته على الاطمئنان بما أنه يُعلمنا في الفقرة ٥ بأن "الدرس الرئيسي المستخلص من هذه التجربة الأولى يتمثل في أهمية أن ينظر الرؤساء إلى عملية التقييم بوصفها مسؤولية إدارية أساسية يتعين القيام بها على نحو إيجابي ومهني".

٧ - هل يجب أن يُفهم من هذا أن عملية التقييم تجري متابعتها على مستويات متفاوتة من الاهتمام والتجانس، وأن طريقة تفسيرها وتطبيقها في كامل المنظمة تنقصها الدقة في كثير من الأحيان؟ ولما كنا لم نتلق بالمرّة في السابق معلومات دقيقة وكاملة عن الدروس المستفادة من هذه العملية، فإننا لا ندرى بالطبع إلى أي مدى كان التقييم خاضعاً لتقديرات شخصية وعشوائية، بدون معايير محددة، وبدون أهداف فردية ولا متابعة متواصلة.

٨ - بيد أن حالات تنطوي على نقاط خلافات كامنة فيما يخص اعتراضات على التقييم عرضت علينا، وهي تؤكد ما يلي:

- إن الأهداف ليست دائماً محددة ولا متفق عليها، كما أن الأهداف المحددة قد لا تكون متوافقة مع أهداف البرامج أو وحدات العمل، ولا مع توصيف مهام العمل التي كثيراً ما تبقى غير مستوفاة؛

- لم تحدث حتى الآن الاجتماعات الرسمية للتقييم بين المشرفين وبين الخاضعين للتقييم؛

- إن تقارير التقييم ذات النتائج الرديئة، ولئن كانت غير مبررة، تفضي عموماً إلى إجراءات طويلة جداً ولا يمكن تبيين نتائجها.

٩ - إن هذه الثغرات جدية، مردها في رأينا إلى أوجه تقصير في التصرفات، لا إلى النظام في حد ذاته. وهي بلا شك ستحول كل عملية تقييم على مصدر أزمة بين أي موظف وبين رئيسه، ما لم يدخل تغيير هام وإيجابي في دورة التقييم المقبلة. وإننا نوصي بالتالي باتخاذ التدابير الآتية لتلافي تلك الثغرات.

١٠ - وتتمثل التدابير المقترحة في الآتي:

- إعداد المشرفين ليكونوا قادرين على حسن اختيار الأهداف، وتقييم الأداء، وإدارة مشكلات ضعف الأداء، ومعرفة الأداءات الممتازة، وتحديد ضرورات التدريب، ومنح فرص التمرس المهني؛

- ربط الأهداف ومستويات الأداء الفردي للموظفين بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبرامجها وأولوياتها؛

- تشجيع وفرض الحوار بين المشرفين والخاضعين للتقييم من أجل تصحيح أو تأكيد نتائج التقييم؛

- تحديد إمكانيات التعلّم وتنظيم الحياة المهنية للموظفين بحسب الكفاءات.

١١- من الأساسي بالفعل، في سياق الإصلاح المالي الذي بدأ في الأعوام الأخيرة، أن يقدم نظام التقييم الجديد لكل موظف إرشادات مفيدة عن مواطن القوة وعن المجالات التي يمكن له ويجب عليه أن يحسن أدائه فيها. إن حواراً أكثر انفتاحاً وتفاعلاً بين الموظفين ورؤسائهم من شأنه بلا شك أن يكون عاملاً حافزاً للموظفين على كافة المستويات الأمر الذي يؤدي على زيادة تعزيز فعالية المنظمة.

سياسة التعلم وتطوير القدرات

١٢- وترى الرابطة أن أنشطة التعلم والمنهجيات المتبعة للتحكم في تبعاتها على تخطيط وتنفيذ البرنامج تسير في الاتجاه الصحيح. ولئن أحرز تقدم في هذا المجال، فإنه ما زال هناك الكثير مما ينبغي عمله، ولا سيما بالنسبة للزملاء في المكاتب الميدانية والوحدات والمعاهد خارج المقر.

١٣- ونؤكد من جديد في هذا الصدد أن من حق كل موظف، في المقر وبصفة أخص في الميدان، أن يستفيد من التعلم الذي يعزز من جانب قدراته الوظيفية ويلبي من جانب آخر تطلعاته الشخصية. وفي الواقع أنه بفضل التعلم الملائم يمكن للموظفين المحافظة على كفاءتهم والتكيف باستمرار مع تطور أولويات المنظمة.

١٤- وينبغي ترجيح كفة الأنشطة الملموسة في مجال تطوير القدرات المهنية على حساب أنشطة محدودة ومحددة في مجال التدريب الأساسي وهي الحالة الغالبة الآن. ومما يدعو إلى القلق أن يفقد التدريب هدفه ويتحول التعلم إلى غاية بحد ذاته وذلك على ضوء العجز المزمّن في المهارات والمؤهلات التي تتماشى بحق مع تطور احتياجات المنظمة والموظفين مقارنة بالمهارات والمؤهلات المتوفرة حالياً.

١٥- فعلى سبيل المثال هناك نقص في المهارات العامة في مجال المعلوماتية ليس فقط عند العديد من الزملاء، ولا سيما في فئة الخدمة العامة، ولكن أيضاً وبالأخص على مستوى مديري البرامج وغيرهم من كبار الموظفين. كما لا توجد إجراءات ملموسة تجبر المشرفين على الالتحاق بدورة تدريبية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن الضروري اعتماد مثل الإجراءات بدون إبطاء.

١٦- علاوة على ذلك، لا يوجد لدى مكتب إدارة الموارد البشرية أي خبير أخصائي في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، على الرغم من وجود حاجة ماسة إلى هذا النوع من الاختصاص على الأقل من أجل تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل تنفيذاً فعالاً.

سياسة الترقّيات

١٧- ترحب الرابطة بالترقيات التي جاءت لصالح الموظفين. ولكن يجدر التنبيه إلى أنه غالباً ما ترفض طلبات تحديث توصيفات الوظائف وإعادة تصنيفها من أجل الترقية، وذلك حتى عندما تكون هذه الطلبات مبررة تماماً. كما يتولى موظفون بدرجات وظيفية مختلفة القيام بنفس العمل نتيجة لتماثل توصيفات الوظائف، وعليه من الصعب القبول بأن يقوم الزملاء بنفس العمل بسبب تطابق توصيفه ويتقاضون مع ذلك رواتب مختلفة، وهو أمر يتعارض مع مبدأ "تساوي أجور الأعمال المتساوية القيمة". المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية، رقم القضية ٢٣١٤: حالة ب. و. ضد اليونسكو، الحكم ٢٢.

١٨- وكان لكل هذا تأثير سلبي جداً على حوافز الموظفين الذين يعانون من هذا الوضع الذي ينظر إليه كتمييز فاضح، لا سيما على مستوى موظفي الخدمة العامة. وما زال هذا الواقع يشكل معينا لا ينضب من حالات التذمر والتوتر الاجتماعي، وعلى ذلك ينبغي تدارك هذا الأمر في أسرع وقت.

البرنامج المقترح للترقية على أساس الجدارة

١٩- بالنظر إلى أن الاعتراف بالجدارة يشكل دافعا أساسيا للأداء الجيد، فنحن نؤيد بطبيعة الحال البرنامج المقترح لهذا الغرض، والذي ساهمنا مساهمة فعالة في إعداده ضمن إطار المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين. ولكن من الواضح أن هذا البرنامج سوف لن يكون فعالا ما دامت المنظمة لم تؤسس لثقافة متينة في مجال إدارة أداء الموظفين على نحو موضوعي ومنصف.

٢٠- ونود الإعراب عن ترحيبنا بالاعتمادات المالية التي خصصها المدير العام لهذا الغرض، وإن كنا نعتقد بأن عدد الترقيات على أساس الجدارة في فترة العامين (التي لا تشمل سوى نحو ٢٪ من الموظفين) والاعتمادات المخصصة لهذا الأمر (مليون دولار فقط) متواضعة نسبياً. ونتمنى إلا يعول الأفراد كثيراً على تطبيق هذا البرنامج، المقرر العمل به مبدئياً في بداية فترة العامين القادمة، حتى لا يصابوا بخيبة الأمل وتزداد حالة الإحباط وانعدام الحافز التي تنتاب الموظفين. وعلى أية حال فمن المستحسن أن تخصص مبالغ إضافية لهذا البرنامج.

برنامج السلوك المهني

٢١- نرى أن المبادرات التي اتخذت من أجل إعداد برنامج للسلوك المهني لموظفي اليونسكو وما يتضمنه من عناصر أمر جدير بالاهتمام ويستحق أن يطور ويبلور. ونرى من جانب آخر أن تعيين موظف من الفئة المهنية للإشراف على تنفيذ هذا البرنامج ورفع تقاريره مباشرة إلى المدير العام يشكل خطوة هامة لضمان النزاهة والالتزام بالأخلاقيات المهنية في الأمانة. ونأمل أن تساهم مختلف عناصر برنامج السلوك المهني بصورة فعالة في تعزيز الإدارة والعمل اليومي على النحو الأمثل مما يسمح للمنظمة القيام بمهامها بصورة فعالة.

القسم الثاني - تنفيذ استراتيجية التوظيف

موظفو قطاعات البرنامج

٢٢- تجنباً لأي سوء فهم، تود الرابطة أن توضح بادئ ذي بدء أنها لا تعارض إعادة تنظيم القطاعات ولا إعادة توزيع الموظفين إذا كانت العملية تتم بصورة منتظمة. ولكننا نعارض بشدة أي عملية تتناول الإصلاح الهيكلي وتخفيض عدد الموظفين وإعادة توزيعهم إذا كانت تفتقر إلى الشفافية وتتم على نحو تعسفي وغير عادل لا سيما وأن وظائف واختصاصات كبار الموظفين لا تمس. ونود أيضاً أن نلفت الانتباه إلى عدة جوانب تدعو إلى القلق تتعلق بحركة الموظفين على أثر عملية إعادة تنظيم القطاعات التي طالبت بها بحق الدول الأعضاء بغية تحسين عمل المنظمة.

٢٣- لقد اتسع نطاق عدم الاستقرار في العمل وازداد حجم المشاكل ذات الأبعاد الاجتماعية. وتناقص عدد العقود الثابتة والدائمة أكثر فأكثر، كما أن الكثير من الزملاء لا يتلقون مخصصات اجتماعية ولا زيادة في

درجات الرواتب ولا تعويضات عن عدم تجديد العقود ولا يتمتعون بضمانات تتيح لهم اللجوء إلى العدالة أسوة بالموظفين الدائمين. وعلى ذلك يظل هؤلاء الزملاء يعترتهم القلق بشأن مستقبلهم على الصعيد الآني وعلى المدى الطويل. وصار هذا الوضع يولد منذ فترة إحساساً بالعجز وعدم الفهم.

٢٤- ويتحتم على منظمنا أن تصون سمعتها كرب عمل نموذجي. ويتعين عليها اليوم أن تبذل الجهود اللازمة، بالرغم من المصاعب والقيود المالية، من أجل ضمان درجة أكبر من الأمن الوظيفي بغية تحفيز أفرقة العمل مع الحرص على تقدير العناصر الجيدة بلا استثناء وبدون تمييز، وكذلك من أجل تحسين الضمان الاجتماعي لجميع موظفيها، وفتح أفقاً وظيفياً أمام موظفيها على المدى القصير وإتاحة الفرصة لكل واحد منهم للدفاع عن مصالحه. وقد فتحنا نقاشات حول كل هذه القضايا في إطار المشاورات مع الإدارة ونأمل أن تتخذ إجراءات تتناسب واحتياجات الموظفين.

موظفو المكاتب الميدانية

٢٥- نقدر زيادة عدد الموظفين في المكاتب الميدانية بغية تعزيز قدراتها. ولكن يظل عدم المساواة في ظروف العمل وتباينها في المكاتب الميدانية موضع انشغالنا كما تهمننا كثيراً المسائل المتعلقة بأمن وسلامة الموظفين.

٢٦- ونود التأكيد بصفة خاصة على ضرورة تطبيق إجراءات الأمن المعمول بها في المقر على المكاتب الميدانية وأن تشمل جميع موظفيها بغض النظر عن نوع العقد وطريقة التوظيف. كما ينبغي معاملة كافة موظفي الأمم المتحدة الدوليين والمحليين، وبضمنهم موظفو اليونسكو، معاملة واحدة في حالة الطوارئ أو الخطر.

٢٧- وأخيراً نود التأكيد على أهمية مسألة الخدمات الطبية وطرق الإجماع الطبي بالنسبة لهؤلاء الموظفين. ونطالب بوجود آلية سهلة وطبعة لإجماع المرضى على الفور في حالة الطوارئ. كما يلزم التطرق إلى مسألة البطاقة العالمية للضمان الصحي التي تكفل لحاملها سهولة وسرعة الاستفادة من الخدمات الطبية في المستشفيات.

تعزيز القدرات الإدارية والمساءلة

٢٨- تقر الرابطة بأن إعداد "اتفاق الأداء الجيد"، وبرنامج التدريب الإلزامي على القيادة وإدارة التغيير، ووضع "جداول للسلطة والمساءلة"، كلها أمور من شأنها تعزيز قدرات كبار الموظفين ومساءلتهم. ولكن ما يدعو الرابطة إلى القلق هو أن مبادرات الإصلاح هذه ليست مشفوعة بنظام واضح وشفاف للمساءلة يسمح بتجنب الاستخدام التعسفي للسلطات المخولة في مجال إدارة اليومية للموارد البشرية في المقر وفي الميدان.

٢٩- ولهذا السبب نزمع مواصلة الحوار مع الإدارة من أجل التوصل إلى اعتماد معايير محددة بشأن المساءلة الفردية والشفافية، وتدابير تسمح باكتشاف مواطن الضعف على الصعيد الأخلاقي، والعمل على تداركها، وتقديم الشكاوى وإجراء التحقيق. كما سنطلب في القريب العاجل من المدير العام تقديم حلول بشأن حالات إساءة استخدام السلطة الإدارية وبشأن مواطن الضعف في نظام المساءلة. فما يهمنا في الواقع بصورة أساسية هو أن يراعي الموظفون المسؤولون القواعد والإجراءات المقررة وحقوق الموظفين مراعاة

تامة. فالقضية ليست مجرد مسألة بسيطة في ممارسة السلطة المخولة وإنما هي الالتزام بتطبيق ممارسات أخلاقية وسليمة.

تعزير إطار موظفي فئة الخدمة العامة والمكاتب

٣٠- في غياب أدوات لإدارة المسارات الوظيفية وأية أدوات أخرى تتيح إبراز الكفاءات الفردية لموظفي فئة الخدمة العامة، يبقى الكثير مما ينبغي فعله للاستجابة لتطلعاتهم المشروعة. وإن المبادرات الرامية إلى تطبيق إطار للكفاءات لتعزيز فرص التدرج الوظيفي، وأنشطة التدريب، وبرامج حشد هؤلاء الزملاء، أمور لا يمكن أن تحل محل سياسة للحياة الوظيفية.

٣١- ربما اعتبر قولنا هذا من سبيل التكرار، ولكن رابطينا تطالب بكل إلحاح بمعاملة أكثر عدالة وإنصافاً لموظفي فئة الخدمة العامة على كافة الدرجات، لأنهم محرك العمل ويستحقون مصيراً أفضل. ونرى بالفعل أن الوقت قد حان لإمعان النظر، بدون انفعال، في التفرقة التي تمارس ضدهم مقارنة بالمهنيين، وإزالة معايير التوزيع الجغرافي التي لا تخدم مصالحهم وإلغاء تلك المعايير على الأقل حتى درجتي م-١/٢-٢ لصالحهم.

٣٢- نقترح كذلك استحداث فئة وظيفية في المكاتب الميدانية. شبيهة بفئة المديرين الإداريين الذين يتم حشدهم على المستوى الوطني. من أجل تحسين القدرات الوظيفية لهذه المكاتب وبما يفتح لموظفيها من فئة الخدمة العامة آفاق التدرج الوظيفي التي هم في أشد الحاجة إليها.

تحسين التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين

٣٣- ترحب الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو بالتحسن الواضح في عدد النساء في فئة الموظفين المهنيين وبالقرار الحديث الذي اتخذته المدير العام بزيادة هذا العدد في وظائف الإدارة (فئة المدير). وتؤمل أن التدابير التي اتخذت لزيادة عدالة التوزيع الجغرافي وبلوغ الأهداف المحددة فيما يخص التوازن بين الجنسين سوف تنفذ بحزم وتترجم إلى تحسينات ملموسة.

تعيين موظفين ذوي مؤهلات رفيعة والاحتفاظ بهم

٣٤- نأسف لاستمرار الفارق بين عدد الموظفين المنتمين إلى دول أعضاء ممثلة فوق النصاب وعدد الموظفين من دول أعضاء غير ممثلة أو ممثلة دون النصاب. من المهم بذل المزيد من الجهود لحشد أطر مؤهلة وذات كفاءة من الشباب لا سيما في الوظائف التي عينت الأمانة فيها موظفين متقاعدين.

٣٥- من الواضح أنه لا تبذل الجهود الكافية لحث المسؤولين عن القطاعات، أو حتى لإجبارهم، على الشروع في المواعيد المطلوبة في عملية تخصيص الوظائف التي ينبغي شغلها بحيث تقلص المدة الطويلة التي تظل فيها تلك الوظائف شاغرة؛ وقد تم إثبات هذه الحقيقة في تقرير سري حديث للجنة تفويض السلطة والمساءلة تسنى لنا الاطلاع عليه.

٣٦- إن إجراءات الاختيار، في رأي الرابطة، يجب أن تكون شفافة وتطبق وفقاً لمعايير الكفاءة التقنية، والامتياز على كافة الدرجات، والتوزيع الجغرافي للوظائف بالأمانة. ولكننا لاحظنا حالات توظيف بموجب عقود عمل مؤقتة بدون عملية اختيار تنافسية ونحن لا نوافق على ذلك.

٣٧- لا تزال تساورنا الشواغل فيما يخص اتساع مسؤولية المديرين أو رؤساء الأقسام في مجال الحشد. إننا نوافق بلا شك على أن دورهم مركزي في عملية الاختيار. ولكن بما أنهم مطالبون بتقديم نتائج تقتصر على برنامج قطاعهم أو وحدتهم لا غير، فإن هذا لا يمكنهم تكوين رؤية شاملة لأهداف واحتياجات المنظمة بأكملها في مجال الموارد البشرية.

٣٨- ونوصي بالتالي بأن يتم بحق تعزيز مسؤوليات قطاع إدارة الموارد البشرية على امتداد العملية، من أجل أن تؤمن قدر الإمكان المتطلبات والأهداف الشاملة لسياسة الموظفين. ذلك أنه ليس من السليم أن تستمر إدارة الموارد البشرية للأمانة على ضوء أهداف محدودة مقتصرة على برنامج كل قطاع أو وحدة أو وحدة عمل على حدة.

تحسين سياسة تناوب الموظفين وحراكهم

٣٩- تلاحظ الرابطة باهتمام مبادرات تحسين سياسة التناوب، التي نأمل أن تتيح اعتماد تدابير جديدة ترمي إلى حل المشكلات التي قد تنجم عن حراك متزايد للموظفين. غير أننا نؤكد من جديد على أن من الضروري تأمين عدم استخدام التناوب لفرض عقوبة أو إجراءات إبعاد على زملاء يعتبرون غير مرغوب فيهم. وعلى أن يكون للموظفين الموفدين الحق في العودة إلى وظيفة ضمن مجموعتهم المهنية بعد انتهاء المدة العادية لتعيينهم.

٤٠- إن إنشاء شبكة مشتركة بين المؤسسات لتعزيز التدرج الوظيفي وتصميم أدوات لإبراز الكفاءات الفردية مظاهر تقدم مشكورة ولكنها غير كافية. يبقى الكثير مما ينبغي تحقيقه لتزويد المنظمة بسياسة فعلية ومركزة الأهداف في مجال التدرج الوظيفي من أجل الاستجابة للتطلعات المشروعة للموظفين الذين يقال لنا طوال الوقت أنهم المورد الرئيسي لهذه الدار.

٤١- إن التحديد الفوري والتنفيذ العاجل لنظام متكامل وفعال لتنمية الحياة الوظيفية، أمر يشكل في ذات الوقت ضمان إخلاص الموظفين واستقلال حكمهم وتمكينهم من الحفاظ على مستوى رفيع من الأداء بفضل حفز متجدد دوماً. إن تحقيق حياة وظيفية ثابتة ليس مسألة ترقية داخل الدرجة أو إلى درجة أعلى؛ بل يعني هذا لكل فرد توسيع نطاق خبرته ومجال اختصاصه لخدمة المنظمة على نحو أفضل.

تنسيق وضع الأسرة في إطار النظام المشترك للأمم المتحدة

٤٢- وأخيراً، ترحب الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو بالاعتراف بوضع الزوجين من نفس الجنس وما يحق لهما من علاوات. ونود أن نحیی القرار الذي اتخذته المدير العام مؤخراً في هذا الصدد، والذي يتيح اتباع ممارسات اليونسكو لما يجري في الأمم المتحدة وأفضل الممارسات السارية في الوكالات الأخرى التي تطبق النظام المشترك، وتعزيز احترام التنوع الاجتماعي والديني والثقافي للدول الأعضاء ولرعاياها من موظفي الأمانة.

177 EX/6
Partie I Add.2

١٧٧ م ت/٦
الجزء الأول ضميمه ٢

باريس، ٨/١٠/٢٠٠٧
الأصل: فرنسي

المجلس التنفيذي
الدورة السابعة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضميمة

الملخص

عملا بأحكام البند ٢٨٠٥,٧ من مرجع اليونسكو الإداري، تقدم نقابة موظفي اليونسكو تعليقاتها على تقرير المدير العام.

تبدي نقابة موظفي اليونسكو الأسف لملاحظتها أن بعض القرارات المتصلة بسياسة الموارد البشرية قد اتخذت دون التشاور مع رابطات الموظفين. وفي بعض الحالات يلتبس رأي عام، لكن النقابة لا تتلقى المعلومات أحيانا إلا بعد نشر قرارات المدير العام. وأسلوب العمل هذا مخالف للمثل التي تدافع عنها المنظمة منذ تأسيسها ولأبسط مبادئ الديمقراطية، وهي أيضاً دليل على عدم فعالية إدارة الموارد البشرية.

وإذا كان في نية المجلس التنفيذي أن يطلب من المدير العام متابعة تنفيذ السياسات الجديدة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مع ضمان الاتساق مع النظام الموحد للأمم المتحدة، فعمل من المجدي أيضاً أن يطلب أن يتم ذلك الاتساق في ظل احترام حقوق الموظفين وكرامتهم الإنسانية. وبالنظر إلى تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة الأجل والطويلة الأجل، من المفيد أن يتم تحديد الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية تحديداً واضحاً قبل مواصلة التعيين من خارج المنظمة.

وقد أعدت نقابة موظفي اليونسكو بعض التعليقات على الوثيقة ٢٨/م/٣٤ المعروضة على المجلس التنفيذي في ملحق هذه الوثيقة.

34 C

34 C/28 Add.

ضميمة ٢٨/م٣٤

٢٠٠٧/١٠/٨

الأصل: فرنسي

الملحق

General Conference
34th session, Paris 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

大会
第三十四届会议，巴黎，2007年



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

البند ١١,١ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

ضميمة

تعليقات نقابة موظفي اليونسكو
على تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح
الجزء الأول – سياسة الموظفين
الجزء الثاني – تحقيق اللامركزية

الملخص

طبقاً لأحكام الفقرة ٢٨٠٥,٧ من دليل اليونسكو الإداري، تقدم الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو تعليقاتها على تقرير المدير العام.

مقدمة

القسم الأول – التقدم المحرز في تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية

١ - أكد السيد ماتسورا رداً على سؤال طُرح عليه، خلال المقابلة التي نظمت في شهر أيار/مايو ٢٠٠٧ بين المدير العام والموظفين، أن السياسات العشر الجديدة التي تستهدف مجالات رئيسية في إدارة الموارد البشرية تعتبر ممتازة في مجملها، ولكن تطبيقها قد شابه القصور. وأضاف أن هذا القصور لا يعزى إلى مكتب إدارة الموارد البشرية بل إلى سائر الأمانة. وما يؤكد المدير العام في هذا الصدد يتفق مع العديد من البيانات التي أدلت بها نقابة موظفي اليونسكو أمام المجلس التنفيذي والمؤتمر العام، مع اختلاف بسيط هو أن النقابة خلافاً للمدير العام تدرج مكتب إدارة الموارد البشرية في "سائر الموظفين".

٢ - إن "تحويل عملية إدارة الموارد البشرية إلى عملية لامركزية" يعني بالفعل تفويض صلاحيات ومسؤوليات مكتب إدارة الموارد البشرية إلى القطاعات/المكاتب، ويفترض نقل الوسائل والاختصاصات اللازمة للنهوض بها. والواقع أن القطاعات/المكاتب لا تملك الموارد المالية والبشرية، ولا المؤهلات اللازمة لإدارة الموارد البشرية إدارة سليمة. ولهذا السبب - وأمام الأخطاء والمخالفات الكثيرة التي ترتكب في هذا المجال - تندد النقابة منذ سنوات ولكن دون طائل بعدم وجود إدارة للموارد البشرية في اليونسكو. إن "موظفي اليونسكو هم مصدر قوتها الرئيسية"، كما جاء في مقدمة منشور إداري صدر في عام ٢٠٠٤^(١)، ونحن نطالب بأن تُدار شؤون الموظفين على هذا الأساس حقاً.

التقدم المحرز في سياسة تقييم أداء الموظفين

٣ - بصرف النظر عن الأرقام التي تحددها الأمم المتحدة، من المروع ملاحظة أنه لم يتم حتى الآن، وقد أوشك عام ٢٠٠٧ على الانتهاء، تقييم أداء ٢٣٪ من الموظفين خلال فترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وبعضهم لم تحدد لهم مهام لهذه الفترة في النظام الحاسوبي لتقييم الأداء استناداً إلى النتائج (PERFOWEB). ويلاحظ في الوقت ذاته أن المنشور الإداري رقم ٢٠٠٥ الخاص بسياسة تقييم أداء الموظفين ينص بوضوح في الفقرة ٧ منه على أن هذه السياسة "تنسحب على جميع الموظفين في المقر وخارج المقر". فكيف يمكن استبعاد ربع الموظفين تقريباً من هذه السياسة؟ وكيف يمكن التحدث في هذه الظروف عن أرقام "مرضية"؟ وأخيراً، وليس آخراً، ما الذي يمكن أن يقال عن واجب المساءلة الذي يقع على عاتق المشرفين الذين لا يطبقون سياسة التقييم التي اعتمدها المدير العام؟

٤ - وينبغي أن نضيف إلى هذه النسبة من الموظفين الذين لم يقيّم أداؤهم (٢٣٪) الأعداد المتزايدة من الرجال والنساء الذين يعملون منذ عدة سنوات بموجب شتى أنواع العقود المؤقتة دون إخضاعهم لأي عملية تقييم لأدائهم.

٥ - وقد أثار نظام PERFOWEB احتجاجات كثيرة بشأن تقييم الأداء المهني، مما يدل على إساءة فهم النظام الجديد من قبل الموظفين الخاضعين للإشراف ومن قبل المشرفين على حد سواء.

(١) المنشور الإداري رقم ٢٢٠٥ المؤرخ ٢٣ آذار/مارس ٢٠٠٤، ص ٣.

التقدم المحرز في سياسة التعلّم وتطوير القدرات

٦ - يركّز التقرير بشأن سياسة التعلّم على أهمية الميزانية المخصصة والمنفقة، ولكنه لا يعطي في المقابل أي أرقام عن توزيع هذه الأموال بحسب القطاعات/المكاتب، والدرجات، والجنس، ونوع التدريب الموفر. هذا، على الرغم مما لمثل هذه الإحصاءات من أهمية. وعلاوة على ذلك، يتعين الآن على الأشخاص الذين يريدون تحسين مهاراتهم أن يخوضوا صراعاً حقيقياً للحصول على دعم من قطاعهم أو مكتبهم (في شكل وقت يُتاح أو تمويل يُخصص لهذا الغرض).

٧ - وفيما عدا دروس اللغات (التي يدفع الموظفون جزءاً من تكاليفها، وهي بالتالي غير إلزامية ولا تكفل بالحصول على شهادة)، لا يجري تقييم مستوى المشاركين قبل التدريب أو بعده. وهذا نقص خطير. وأخيراً، لا تعالج للأسف مسألة نوعية مختلف برامج التدريب الموفرة للموظفين.

تقييم برامج التعلّم وتطوير القدرات

٨ - وسيكون من المفيد في هذا الصدد الاطلاع على المنهجية المعتمدة والنتائج المحرزة والتدابير المزمع اتخاذها إثر التقييم الذي أجراه مرفق الإشراف الداخلي لمختلف هذه البرامج.

منهجية رصد تأثير أنشطة التدريب على تخطيط وتنفيذ البرنامج

٩ - تجدر الإشارة إلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يشرك ممثلي الموظفين في وضع استراتيجية ومنهجية تتيحان الرصد المنتظم لتأثير أنشطة التدريب على تخطيط وتنفيذ البرنامج، لذا فإن معلوماتنا تقتصر على ما جاء في هذه الوثيقة. وتستدعي هذه المعلومات الملاحظات التالية: يبدو أن المراد في طلبات التدريب التي يقدمها الموظفون أن تنصب حصراً على العمل الذي يؤديه بالفعل. ولكن ماذا عن أولئك الذين يودون التدرّب من أجل الانتقال إلى العمل في وظائف من نوع مختلف عن الوظائف التي يشغلونها؟ فهذه الحالات لا تؤخذ في الحسبان على الرغم من أنها تمثل تطوراً وظيفياً مشروعاً تماماً ربما كان يعود بالفائدة على المنظمة.

السياسة في مجال فيروس ومرض الأيدز في موقع العمل

١٠ - ترى نقابة موظفي اليونسكو أن الدورات التي يقترحها مكتب إدارة الموارد البشرية مثيرة للاهتمام بحكم وجودها ذاته على الأقل، ولكنها تستغرب أنه لا يوجد من بين القائمين عليها أي من موظفي القسم الطبي في اليونسكو. كما ترى أن هذه الدورات يجب أن تكون إلزامية، وأن تنسجم بشكل أكبر مع الخصوصيات الثقافية للمشاركين فيها، كما يجب ألا تكون مختلطة، (فالخطاب ليس واحداً فيما يخص الجنسين)، وأن تعقبها أنشطة ملموسة لتوفير معلومات مستمرة عن هذا الفيروس الرهيب وعن انتشاره.

١١ - كما ينبغي تحسين عملية مواكبة الأشخاص المصابين بالفيروس، فينبغي مثلاً منح الأشخاص المعنيين ضمانات أفضل لصون سرية المعلومات. كما ينبغي أن يكلف القسم الطبي جهات خارجية بمعالجة حالات الإصابة بالمرض. فالقسم الطبي يشكل في الواقع جزءاً من مكتب إدارة الموارد البشرية كما يشارك أيضاً في

إدارة صندوق التأمين الصحي (وهذه الازدواجية في الدور غير مقبولة في حد ذاتها) ومن الطبيعي ألا تتوافر لديه معلومات أكثر عن حالات المصابين من الزملاء.

السياسة في مجال الترقية: الوضع فيما يتعلق بالتنفيذ

١٢- إن الحالات الـ ٣٣ التي تم فيها "التقدم الوظيفي" في إطار الوظائف المتتامة لا يمكن اعتبارها ترقيات إلا من الناحية المادية، لأنها لا تقتزن بأي تقدم على صعيد التطور المهني.

١٣- ومن ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن نسبة الترقيات التي بلغت ١١٪ من مجموع الموظفين هي نسبة مطابقة للاتجاهات العامة في مجال الترقيات في سائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، يجب ألا يغيب عن البال أن عدداً كبيراً من الموظفين - بحجج مختلفة ولا سيما بذريعة التطبيق المقبل للنظام الجديد للترقية على أساس الجدارة - لم يفسح لهم أي مجال للتطور الوظيفي منذ زهاء عشر سنوات. ولا شيء يثبت أن مكتب إدارة الموارد البشرية قادر على حل هذه المشكلة.

السياسة في مجال الترقية: اقتراح تطبيق برنامج للترقية على أساس الجدارة

١٤- أعلن المدير العام يوم ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ بمناسبة اجتماع له مع الموظفين "العودة إلى تطبيق نظام الترقية على أساس الجدارة في العام التالي (٢٠٠٦)". وكان الهدف الرئيسي للتطبيق المنتظر لهذه السياسة أن تطبق الترقية على أساس الجدارة بصفة استثنائية ولعدد محدود من الموظفين.

١٥- ويتضح تماماً من الفقرة ١٦ من الوثيقة ١٧٧ م/ت/٦ أن نظام الترقية على أساس الجدارة هذا سوف يدمج في سياسة التقييم. فلا بد إذن من معالجة عيوب سياسة التقييم وإلا فإن نظام الترقية على أساس الجدارة سوف ينحرف منذ البداية عن قصده ويكون بعيداً عن الإنصاف.

برنامج الأخلاقيات

١٦- لقد اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة معايير السلوك الجديدة المطلوبة من الموظفين الدوليين منذ عام ٢٠٠١. فلماذا لم توزع هذه المعايير في اليونسكو إلا في عام ٢٠٠٧، أي بعد مضي ست سنوات؟ ولا يسعنا إلا أن نأمل أن يكون تطبيقها أفضل من سابقتها. ومن دواعي دهشتنا أيضاً أن يعلم الموظفون في دورة التدريب الإلزامية التي نظمت على أثر فضيحة التعاقد في قطاع التربية، ضرورة الامتناع عن قبول "هدايا" تتجاوز قيمة معينة نظير إبرام عقد معين... وأخيراً، فإن من الشروط المسبقة التي لا بد منها لتطبيق برنامج الأخلاقيات المذكور وضع تعريف دقيق وصارم لعبارة "سوء استعمال السلطة" وإلا فإنه سيتعذر للأسف تلافي الشطط في التبليغ عن مثل هذه الحالات.

القسم الثاني - تطبيق استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

١٧- قد يبدو من المهم قبل وضع استراتيجية للتوظيف تحديد المواصفات المهنية التي تحتاجها المنظمة. وعلى الرغم من أن تناوب الموظفين يعتبر اليوم من الأمور المنشودة يلاحظ أن المواصفات المطلوبة للوظائف المعلن عنها هي غاية في التخصص ولكن في نهاية المطاف يقوم الأشخاص الذين يتم تعيينهم فيها بمهام عامة غير متخصصة. وفي منظور "توحيد الأداء" يحتمل أن تزداد الحاجة إلى الموظفين غير المتخصصين،

ولكن يبدو أن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يأخذ بعد هذا العنصر بعين الاعتبار في استراتيجية التوظيف، علماً بأن استخدام المتخصصين للقيام بمهام لا تحتاج إلى تخصص هو مصدر للكثير من مشاعر الإحباط.

دراسة احتياجات الموظفين في قطاعات البرنامج

١٨- سبق أن أبدت نقابة موظفي اليونسكو في مناسبات أخرى ملاحظات في موضوع إعادة تنظيم قطاعي التربية والثقافة والوسائل المستخدمة لهذه الغاية. ومما يثير الاستغراب إلى حد كبير هو الإهدار الذي حدث في قطاع التربية حيث بدّرت أموال طائلة في حين أن قطاع الثقافة عرف كيف يستفيد من طاقاته الداخلية في تشذيب وتهذيب بنيته الهرمة. ومع أن مراجع الحسابات الخارجي لم يعتبر أن تقييم جدوى عملية إعادة تنظيم قطاع التربية من المهام التي تدخل ضمن اختصاصاته، يجدر بالدول الأعضاء أن تنظر بتوجس إلى هيكلية هذا القطاع التي لا تدعو للاطمئنان. ولا يسعنا إلا أن نأمل في أن يجد مساعد المدير العام الجديد لقطاع التربية الوسائل الكفيلة بتصحيح الوضع الحالي.

التوظيف في المكاتب الميدانية

١٩- إن تعزيز المكاتب الميدانية بالموارد البشرية كما ونوعاً ليس مسألة إحصائية فحسب. فكثيراً ما تتخذ الحاجة المزعومة إلى تعزيز المكاتب الميدانية ذريعة لنقل الموظفين من المقر إلى الميدان بينما يكون السبب الحقيقي إبعاد أشخاص غير مرغوب فيهم لأسباب متنوعة. كما أن المكاتب الميدانية تعاني من تبعية مالية وفكرية بحيث أن القرارات الخاصة بتنفيذ البرنامج لا تزال تتخذ في المقر. ومن الأمور المعروفة تماماً أيضاً أن موظفي المكاتب الميدانية معرضون أكثر من غيرهم للمضايقة نظراً لعدم اتخاذ أي تدابير لوضع حدّ للميول الاستبدادية لبعض رؤساء المكاتب. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هشاشة الترتيبات التعاقدية - وهي من الأمور الخطيرة التي تعترف بها الإدارة - ليست وفقاً على المقر؛ فقد بات الوضع خطيراً أيضاً في المكاتب الميدانية حيث لا توجد أي آلية تضمن حقوق الموظفين المحليين. وهذا الخلل يؤدي إلى إساءة استعمال السلطة ولا يزال هناك الكثير من القضايا التي لم تسوّ فيما يخص الجوانب المذكورة.

٢٠- ومن القضايا الصارخة لإساءة استعمال السلطة قضية مكتب اليونسكو في سان خوسيه (كوستاريكا) حيث تتعرض مجموعة من الزملاء منذ قرابة العام لمضايقات متكررة من جانب المدير (التسلط وضروب التهديد وسوء المعاملة والازدراء والأعمال الانتقامية والفصل التعسفي والاستخفاف بالكفاءات المهنية وإثارة الفتن بين الزملاء، والإدارة المتفردة والجذرية، الخ...). وقد أدى الأمر بهذا المسؤول إلى تهديد رئيسة نقابة موظفي اليونسكو التي حاولت، بحكم مهمتها، مساعدة زملائها على فرض حد أدنى من الاحترام والعدل في هذا المكتب.

٢١- ومن الأمثلة الأخرى لإساءة استعمال السلطة مثال مديرة عينت حديثاً في مكتب اليونسكو في ليما (بيرو) ويبدو أنها تجهل القواعد السارية في منظمنا. فمنذ مجيئها إلى هذا المكتب وزملاؤنا الذين عملوا فيه لما يزيد على عشر سنوات يتعرضون لضروب الاحتقار والمضايقة ويدفعون إلى الاستقالة. ويبدو أن إفلات أصحاب السلطة من العقاب واستلاب حقوق القائمين على خدمة مثل اليونسكو بات جزءاً من سياسة الموظفين الجديدة. وينبغي للمرافق المركزية في اليونسكو أن تتخذ الإجراءات التي تليق بمنظمنا لضمان احترام الزملاء وسلامتهم وكرامتهم أينما كان مقر عملهم.

دراسة المهام الإدارية والدعم

٢٢- توخياً لمزيد من الفعالية، ينبغي لهذا الفريق الخاص أن يضم ممثلاً عن كل واحدة من رابطتي الموظفين. كما ينبغي إشراك هاتين الرابطتين في البرامج والسياسات ابتداءً من مرحلة التصميم والإعداد، حتى يكون بمقدورهما تشخيص مواطن الضعف المحتملة أو اقتراح إدخال تحسينات عليها قبل اعتمادها وليس بعد أن يقع المحذور.

تعزيز القدرات في مجال الإدارة والمساءلة

٢٣- إن ما يدعو إلى الاستغراب هو أنه تم منذ عام ٢٠٠٢ تدريب ٢٦٠ من موظفي الإدارة العليا من أجل تحقيق نتائج أفضل في مجال الإدارة، ولكن مع حلول شهر حزيران/يونيو ٢٠٠٧ لم يكن هناك سوى ٨٩ موظفاً من فئة مدير ومن كبار الموظفين؛ وهذا يعني غياب التخطيط على المدى المتوسط والطويل وأن عدداً كبيراً من الموظفين دُربوا بلا طائل، أي أن المبالغ التي استخدمت لهذا الغرض قد أهدرت تماماً.

تعزيز فئة الخدمة العامة

٢٤- لم تتم استشارة رابطتي الموظفين بشأن الإطار التوجيهي للكفاءات الخاصة بهذه الفئة الذي ينتظر الانتهاء من إعداده في نهاية عام ٢٠٠٧. ومرة أخرى، سوف لن يكون بإمكان الرابطتين إبداء وجهات نظرها إلا بعد فوات الأوان.

تحسين التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين

٢٥- إن التوازن بين مختلف الجنسيات وبين الجنسين لا يمكن أن يظل مجرد إحصاءات، فواقع الحال يبيّن، أن توزيع الجنسيات بالنسبة للمناصب العليا والمناصب التنفيذية يعاني من خلل كبير. وبالمثل، فإن موقع المرأة في الأمانة ليس مجرد عدد أو مجرد منصب. فالكثير من النساء يتعرضن للمضايقات، ومن كان لديها منهن أطفال صغار يتعرضن غالباً لحيف سافر أثناء مقابلات التقييم. كما أن إمكانيات توفير الحضانة لأطفال الموظفين محدودة جداً وباهظة الكلفة، والظروف المتوفرة لحضانتهم هي دون الحدود التي أقرتها تشريعات الدولة المضيفة بكثير.

حشد واستبقاء الموظفين من ذوي الكفاءات العالية

٢٦- يجري حشد الموظفين منذ سنوات بطريقة تجافي اللوائح التنظيمية بحيث انخفض المستوى النوعي للأمانة انخفاضاً حاداً. ويساهم التطبيق الانتقائي لهذه اللوائح مساهمة كبيرة في إحباط الموظفين. فالشروط اللازمة لإيجاد بيئة محفزة للعمل يتمثل في احترام اللوائح التنظيمية على كل المستويات، ومعاينة التجاوزات الواضحة، وتهيئة مسارات حقيقية للتقدم المهني. ولكن للأسف لم يتحقق أي شرط من هذه الشروط حتى الآن.

اتجاهات الحشد

٢٧- يجري الحشد في اليونسكو بدون أي قدر من الصرامة؛ فالمسألة تعامل بوصفها قضية "شخصية". والمعايير المطبقة ليس لها علاقة في كثير من الأحيان بفعالية تنفيذ البرنامج، وإنما يتم الأمر لاعتبارات شخصية بدافع التعاطف أو التنافر (بل ولأسباب أخرى لا يصح ذكرها). ولا يتدخل مكتب الموارد البشرية بأي شكل من الأشكال بوصفه هيئة للمتابعة والتصحيح، وحتى حين تضع رابطتنا الموظفين الأصعب على حالات الحيف والانتهاكات الفاضحة.

تحسين سياسة تناوب الموظفين وحراكمهم

٢٨- وتتطلع نقابة موظفي اليونسكو باهتمام إلى معرفة نتائج الدراسة التي يقوم بها مراجع الحسابات الخارجي بشأن تنفيذ سياسة التناوب وتؤكد من جديد أن أمانة اليونسكو تتميز عن غيرها من الوكالات المتخصصة لمنظومة الأمم المتحدة في أنها تستعين بأخصائيين في مجالات غاية في التنوع والتباين. فتناوبهم لا يمكن أن يجري (كما هو عليه الحال) كما لو كان تبادلاً منتظماً فيما بين موظفين غير مختصين أو بين أخصائيين في مجال وحيد.

مبادرات متنوعة

٢٩- لا شك أن تحديث المرجع الإداري وإعادة النظر في العديد من فقراته التي أصبحت في حكم الملغية مبادرة إيجابية، ولكن من المفيد معرفة السبب وراء عدم استشارة رابطتي الموظفين أثناء إعداد الجزء الثاني من المرجع، مثلما كان ينبغي.

٣٠- ولا شك أيضاً أن العمل بنظام الإدارة الحاسوبية للإجازات (TULIP) يشكل خطوة إلى الأمام. ولكن ما يؤسف له أن هذا النظام صُمم بطريقة خاطئة إذ ما عاد مكتب الإدارة البشرية ولا القطاعات/المكاتب يتحكمون بالإجازات التي بات يمنحها المسؤولون الإداريون، مما أدى إلى حدوث العديد من الانتهاكات (مثل منح إجازة لمدة ٦ أسابيع) أو التغيب غير المعلن عن العمل.

اللامركزية

٣١- لم تتم أبداً دعوة الرابطتين إلى المشاركة في أعمال الفريق الخاص المعني باستعراض تطبيق اللامركزية. مع أنه كان بإمكانهما الإسهام في إعداد استراتيجية أكثر فعالية في تطبيق اللامركزية، ولكن لم يبق لهما مرة أخرى سوى التعليق على النتائج.

٣٢- إن أحد أسباب وجود رابطتي الموظفين هو مشاركتهما في دراسة كل المسائل المتعلقة بحقوق الموظفين وواجباتهم. ومما يؤسف له أن الإدارة الحالية لا تأخذ باستمرار هذا الأمر بعين الاعتبار.

177 EX/6
Partie II
١٧٧ م ت ٦/
الجزء الثاني

باريس ، ١٧/٨/٢٠٠٧
الأصل: فرنسي

المجلس التنفيذي
الدورة السابعة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام
عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الثاني

تحقيق اللامركزية

الملخص

يقدم المدير العام هذا التقرير عملاً بأحكام الجزء ثالثاً من قرار المجلس التنفيذي ١٧١ م ت/٥. ويعرض التقرير النتائج الرئيسية للمرحلة الأولى من أعمال الفريق الخاص المعني باستعراض اللامركزية (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ - حزيران/يونيو ٢٠٠٧)، وهي المرحلة التي ركز فيها الفريق أساساً على تعزيز مساءلة المكاتب الميدانية وقدرتها على المشاركة بنشاط في مبادرات الأمم المتحدة المشتركة على الصعيد القطري خلال عام ٢٠٠٧.

القرار المقترح: الفقرة ٢٩.

المقدمة

١ - دعا المجلس التنفيذي، في الجزء ثالثاً من قراره ١٧١ ت/٥، المدير العام إلى أن يقوم في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، باستعراض تنفيذ استراتيجية وتقييم تأثيرها، وأن يوافيه بتقرير بهذا الشأن في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة.

٢ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦، أبلغ المدير العام المجلس التنفيذي، خلال دورته الخامسة والسبعين بعد المائة، بقراره المضي قدماً في استعراض استراتيجية تحقيق اللامركزية، وعمد على الفور إلى تجديد نشاط الفريق الخاص المعني باللامركزية الذي كان قد تم إنشاؤه في عام ٢٠٠٤، وأسند رئاسته إلى نائب المدير العام.

٣ - وأشار المدير العام إلى أن قراره بالمضي قدماً في عملية الاستعراض هذه يعود إلى التطورات الهامة التي طرأت على عملية إصلاح الأمم المتحدة منذ انعقاد مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥، ولا سيما احتمالات حدوث تغييرات كبيرة على الأجلين القصير والمتوسط في البيئة والإطار اللذين سوف يكون على وكالات الأمم المتحدة أن تعمل داخلهما على الصعيد القطري. والواقع أن وثيقة نتائج مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة تنادي بتعزيز الاتساق داخل منظومة الأمم المتحدة وتدعو إلى "تنفيذ الإصلاحات الراهنة الرامية إلى تأمين وجود قطري للأمم المتحدة يتسم بفعالية وكفاءة واتساق وتنسيق أكبر وأداء أفضل، في ظل تعزيز دور المسؤول المقيم الأقدم، سواء كان ممثلاً خاصاً أو منسقاً مقيماً أو منسقاً للشؤون الإنسانية، بما في ذلك تمتعه بقدر مناسب من السلطة والموارد والمساءلة، ووجود إطار عمل مشترك للإدارة والبرمجة والرصد" (انظر القرار ١/٦٠ للجمعية العامة للأمم المتحدة، الفقرة ١٦٩). وتندرج الحاجة إلى كفاءة المزيد من الاتساق بين الوكالات وضمان التزامها بأولويات وخطط التنمية الوطنية ضمن أهداف هذا الإصلاح. وتنسجم هذه الأهداف مع روح عملية إصلاح اليونسكو التي ينتهجها المدير العام، والتي تقود المنظمة نحو توسيع عملها الميداني وتعزيز إطاره البنوي بغرض زيادة فعالية وشفافية عملها.

٤ - وفي هذا السياق، طلب المدير العام من الفريق الخاص بتنظيم أعماله على مرحلتين:

- في المرحلة الأولى، أناط به المدير العام التركيز على التعديلات الفورية التي ينبغي إدخالها على نظام العمل في الميدان، وذلك خاصة من أجل تعزيز مساءلة المكاتب الميدانية (وهو التدبير الضروري الذي يزداد إلحاحاً على ضوء التقدم المحرز في عملية إصلاح الأمم المتحدة) وإتاحة الفرصة للمنظمة للانخراط بفعالية في المبادرات الميدانية المشتركة للأمم المتحدة الناجمة عن الإصلاح الجاري.

- وفي المرحلة الثانية، وبعد الدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام، كلف المدير العام الفريق الخاص بدراسة التدابير الطويلة الأجل الرامية إلى تعزيز حضور المنظمة في الميدان داخل السياق الجديد الناجم عن عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري، والقيام باستعراض استراتيجية المنظمة لتحقيق اللامركزية.

٥ - ومن شأن هذا النهج القائم على مرحلتين أن يتيح للفريق الخاص أن يراعي تمام المراعاة المعطى الجديد المتمثل في عملية إصلاح الأمم المتحدة في الميدان عند قيامه باستعراض استراتيجية اليونسكو لتحقيق

اللامركزية. وفي هذه المرحلة، لا يزال النقاش في بدايته بشأن شكل النظام وبنيته الوظيفية في الميدان، ولكن يستشف منه أنه يحبذ، إلى جانب التأكيد على الحضور على الصعيد القطري، إقامة مراكز إقليمية للإمداد بموارد ولدعم مختلف الوكالات، على أن تُنشأ هذه المراكز في نفس المكان وأن تناط بها مسؤولية مشتركة في رصد وتقييم أعمال الأفرقة القطرية للأمم المتحدة. ويتعين أن يكون مجموع هذه المسائل موضع نقاش دولي حكومي على صعيد الأمم المتحدة. فلن يتسنى المضي في عملية تكييف لآليات عمل الوكالات في الميدان بشكل منتظم إلا على ضوء نتائج هذا النقاش. وسيتم حينئذ القيام باستعراض مواز لنظام اللامركزية القائم في اليونسكو بغية الاستجابة على نحو ملائم للاحتياجات المحددة والظروف الخاصة للدول الأعضاء وتحقيق التوافق الأمثل مع الآليات المشتركة بين الوكالات. وسوف تجري عملية الاستعراض استناداً إلى تحليلات وظيفية وبيانات رقمية على نحو يكفل استخلاص خيارات واقعية منسجمة مع مستوى موارد المنظمة وغير مؤثرة على وظائفها العالمية والمعيارية.

٦ - وبناء على ذلك، اندرج عمل الفريق الخاص في إطار مختلف كثيراً عن إطار استعراض استراتيجية تحقيق اللامركزية في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. والواقع أن ما يتم إدخاله من تغييرات وتعديلات على آلياتنا ينبغي أن يندرج هذه المرة في السياق الأوسع لعملية إصلاح الأمم المتحدة ولموقع اليونسكو داخل منظومة الأمم المتحدة. وكانت التحديات التي يطرحها ذلك على المنظمة وعلى برنامجها، هي بالتحديد التي أدت إلى ظهور وعي جديد تجلّى في التزايد الكبير لمشاركة القطاعات والمرافق المركزية، على مستويات عالية من المسؤولية، في أعمال الفريق الخاص. كما أثرى مديرو المكاتب الميدانية، الذين يشاركون اثنا عشر مديراً منهم في الفريق الخاص، أعمال الفريق من خلال معرفتهم بأحدث تطورات العمل المنسق للأمم المتحدة في الميدان. كما كانت خبرتهم العملية بالآليات التي تم وضعها تدريجياً داخل الأفرقة القطرية للأمم المتحدة مفيدة للغاية للمداولات.

٧ - ودرس الفريق الخاص في المرحلة الأولى من أعماله، التي جرت بين كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ وحزيران/يونيو ٢٠٠٧، المبادئ المتصلة بإعداد البرنامج والرصد والمساءلة، التي وضعها قطاع التربية، ثم درس آليات الرصد التي يمكن تصورها بالنسبة لكل قطاع من القطاعات الأربعة الأخرى، وبحث أخيراً إمكانية الوقوف على آليات مشتركة. ودرس الفريق الخاص أيضاً وظيفة الرصد البرنامجي ومعاييرها. وحدد الفريق طرائق الدعم النوعي الذي يمكن تقديمه للمكاتب الميدانية التي تشارك خلال عام ٢٠٠٧ في إعداد عملية التقييم القطري المشترك وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وللمكاتب التي تغطي البلدان الثمانية الرائدة المعنية بنهج "الأمم المتحدة الواحدة". وتشكّل هذه البلدان الأخيرة مختبراً لعدد من التوصيات الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة خلال السنوات الماضية في إطار استعراضها الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة.

التعديلات الفورية: تعزيز المساءلة

٨ - جدّد الفريق الخاص التأكيد على المبدأ الأساسي المتمثل في تبعية مديري ورؤساء المكاتب الميدانية لمساعد مدير العام لقطاعات البرنامج فيما يخص تنفيذ البرامج اللامركزية، كما حدد الفريق الخاص إطار المساءلة البرنامجية. ويستند هذا الإطار إلى دعائم ثلاث: الأهداف، ومسؤوليات مختلف الأطراف، والآليات.

٩ - وصف الفريق الخاص بإيجاز أهداف إطار المساءلة على النحو التالي: (أ) ضمان انسجام جميع جوانب إدارة البرنامج وتنفيذه مع قرارات المؤتمر العام؛ (ب) ضمان ملاءمة استراتيجيات وأنشطة اليونسكو للدول الأعضاء، وبلوغ أهداف البرنامج على نحو يكون له أثر مستدام؛ (ج) ضمان استخدام الموارد على النحو الأمثل من أجل تحقيق النتائج المنشودة المبيّنة في الوثيقة م/ه وفي خطط العمل المعتمدة. وقد دار نقاش مستفيض عن مسؤوليات كل من مديري ورؤساء المكاتب الميدانية ومساعد مدير العام لقطاعات البرنامج فيما يتعلق بتنفيذ البرامج ورصدها.

١٠- أما عن الآليات، وهي الدعامة الثالثة لإطار المساءلة، فإنها تتضمن وضع خطوط واضحة لمستويات المسؤولية الإدارية، والرصد البرنامجي، والتقارير، وتقييم النتائج والأداء الفردي، وإدارة المخاطر. واتفق الفريق الخاص على اعتبار أن مساعدي المدير العام لقطاعات البرنامج مسؤولون، فيما يتعلق بالأنشطة القطاعية، عن وضع الآليات الداخلية الملائمة. أما بالنسبة للأنشطة المشتركة بين القطاعات، فإنهم مسؤولون عن وضع آليات مناظرة تشترك في وضعها جميع قطاعات البرنامج. وتتولى المكاتب الميدانية المسؤولية عن الاستخدام الفعّال للآليات الموضوعة في هذا الإطار.

١١- وفيما يتصل بالآليات القطاعية للمساءلة، استعرض الفريق الخاص الآلية المتعلقة بقطاع التربية، التي تم إعدادها في إطار عملية إصلاح هذا القطاع، وأدخل عليها بعض الإيضاحات ليرجم الدور التنسيقي الجديد المنوط بالمكاتب الإقليمية في مجال التعليم، والأدوار المناظرة المنوطة بمديري ورؤساء المكاتب إلى طرائق عمل. وعرضت القطاعات التي لم تقم بعد بإعداد مثل هذه الآليات الداخلية، اقتراحات تم نقاشها مطولاً من قِبَل الفريق الخاص. وهكذا، بدأت تتشكل معالم خطة مشتركة تتجلى فيها سمات خاصة لكل قطاع ترتبط بطبيعة برامجها وحجم الموارد البشرية والمالية اللامركزية. بيد أن ثمة عملاً ما زال يتعين القيام به من أجل ترشيد النهج القطاعية.

١٢- وأخيراً تم اعتماد آلية مشتركة بين جميع القطاعات والمرافق المركزية المعنية باللامركزية من أجل تقييم أداء المكاتب الميدانية ومديريها، بما في ذلك مبدأ "عقود التنفيذ" المعتمد في إطار عملية إصلاح قطاع التربية.

١٣- ولقد أنجز جانب كبير من العمل الرامي إلى وضع إطار جدير بالثقة للمساءلة عن الأنشطة اللامركزية، بيد أن هذا العمل ينبغي استكماله بطبيعة الحال.

١٤- وتجدر الإشارة إلى أن الفريق الخاص قد أعمل فكره بشكل مشترك بشأن الرصد البرنامجي الذي جرى نقاش ثري بشأنه. وقد أكد الفريق الخاص في البداية مجدداً أهمية الطابع الدائم لوظيفة الرصد، التي لا يجوز اعتبارها عملاً بيروقراطياً أو مقتصرًا على استخدام أداة معلوماتية، بل يتعين الاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من البرمجة، والإقرار بضرورتها من أجل تحسين نوعية البرامج وملاءمتها وتنفيذها. ويجب أن تتيح وظيفة الرصد تبادل الخبرات والممارسات الجيدة بين المهنيين وفق روحية العمل الجماعي كفريق. ولكي تكتمل فعالية الرصد، فإنه يجب أن يتيح الرصد أيضاً إجراء حوار مع المستفيدين من الأنشطة من أجل قياس مدى ملاءمتها وتأثيرها. ويقضي ذلك تحديد مؤشرات جديدة للرصد، إذ اتضح أن المعايير الكمية وحدها لا تسمح بالإحاطة بنطاق الأنشطة وبمدى عمقها. والواقع أنه إذا كان معدل التنفيذ يمثل مؤشراً مهماً وجرس إنذار في حالة بطء التنفيذ، فإنه غير كافٍ للتعبير عن نوعيته (فالتنفيذ بمعدل ١٠٠٪ لا يعني أن نوعية التنفيذ هي ١٠٠٪).

١٥- ورأى الفريق الخاص أن ثمة حاجة إلى أن تولي اليونسكو من الآن فصاعداً المزيد من العناية لرصد التأثير على المستفيدين (سكاناً ومؤسسات) لأن مثل هذا النهج النوعي يكتسب أهمية إضافية في إطار عملية إصلاح الأمم المتحدة التي تشدد على رصد النتائج وعلى اتساق سلسلة النتائج على الصعيد القطري. إن أولويات الدول الأعضاء تشكل مبرر وجود البرمجة المشتركة على الصعيد القطري. ولهذا السبب فإن هذه العناية الخاصة باحتياجات الدول وبتأثير الأنشطة المزمعة يجب أن تمارس بالفعل وقت البرمجة، لكي تتوافر الشروط المواتية لاستدامة العمل. ويمكن في هذا الصدد أن يشمل الرصد من قبل اليونسكو معايير مثل مدى اتساق البرامج، بل ومدى التزامها بدورات التخطيط الوطنية. كما يمكن تنسيق تواتر عمليات الرصد والتقييم وتقديم التقارير مع العمليات المماثلة التي تقوم بها الحكومة. وعلاوة على ذلك، فمن الضروري، في إطار تأمين اتساق أكبر لعمل الأمم المتحدة في الميدان، أن يكتسب الرصد بعداً أوسع نطاقاً يشمل العمليات المنظمة في إطار نظام المنسق المقيم للأمم المتحدة، مثل آليات رصد أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية الموضوعية من قبل الأفرقة القطرية للأمم المتحدة، وعمليات الفهم الجديد لأطر المساعدة الإنمائية هذه من جانب الأفرقة الإقليمية المشتركة بين الوكالات التي تم تشكيلها مؤخراً، واستعراض المقر "للتقارير السنوية للمنسق المقيم". وتزداد أهمية هذا البعد الجديد للرصد، الذي يتزايد القيام به بصورة مشتركة، حين يتعلق الأمر بقياس مدى الإسهام في تحقيق أهداف خطط التنمية الوطنية أو الأهداف الإنمائية للألفية أو في تنفيذ القرارات الهامة للجمعية العامة أو المؤتمرات العالمية التي من الواضح أنها لا تتوجه إلى اليونسكو وحدها والتي يكتسب دور الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة مغزاه الكامل إزاءها.

١٦- وفيما يتعلق بتنظيم الرصد، شدد الفريق الخاص على ضرورة أن تجسد آلية رصد الأنشطة اللامركزية ممارسات الرصد المتبعة داخل المنظمة مثل الممارسات المعتمدة في إطار عملية التعليم للجميع، أو العقد العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة، أو البرامج الدولية الحكومية والدولية في مجال العلوم، أو في تنفيذ الاتفاقيات أو القرارات الهامة. ولكن من أجل توحيد نهج اليونسكو في مجمله، فقد تم الإقرار بضرورة التوصل إلى اتفاق بشأن معايير الرصد في جميع القطاعات، وعلى الأخص كفالة ما يلي:

- اتساق تواتر الرصد بين القطاعات ضمن إطار العمليات الدورية للاستعراض القطاعي المخطط لها ضمن منطق نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (نظام سيستر)، وتأكيد أهمية الاضطلاع بالرصد بصورة منهجية وتنسيقه بغية تيسير عمل المكاتب الميدانية؛

- الإقرار بأهمية الرصد والتخطيط لإجرائه منذ مرحلة البرمجة وتخصيص الوقت اللازم له في دورة البرمجة؛

- تخصيص موظفين أكفاء ومدربين لعملية الرصد؛

- تغطية جميع جوانب الرصد عند إجراء عمليات الاستعراض الدوري للبرامج (الرصد الكمي والنوعي، ورصد البرنامج العادي والبرامج الخارجة عن الميزانية) وذلك بوضع مؤشرات كمية ونوعية مسبقة، حيث تكون المؤشرات النوعية ضرورية للتحقق من التقدم المحرز مقارنة بالنتائج المنشودة.

١٧- وأقر الفريق الخاص بأن وظيفة الرصد تخص الجميع ولكن بنية الرصد التي ينبغي إقامتها وما يتصل بها من مسؤوليات يجب أن تأخذ في الاعتبار المستويات المختلفة للبرامج (نشاط، عمل، محور عمل، برنامج

رئيسي) ومجالات اختصاص مختلف وحدات الأمانة التي تشارك في الرصد (المكاتب الوطنية أو الجامعة، المكاتب الإقليمية، المقر). وعلى سبيل المثال، فإن الرصد لا يقتضي نفس الدرجة من التحديد حينما يجري على الصعيد الوطني أو الإقليمي أو العالمي. كما أنه ينبغي، حين يقوم به المقر، أن لا يركّز على تفاصيل الأنشطة وإنما أن يبرز الصورة الإجمالية والحصيلة (الدروس المستخلصة وتحديات المستقبل، إلخ) وأن يركّز على الأولويات والأهداف الكبرى.

١٨- وقد أتاح هذا التأمل الذي قام به الفريق الخاص بشأن وظيفة الرصد استخلاص عناصر يمكن إدراجها في أدوات الرصد القائمة (نظام المالية والميزانية FABs ونظام سيستر) فضلاً عن استخلاص عناصر أخرى تتعلق بالرصد النوعي. وإضافة إلى ذلك، فإن الرصد النوعي للأنشطة ومدى استدامة أثرها يجب أن يكون موضع تأمل أكثر تعمقاً لأنه أصبح يُشكل بصورة متزايدة جزءاً لا يتجزأ من متطلبات الدول الأعضاء في إطار عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة.

١٩- وظهر جلياً للفريق الخاص خلال هذه النقاشات عن المسائل الواردة أعلاه أن مبادئ وآليات رصد البرنامج والمساءلة تقتضي فهماً جيداً لمسؤوليات كل من المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة والوطنية والمعاهد، علاوة على التشاور المنتظم والاتصال السلس بين مختلف مكونات الأمانة هذه. وأكد الفريق الخاص مجدداً المبدأ العام الذي يستند إليه نظام اللامركزية المتبع في اليونسكو والقاضي بأن تشكل المكاتب الجامعة والوطنية المنبر الأساسي لتنفيذ البرنامج على الصعيد القطري. فهذه المكاتب هي التي تضطلع بالوظائف التمثيلية في البلدان، وتعرف السياق الذي يتم فيه تنفيذ البرنامج، وتتعامل يومياً مع السلطات الوطنية والأفرقة القطرية للأمم المتحدة وسائر شركاء اليونسكو. ومن ثم فإن هيئات المقر والمكاتب الإقليمية والمعاهد مسؤولة عن إمدادها بالمساندة الضرورية، ومُلزّمة بأن تخطط لأعمالها ومهامها في البلدان المعنية في تعاون وثيق مع المكاتب الجامعة والوطنية هذه، علاوة على تبادل جميع المعلومات ذات الصلة معها.

تدابير فورية من أجل الانخراط الفعال في المبادرات المشتركة للأمم المتحدة في الميدان

٢٠- حقق الفريق الخاص في إطار هدفه هذا نتيجة هامة تمثلت في إعداد وثيقة واضحة ووجيزة بشأن الرسائل الأساسية والأولويات في كل قطاع من قطاعات اليونسكو، على نحو يُبرز المزايا النسبية للمنظمة، وإمكاناتها في مجال العمل المتعدد التخصصات، والصلة بين نشاطها العالمي والتقني من جانب ونشاطها التنفيذي، من جانب آخر. وقد عزّز مكتب التخطيط الاستراتيجي هذه الوثيقة التي أعدها فريق مكون من مديري الأقسام في جميع قطاعات البرنامج في المقر ومديري المكاتب الميدانية. وهي تشكل أداة عمل للموظفين خارج المقر حيث ستتيح لهم الترويج على نحو أفضل لدمج خبرات المنظمة وأولوياتها ووثائقها التقنية في أطر التخطيط والبرمجة المنشأة على الصعيد القطري، بما في ذلك عملية التقييم القطري المشترك، وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وعمليات البرمجة المشتركة الجاري إعدادها في إطار النهج المتسقة للأمم المتحدة في الميدان. وسوف تتيح هذه الوثيقة أيضاً للسلطات الوطنية، ولا سيما للوزارات المسؤولة عن التخطيط ومنسقي الأمم المتحدة المقيمين وسائر أعضاء الأفرقة القطرية للأمم المتحدة، قياس ما تجلبه اليونسكو من ثراء ودعم ملائم بوصفها وكالة متخصصة. وسوف تزداد الوثيقة ثراءً عما قريب إذ سيضاف إليها جزء يتعلق بالمزايا النسبية التي تتوافر على الصعيد القطري نتيجة انخراط اليونسكو في أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث الطبيعية من جانب، وبفضل البعد الإقليمي ودون الإقليمي (الجامع) للمنظمة من جانب آخر.

٢١- وفيما يتعلق بالبعد الإقليمي، بدأ الفريق الخاص التفكير في الميزة النسبية التي توفرها على الصعيد القطري الوظيفة الإقليمية الحالية للمنظمة، وخاصة في قطاعي التربية والعلوم، وإلى حد أقل، في قطاعات العلوم الاجتماعية والثقافة والاتصال (على سبيل المثال، تعبئة الشبكات الإقليمية، والنهج العابر للحدود إزاء التغيرات المناخية والهجرات، وتداول المواد الثقافية، إلخ). لكن الفريق حدّد أيضاً تعديلات ينبغي أن تجريها المكاتب الإقليمية كي تتمكن من توفير كل الدعم اللازم لعمليات التخطيط على الصعيد القطري. وقد سبقت الإشارة إلى أن هذه التغيرات في الوظيفة الإقليمية يجب أن تتجسد في الجمع والنشر المنتظمين للممارسات الوطنية الجيدة، وفي التعاون على نحو أوثق مع المكاتب الإقليمية وسائر وكالات الأمم المتحدة، والمشاركة في الاجتماعات المنتظمة للتنسيق الإقليمي. ويمكن تيسير إجراء هذه التغييرات بواسطة التناوب المنتظم للموظفين بين المكاتب الإقليمية والجامعة والوطنية، على النحو الكفيل بإثراء خبرة المكاتب الإقليمية بمعرفة وخبرة آليات البرمجة المعمول بها على الصعيد الوطني والتي يتزايد فيها التعداد والتشذيب، وبحيث تستطيع المكاتب الإقليمية تقديم دعم معقول للأفرقة القطرية للأمم المتحدة في مجمل المنطقة المعنية. وينبغي أن يستمر هذا التأمل في الوظيفة الإقليمية ومزاياها وتكيفها الضروري، خلال المرحلة الثانية من أعمال الفريق الخاص التي سيبحث الفريق خلالها المسائل المتصلة ببنية الشبكة الميدانية.

٢٢- وقد حدّد الفريق الخاص أيضاً طرائق تقديم الدعم الفوري الذي ينبغي توفيره للمكاتب الميدانية المنخرطة حالياً في إعداد أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وفي النهج المتسقة للأمم المتحدة على الصعيد القطري. فالواقع أن هذه العمليات تفضي في المكاتب المعنية إلى زيادة كبيرة في عمل المدير والموظفين المهنيين وموظفي المساندة، وذلك بالإضافة إلى مهام تنفيذ البرنامج العادي والمشروعات الخارجة عن الميزانية. ويؤدي كل هذا إلى تزايد المشاركة في اجتماعات التنسيق التي تنظمها الوزارات المسؤولة عن التخطيط والمنسق المقيم للأمم المتحدة، ويقتضي خصوصاً أن تتولى اليونسكو رئاسة عدة أفرقة مواضيعية للأمم المتحدة وحتى رئاسة آليات تنسيق قطاعية أوسع. كما أنه يقتضي إعداد إسهامات كبيرة في وثائق التخطيط الاستراتيجي والإصدار المنتظم لدراسات وتحليلات قطاعية. ويمثل هذا التوجه الجديد تحدياً حقيقياً بالنسبة للمكاتب الجامعة التي يتعين عليها أن تنظم نفسها لكي تشارك في هذه العمليات سواء في البلد الذي يتواجد فيه المكتب أو في البلدان التي لا يوجد فيها لليونسكو ممثلون مقيمون. ولذلك فقد حدّد الفريق الخاص مجالات سوف يتم فيها تقديم دعم محدد إلى المكاتب المعنية: يتمثل في تدريب الموظفين على آليات البرمجة المشتركة، وتعزيز الموارد البشرية لهذه المكاتب في شكل مساعدة محلية محددة أو إرسال أخصائيين في البرنامج إليها من المقر أو من المكاتب الأخرى لفترة مؤقتة. وقد تم إعداد قائمة باحتياجات كل مكتب من المكاتب المعنية وبدأ توزيع الإمكانيات المالية والبشرية لهذا الغرض. وهكذا، فمنذ بداية شهر أيار/مايو ٢٠٠٧، بدأ إيفاد بعض أخصائيي البرنامج العاملين في المقر إلى البلدان المعنية في إطار مهام خاصة لعدة أشهر من أجل تقديم العون لمديري المكاتب. ويجري تمويل هذه التدابير عن طريق تخصيص ٢٪ من ميزانية البرنامج الذي قرر المدير العام إنشائه في عام ٢٠٠٦ لكي يتيح للمنظمة الاستجابة الفورية للاحتياجات الناجمة عن المشاركة في المبادرات المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري.

٢٣- أما فيما يتعلق بوجه أخص بالبلدان التي ليس للمنظمة فيها ممثلون مقيمون، فقد اعتمد الفريق الخاص فكرة تخصيص ميزانية إضافية لمهام موظفي المكاتب الجامعة لتأمين تواجد خبراء استشاريين بصورة مؤقتة في مكتب المنسق المقيم. وتتفق هذه التدابير مع التزامات اليونسكو في إطار الفريق العامل المعني بالوكالات التي ليس لديها ممثلون مقيمون، والذي أنشأته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وبالفعل، فإن اليونسكو تشارك على

نحو نشط في أعمال هذا الفريق الذي قدم اقتراحاً حاز على القبول مفاده أن يوظف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة محللين وطنيين يعينون بأمين الصلة بين المنسق المقيم والوكالات التي ليس لها ممثلون مقيمون في البلدان الثمانية المعنية بالنهج المتسق للأمم المتحدة في الميدان وفي بعض البلدان التي يجري فيها إعداد أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في عام ٢٠٠٧. وبحلول ١٥ تموز/يوليو ٢٠٠٧، كان أربعة من هؤلاء المحللين قد تولوا عملهم في أوروغواي وباكستان والرأس الأخضر وموزمبيق. وكانت عملية التوظيف جارية في ألبانيا وتنزانيا ورواندا وفيتنام، وذلك إذا أردنا الاقتصار على البلدان المعنية بنهج "الأمم المتحدة الواحدة".

٢٤- وأوصى الفريق الخاص بتعزيز تبادل المعلومات والخبرات داخل الأمانة بشأن إصلاح الأمم المتحدة في الميدان. ولهذا الغرض، كلف المدير العام موظفاً بدرجة مدير، بمهمة خاصة في مكتب التنسيق الميداني، يعمل في تعاون وثيق مع مكتب التخطيط الاستراتيجي وبالتشاور مع القطاعات والمرافق المركزية المعنية. وسوف تتمثل مهمته الأساسية في تحسين التبادل الداخلي للمعلومات والخبرات بشأن إصلاح الأمم المتحدة في الميدان وآثار هذا التبادل على اليونسكو، كما سيقوم ببعثات لتقديم المساعدة المباشرة إلى بعض المكاتب بناء على طلب مكتب التنسيق الميداني ومكتب التخطيط الاستراتيجي اللذين سوف توفر له أفرقتهم المنخرطة في مختلف جوانب هذا الإصلاح الدعم اللازم.

٢٥- وأخيراً، تناول الفريق الخاص المسائل المتعلقة بالموظفين. ومن الجلي أن أشكال العمل الجديدة المشتركة بين الوكالات تقتضي تكييف المواصفات العامة للوظائف الميدانية، ليس في المكاتب الجامعة والوطنية فحسب وإنما في المكاتب الإقليمية أيضاً. وبالمثل فإنه يتعين، لكي يكون بوسع المقر تقديم كل الدعم اللازم لعمل اليونسكو على الصعيد القطري، أن يتم تكييف المواصفات العامة للوظائف في المقر وفقاً لهذا الشكل الجديد من عمل المنظمة. ولئن كان الفريق الخاص لم يقدم بعد استنتاجات في هذا الصدد، إذ لا يزال هناك الكثير من الأمور المجهولة بشأن بنية الأمم المتحدة على الصعيد القطري في المستقبل، فإنه حدّد بالفعل الكفاءات الإضافية المطلوبة وأشد أشكال التدريب إلحاحاً التي يتعين توفيرها في أقرب وقت ممكن. وعلى سبيل المثال، فإن المعرفة والخبرة بالبرمجة المشتركة على الصعيد القطري، التي تعد آلياتها معقدة وفي تطور دائم، سوف تراعى مراعاة تامة في المواصفات العامة للوظائف في المقر وفي الميدان. وفي الأجل القصير، سوف يتم تعزيز التدريب الذي يتلقاه الموظفون في الميدان وفي المقر في مجالات البرمجة المشتركة والاتصال والترويج والتفاوض، والتي تشكل المهارات الخاصة بها قدرات أساسية في العمل المشترك بين القطاعات. وسوف يتواصل بحث هذه المسائل المتعلقة بالموظفين خلال المرحلة الثانية لأعمال الفريق الخاص.

الخطوة المقبلة

٢٦- وفيما يتعلق تحديداً بالمرحلة الثانية من عملية استعراض اللامركزية، والتي ستبدأ فور انتهاء الدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام، فسوف يعكف الفريق الخاص هذه المرة على دراسة التدابير الطويلة الأجل الرامية إلى تعزيز حضور اليونسكو في الميدان في إطار عملية إصلاح الأمم المتحدة، وسوف يعيد النظر من ثم في استراتيجية تحقيق اللامركزية. وستجرى في هذه المرحلة مشاورات مع اللجان الوطنية على نحو يكفل تعزيز تفاعلها الضروري مع مكاتب اليونسكو، وتوطيد التكامل بين أدوارها، وتحديد طرائق التشاور المتبادل التي يتعين إقرارها في سياق إصلاح الأمم المتحدة، ولا سيما في البلدان التي لا يوجد مكتب فيها. وسوف تتناول هذه المشاورات أيضاً عملية تعبئة "جمهورية اليونسكو بمعناه الواسع" (مثل المعاهد والمراكز من الفئة ٢، وكراسي اليونسكو الجامعية وأنديتها ورابطاتها، والمدارس المنتسبة) كما ستتناول الدعم الذي قد تستطيع الأمانة تقديمه في هذا الصدد للجان الوطنية بغية تعزيز صورة المنظمة على الصعيد القطري.

٢٧- ومن بين مسائل الأجل الأطول التي سيتعين على الفريق الخاص بحثها، ينبغي إيلاء الأولوية لمناقشة المسائل المتعلقة بالبرنامج. وعلى سبيل المثال، فإنه سيتعين دراسة مسألة التوافق بين تنوع دورات البرمجة لدى الوكالات وإعداد البرامج المشتركة، وكذلك مسألة التوفيق بين الإطار العالمي الذي توفره الوثائق التقنية الدولية والبرامج العالمية لليونسكو من جانب، والبرامج الوطنية المنشأة على أساس الأولويات المحددة في خطط التنمية الوطنية من جانب آخر. وسوف تقتضي هذه المسائل جملة أمور، من بينها تصور آليات للبرمجة أكثر مرونة بغية تمكين المكاتب الميدانية من الاستجابة لتحديات البرمجة المشتركة، شأنها في ذلك شأن سائر الوكالات. وثمة مسألة مهمة أخرى تم تناولها بالفعل في المرحلة الأولى، وتتعلق بالحفاظ على مكتسباتنا على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي.

٢٨- وسوف يعاد النظر خلال المرحلة الثانية هذه في بنية الشبكة الميدانية لمعرفة ما إذا كانت لا تزال توفر للمنظمة أنجع سبل الاستجابة لتحديات عملية إصلاح الأمم المتحدة. فلقد لاحظ الفريق الخاص بالفعل التوتر الذي يُستشف بين نهج اليونسكو الجامع بين عدة بلدان والنهج القطري الذي تتبعه عملية إصلاح الأمم المتحدة. كما أن الفريق الخاص سبق وأن تناول مسألة التوافق بين التصور المواضيعي للمكاتب الإقليمية لليونسكو، القائمة في بلدان مختلفة، وبين إضفاء الاتساق على الوظيفة الإقليمية بالشكل الذي يتم به على ما يبدو في إطار عملية الإصلاح الجارية للأمم المتحدة. وفي هذا السياق، ومن أجل تأمين تواجد أكبر على الصعيد القطري، سيُقترح على الأرجح إدخال تعديلات على بنية شبكة المكاتب الميدانية تتعلق بوظائفها وبتوزيع الموارد البشرية ومواصفاتها العامة، مع الحرص على تعزيز المزايا النسبية للمنظمة على الالتزام بحدود مواردها المالية. وإذا ما تقرر إدخال مثل هذه التعديلات، فإن الأمر سيستدعي تطبيقها في المقر أيضاً كي تزداد إلى الحد الأمثل قدرة القطاعات والمرافق المركزية على تقديم الدعم الفعال للوحدات اللامركزية. وبالمثل، وفيما يتعلق بتنفيذ البرامج الوطنية، سيتعين تطويع مستويات المسؤولية والمساءلة بالنسبة لمديري المكاتب الميدانية، على ضوء الأعمال الخاصة بتعزيز دور المنسق المقيم للأمم المتحدة. ويتعلق هذا الأمر على وجه الخصوص بخضوع مديري المكاتب الميدانية للمساءلة أمام المنسقين المقيمين والأفرقة القطرية للأمم المتحدة، وبالتقييم الأفقي الذي يخضع له أعضاء هذه الأفرقة. أما عن الموارد البشرية، فسوف يواصل الفريق الخاص استعراض الكفاءات وأشكال التدريب المطلوبة لموظفي المقر والميدان، وهي العملية التي بدأها الفريق خلال المرحلة الأولى.

مشروع القرار المقترح

٢٩- قد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٧٧ م/ت/٦، الجزء الثاني،

٢ - يحيط علماً بالنتائج الأولية لاستعراض استراتيجية تحقيق اللامركزية؛

٣ - ويدعو المدير العام إلى موافاته بتقرير نهائي في هذا الصدد في دورته الحادية والثمانين بعد المائة.