

الدورة الحادية والسبعون بعد المائة

171 EX/6
Part I
١٧١ م ت/٦
الجزء الأول
باريس، ٢٠٠٥/٣/٩
الأصل: انجليزي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام
عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

وفقاً لقرار المؤتمر العام رقم ٣٢ م/٦١ (أولاً)، وقراري المجلس التنفيذي رقم ١٦٩ م ت/٣،٣ (أولاً)، و ١٧٠ م ت/٣،٢ (ثانياً)، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك تنفيذ سياسة الموظفين، وتطبيق الأدوات الجديدة للإدارة، وتحقيق اللامركزية.

ويتعلق الجزء الأول من التقرير بإصلاح السياسة الخاصة بالموارد البشرية، وينقسم إلى جزأين فرعيين كالآتي:

- الجزء (ألف) يقدم أحدث المعلومات بشأن تنفيذ سياسة الموظفين،
- والجزء (باء) يعرض استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

القرار المقترح: الفقرة ٨٣.

المقدمة

١ - قدم المدير العام في الدورة التاسعة والستين بعد المائة للمجلس التنفيذي (المنعقدة في نيسان/أبريل ٢٠٠٤)، تقريراً مرحلياً عن مبادرات الإصلاح المتخذة في مجال إدارة الموارد البشرية. وبعد أن أحاط المجلس علماً بالعمل المنجز، فإنه قام وفقاً للقرار رقم ١٦٩ م/ت/٣،٣ (أولاً) بدعوة المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ سياسة الموظفين، وأن يقدم إليه في دورته الحادية والسبعين بعد المائة تقريراً في هذا الشأن، مع الإشارة على وجه الخصوص إلى النتائج المتوقعة والنتائج المحرزة حيثما انطبق ذلك. وفي القرار رقم ١٧٠ م/ت/٣،٢ (ثانياً)، أحاط المجلس التنفيذي علماً بالعمل المنجز في ما يخص إعداد استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل، ودعا المدير العام إلى مواصلة هذا العمل، وإلى موافاة المجلس باستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل في دورته الحادية والسبعين بعد المائة.

٢ - وتُقدّم هذه الوثيقة للمجلس التنفيذي عملاً بالقرارات المشار إليها أعلاه. وتنقسم الوثيقة إلى جزأين فرعيين ألف وباء كالآتي: الجزء ألف يقدم أحدث المعلومات بشأن حالة التوظيف في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، مشفوعة بتقرير مرحلي عن تطبيق الإطار الخاص بإصلاح السياسة المعنية بالموارد البشرية، بما في ذلك النتائج المتوقعة والمحرزة حيثما انطبق ذلك؛ والجزء باء يعرض استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

سياسة الموظفين

أحدث المعلومات بشأن حالة التوظيف في عام ٢٠٠٤

٣ - توافي الوثيقة المجلس التنفيذي بأحدث المعلومات بشأن الإجراءات المتخذة خلال عام ٢٠٠٤ في مجال التوظيف، وذلك فيما يخص البيانات المتعلقة بالحشد والترقيات، وتعيين المهنيين الشباب، والوضع فيما يخص الوظائف من درجة مدير وما فوقها. وتقدم الوثيقة كذلك معلومات عن نتائج تنفيذ المعايير الجديدة لتصنيف وظائف الخدمة العامة في باريس، والمشروع الرائد الذي تنفذه لجنة الخدمة المدنية الدولية في مركز عبد السلام الدولي للفيزياء النظرية بترييستا في إطار استعراض اللجنة لنظام المدفوعات والاستحقاقات المشترك التابع للأمم المتحدة، كما تقدم الوثيقة لمحة وجيزة عن المبادرات المنجزة في عام ٢٠٠٤ في مجال التدريب.

الحشد في عام ٢٠٠٤

٤ - في الفترة من كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، تم الإعلان عن ١٦٦ وظيفة من وظائف الفئة المهنية وما فوقها. وإجمالاً، تلقت المنظمة ٢٢ ٠٠٠ طلباً لشغل الوظائف في عام ٢٠٠٤.

٥ - وخلال الفترة عينها، تم في عام ٢٠٠٤ تعيين ١٢٥ موظفاً في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها، من بينهم ٥٢ موظفاً عُينوا في وظائف من درجة مهني ١ إلى مهني ٥ عن طريق الحشد الداخلي (٤٦٪)، و٦١ موظفاً عُينوا من خلال الحشد الخارجي (٥٤٪). وفي الوظائف من درجة مدير، تم تعيين ٣ مرشحين من الداخل، و٩ من الخارج. ومن بين المرشحين من الخارج الذين تم تعيينهم وعددهم ٧٠، هناك ٢١ مرشحاً من بلدان ممثلة دون النصاب، و٥ مرشحين من بلدان غير ممثلة، مما يمثل ٣٧٪ من إجمالي التعيينات التي تمت عن طريق الحشد الخارجي.

الوضع فيما يخص الوظائف من درجة مدير وما فوقها

٦ - تواصل تناقض عدد الوظائف من درجة مدير وما فوقها، فانخفض من ١٠٢ وظيفة ثابتة مقررة في الوثيقة ٥/م٣١ إلى ٩٧ وظيفة ثابتة مقررة في الوثيقة ٥/م٣٢. وكما يتضح من الجدول الأول أدناه، فإن حالة التوظيف في هذه الدرجات ظلت مستقرة على ٩٥ موظفاً في درجة مدير - ١ أو ما فوقها، وبظل عدد الموظفين إجمالاً محصوراً في حدود عدد الوظائف الثابتة لهذه الدرجات.

الجدول الأول: الوظائف/الموظفون في المستويات الإدارية العليا

الوظائف الإدارية العليا	عدد الوظائف في الوثيقة ٥/م٣١	عدد الوظائف في الوثيقة ٥/م٣٢	عدد الموظفين في ٢٠٠٤/١٢/٣١
نائب المدير العام (ن م ع)	١	١	١
مساعد المدير العام (م م ع)	١٠	١٠	٨
مدير - ٢	٢٤	٢٥	٢٣
مدير - ١	٦٧	٦١	٦٣*
المجموع	١٠٢	٩٧	٩٥

* لقد قام المدير العام على أساس استثنائي بتمديد عقود اثنين من الموظفين لما بعد سن التقاعد النظامي.

برنامج المهنيين الشباب

٧ - تم الانتهاء من عملية الاختيار لعام ٢٠٠٥ بانتقاء عشرة مهنيين شباب جدد (منهم ٩ فتيات) من بين ٤٣٠ مرشحاً. وينتمي ستة منهم إلى دول أعضاء ممثلة دون النصاب والأربعة الآخرون ينتمون إلى دول أعضاء غير ممثلة. وتم إلحاق ستة مهنيين شباب بقطاعات البرنامج (قسم التعليم العالي/قطاع التربية، وقسم العلوم الأساسية والهندسية/قطاع العلوم، وقسم السياسات الثقافية والحوار بين الثقافات/قطاع الثقافة، والوحدة المعنية بأمريكا اللاتينية والكاريبي/مركز التراث العالمي، وقسم مجتمع المعلومات/قطاع الاتصال والمعلومات، وموظف الشؤون الإدارية/قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية)، في حين تم إلحاق الأربعة الباقين بالمكاتب والخدمات المركزية (قطاع العلاقات الخارجية والتعاون ومكتب التخطيط الاستراتيجي وقسم المشتريات/قطاع الإدارة).

الترقيات في عام ٢٠٠٤

٨ - وفقاً لسياسة الترقيات، تتم الترقية في اليونسكو بوسيلتين، إما عن طريق الاختيار التنافسي لشغل وظيفة شاغرة، أو إعادة تصنيف الوظائف إثر تطور المهام المنوطة بها. وفي عام ٢٠٠٤، تم ترقية ما مجموعه ١٢٧ من الموظفين (٧٦ موظفاً من الفئة المهنية، و٤٢ موظفاً من فئة الخدمة العامة، و٩ من الموظفين المهنيين الوطنيين). ومن أصل تلك الترقيات وعددها ١٢٧ ترقية، نتجت ٦٠ ترقية عن التعيين على أساس تنافسي، ونتجت ٤٦ ترقية عن عملية إعادة تصنيف الوظائف، ونتجت ٢١ ترقية عن الارتقاء في الوظائف المزدوجة الدرجة (م-١/م-٢). وتبين الأرقام أن ٤٧٪ من الترقيات التي مُنحت في عام ٢٠٠٤ (أي ٦٠ ترقية من أصل ١٢٧) تمت من خلال عملية تنافسية. ويوضح الجدول الثاني توزيع الترقيات بحسب فئات الوظائف.

الجدول الثاني: توزيع الترقيات بحسب فئات الموظفين ومكان العمل

مجموع الترقيات في فئة الخدمة العامة والفئة المهنية	مجموع الترقيات في فئة الخدمة العامة والوظائف المحلية	فئة الخدمة العلمية والوظائف المحلية		مجموع الترقيات في الفئة المهنية وما فوق	الفئة المهنية وما فوقها		نوع الترقيات
		المقر	الميدان		المقر	الميدان	
٦٠	٢٤	٣	٢١	٣٦	٩	٢٧	ترقيات ناتجة عن عملية تنافسية
٤٦	١٨	١٧	١	٢٨	١١	١٧	ترقيات ناتجة عن إعادة تصنيف الوظائف
٢١				٢١	٢	١٩	ترقيات ناتجة عن الارتقاء في وظيفة مزدوجة الدرجة
١٢٧	٤٢	٢٠	٢٢	٨٥*	٢٢	٦٣	المجموع
* بما في ذلك ٩ من الموظفين المهنيين الوطنيين.							

ومن بين موظفي فئة الخدمة العامة العاملين في المقر وفي الميدان، تمت ترقية ١٩ موظفاً لشغل وظائف من الفئة المهنية، (منها ١٥ وظيفة في المقر، و٤ وظائف في الميدان). ومن هذه الترقيات البالغ عددها ١٩ ترقية، مُنحت ٣ ترقيات نتيجة لعملية تنافسية، ومُنحت ٣ ترقيات نتيجة إعادة تصنيف الوظائف، ومُنحت ١٣ ترقية أخرى إثر تنفيذ معايير تصنيف وظائف الخدمة في المقر (انظر الفقرة ١١).

الترقيات في إطار احتياطي إعادة تصنيف الوظائف في الوثيقة ٥/م٣٢

٩ - تضمن الوثيقة ٥/م٣٢ احتياطياً قدره ١,٥ مليون دولار لإعادة تصنيف الوظائف. وقد قرر المدير العام أن يستقطع من هذا الاحتياطي مبلغاً قدره ٠,٥ مليون دولار لتعويض التكاليف المترتبة على تقييم كافة وظائف فئة الخدمة العامة في المقر على ضوء المعايير الجديدة لتصنيف وظائف الخدمة العامة في باريس خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وقد حُصص المبلغ المتبقي، وقدره مليون دولار، لتغطية تكاليف عمليات إعادة تصنيف الوظائف المهنية من درجة م-١ إلى م-٤ (في كل من المقر والميدان)، ووظائف الخدمة العامة المحلية، ووظائف الموظفين المهنيين الوطنيين في الميدان.

١٠ - وفي إطار احتياطي إعادة تصنيف الوظائف لفترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تمت الموافقة على ٣٧ عملية إعادة تصنيف موزعة بحسب فئات الوظائف كالتالي: ١٨ عملية تخص الموظفين من الفئة المهنية (٤ منهم يعملون في الميدان)، و٤ عمليات تخص الموظفين المهنيين الوطنيين، و١٥ عملية تخص الموظفين المحليين الذين يعملون في المكاتب الميدانية ومنهم موظف تمت ترقيته إلى وظيفة من وظائف الموظفين المهنيين الوطنيين.

المعايير الجديدة لتصنيف وظائف الخدمة العامة في المقر

١١ - لقد اكتمل تنفيذ المعايير الجديدة ذات الدرجات السبع المستخدمة لتصنيف وظائف الخدمة العامة في المقر. وقد أدى ذلك إلى إعادة تصنيف ٣٢٣ وظيفة في درجة أعلى، وترقية شاغليها على هذا الأساس (٤٠٪ من إجمالي عدد الوظائف التي تم استعراضها). أما بقية الوظائف فقد تم إما الإبقاء على تصنيفها بحسب

الدرجة الحالية لشاغلها (٤٤٪)، أو إعادة تصنيفها في درجة أقل من الدرجة الحالية لشاغلها (١٦٪). وفيما يخص المجموعة الأخيرة، قرر المدير العام إبقاء الموظفين المعنيين في درجاتهم الحالية، على أن يُعاد تصنيف الوظائف المعنية إلى درجة أقل عندما تصبح شاغرة.

استعراض لجنة الخدمة المدنية الدولية لنظام المدفوعات والاستحقاقات: مشروع رائد ينفذ بمركز عبد السلام الدولي للفيزياء النظرية بتريبيستا

١٢- وفقاً للمعلومات المقدمة إلى المجلس التنفيذي في دورته السابقة، تقوم لجنة الخدمة المدنية الدولية باستعراض نظام المدفوعات والاستحقاقات باعتباره يمثل محور الإطار المتكامل لإدارة الموارد البشرية. ويستهدف الاستعراض تحديث نظام التعويض من خلال القيام بما يلي:

- (أ) حث الموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم؛
- (ب) وإتاحة الفرص لارتقاء السلم الوظيفي في إطار مهني أوسع نطاقاً؛
- (ج) ومكافأة الموظفين على نحو تنافسي ومنصف، على أساس الجدارة، والكفاءة، وتطور المهارات، والأداء، والمساءلة.

١٣- وفي تموز/يوليو ٢٠٠٤، بدأ إجراء دراسة رائدة عن النهج القائمة على ربط الأجر بالأداء وتوسيع نطاقات الأجور في أربع من وكالات الأمم المتحدة (برنامج الأغذية العالمي، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس الأيدز، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي). وبموجب هذه النهج يتم تجميع الدرجات الحالية في إطار ثلاثة نطاقات واسعة للأجور (م-١/م-٢؛ م-٣/م-٥؛ مدير-١/مدير-٢) يعتمد الارتقاء فيها على الأداء، وتحقيق النتائج، وتطوير المهارات والكفاءات، ورأي الزبون. وسيستمر إجراء الدراسة الرائدة لمدة ثلاث سنوات تقريباً.

١٤- وفي الاجتماع الذي عقدته لجنة الخدمة المدنية الدولية في تموز/يوليو ٢٠٠٤، اقترحت اليونسكو ضم الموظفين من الفئة المهنية العاملين بمركز عبد السلام الدولي للفيزياء النظرية (ICTP) بتريبيستا، إلى مشروع الدراسة الرائدة. وجاء هذا الاقتراح نتيجة لاعتبارات عملية، إذ أن توسيع نطاقات الأجور يعتبر أمراً مألوفاً في المؤسسات الجامعية، وعليه فإن الموظفين المهنيين العلميين العاملين بالمركز معتادون إلى حد ما على خصائص هذا النظام. فضلاً عن ذلك، فإنه بالنظر إلى أن النظم المعتمدة بالمركز جيدة التطور، وإلى أن عدد الموظفين المعنيين صغير نسبياً (أقل من ٤٠ من المهنيين)، بدت مشاركة المركز في الدراسة ممكنة عملياً.

١٥- وقد وافقت اللجنة على إشراك المركز في الدراسة الرائدة ابتداءً من مطلع عام ٢٠٠٥. ويشكل اهتمام مدير المركز وفريقه بمشروع الدراسة الرائدة والتزامهم به أساساً راسخاً يمكن أن يستند إليه هذا المشروع. وستستفيد اليونسكو من الدراسة الرائدة في حال ما إذا قررت اللجنة تطبيق نهج توسيع نطاقات الأجور على صعيد منظومة الأمم المتحدة. كما ستسمح هذه الدراسة للجنة باختبار هذا النهج الجديد في مجال الإدارة بتطبيقه على مجموعة فريدة من الموظفين المهنيين العاملين بالأمم المتحدة.

المبادرات التي أنجزت عام ٢٠٠٤ في مجال التدريب

١٦- تم إنشاء لجنة تُعنى بالتعلم وتنمية القدرات مهمتها إسداء المشورة بشأن الأنشطة والأولويات في مجالي التعلم وتنمية القدرات. ويتمثل الدور الرئيسي لهذه اللجنة في استعراض تنفيذ خطة المنظمة في مجال التدريب والموارد المخصصة لها، وتحديد الأولويات في مجال التدريب لفترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ والتي ستُعرض على المدير العام للموافقة عليها.

١٧- وقد تم في عام ٢٠٠٤ تنفيذ الأنشطة التدريبية التالية:

برنامج القيادة وإدارة التغيير

١٨- في عام ٢٠٠٤، حضر عشرون من كبار المسؤولين الإداريين (موظفون من درجة م-٥ وما فوقها) برنامج القيادة وإدارة التغيير. وبلغ العدد الإجمالي للمشاركين في هذا البرنامج ١٨٠ مسؤولاً إدارياً. ويتمثل الهدف من البرنامج في تطوير الكفاءات الإدارية الرئيسية، كالقيادة وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، وتعبئة الموارد، وتفويض السلطات، والمساءلة. ويُطبق هذا البرنامج التدريبي بصورة إلزامية على كبار المسؤولين الإداريين كافة. ولهذا الغرض، تُعقد دورة تدريبية واحدة سنوياً تتعلق ببرنامج القيادة وإدارة التغيير للمسؤولين الإداريين الذين تم تعيينهم مؤخراً.

الاجتماع الشامل لكبار المسؤولين الإداريين

١٩- في إطار تطوير مهارات القيادة، نظم مكتب إدارة الموارد البشرية في آذار/مارس ٢٠٠٤ أول اجتماع شامل لكبار الموظفين الإداريين. وقد ضم الاجتماع نحو ١٣٠ مديراً من المقر ومن الوحدات الميدانية ومن المعاهد، وكان الهدف المنشود منه "التوصل إلى فهم مشترك بشأن معالم اليونسكو في المستقبل وعملية الإصلاح".

حلقات العمل الخاصة بالتدريب على تشكيل الأفرقة

٢٠- تهدف حلقات العمل هذه التي تشكل عنصراً أساسياً من خطة اليونسكو في مجال التدريب إلى تعزيز المهارات في مجال تشكيل الأفرقة في المكاتب الميدانية. وبالإضافة إلى حلقات العمل الثلاث التي عُقدت في مكاتب القاهرة وجاكرتا ونيروبي عام ٢٠٠٣، فقد تم تنظيم حلقتي عمل إضافيتين في المقر عام ٢٠٠٤.

الدورات التدريبية في مجال إدارة دورة المشروعات/البرامج

٢١- في عام ٢٠٠٤، شارك ٢١٤ خبيراً في الدورات التدريبية في مجال إدارة دورة المشروعات/البرامج (الإطار المنطقي، الإدارة المبنية على النتائج، تعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية، الخ). وتهدف هذه الدورات التدريبية إلى تعزيز مهارات إدارة المشروعات المختلفة لدى الموظفين المعنيين بالبرنامج، والعاملين في الوحدات الميدانية بوجه خاص. وتم تنظيم حلقات عمل في تسعة مكاتب إقليمية في أمريكا اللاتينية، وأفريقيا، والدول العربية، وأوروبا، وثلاث حلقات عمل في المقر.

برنامج تدريب المسؤولين الإداريين

٢٢- بغية تعزيز القدرات المالية والإدارية في الوحدات الميدانية، تم عقد عشر دورات تدريبية إدارية عام ٢٠٠٤ للمسؤولين الإداريين ومساعدتهم. ولتحسين كفاءة البرنامج التدريبي، أعيد تصميم البرنامج الخاص

بالمسؤولين الإداريين بالتعاون مع المرافق المركزية ومكتب التنسيق الميداني، ومن المفترض أن يدخل حيز التنفيذ الكامل عام ٢٠٠٥.

برامج التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والتدريب اللغوي

٢٣- شارك في عام ٢٠٠٤ نحو ٣٢٣ موظفاً في دورات لغوية لتعلم اللغات الستة الرسمية، منهم ٢٠١ موظفاً شاركوا في دورات لتعلم اللغتين الانجليزية والفرنسية. وعلاوة على ذلك، نظم مكتب إدارة الموارد البشرية برنامجاً للتدريب اللغوي خاص باللغة الانجليزية لاثنتين وعشرين مديراً تم تعيينهم مؤخراً. وبغية تلبية الطلبات المتزايدة من موظفي الوحدات الميدانية في هذا المجال، تم إرسال ٧٧٥ قرصاً للقراءة بالليزر لتعلم اللغات إلى المكاتب والمعاهد الميدانية. واستجابة لطلب تقدم به مكتب إدارة الموارد البشرية، قام مرفق الإشراف الداخلي بتقييم النهج الذي تتبعه اليونسكو على صعيد تعلم اللغات، وسيرفع المرفق توصياته في هذا الصدد عام ٢٠٠٥.

التعلم الإلكتروني

٢٤- قام مكتب إدارة الموارد البشرية في شباط/فبراير ٢٠٠٥ بتدشين مركز جديد متعدد الوسائط في بونفان، بغية دعم برامجه التدريبية ومن أجل زيادة تشجيع الموظفين على الالتحاق بدورات التعلم، التي يمثل التعلم الإلكتروني جزءاً هاماً منها. ويوفر هذا المركز للموظفين خدمات واسعة لتعلم اللغات وتتوافر فيه أيضاً وسائط إعلام تحاورية وكتب في مختلف المجالات المتعلقة بالتطور الوظيفي.

برامج لتوجيه الموظفين الذين عيّنوا مؤخراً

٢٥- بغية الاستجابة بصورة أفضل لاحتياجات الموظفين الذين عيّنوا مؤخراً في المقر، أُعيد تنظيم برنامج توجيه الموظفين. وكان هذا البرنامج يُنظم سابقاً على شكل دورة شاملة مدتها أسبوع واحد توفر لجميع الموظفين الجدد في المنظمة، أما اليوم فأصبح يُركز على ثلاث وحدات مختلفة تستهدف فئات مختلفة من الموظفين (موظفي الخدمة العامة، والموظفين المهنيين (من درجة م-١ إلى م-٤) وكبار المسؤولين الإداريين (من درجة م-٥ فما فوق). وتشمل جميع الوحدات معلومات مشتركة عن طبيعة اليونسكو العامة (دورها، وصلاحياتها، الخ)، كما تتضمن كل وحدة عناصر أخرى وفقاً للمتطلبات المتعلقة بكل وظيفة. وقام مكتب إدارة الموارد البشرية بإعداد قرص القراءة بالليزر بعنوان "مرحباً بكم في اليونسكو"، يُقدم لكل موظف جديد في المقر وفي المكاتب الميدانية.

تنفيذ الإطار العام لعملية إصلاح سياسة الموارد البشرية

٢٦- يجدر التذكير بأنه تم إعداد الإطار العام لعملية إصلاح سياسة الموارد البشرية في خضم عملية الإصلاحات التي بدأها المدير العام عام ١٩٩٩ (الوثيقة ١٥٨ م/ت/إعلام ٥) والتي عُرضت عام ٢٠٠٠ (الوثيقة ١٦٠ م/ت/٦) بهدف إحياء أرسدة المنظمة البشرية عبر الحشد النوعي النشط، والتدرج الوظيفي وحراك الموظفين، وتقييم الأداء استناداً إلى النتائج، وتحديث المهارات واحترام القواعد والإجراءات. ويوفر الجدول ٣ معلومات بشأن النتائج المتوقعة والنتائج التي تم تحقيقها حتى الآن.

الجدول الثالث

تطبيق الإطار التوجيهي لإصلاح سياسة الموارد البشرية

النتيجة المتوقعة رقم 1: زودت اليونسكو بإطار توجيهي جديد لإصلاح سياسة الموارد البشرية من أجل دعم جهود المدير العام الرامية إلى إصلاح المنظمة، والنهوض بإدارة الموارد البشرية إلى مستوى أفضل وأحدث الممارسات في منظومة الأمم المتحدة.

النتائج المحرزة حتى الآن

١ - تم وضع إطار توجيهي شامل لإصلاح سياسة الموارد البشرية. وجرى رسم تسع سياسات جديدة في هذا الإطار، طبقت منها السياسات السبع التالية:

- سياسة الحشد، دخلت حيز التنفيذ في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣.
- سياسة الترقيات، دخلت حيز التنفيذ في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣. تستند جميع الترقيات إما إلى الاختيار التنافسي لوظيفة شاغرة أو إلى إعادة تصنيف الوظيفة في أعقاب تنامي عدد الوظائف. وقد أدى تطبيق هذه السياسة إلى زيادة احترام القواعد والإجراءات.
- سياسة التناوب، دخلت حيز التنفيذ في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣. وأصبح التناوب إلزامياً بالنسبة للموظفين حديثي التعيين كما أن الإعلان عن الوظائف الشاغرة ينص صراحة على هذا الشرط.
- سياسة إتاحة التعلم وتنمية القدرات، دخلت حيز التنفيذ في آذار/مارس ٢٠٠٤. وأتاحت هذه السياسة إعداد خطط لتدريب موظفي المنظمة للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وتشكيل لجنة معنية بالتعلم وتنمية القدرات، وترحيل بعض المبالغ المخصصة للتدريب إلى القطاعات/المراقق/المكاتب الميدانية/المعاهد لتلبية حاجاتها المعينة في مجال التدريب.
- سياسة تقييم الأداء، دخلت حيز التنفيذ في ٢٣ آذار/مارس ٢٠٠٤. تستند عمليات تقييم الأداء إلى ثقافة الإدارة القائمة على النتائج وذلك بربط النتائج الفردية بأولويات المنظمة وأهدافها؛ كما يتضمن تقييم الأداء بعداً يتصل بالتعلم وتنمية القدرات.
- سياسة التدابير الملائمة للأسرة، دخلت حيز التنفيذ في نيسان/أبريل ٢٠٠٢. وقد أسهم تطبيق عدة تدابير في إنشاء بيئة للعمل مساندة للأسرة.
- شروط خدمة الموظفين الميدانيين الذين يجري حشدهم بناء على اتفاقات الخدمات الخاصة وعقود الخدمات، دخلت حيز التنفيذ في آب/أغسطس ٢٠٠٢؛ تعيينات محدودة المدة، دخلت حيز التنفيذ في حزيران/يونيو ٢٠٠٢. وتم التنسيق بين الترتيبات التعاقدية والمزايا المستخدمة في المكاتب الميدانية.
- سياسة التصنيف، يجري إعدادها وستصدر في أوائل ٢٠٠٥.
- سياسة مكافحة المضايقة، يجري إعدادها وستصدر في أوائل ٢٠٠٥.

٢ - تم تطبيق لائحة تفويض الصلاحيات والمسألة للمكاتب الميدانية. وستصدر في نيسان/أبريل ٢٠٠٥ اللائحة الجديدة لتفويض الصلاحيات، التي أعدها مرفق الإشراف الداخلي، للمقر وللمكاتب الميدانية.

٣ - جرى تنقيح نظام ولائحة الموظفين وفقاً لمقتضيات السياسات الجديدة، وستصدر النسخة الجديدة في غضون عام ٢٠٠٥.

٤ - ستعد في عام ٢٠٠٥ نسخة جديدة من الدليل الإداري الخاص بإدارة الموارد البشرية لإتاحتها بالاتصال الإلكتروني المباشر.

٥ - أعدت استراتيجية توظيف متوسطة وطويلة الأجل لعرضها على المجلس التنفيذي في نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

النتيجة المتوقعة رقم ٢: زيادة فعالية عملية الحشد واستمرار التحسن في تحقيق التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي.

النتائج المحرزة حتى الآن

- ١ - يجرى سنويا مع القطاعات/المرافق استعراض لوضع الطاقم الوظيفي من أجل تحديد الوظائف الشاغرة والوظائف التي ستشغر وإعداد خطط الحشد لفترة العامين. وترتب على عمليات الاستعراض هذه تحسين التخطيط لحشد الموارد البشرية.
- ٢ - جرى في إطار سياسة الحشد تحديد صلاحيات ومسؤوليات المسؤولين الإداريين في القطاعات والمكاتب الإقليمية والمكاتب الميدانية تحديداً واضحاً. وفُوض عدد من الأنشطة والقرارات المتصلة بالحشد إلى القطاعات والمكاتب الإقليمية مثل قرارات تعيين موظفي الخدمة العامة بالمقر.
- ٣ - أصبحت عملية الحشد تتسم بمزيد من الدقة والشفافية إثر تشكيل لجان الاختيار الأولي والتقييم.
- ٤ - جرى تعزيز المساءلة الإدارية في عملية الحشد، إذ يشارك المسؤولون الإداريون في اختيار أفضل المرشحين وإعداد القوائم التفضيلية الخاصة بهم.
- ٥ - مراعاة عناصر الكفاءة الإدارية في عمليات حشد وتقييم كبار المسؤولين الإداريين عن طريق ما يلي:
 - أعد إطار معياري لكفاءات الوظائف الإدارية العليا (م-٥ وما فوق) ويستخدم كأساس لتقييم المرشحين للوظائف الإدارية. كما يستخدم لتقييم أداء كبار المسؤولين الإداريين في إطار سياسة تقييم الأداء الجديدة.
 - أنشئ مركز تقييم لكبار المسؤولين الإداريين وتم اختباره على أساس تجريبي. وسوف يتخذ في الأشهر القادمة قرار بشأن استخدام هذا المركز في مجال الحشد.
- ٦ - جرى حشد كفاءات جديدة على مستوى صغار الموظفين عن طريق برنامج المهنيين الشباب، حيث يتم منذ عام ٢٠٠٠ حشد عشرة من المهنيين الشباب سنويا. ومن بين ٥٠ من المهنيين الشباب الذين تم حشدهم عام ٢٠٠٠ جاء ٢٤ مهنيًا شاباً من بلدان غير ممثلة وكان ٣٨ منهم من النساء. ومنذ عام ٢٠٠٣ أوفدت أربع بعثات حشد ونظمت حلقتا تدارس بشأن الحشد استهدفت البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة دون النصاب، كما أجريت لهذا الغرض مشاورات مع الوفود الدائمة واللجان الوطنية.
- ٧ - جرى تحسين التوزيع الجغرافي للموظفين: ففي نهاية ٢٠٠٤ بلغت نسبة الدول الأعضاء الـ ١٩٠ الممثلة ٨٣٪ مقارنة بنسبة ٧٦٪ في عام ٢٠٠٠.
- ٨ - وتم في نهاية عام ٢٠٠٤ تحقيق التوازن بين الجنسين في الفئة المهنية وفئة المديرين وما فوقها (٤٧٪ من النساء) وتحقيق المساواة في الفئة المهنية (٥٠٪) (أي ٦١٪ م-١، ٦٤٪ م-٢، ٥٦٪ م-٣، ٤٥٪ م-٤، ٣٧٪ م-٥). ومع ذلك يظل هناك خلل في مستوى الوظائف من فئة مدير وما فوقها حيث تبلغ نسبة النساء ٢٢٪. وفي عام ٢٠٠٤ شملت التعيينات الخارجية ٢٩ من النساء من أصل ٧٠ تعييناً (٤١٪).

النتيجة المتوقعة رقم ٣: تعزيز كفاءات موظفي اليونسكو لتلبية المتطلبات المتغيرة للبرامج المتعلقة بالأولوية الرئيسية.

النتائج المحرزة حتى الآن

- ١ - حظيت أنشطة التدريب وتنمية القدرات بالاعتراف الذي تستحقه داخل المنظمة باعتبارها جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية. وقد ازدادت ميزانية التدريب زيادة ملموسة، وقفزت من ٤٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ لتبلغ ٦ مليون دولار أمريكي في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، أي ما يعادل ٢,٣٪ من مجموع تكاليف الموظفين. ومن المتوقع أن تبلغ النسبة ٣٪ في المستقبل.
- ٢ - وتم في إطار تطبيق اللامركزية تخصيص ٣٠٪ من مجموع ميزانية التدريب للقطاعات/المكاتب الإقليمية/المكاتب الميدانية/المعاهد التدريبية لتلبية احتياجاتها التدريبية الخاصة على نحو أفضل.
- ٣ - تقوم اللجنة المعنية بالتعلم وتنمية القدرات، المؤلفة من ممثلين من جميع القطاعات وعدد من ممثلي الميدان، بدور رئيسي في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة والمبادرات الواجب اتخاذها. كما أنها تراقب تنفيذ المبادرات التدريبية المعتمدة.
- ٤ - ركزت الأنشطة التدريبية للمنظمة منذ عام ٢٠٠٢ على أربعة مجالات رئيسية هي:
 - برنامج القيادة وإدارة التغيير: شارك معظم المسؤولين الإداريين الكبار (م-٥ وما فوق) في هذا البرنامج الذي أدت فيه أيضاً عملية التقييم الشامل.
 - برامج التدريب الإداري: من أجل تعزيز القدرات الإدارية على المستوى الميداني تم منذ عام ٢٠٠٠ تدريب زهاء ١٠٠ من موظفي الشؤون الإدارية ومساعدتهم.
 - جرى تنظيم دورات في مجال الإدارة القائمة على تحقيق النتائج. وحتى يومنا هذا، التحق بهذه الدورات أكثر من ٢٠٠ من أخصائيي البرنامج.
 - من أجل دعم عملية تطبيق نظام المالية والميزانية الجديد (فابس) في المقر، نظمت دورات وحلقات تدارس مختلفة بشأن هذا النظام الذي صار يعتاده معظم المنتفعين. أما على صعيد الميدان فقد دُرِب أيضاً على نظام فابس معظم موظفي الشؤون الإدارية وأفرقتهم الذين يبلغ عددهم ٧٥ موظفاً تقريباً.
- ٥ - أعد إطار معياري لكفاءات الوظائف الإدارية العليا (م-٥ وما فوق) ويُستعمل لأغراض الحشد والتقييم.
- ٦ - أعيد تصميم صحيفة وقائع الموظفين بغية تجميع وتحديث المؤهلات الشخصية لكل موظف وتاريخه الوظيفي وخبرته المهنية.
- ٧ - أعدت عن طريق استبيان قائمة حصر لمؤهلات وخبرات أخصائيي البرنامج في قطاع التربية، وستؤخذ في الحسبان، في إطار الخطة التدريبية لفترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، الثغرات التي ينبغي سدها من خلال التدريب.

النتيجة المتوقعة رقم ٤: تعزيز أداء الموظفين عن طريق التركيز على النتائج الملموسة للمهام المسندة إليهم وتعزيز مساهمة المسؤولين الإداريين فيما يتعلق بتقييم أداء موظفيهم.

النتائج المحرزة حتى الآن

- ١- يُقيم الموظفون على أساس النتائج الفردية المتوقعة المرتبطة بخطة العمل التنفيذية للوحدة التنظيمية، وفقا لما اتفق عليه مع المشرفين عليهم في بداية فترة العامين.
 - ٢- يتم من خلال هذه العملية تحديد احتياجات التعلم وتنمية القدرات الشخصية.
 - ٣- تعزيز المساهمة الإدارية عن طريق تقييم كفاءات المستويات الإدارية العليا، وتعيين هدف لجميع المشرفين يتمثل في تقييم الأداء الإداري.
 - ٤- معالجة قضايا تحسين الأداء عن طريق وضع خطة لتحسين الأداء الفردي.
- نظرا لأن سياسة تقييم الأداء لم يبدأ تنفيذها إلا في شهر آذار/مارس ٢٠٠٤ فإن الوقت لم يحن بعد لتقييم نتائجها.

الأنشطة الأخرى

- ٢٧- ستركز الأنشطة المقبلة التي سيضطلع بها من خلال الإطار التوجيهي لإصلاح سياسة الموارد البشرية على الأولويات التالية:
- (أ) الاستمرار في تنفيذ الإطار التوجيهي لسياسة الموارد البشرية. وسيتم الاضطلاع بتقييم أكثر شمولاً لنتائج العامة على مدى فترة أطول؛
- (ب) تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل المعروضة في الجزء الأول (باء) أدناه، التي وافق عليها المجلس التنفيذي؛
- (ج) تطوير وتطبيق النظام المتكامل للمعلومات الإدارية الذي سيعزز الإجراءات الإدارية ويدعم تفويض الصلاحيات للمسؤولين الإداريين فيما يتعلق بالموارد البشرية؛
- (د) إعداد دليل بشأن الموارد البشرية عن طريق الاتصال المباشر يوفر للمسؤولين الإداريين معلومات مستوفاة عن القواعد واللوائح والسياسات والإجراءات ذات الصلة بإدارة مواردهم البشرية؛
- (هـ) تحسين توقيت عملية التعيين عند اختيار المرشحين بالاستناد إلى أعلى مقاييس الكفاءة والمقدرة والنزاهة مع إيلاء العناية الواجبة للتوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين؛
- (و) إعداد وتنفيذ مبادرات تستهدف تعزيز الحراك الوظيفي، لا سيما ضمن فئة الخدمة العامة؛
- (ز) تقييم النظام الجديد لتقييم الأداء عند نهاية دورة تقييم الأداء (٢٠٠٦)؛
- (ح) وضع نظام للمكافآت والتقدير فيما يتعلق بالإسهام والأداء المتميزين.

الاستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو

مقدمة

٢٨- تعمل اليونسكو على إعادة تركيز توجهها الاستراتيجي - الإسهام في السلام والتنمية البشرية في عصر العولمة من خلال التربية والعلوم والثقافة والاتصال. ونظرا لأن المنظمة تسعى إلى تحسين وتوطيد وزيادة فعاليتها ومصداقيتها في مجالاتها الأساسية مع الأطراف المعنية الرئيسية، فمن الضروري أن يتوفر لديها الطاقم المناسب المتمتع بالقدرات اللازمة وفي المكان والوقت المناسبين.

٢٩- واستهدفت عملية الإصلاح الرئيسية التي استهلها المدير العام في عام ١٩٩٩، جملة أمور منها، زيادة ملاءمة أنشطة اليونسكو وفعاليتها من خلال إعادة تنظيم الأمانة والبنية الميدانية. كما استهدفت تجديد حيوية الموارد البشرية للمنظمة من خلال إعداد وتنفيذ سياسات شاملة في مجال الموارد البشرية. ومن المتوقع لهذه السياسات أن تسفر عن حشد استباقي رفيع الجودة؛ وتقييمات أداء تستند إلى النتائج؛ وتنمية التطور الوظيفي والحراك الوظيفي؛ وتحديث المهارات. وكانت الحلقة المفقودة تتمثل في استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل تؤمن للمنظمة وجود الطاقم الوظيفي اللازم لتنفيذ عملية الإصلاح، اتساقا مع التوجه الاستراتيجي الجديد. ولذلك، طلب المجلس التنفيذي، في دورته الرابعة والستين بعد المائة، من المدير العام "أن يضع استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو، وذلك من حيث العدد الإجمالي للموظفين، والتناسب بين عدد الموظفين الدائمين وعدد المهنيين المعيّنين بموجب عقود قصيرة الأجل، وبين الموظفين في المقر وفي الميدان".

٣٠- وتمّ لهذا الغرض تشكيل فريق عمل مؤلف من كبار المسؤولين الإداريين في القطاعات والمكاتب الإقليمية لاستعراض مجموعة متنوعة من المسائل مثل دور المقر مقارنا بدور الوحدات الميدانية، والوظائف الأساسية، والمواصفات المطلوبة في أخصائيي البرنامج، والتوازن بين الموظفين المهنيين وموظفي فئة الخدمة العامة في المقر وفي الميدان، وإعادة تحديد دور موظفي الدعم. وبالاستناد إلى مداوات هذا الفريق، بيّن المدير العام وجهات نظره بشأن عدد من مبادئ التوظيف الأساسية وذلك التماسا لردود فعلية أولية من جانب الدول الأعضاء. وقد أجريت مشاورات أخرى مع نحو ٩٠ موظفا من قطاع التربية (على صعيدي المقر والوحدات الميدانية) بشأن المهارات والكفاءات التي ينبغي أن تتوافر لدى أخصائيي البرنامج. وفضلا عن ذلك، قام نحو ١٣٠ مسؤولا إداريا كبيرا من المقر والوحدات الميدانية بمناقشة وصياغة التوصيات بشأن استراتيجية التوظيف خلال الاجتماع الشامل الذي عقد في آذار/مارس ٢٠٠٤. كما نوقش في الفترة ما بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤ وآذار/مارس ٢٠٠٥، مشروع استراتيجية التوظيف مع المجموعات الإقليمية للمجلس التنفيذي، وهيئة مساعدي المدير العام، والإدارة العامة، ورابطات الموظفين. وقد أفضت هذه المشاورات إلى استخلاص قدر كبير من المعلومات وردود الفعل المفيدة اعتمدت عليها الأمانة في إعداد وضع استراتيجية التوظيف في اليونسكو في المستقبل، المقترحة في هذه الوثيقة.

٣١- وتعرض هذه الوثيقة استراتيجية التوظيف في اليونسكو، وتشمل مواصفات الموظفين التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، والتي تراعي وتستجيب للتغيرات في البيئة الخارجية لليونسكو، والتوقعات المتغيرة للدول الأعضاء، والتغيرات الجارية داخل المنظمة. وتتمثل أهداف استراتيجية التوظيف في ضمان أن تقوم اليونسكو بما يلي:

(أ) الاستجابة للاحتياجات الراهنة والمستقبلية للدول الأعضاء في إطار تنفيذ الوثيقتين م/٤ وم/٥، وأن تكون هذه الاستجابة متأصلة في استراتيجية اللامركزية وعملية الإصلاح الشامل في مجال الموارد البشرية؛

(ب) تركيز مواردها البشرية على البرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية؛

(ج) أن يكون لديها قوى عاملة تتسم بالمرونة والحراك والتنوع، أي الموظفون المناسبون الذين يتمتعون بالقدرات الملائمة وفي المكان والوقت المناسبين؛

(د) اعتبار مواردها البشرية رصيدها الأكثر أهمية؛

(هـ) أن تكون منظمة قائمة على فعالية التكاليف، وأن يكون لديها مجموعة متكاملة من الترتيبات والأدوات الإدارية تمكنها من إدارة قواها العاملة بفعالية.

٣٢- تنطلق الاستراتيجية من صورة عامة تبين الاتجاهات والنماذج التي تميز عملية التوظيف في اليونسكو في فترة معينة (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤) وذلك من حيث تركيبة الموظفين بحسب الترتيبات التعاقدية ومصادر التمويل (الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية)، وأعداد الموظفين بحسب فئات الوظائف، ومواقع العمل، ومجالات النشاط وبحسب الانتماء إلى أحد الجنسين، والتوزيع الجغرافي. غير أن هذه الاستراتيجية لا تستطيع تحديد مستويات الموظفين المتوقعة للسنوات المقبلة دون توافر بعض المعرفة المسبقة بمستوى الموارد المالية المتاحة لفترة العامين المقبلة. وستُعرف ميزانية الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بعد مناقشة الوثيقة م/٣٣/٥ واعتمادها من قبل المجلس التنفيذي والمؤتمر العام في خريف عام ٢٠٠٥.

٣٣- وعرضت هذه الاستراتيجية كذلك في إطار تحقيق تحديث الأمانة وعملية الإصلاح، بما في ذلك الإصلاح الشامل في مجال الموارد البشرية، الذي بدأ بالفعل. وسيواصل المدير العام هذا المسعى لضمان أن تكون اليونسكو في المستقبل منظمة مكرّسة لخدمة المجتمع العالمي ككل، وخدمة كل دولة عضو على المستوى المحلي. ولذلك، تقترح هذه الاستراتيجية إعادة تصميم: (١) تركيبة وبنية الموظفين، و(٢) دور القوى العاملة ومواصفات قدراتها، وكذلك (٣) تطوير السياسات والأدوات اللازمة لتحقيق التحوّل المطلوب. وينبغي للتغيرات المقترحة في الاستراتيجية أن تتجسد في الاستراتيجية (٤/م٣٤) المتوسطة الأجل وأن تكون منسجمة معها على النحو المطلوب. علماً بأنه سيجري إعداد الاستراتيجية المتوسطة للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، ومشروع البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٥/م٣٤).

٣٤- ويضم الجزء الأول (باء) ثلاثة أقسام وملحقاً واحداً.

● القسم الأول، "سياق استراتيجية التوظيف"، ويستعرض السياق الذي تُعد فيه استراتيجية التوظيف، ويشمل الاتجاهات والمسائل الراهنة فيما يتعلق بالتوظيف في اليونسكو.

● القسم الثاني، "بيانات السياسات العامة"، ويعرض تسعة بيانات خاصة بالسياسات العامة التي ستواصل اليونسكو في إطارها تحقيق أهداف استراتيجية التوظيف. وتقوم الاستراتيجية على ركيزتين. تقوم الركيزة الأولى على السياسات التي ستضمن استخدام المنظمة لمواردها من الموظفين على النحو الذي يؤدي إلى الوفاء الكامل بمهامها. وينصب التركيز أساساً على تخصيص الموارد البشرية للبرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية في كل برنامج رئيسي في المقر وفي الوحدات الميدانية،

وعلى النسبة الملائمة من الموظفين في شبكة المكاتب الميدانية، وعلى فعالية تكاليف الوظائف الإدارية ووظائف الدعم. أما الركيزة الثانية للاستراتيجية، فينصب اهتمامها الأساسي، على أدوار الموظفين على المدى الطويل والقصير/المتوسط ومواصفاتهم المهنية وما يوازي ذلك من ترتيبات تعاقدية ومزايا؛ واستخدام الموظفين المهنيين الوطنيين؛ والتنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين.

- القسم الثالث، "مبادرات لتنفيذ الاستراتيجية"، ويعد لكل بيان من بيانات السياسات سلسلة من المبادرات لتنفيذ الاستراتيجية، والنتائج التي يتعين تحقيقها والأطر الزمنية المقترحة.
- ويقدم الملحق بيانات تفصيلية بشأن الأوضاع الحالية للتوظيف في اليونسكو حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.

أولاً – سياق استراتيجية التوظيف

٣٥- إن إعداد استراتيجية التوظيف يجري ضمنها سياق خارجي طرأ عليه تغيير كبير خلال العقد الأخير وسيظل يشهد تغييراً خلال العقد المقبل، وكذلك في إطار مبادرات كبيرة للإصلاح في منظومة الأمم المتحدة. ويقدم هذا القسم من الوثيقة لمحة عن السياق الخارجي الذي تتطور فيه المنظمة وعن تأثيره على استراتيجية التوظيف، وكذلك الظروف الاستراتيجية والتنظيمية التي تحدث فيها هذه التغييرات. وهو يلخص أيضاً الاتجاهات والقضايا الجديدة المتعلقة بالتوظيف في اليونسكو.

٣٦- وإن طبيعة الخبرة التي تتوقعها الدول الأعضاء من المنظمات تتطور أيضاً. فخلال السنوات الماضية طورت الدول الأعضاء قدراتها الخاصة في العديد من المجالات البرنامجية والتي توفرها عادة منظمات الأمم المتحدة. وأصبحت الدول الأعضاء ترغب بصورة متزايدة في أن توفر هذه المنظمات لها مستوى من الخبرة أعلى من ذي قبل. وباتت هذه الدول تتوجه إلى منظومة الأمم المتحدة للحصول على الخبرات المتقدمة والمشورة والدعم الموجهين نحو السياسات العامة، وكذلك للحصول على خدمات مناسبة وفعالة من حيث التكاليف. وعلاوة على ذلك، توسعت هيئات المجتمع المدني إلى حد كبير وأصبحت تمثل أطرافاً فاعلة لا غنى عنها في مجالات العمل التقليدية للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، مما دفع هذه المنظمات إلى عقد تحالفات واتفاقات شراكة للوصول إلى المستفيدين. ومن ناحية أخرى، فإن المساعي الاستثنائية الرامية إلى إعادة البناء في البلدان الخارجة من نزاعات أو من كوارث طبيعية تضع جميع منظمات الأمم المتحدة أمام عدد هائل من الطلبات لم يسبق له مثيل للاستجابة صورة مرنة وسريعة، ودعوتها إلى تقديم المساعدة والاضطلاع بأنشطة برنامجية في غضون مهلة قصيرة.

٣٧- وفي إطار منظومة الأمم المتحدة، وافقت الجمعية العامة مؤخراً على تنفيذ مجموعة من التدابير التي تدعو وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها العاملة في كل بلد إلى تجميع مواردها والاضطلاع بأنشطة مشتركة للبرمجة والتعاون التقني. وهذا يعني أنه "ينبغي أن تقع المسؤولية الأساسية عن أي مسألة أو نشاط على عاتق الكيان المجهز فنياً على أفضل وجه للاضطلاع بها" في حين أنه "ينبغي للكيانات ذات التواجد الميداني والخبرات الميدانية الراسخة تقديم التعاون التقني إلى أقصى حد ممكن"^(١).

(١) وثيقة الجمعية العامة للأمم المتحدة A/57/387 المؤرخة في ٩ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢، ص ٢٢، "تعزيز الأمم المتحدة: برنامج لإجراء المزيد من التغييرات"، تقرير الأمين العام.

٣٨- وعلى ضوء هذا السياق العالمي المتغير، والتغيرات الناجمة عنه فيما يخص احتياجات الدول الأعضاء وتطلعاتها، لم تعد اليونسكو تمثل مؤسسة مكتفية بذاتها وتعمل بصورة مستقلة كهيئة رائدة في مجالات اختصاصها الأساسية. فقد بات يتعين عليها أن توضح صورتها وأن تعيد تحديد مزاياها النسبية، كما أصبح يتعين عليها أن تعمل كشريك يتقاسم المنصة مع المجتمع المدني وجمع من الفئات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية والمنشآت الخاصة. ولذلك فإنه من أجل تحقيق هذه الأهداف، أصبح يتعين على اليونسكو أكثر فأكثر أن تسعى إلى إقامة تحالفات وشراكات جديدة.

٣٩- واستجابة لهذا المطلب، انخرط المدير العام في تنفيذ مبادرات إصلاحية كبرى. ويتمثل جوهر عملية الإصلاح هذه في إعادة النظر في دور المنظمة وولايتها وتوجهها الاستراتيجي وأدواتها الإدارية. وقد ركز إصلاح المدير العام على تحسين بنى المنظمة وإجراءاتها الإدارية، وإصلاح سياساتها المتعلقة بالموظفين، وتنفيذ استراتيجية جديدة للامركزية. وعندما أعلن المدير العام عن مشروع الإصلاح في ١٩٩٩، فإنه قام بتحديد الأهداف الأربعة التالية: إنعاش القدرات البشرية؛ وتنمية روح المسؤولية وممارستها؛ وتبسيط بنية الأمانة وترشيدها؛ واستعادة الاحترام للقواعد والإجراءات.

٤٠- وعلاوة على ذلك، وفي الوقت الذي أصبحت فيه اليونسكو تواجه ميزانيات محدودة، فقد بات يتعين توخي المزيد من التركيز على النتائج والمساءلة. ومن ثم فإن اليونسكو تقوم حالياً بإعادة تحديد ميزاتها النسبية، وتحديد بيئاتها المتطورة وصقل أولوياتها. وهي تقوم أيضاً بتركيز اهتمامها على أساليب عملها الداخلية وتصميمها التنظيمي، مع التوجه نحو إيلاء أهمية أكبر لتحقيق النتائج ودمج العمليات والنظم. وفي الوقت نفسه، تسعى اليونسكو إلى تنفيذ ترتيبات تنظيمية أكثر مرونة وأكثر فعالية من حيث التكاليف. واليونسكو، بوصفها منظمة مبنية على المعارف، أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو الاضطلاع بأنشطة الترويج والتوسط وإسداء المشورة بشأن السياسات. ولكن على صعيد استراتيجية التوظيف، فإن المسألة المطروحة هي كيفية الموازنة بين الحاجة إلى توفير الخبرة المتقدمة والمشورة للدول الأعضاء والحاجة إلى ذاكرة مؤسسية وإدارة للمعارف. وللتجاوب مع هذه الاحتياجات، فإنه يتعين على اليونسكو أن تتحول تدريجياً إلى "مزيج من المهارات" يوفر تخصصاً رفيعاً في مجالات اختصاصها الأساسية إلى جانب مهارات أكثر توجهاً نحو الجوانب العملية.

٤١- وفيما يخص اللامركزية، فإن عملية الإصلاح أعادت تنظيم بنية المكاتب الميدانية بهدف بناء شبكة مكاتب ميدانية أكثر فعالية، وتعزيز حضور اليونسكو بحيث تكون أكثر قرباً من جماهيرها. وفي هذا الصدد، يتم عرض الوثيقة المعنونة "التطبيق الرشيد للامركزية: استعراض التقدم المحرز من عام ١٩٩٩ إلى عام ٢٠٠٥" على المجلس التنفيذي في دورته الحالية^(٢). وتتمثل متضمنات اللامركزية بالنسبة لاستراتيجية التوظيف في ضمان تزويد بنى شبكة المكاتب الميدانية بعدد كاف من الموظفين، بحيث تتمكن هذه البنى من النهوض بمسؤولياتها والتجاوب مع الفرص الجديدة. ولذلك يجب أن يكون بعض موظفي اليونسكو قادرين على الانتقال بسهولة بين المقر والمكاتب الميدانية، وأن يتسموا بالقدرة على الحراك وبالمرونة، وأن يكونوا أكثر على قدرة الاضطلاع بمسؤوليات مختلفة وفي أماكن مختلفة.

٤٢- وقد دأبت اليونسكو منذ تأسيسها على حشد موظفيها الأساسيين من بين الأكاديميين المتخصصين في مجالات اختصاصها، أي التربية والعلم والثقافة والاتصال والمعلومات. بيد أن من الصعب أن يظل هؤلاء الموظفون محتفظين بمهاراتهم الطبيعية. ولذلك فإن اليونسكو كانت تستعين، إلى جانب هؤلاء الموظفين، بخبراء آخرين لفترات قصيرة/متوسطة. واستحدثت أيضاً ترتيبات تعاقدية متوسطة الأجل لتعيين موظفين برنامجيين لمشروعات ذات مدة محدودة، يجري تمويل تكاليفهم من الأموال الخارجة عن الميزانية. غير أن اليونسكو تحتاج إلى مزيد من المرونة لضمان الخبرة الطبيعية التي تتوق إليها.

٤٣- ويتضمن الملحق المرفق بهذه الوثيقة معلومات مفصلة عن الاتجاهات والمسائل المتعلقة بالتوظيف، وهي معلومات يرد ملخص لها أدناه.

حالة التوظيف في إطار الميزانية العادية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤:

(أ) تستخدم اليونسكو ١ ٨٠١ موظف، لـ ١ ٩٤٦ وظيفة ثابتة، بما في ذلك موظفون معينون في وظائف مؤقتة.

(ب) إن نسبة الموظفين العاملين حالياً في قطاعات البرنامج^(٣)، بما في ذلك الموظفون في المكاتب الميدانية، إلى مجموع الموظفين تساوي ١/١ (تقريباً ٥٦٪). وهذا يعني أن أكثر من نصف موظفي اليونسكو تقريباً يعملون مباشرة على توفير البرامج للدول الأعضاء.

(ج) يبين التوزيع الحالي للموظفين بين المقر والمكاتب الميدانية أنه مع العملية التي جرت مؤخراً لنقل ٥٨ وظيفة إلى المكاتب الميدانية أصبح ٢٨٪ من مجموع موظفي اليونسكو يعملون في المكاتب الميدانية و٧٢٪ في المقر.

(د) ينتمي ٥٣٪ من الموظفين في المقر والمكاتب الميدانية إلى فئة "الخدمة العامة"، و٤٢٪ إلى الفئة المهنية و٥٪ إلى فئة المديرين وما فوق. وهذه الأرقام التي تشير إلى وجود إمكانية أكبر لتحسين وظائف المنظمة ونظمها وعملياتها المتعلقة بالإدارة والدعم (على سبيل المثال، يُستخدم ٤٢٪ من إجمالي الموظفين من فئة "الخدمة العامة" في مساندة تنفيذ البرنامج والإدارة)، بحيث تُحرر بعض الموارد ويعاد توزيعها على البرامج والأنشطة ذات الأولوية الرئيسية.

(هـ) تستخدم اليونسكو حالياً ٤٥ موظفاً مهنيًا وطنياً في شبكة مكاتبها الميدانية، يمثلون ٣٪ من مجموع الموظفين في إطار الميزانية العادية. وبإضافة ٢٤ موظفاً مهنيًا وطنياً ممولين من موارد خارجة عن الميزانية، يصبح إجمالي عدد الموظفين المهنيين الوطنيين ٦٩ موظفاً، يمثلون ٢٤٪ من الموظفين المهنيين في المكاتب الميدانية و٨٪ من مجموع الموظفين المهنيين.

(و) يبين التوزيع الحالي للموظفين بحسب أنواع العقود أن ٩٧,٥٪ من إجمالي الموظفين لديهم عقود غير محددة الأجل/محددة الأجل، و ٢,٥٪ لديهم عقود مؤقتة.

(٣) وفقاً للوثيقة م/٥، الذيل الخامس، تشمل هذه القطاعات قطاع الاتصال والمعلومات، وقطاع الثقافة، وقطاع التربية، وقطاع العلوم الطبيعية، وقطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية.

(ز) وفيما يخص التنوع الجغرافي، بلغت المنظمة حالياً واحدة من أعلى معدلات التمثيل للدول الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة (أصبحت ٨٣٪ من الدول الأعضاء ممثلة). ومع ذلك، فإن ٣٣ دولة عضواً لا تزال غير ممثلة.

(ح) وفيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، أحرزت اليونيسكو تقدماً ملحوظاً في ما يتعلق بتمثيل النساء على مستوى الوظائف المهنية وحققت تكافؤاً بين الجنسين في الوظائف من الدرجات م-١ إلى م-٥ (٥٠٪)، وهي أفضل نسبة في منظومة الأمم المتحدة^(٤). غير أنه ما زال هناك تفاوت على مستوى الوظائف العليا؛ ذلك أنه في المقر وفي المكاتب الميدانية معاً، لا تمثل النساء إلا نسبة ٢٢٪ من الموظفين على مستوى الإدارة العليا (درجة مدير-١ وما فوقها).

(ط) هناك عدد لا يستهان به من الموظفين الذين سيتقاعدون قبل عام ٢٠١٥؛ وبالفعل، فإن ٨٠٪ من الموظفين من درجة مدير-١ وما فوقها، و٧٧٪ من الموظفين من درجة م-٥، و ٥٢٪ من الموظفين المهنيين، و ٤٧٪ من موظفي فئة "الخدمة العامة" سيتقاعدون خلال الأعوام العشرة القادمة^(٥). ويوفر هذا الوضع الديموغرافي إمكانات كبيرة لتجديد شباب ملاك الموظفين وإدخال تحسين كبير على التنوع الجغرافي بشكل عام وعلى التوازن بين الجنسين، ولا سيما على مستوى الوظائف العليا. وهذا الوضع يتيح أيضاً الفرصة لتحديد مواصفات جديدة لملاك الموظفين تتماشى مع الدور المتطور للمنظمة ومع توجهاتها الاستراتيجية. وفي الوقت نفسه، يمثل نموذج التقاعد بعد عشر سنوات تحدياً كبيراً لليونسكو فيما يتعلق بإمكانية خسارة الذاكرة المؤسسية، وخاصة في المجالات الأساسية المرتبطة بتصميم وتنفيذ البرامج لخدمة الدول الأعضاء.

٤٤- تبيّن حالة التوظيف في المنظمة في إطار الموارد الخارجة عن الميزانية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤ أن اليونيسكو تستخدم ٤٨٥ موظفاً (بما في ذلك موظفون مؤقتون، وموظفون معينون بعقود محدودة المدة، وموظفون معينون في المعاهد بموجب عقود مع اليونيسكو)، من بينهم:

- ٧٣٪ مستخدمون في قطاعات البرنامج، بما في ذلك العاملون في المكاتب الميدانية؛
- ٥٥٪ يعملون في وظائف مهنية أو من درجة مدير، بينما يشغل ٤٥٪ وظائف من فئة الخدمة العامة في المقر وفي المكاتب الميدانية؛
- ٧٧٪ لديهم عقود غير محددة الأجل/محددة الأجل؛ و ١٦٪ معينون لمدة محدودة؛ و ٧٪ لديهم عقود مؤقتة.

٤٥- منذ البدء في عملية الإصلاح، اتخذت بعض المبادرات التنظيمية، ومن ذلك، على سبيل المثال، نقل مزيد من الوظائف إلى المكاتب الميدانية، والتخفيض إلى حد كبير في عدد الوظائف من درجة مدير-١

(٤) على سبيل المثال، تمثل النساء ٤٢,٣٪ من فئة الموظفين المهنيين في أمانة الأمم المتحدة، و ٣٨٪ في منظمة العمل الدولية، و ٣٣,٦٪ في منظمة الصحة العالمية، و ٢٧٪ في منظمة الأغذية والزراعة.

(٥) إن عدد حالات التقاعد المتوقعة خلال الأعوام الخمسة القادمة كبير أيضاً: ٥٣٪ من الموظفين الحاليين من درجة المديرين وما فوقها، و ٤١٪ من الموظفين من درجة م-٥، و ٢٦٪ من الموظفين من درجة م-٤، و ٢٣٪ من الموظفين من فئة "الخدمة العامة".

وما فوقها، وزيادة تمثيل النساء بشكل عام. وخلال إعداد الوثيقة ٣٣/م/٥ أيضاً، بُذلت جهود خاصة لتركيز الموارد وتخصيصها للمجالات ذات الأولوية في إطار المبلغ الإجمالي للميزانية المقررة. وتقتصر الاستراتيجية بذل المزيد من الجهود لتكثيف ملاك موظفي المنظمة في المستقبل مع البيئة الخارجية المتغيرة وتفويض اليونسكو وتوجهها الاستراتيجي، بما في ذلك تطلعها إلى أن يكون عملها مركزاً على البرامج، وموجهاً نحو تحقيق النتائج، وأكثر فعالية من حيث التكاليف.

ثانياً – بيانات السياسة العامة

٤٦- لقد بُنيت استراتيجية التوظيف على ركيزتين هما: توزيع أعداد الموظفين، ومواصفات قوة العمل. وتشمل الركيزة الأولى ثلاثة بيانات للسياسة العامة وتشير إلى مبادرات تهدف إلى تأمين وجود موظفين مناسبين بإعداد مناسبة، وفي المكان المناسب والوقت المناسب، وإلى تركيز نشاطهم على مجالات عمل اليونسكو ذات الأولوية. وتشمل الركيزة الثانية ستة بيانات للسياسة العامة وتركز على المواصفات المنشودة لقوة العمل بشكل عام. وتتناول هذه الركيزة قضايا مثل الموظفين الأساسيين، والموظفين المعيّنين لمدة قصيرة أو متوسطة، ومزودي الخدمات الآخرين. وهي تشير إلى المبادرات المتخذة لضمان توافر المهارات والكفاءات اللازمة لدى قوة العمل في اليونسكو، بما في ذلك المهارات والكفاءات على المستوى الإداري، والمرونة الضرورية، والمواصفات المنشودة من حيث التوازن والتنوع. وتشير هذه الركيزة أيضاً إلى المبادرات الرامية إلى تأمين قيام اليونسكو بوضع ترتيبات تعاقدية ومزايا ملائمة وغير ذلك من الترتيبات التنظيمية لصالح قوتها العاملة.

الركيزة ١: توزيع أعداد الموظفين

٤٧- تستند بيانات السياسة العامة الثلاثة الواردة أدناه والمتصلة بتوزيع أعداد الموظفين إلى مبدأ مفاده أن اليونسكو بحاجة إلى تركيز مواردها الضئيلة نسبياً على البرامج المتصلة بالأولوية الرئيسية للمنظمة، أي على الأنشطة التي توفر القيمة العليا للدول الأعضاء. وتعالج بيانات السياسة العامة جوانب مختلفة من مسألة توزيع أعداد الموظفين، ولا سيما ما مفاده أن هذه الموارد البشرية مركزة على البرامج المتصلة بالأولوية الرئيسية للمنظمة؛ وأن عدداً كافياً من الموظفين قد حُصص لشبكة المكاتب الميدانية بغية تعزيز تحقيق النتائج التي حددتها الدول الأعضاء في الوثيقتين م/٤ وم/٥؛ وأن مهام الإدارة ومساندة البرنامج قد جرى ترشيدها بغية تخصيص مزيد من الموارد للمهام المتعلقة بتنفيذ البرنامج.

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

٤٨- وقد بُذلت جهود كثيرة خلال السنوات الأخيرة لتحسين التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج، كما يتجلى ذلك في الوثيقتين م/٤ و م/٥ اللتين تم إدخال تحسين كبير عليهما. وعلاوة على ذلك، ستُفضي الدورة الإدارية المنقحة للبرنامج إلى الكثير من التحسينات على مراحل البرمجة، وتعبئة الموارد، والتخطيط، والرصد، والتقييم الخاصة بتلك الدورة. ويرمي بيان السياسة العامة هذا إلى ضمان تركيز توزيع الموظفين في اليونسكو على البرامج المتصلة بالأولوية الرئيسية للمنظمة، والتحقق من أن القطاعات والمكاتب

الميدانية قد زودت بالموظفين الذين تحتاج إليهم لتحقيق النتائج التي حددتها الدول الأعضاء. وقد اتخذ المدير العام بالفعل بعض التدابير الهامة الرامية إلى تركيز البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ على الأولويات الرئيسية للمنظمة، وأعطى تعليمات لكبار المسؤولين الإداريين لكي يربطوا بصورة أوضح بين الموارد المقترح تخصيصها للأولويات الرئيسية والنتائج المتوقعة منها. ومن شأن ذلك أن يساعد في رسم التوجهات من أجل إعادة هيكلة وإعادة توزيع الموظفين في القطاعات المختلفة، مما يُفضي إلى قدر أكبر من التركيز وإلى توجه كلي أفضل نحو تحقيق النتائج. كما طلب المدير العام من جميع مساعديه التأكد من أن الأمانة تعمل على تحسين نسبة تكاليف البرنامج إلى تكاليف الموظفين الحالية، وكذلك تحسين نسبة قطاعات البرنامج إلى مرافق الإدارة ومساندة البرنامج. وعلاوة على ذلك، تعهد المدير العام في البرنامج والميزانية لفترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بتقليص الأنشطة الأقل أولوية وبنقل موارد الأنشطة المقترحة إلى الأنشطة ذات الأولوية المرتفعة. غير أن هناك حاجة إلى لتوفير موارد إضافية لتعزيز الأنشطة المرتفعة الأولوية في قطاعات البرنامج الخمسة وفي غيرها من المجالات الرئيسية.

٤٩- وبعد أن يوافق المجلس التنفيذي على البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، سيعمد المدير العام إلى إجراء استعراض آخر لمجموعة كبيرة من القضايا المتعلقة بتوزيع الموظفين على البرامج والأنشطة المتصلة بالأولوية الرئيسية للمنظمة. وستدرج فحوى نتائج هذا الاستعراض في البرنامج والميزانية لفترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

بيان السياسة العامة رقم ٢: ستزود شبكة المكاتب الميدانية بالأعداد الكافية من الموظفين من خلال توزيع الموظفين بصورة مناسبة

٥٠- يمثل تحقيق اللامركزية عملية تحول مؤسسي طويلة الأجل ترمي أساساً إلى تحسين مستوى تقديم الخدمات وتنسيق البرامج وانتشارها على الصعيد القطري. وفي هذا الصدد، فإن استعراض تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتحقيق اللامركزية (يرد تقرير عن هذا الاستعراض في الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، الجزء الثالث)، يحدد بصورة أكبر المتطلبات الأساسية لشبكة المكاتب الميدانية ويوضح الأدوار والمسؤوليات، والروابط بين جميع الأطراف المعنية باستراتيجية تحقيق اللامركزية، وذلك بهدف تعزيز التعاون فيما بين هذه الأطراف وتحسين قدرة المنظمة على صعيد التنفيذ.

٥١- وفي حين ساد اتجاه عام يتمثل في انخفاض أعداد الموظفين، كان عدد الوظائف المستحدثة في المكاتب الميدانية يزداد باستمرار، بحيث ظهرت زيادة صافية في عدد الوظائف بلغت ستاً وأربعين وظيفة بين فترتي العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١ و ٢٠٠٤-٢٠٠٥. ويعمل حالياً في المكاتب الميدانية ٢٨٪ من موظفي اليونسكو الذين تمّول وظائفهم في إطار البرنامج العادي (راجع الجدول ١ من الملحق المرفق بهذه الوثيقة). وإذا لم تحسب سوى قطاعات البرنامج، فإن توزيع الموظفين بين المقر وشبكة المكاتب الميدانية يكون أكثر توازناً، إذ يعمل في الميدان ٥٠٪ من الموظفين البالغ عددهم ٩٧٦ موظفاً (من درجة مدير، ومن الفئة المهنية، وفئة الخدمة العامة) والذين تمّول وظائفهم في إطار الميزانية العادية (راجع الجدول ٧ من الملحق، الذي يشمل المجموع الإجمالي الوارد فيه موظفي الخدمة العامة المحليين العاملين في الميدان في إطار مكتب التنسيق الميداني). وتوحي هذه الأرقام الأخيرة بأن استراتيجية تحقيق اللامركزية قد بدأت تؤثر على نموذج تعيين الموظفين في قطاعات البرنامج.

٥٢- وقد شدد المدير العام في عدد من الخطب ووثائق السياسة العامة، وفي مشروع البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (٥/م٣٣) مؤخراً، على عزمه على تحسين نطاق تغطية الموظفين وزيادة أعدادهم في الميدان. ومن بين الإجراءات المحتملة في هذا الصدد تعيين موظف رفيع المستوى من الفئة م-٤/م-٥ في كل مكتب من المكاتب الجامعة، يتمتع بمواصفات وظيفية "عمومية" نسبياً ويعمل كنائب لرئيس المكتب. وسيضطلع هذا الموظف المسؤول بمجموعة من المهام المتنوعة، كإرشاد الموظفين الشباب، والاضطلاع بمهام التمثيل بالإنابة لدى السلطات الوطنية، ومنظومة الأمم المتحدة، الخ. وثمة اقتراح كذلك بأن تستفيد المكاتب الجامعة/الوطنية بصورة أكبر من الموظفين الوطنيين من الفئة المهنية، والموظفين المؤقتين، وخدمات الخبراء الاستشاريين بموجب عقود قصيرة الأجل. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الغاية من استراتيجية تحقيق اللامركزية هي تحسين فعالية نظام التنفيذ بوجه عام من خلال الاستخدام المنسق لجميع الموارد البشرية المتاحة على صعيد المنظمة بأسرها، أي في المقر وفي المكاتب الميدانية على حد سواء. وفي هذا الصدد، فإن المكاتب الإقليمية/المستشارين سيكونون مستعدين لدعم المكاتب الجامعة/الوطنية بالخبرات البرنامجية التي يوفرها كبار الموظفين، وسيجري مسح مهارات الموظفين (في المقر والميدان) بغية إتاحة استخدام أكبر للخبرات "المستعدة للحضور عند الطلب".

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 المتصلة بالأولويات الرئيسية للمنظمة

٥٣- يُستخدم حالياً ٣٤٪ من موظفي اليونسكو في إطار الميزانية العادية لغرض توفير المساندة لتنفيذ البرنامج ومرافق الإدارة مثل قطاع الإدارة، ومكتب التنسيق الميداني في المقر، وقطاع العلاقات الخارجية والتعاون، ومكتب إدارة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، فإن ٦٪ من الموظفين في إطار الميزانية العادية يعملون في مرافق خدمة البرنامج، ومنها على سبيل المثال إدارة إفريقيا، ومكتب الميزانية، ومكتب إعلام الجمهور، ومكتب التخطيط الاستراتيجي (راجع الجدولين ٥ و ٦ من الملحق). وفي إطار مهام الإدارة والمساندة هذه، ثمة بعض المجالات التي يمكن فيها تحقيق قدر أكبر من الفعالية التكاليفية ومزيد من الترشيح في طرائق العمل وعملياته. وفيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، فإن اعتماد نظام المالية والميزانية (فابس) يدل بوضوح على التزام اليونسكو بترشيح وأتمتة العمليات المتعلقة بالمرافق المركزية. وخلال السنوات القليلة الماضية، تم تفويض بعض المسؤوليات التنظيمية للشؤون المالية والإدارية، وشؤون إدارة الموارد البشرية إلى القطاعات والمكاتب الميدانية عبر إنشاء مكاتب تنفيذية ومكاتب للشؤون الإدارية بهدف تحسين الفعالية التكاليفية والمساءلة الإدارية.

٥٤- وفي سياق البرنامج والميزانية لفترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، استهل المدير العام بالفعل تدابير هدفها إعادة توزيع أعداد الموظفين على البرامج والأنشطة المتصلة بالأولويات الرئيسية للمنظمة. وقد شمل ذلك تقليص الموارد المخصصة لمهام الإدارة ومساندة البرنامج، مما أفضى إلى مجموعة واسعة من التدابير التي ترمي إلى ترشيح هذه المهام وتحسينها. غير أنه لا يزال هناك بعض المجال لإدخال مزيد من التحسينات.

٥٥- وبعد موافقة المؤتمر العام على البرنامج والميزانية لفترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، سيبادر المدير العام إلى إجراء استعراض شامل للمسؤوليات والمهام والعمليات المتعلقة بالإدارة ومساندة البرنامج. وسيقوم هذا

الاستعراض بما يلي: تحديد الأنشطة الأساسية في كل من هذه المجالات؛ وتوضيح الأدوار المنوطة بالموظفين الإداريين وموظفي المساندة الرئيسيين؛ وإعادة تنظيم المهام الرئيسية في مجال الإدارة ومساندة البرنامج؛ وترشيد وتبسيط العمليات الإدارية؛ وتحديد النهج الأكثر فعالية من حيث التكاليف لتنفيذ تلك المهام، بما في ذلك تحقيق مزيد من تفويض المسؤوليات إلى المديرين والموظفين التنفيذيين، واللجوء إلى ترتيبات بديلة لإيجاد مصادر أخرى. وتتمثل الأغراض الرئيسية من هذا الاستعراض في تنفيذ المهام بالطريقة الأكثر فعالية من حيث التكاليف، وبالتالي باستخدام القدر الأقل من الموارد، وإعادة توزيع الموظفين بحيث يُنقل بعضهم من وظائف الإدارة والمساندة إلى البرامج المتصلة بالأولويات الرئيسية للمنظمة.

الركيزة ٢: مواصفات القوى العاملة

٥٦- إن المبدأ الذي تستند إليه بيانات السياسة العامة الستة الواردة أدناه هو أن اليونسكو تحتاج إلى قوى عاملة تتمتع بالكفاءة، والمهنية، والتجاوب، والمرونة، والتنوع، والحراك، والالتزام، بحيث تكون قادرة على مواجهة التحديات التي حددتها الدول الأعضاء في الوثيقتين م/٤ وم/٥. وترمي بيانات السياسة العامة هذه إلى ضمان تمتع القوى العاملة في اليونسكو بالمهارات والكفاءات اللازمة، وبالمرونة المطلوبة، وبالمواصفات المنشودة من حيث التوازن والتنوع. وتركز هذه البيانات على أدوار ومواصفات الموظفين العاملين بموجب عقود طويلة الأجل وقصيرة/متوسطة الأجل، واستخدام المزيد من الموظفين الوطنيين من الفئة المهنية، وعلى التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. كما أنها ترمي إلى ضمان قيام اليونسكو بإعداد الترتيبات التعاقدية وتوفير المزايا المناسبة وغير ذلك من الترتيبات التنظيمية الخاصة بالقوى العاملة لديها.

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

٥٧- يبلغ متوسط عدد الموظفين المسؤولين أمام مدير واحد فقط (م-٥ فما فوق) ٦ موظفين، مما يجعل هرم اتخاذ القرارات شديد الانحدار. وعادة ما يكون هذا الهرم مرتبطاً بالأمر التالي: تأخير كبير في نقل المعلومات (سواء من أعلى المنظمة إلى أسفلها أو العكس)؛ وتأخير كبير في اتخاذ القرارات؛ وعدد كبير من طبقات التراتب الهرمي؛ وقدر مفرط من الرسمية في الاتصالات المتعلقة بالتنظيم؛ وارتفاع في تكاليف الموظفين والإدارة؛ وزيادة احتمال الافتقار إلى العمل الجماعي والتعاون؛ وارتفاع مستويات التنافس على الموارد. وصحيح عموماً أن نسبة الموظفين إلى المديرين في بيئات العمل المتصلة بالمعرفة تكون متدنية مقارنة ببيئات العمل الأخرى، إلا أنه يبدو أن هذه النسبة في اليونسكو متدنية للغاية ومكلفة، حتى وإن أخذنا في الاعتبار أن الكثير من الموظفين الذين يحتلون مناصب إدارية يكرسون وقتاً جماً للقيام بأعمال تتصل بالمضامين.

٥٨- ومنذ عام ٢٠٠٠، تم بذل جهد كبير لترشيد توزيع كبار المديرين في المنظمة وتقليص عددهم، ولضمان استحداث وظائف إدارية عليا في المكاتب الميدانية. ولكن، وبالنظر إلى متوسط عدد الموظفين المسؤولين أمام المديرين، ينبغي دراسة نطاق المسؤولية الإدارية دراسة أعمق.

٥٩- وسيعمد المدير العام إلى إجراء استعراض تنظيمي لدراسة قضايا تتصل بحجم وحدات العمل ونطاق الرقابة الإدارية. وسيرفع هذا الاستعراض توصيات عن بنية القطاعات والمرافق المركزية؛ والوضع الإداري لمديري الأقسام ورؤساء الشعب؛ وإمكانية إجراء تقليص إضافي في عدد المديرين من مستوى الإدارة الأوسط والأعلى، مما سيتيح زيادة عدد الوظائف التي تركز على البرامج تركيزاً خالصاً.

٦٠- وسيعتمد إجراء هذا الاستعراض على نتائج عمليات استعراض أخرى تمت الإشارة إليها أعلاه (في الفقرتين ٤٩ و ٥٥). كما يرتبط هذا الاستعراض بعمل مرفق الإشراف الداخلي في مجال الإطار التوجيهي الخاص بتفويض سلطة اتخاذ القرارات والمسائلة إلى المديرين في المقر وفي المكاتب الميدانية.

بيان السياسة العامة رقم ٥: ستوضع طرائق محددة بعناية لنهجين يمكن اتباعهما على صعيد التوظيف: (١) تعيين موظفين أساسيين على أساس طويل الأجل بأسلوب مرن واستراتيجي ويتسم بالحراك؛ و(٢) استخدام عدد من الموظفين يعملون بموجب عقود قصيرة ومتوسطة الأجل (لمدة أقصاها ٤ سنوات) ومقدمي الخدمات، بغية تعزيز قدرة اليونسكو على تنفيذ البرامج

٦١- بلغ العدد الإجمالي للموظفين في اليونسكو، في شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، ٢٨٦ ٢ موظفاً موزعين على النحو التالي: ٨٠١ ١ موظف في إطار الميزانية العادية، ٩٧,٥٪ منهم يعملون بموجب عقود غير محددة الأجل أو عقود محددة الأجل، بينما يعمل ٢,٥٪ منهم بموجب عقود مؤقتة؛ و ٤٨٥ موظفاً في إطار الموارد الخارجة عن الميزانية، يعمل ٧٧٪ منهم بموجب عقود غير محددة الأجل أو عقود محددة الأجل، بينما يعمل ١٦٪ منهم بموجب عقود تعيين محدود المدة، و ٧٪ بموجب عقود مؤقتة (انظر الجدول ٣ في الملحق للحصول على مزيد من التفاصيل). وعلاوة على ذلك، تستعين اليونسكو بمقدمي خدمات آخرين لا يعتبرون موظفين، وهم الموظفون المؤقتون، والخبراء الاستشاريون، وأصحاب عقود الأتعاب في المقر، وأصحاب عقود الخدمات واتفاقات الخدمات الخاصة في الميدان.

نهج المنظمة في مجال التوظيف

٦٢- بالنظر إلى أنه لا بدّ من الاستمرار في الاعتماد على مقدمي الخدمات الخارجيين، تواجه اليونسكو تحدياً يتجاوز حدود إدارة شؤون موظفيها. فبالأحرى، أصبحت المسألة تتعلق بكيفية إدارة شؤون القوى العاملة في المنظمة برمتها، بما في ذلك الموظفين. ومن بين القضايا المحددة المطروحة في هذا الشأن يذكر ما يلي: كيف ينبغي أن يتطور دور الموظفين العاملين حالياً في اليونسكو؟ وما هي المهارات والكفاءات التي يتعين على موظفي اليونسكو الجدد التحلي بها مستقبلاً؟ وكيف يمكن إدارة استثمار المنظمة الكبير في مجال العقود القصيرة الأجل والعقود المؤقتة، والاستفادة من ذلك استراتيجياً لتحقيق نتائج البرامج؟

٦٣- وعلى ضوء العناصر التي تتألف منها صفوف القوى العاملة في المنظمة، ستحدد اليونسكو بوضوح الأدوار والمواصفات الخاصة بالموظفين من ذوي العقود الطويلة الأجل، الذين سيحافظون على ذاكرة المنظمة المؤسسية ومعارفها في البرمجة. وفي الوقت ذاته، ستدعو الحاجة إلى الاستعانة بذوي الدراية على الأمدين القصير والمتوسط. أي أنه سيتم التمييز بين نهجين في مجال التوظيف في المنظمة: نهج طويل الأجل، ونهج آخر قصير ومتوسط الأجل. وسيعتمد النهج الطويل الأجل على موظفين من كافة الدرجات يوظفون بالأنشطة الرئيسية على نحو يتسم بالمرونة والحراك والطابع الاستراتيجي؛ بينما سيعتمد النهج القصير

والمتوسط الأجل (لمدة أقصاها ٤ سنوات) على موظفين ومقدمي خدمات تستعين بهم اليونسكو على أساس قصير ومتوسط الأجل.

٦٤- وسيتم تعيين الموظفين من ذوي العقود الطويلة الأجل للعمل في كافة مجالات أنشطة اليونسكو في المقر وفي الميدان فمن ناحية، سيؤدون الدور الضروري والمنشود المتمثل في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية، وسيتيحون للمنظمة فرصة الاستفادة من الدراية والحكمة المستمدة من التجربة التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم في إطار عالمي أو دولي. ومن ناحية أخرى، سيضطلعون بدور قيادي فيما يخص تمكين المنظمة من تأدية رسالتها. وسيقومون كذلك بالمهام المتعلقة بالوساطة والحفز وإدارة البرامج والتي تحتاج إليها اليونسكو لضمان تمخض برامجها عن نتائج جيدة. وسيتم تعيينهم على أساس طويل الأجل بموجب عقود دائمة.

٦٥- وتكميلاً لعنصري القيادة والاستقرار التنظيميين اللذين يوفرهما النهج الطويل الأجل، ستستعين اليونسكو بنهج التوظيف القصير والمتوسط الأجل للاضطلاع بأنشطة محددة تدرج في إطار زمني وجغرافي معين. وستضم هذه المجموعة موظفين من ذوي العقود القصيرة والمتوسطة الأجل، ومن مقدمي الخدمات الآخرين. وستضم أيضاً خبراء بارزين يتمتعون بأحدث ما تحتاج إليه اليونسكو من دراية في أي فترة محددة، وموظفين يعملون في المشروعات ويتم تعيينهم لتنفيذ أنشطة محددة. وسيعتمد هذا النهج كذلك على أخصائيين في مجالي الإدارة والدعم، وقد يضم في صفوفه مساعدي البرنامج والمساعدين الإداريين الذين تحتاج إليهم المنظمة للاضطلاع بمهام قصيرة ومتوسطة الأجل.

٦٦- وسيطلب النهجان المذكوران في مجال التوظيف تجديد أو مراجعة الترتيبات التعاقدية والمزايا المتصلة بها، وشروط التوظيف، ومعايير الحشد، وعمليات التقييم، كما سيتطلبان تطوير المسارات الوظيفية الخاصة بالموظفين الذين يتم تعيينهم على أساس طويل الأجل.

القدرة على الاستجابة السريعة

٦٧- في السنوات الأخيرة، تزايد انخراط اليونسكو في أنشطة إعادة البناء في البلدان الخارجة من النزاعات السياسية، أو أنشطة الوقاية وإعادة البناء في البلدان المصابة بالكوارث الطبيعية. ولذا، يتعين على المنظمة أن تعزز قدرتها المؤسسية على نشر موظفيها لأداء هذه المهام في حالات الطوارئ ولفترات قصيرة من الزمن. فاليونسكو تفتقر إلى ما يلزم من الموظفين للاستجابة لهذه الحالات، كما تعوزها الآليات اللازمة لتلبية كامل الاحتياجات من الموظفين في ظل هذه الأوضاع. وينبغي الإقرار بأن الموظفين الذين يعملون في ظل هذه الظروف يحتاجون إلى تدريب خاص أو مهارات محددة، مثل الوعي بالشؤون الأمنية.

٦٨- ولذا، سيتعين على اليونسكو أن تقوم في مجال التوظيف باتخاذ التدابير ووضع الآليات التي تمكنها من بناء القدرة اللازمة للاستجابة السريعة لمثل هذه الحالات. وسيطلب تحديد المهارات المطلوبة بحسب طبيعة الحالات التي تتدخل فيها اليونسكو، ووضع برامج محددة لتدريب الموظفين على التعامل مع أوضاع ما بعد النزاع وحالات الكوارث الطبيعية، واستعراض الترتيبات الإدارية القائمة بغية تكييفها مع متطلبات الانتشار السريع للموظفين.

موظفو البرنامج

٦٩- ينبغي أن تتمثل مهام اليونسكو الرئيسية، نظراً لتطور دورها، في القيام بأنشطة الحفز والوساطة واستقطاب الدراية من الخارج، وتيسير تنفيذ البرامج والمشروعات وإدارتها. ولذا، تحتاج المنظمة إلى نوعين من موظفي البرنامج، هما: مديرو البرامج/موظفو البرامج والخبراء البارزون. ويندرج في فئة مديري البرامج وموظفي البرامج أصحاب المعارف الموضوعية في مجال الخبرة المطلوب، وكذلك في إدارة المشروعات، والربط الشبكي، وأنشطة الترويج، ومهارات تيسير التنفيذ. وهم بمثابة العوامل الحافزة للتغيير، وسيكونون من موظفين العقود الطويلة الأجل. أما الخبراء البارزون فهم الأشخاص الذين يتمتعون بأحدث ما تحتاج إليه اليونسكو من دراية وخبرة في مجالات البرنامج الرئيسية في فترة معينة لأداء أنشطة محددة. وسيجري تعيين هؤلاء بموجب عقود قصيرة أو متوسطة الأجل لتمول إما من الميزانية العادية، أو من موارد خارجة عن الميزانية.

بيان السياسة العامة رقم ٦: سيجري المزيد من الاستعانة بالموظفين المهنيين الوطنيين

٧٠- بتاريخ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، كانت اليونسكو تستعين بخدمات ٦٩ من الموظفين المهنيين الوطنيين (NPO) في إطار شبكة المكاتب الميدانية (٤٥ منهم بعقود ممولة من الميزانية العادية، و٢٤ بعقود ممولة من خارج الميزانية). ويمثل هؤلاء الموظفون ٢٤٪ من موظفي الفئة المهنية العاملين في الميدان (ومجموعهم ٢٨٥ موظفاً، من بينهم ٢١٩ موظفاً بعقود ممولة من الميزانية العادية، و٦٦ موظفاً بعقود ممولة من خارج الميزانية)، و٨٪ من إجمالي عدد موظفي الفئة المهنية (أي ٩٠٢ موظف، منهم ٧٣٨ موظفاً بعقود ممولة من الميزانية العادية، و١٦٤ موظفاً بعقود ممولة من خارج الميزانية).

٧١- ونظراً لحاجة المنظمة إلى تعزيز القدرات المهنية لمكاتبها الميدانية، فإنها ستستعين بعدد أكبر من ذوي التأهيل الجيد والخبرة على الصعيد الوطني لزيادة أعداد الموظفين المهنيين الوطنيين. ولهذا الغرض، ستقوم المنظمة بتحديد المهام الرئيسية المنوطة بالموظفين المهنيين الوطنيين، واستعراض المواصفات العامة المطلوبة للعمل، وتحديد معايير الحشد، ووضع خطط التدريب وتطوير المهارات الخاصة بهؤلاء الموظفين.

بيان السياسة العامة رقم ٧: ستخضع مواصفات الكفاءة المهنية الخاصة بالموظفين في فئة الخدمة العامة لمزيد من التطوير بغية تمكينهم من الاضطلاع بأدوار جديدة

٧٢- بالنظر إلى أن تكنولوجيا المعلومات قد غيرت طبيعة عمل الموظفين تغييراً جذرياً في، الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة، فإن التمييز الذي كان قائماً بينهما فيما يخص بعض المهام لم يعد واضحاً. ولذا سيتعين تحديد الأدوار والكفاءات بوضوح لتأمين المشاركة الكاملة لكافة الموظفين في عمل المنظمة. ولهذا الغرض، سيضطلع الموظفون في فئة الخدمة العامة بثلاثة أدوار رئيسية، هي: مساعدو البرنامج، ومساعدون إداريون ومساعدون شخصيون. كما سيتم على نحو واضح تحديد المسؤوليات المنوطة بالوظائف الأخرى "القائمة بذاتها" والمندرجة في إطار هذه الفئة.

٧٣- وسيقدم مساعداً البرنامج عمل مديري البرامج/موظفي البرامج في المقر وفي الميدان. وسيتمثل دورهم الرئيسي في جمع البيانات واستيفائها وتحليلها؛ ومتابعة قواعد البيانات والملفات الإلكترونية؛ وإعداد الملاحظات والتوصيات استناداً إلى البيانات المجموعة، والمشاركة في الاجتماعات والمناقشات المتعلقة بعملهم مع مديري البرامج/موظفي البرامج؛ والاضطلاع بغير ذلك من مهام مساندة البرنامج. أما المساعدون الإداريون فسيقدمون عمل الموظفين الإداريين وستختلف طبيعة عمل المساعدين الإداريين باختلاف المهام المنوطة بهم. وأما المساعدون الشخصيون فسيقدمون عمل كل من المديرين في المناصب الإدارية العليا من درجة مدير-١ وما فوقها. ولذا سيتم رسم مسارات وظيفية جديدة، واستحداث فرص جديدة لتنمية المهارات فيما يخص الموظفين القائمين بشتى أنواع هذه الأدوار، لفتح المجال أمامهم لتطوير مساهمهم المهني والتمتع بالحراك الوظيفي.

بيان السياسة العامة رقم ٨: ستواصل اليونيسكو تعزيز مراعاة التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين فيما يخص القوى العاملة

٧٤- خلال فترة العامين الماضية، اتخذت الأمانة بعض التدابير الخاصة لتحسين التوزيع الجغرافي للموظفين. وما زالت تُبذل جهود خاصة من أجل زيادة عدد المرشحين المؤهلين من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب أو غير الممثلة، الذين يتم اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة في الأمانة. وقد تمّ كذلك تعزيز برنامج المهنيين الشباب لتزويد المنظمة بأخصائيين مؤهلين من الشباب من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب أو غير الممثلة. وفضلاً عن ذلك، حدد المؤتمر العام هدفاً يقضي بأن يُخصص ٥٠٪ على الأقل من الوظائف المفتوحة على الحشد الخارجي للمرشحين من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب أو غير الممثلة.

٧٥- وفيما يخص تحقيق التوازن بين الجنسين، حققت اليونيسكو نتائج طيبة منذ عام ٢٠٠٠ تجلت من خلال التحسن المستمر فيما يخص تمثيل المرأة في الفئة المهنية، إذ زادت نسبة النساء فيها من ٤٦٪ إلى ٥٠٪ في عام ٢٠٠٤ (انظر الجدول ٩ الوارد في الملحق المرفق بالوثيقة). وبتاريخ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، كانت تمثل النساء ٤٧٪ من الموظفين في الفئة المهنية وفي درجة مدير وما فوقها. إلا أن التوازن لم يتحقق بعد في الوظائف من درجة مدير وما فوقها، حيث لا تمثل النساء إلا ٢٢٪ من الموظفين. وسيواصل المدير العام بذل الجهود للتأكد من أنه يتم حشد عدد أكبر من النساء لشغل الوظائف في كافة المستويات بالمنظمة، ولا سيما الوظائف الإدارية العليا. ويتمثل الهدف المنشود في أن تشغل النساء ٤٠٪ على الأقل من الوظائف الإدارية العليا بحلول عام ٢٠١٥.

بيان السياسة العامة رقم ٩: في إطار عملية الإصلاح الشاملة الخاصة بالموارد البشرية، تعهدت اليونيسكو بحشد قوى عاملة رفيعة التأهيل وبإبقائها في المنظمة، وبتهيئة ظروف عمل حافزة

٧٦- تواجه اليونيسكو عدداً من التحديات فيما يخص حشد قوى عاملة مميزة. فمن ناحية، سيتقاعد ٤٣٠ موظفاً خلال السنوات الخمس المقبلة (أي في الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٥ إلى نهاية عام ٢٠٠٩)، وبعد ذلك سيتقاعد ٣٧٢ موظفاً إضافياً خلال السنوات الست التالية (أي في الفترة الممتدة من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٥) كما يتضح من الجدول ١١ الوارد في الملحق المرفق بالوثيقة. ويشغل عدد كبير هؤلاء الموظفين وظائف من درجة مدير و م-٥ (٥٠ موظفاً في درجة مدير يمثلون ٥٣٪ من كبار الموظفين الإداريين الحاليين البالغ

عدددهم ٩٥ موظفاً، و ٦٩ موظفاً في درجة م-٥ يمثلون ٤١٪ من إجمالي عدد الموظفين في الفئة المهنية، سيتقاعدون خلال السنوات الخمس المقبلة). وهذا الوضع المرتبط بالعوامل الديموغرافية يفتح مجالاً واسعاً أمام زيادة معدل الشباب بين الموظفين، وتحقيق تحسن ملحوظ فيما يخص التوزيع الجغرافي بصفة عامة والتوازن بين الجنسين بصفة خاصة على صعيد الوظائف العليا. إلا أن أعداد المتقاعدين خلال فترتي السنوات الخمس والسنوات العشر ستطرح تحدياً كبيراً أمام المنظمة من حيث خطر ضياع الذاكرة المؤسسية.

٧٧- ومن ناحية أخرى، تنبئ الأنماط الديموغرافية العالمية بحدوث عجز ملحوظ في توافر القوى العاملة. ونتيجة لذلك، ستواجه اليونسكو منافسة غير معهودة فيما يخص استقطاب المهنيين الشباب من ذوي الكفاءة، وكذلك المهنيين من ذوي الخبرة المتوسطة والمتمرسين. ولذا، يتعين على المنظمة تعزيز كفاءة موظفيها، ورفع معنوياتهم وشحذ عزائمهم، كما يجب عليها زيادة المرونة وإمكانيات الحراك المتاحة للموظفين. وفي الوقت نفسه، ستحتاج المنظمة إلى توفير ظروف عمل محفزة، وشروط توظيف مشجعة، بغية التفوق على منافسيها وجعل المتقدمين يفضلون العمل فيها.

٧٨- وينبغي كذلك اتخاذ عدد من التدابير الإضافية مثل تخطيط التعاقب الوظيفي لتحديد ما إذا كان من الأفضل أن يحل محل الموظفين المتقاعدين موظفون يعملون فعلاً في المنظمة بعد تطوير مهاراتهم، أو موظفون جدد يتم حشددهم من خارج المنظمة، وإعداد أطر توجيهية لكفاءة الموظفين في الدرجات الممتدة من م-١ إلى م-٤ وللموظفين في فئة الخدمة العامة؛ وإعداد وتنفيذ خطط للتدريب وتنمية المهارات من أجل دعم الأطر التوجيهية للكفاءة، واعتماد الترتيبات التعاقدية والمزايا المناسبة التي تتيح لليونسكو أن تُعتبر من أرباب العمل الممتازين.

ثالثاً - المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية

٧٩- يعرض الجدول الوارد أدناه لكل بيان من بيانات السياسة العامة مجموعة من المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية، والنتائج المتوقعة، والأطر الزمنية المناظرة لها.

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.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
سيُشرع في العمل ابتداءً من نيسان/أبريل ٢٠٠٥ ويُنجز في أيار/مايو ٢٠٠٦ بحيث يرد في المقترحات الخاصة بالبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤	إجراء مراجعة شاملة للقضايا المتعلقة بتخصيص الموارد من الموظفين للبرامج المتعلقة بالأولوية الرئيسية، بما فيها ما يلي: ١- تخصيص الموارد البشرية والمالية لكل قطاع من قطاعات البرنامج؛ ٢- تخصيص الموارد من الموظفين في كل قطاع من قطاعات البرنامج لبرامج وأنشطة المنظمة المتعلقة بالأولوية الرئيسية؛ ٣- تخصيص الأعداد اللازمة من موظفي البرنامج في المقر وفي شبكة المكاتب الميدانية، مع مراعاة ضرورة اتباع نهج يختلف بحسب القطاعات وفقاً لحجمها وطبيعتها برامجها.	سيشهد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ زيادة أكبر في الموارد المخصصة لبرامج المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية.

بيان السياسة العامة رقم ٢: ستزود شبكة المكاتب الميدانية بالأعداد الكافية من الموظفين من خلال توزيع الموظفين بصورة مناسبة.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
نيسان/أبريل ٢٠٠٥ - أيار/مايو ٢٠٠٦، ستدرج في الوثيقة ٥/٣٤ م/٣٤ ابتداء من عام ٢٠٠٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ابتداء من عام ٢٠٠٦ ابتداء من عام ٢٠٠٥	<p>ستنفيذ المبادرات التالية التي ستبحث في إطار تقرير المدير العام بشأن اللامركزية (الجزء الثالث من الوثيقة ١٧١ م/٦):</p> <ul style="list-style-type: none"> مراجعة 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 يلزم من الكفاءات الإدارية المدربة جيداً (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ السهر على أن يكون في كل مكتب جامع نائِب للرئيس بدرجة م-٤/٥؛ 	<p>تزويد بنى الشبكة الميدانية بما يكفي من الموظفين لكي تتمكن من الاضطلاع بمسؤولياتها والاستجابة للفرص الجديدة.</p>

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.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
سيبدأ العمل في نيسان/أبريل ٢٠٠٥ وينجز في أيار/مايو ٢٠٠٦ بحيث يتسنى ذكره في الاقتراحات الخاصة بالبرنامج والميزانية لفترة عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/٣٤ م/٣٤	<p>إجراء مراجعة شاملة لمهام مساندة البرنامج وللمهام 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؛ 	<ul style="list-style-type: none"> التحديد الواضح لمهام مساندة البرنامج وللمهام الإدارية وترشيدها، وتنفيذها بطريقة مجدية من حيث التكاليف. خفض عدد الموظفين الذين يضطعون بالمهام الإدارية ومهام مساندة البرنامج، وإعادة توزيعهم على البرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية.

	<p>٥ - تحديد أكثر نهج التنفيذ جدوى من حيث التكاليف فيما يتعلق بهذه المهام بما فيها تفويض المزيد من المسؤوليات إلى المديرين وإلى المكاتب التنفيذية، واستخدام الترتيبات التعاقدية البديلة.</p>
--	--

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.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ بحيث يتسنى إدراج التغييرات في البرنامج والميزانية لفترة عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.	١ - إجراء مراجعة على مستوى المنظمة للقضايا المتعلقة بالمسؤوليات وبحجم وحدات العمل ونطاق المراقبة الإدارية.	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة عدد الموظفين الذين يخضعون لسلطة المديرين بحيث يتسنى تعزيز تمكين الموظفين، وتعجيل عمليات اتخاذ القرارات، وزيادة المرونة التنظيمية. • خفض عدد الوظائف في مستوى كبار الموظفين والمستوى المتوسط. • زيادة عدد الوظائف التي تركز فقط على البرامج.
نيسان/أبريل ٢٠٠٥. فترة عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ تم تنفيذه.	<p>٢ - استكمال الإطار التوجيهي لتفويض الصلاحيات في المقر والميدان؛</p> <p>٣ - وضع وتطبيق عقود مساءلة لكبار المسؤولين الإداريين؛</p> <p>٤ - إنشاء لجنة جامعة معنية بالمساءلة في المنظمة، يرأسها نائب المدير العام؛</p> <p>٥ - جعل برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير إجباريا لجميع كبار الموظفين الإداريين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • أصبح لدى المديرين في المنظمة فهم أوضح لأدوارهم ومسؤولياتهم. • التحديد الواضح للمساءلة الإدارية.
٢٠٠٥-٢٠٠٧.	٦ - استحداث وتنفيذ التدريب التقني في المجالات التالية: المساءلة، والبرمجة في منظومة الأمم المتحدة، وجمع الأموال، وتخطيط البرامج، والإدارة والتقييم.	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ التدريب.

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

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
٢٠٠٨-٢٠٠٩	<p>١ - تحديد طرائق تنفيذ نهجي التوظيف في المنظمة؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • فوج من الموظفين العاملين على أساس طويل الأجل للاضطلاع بالمهام الرئيسية؛ • فوج يعمل على أساس قصير ومتوسط الأجل يقدم أحدث الخبرات المتخصصة والمشورة ويدعم الموظفين الدائمين. <p>٢ - وضع مواصفات عامة لموظفي البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مديرو برنامج/موظفو برنامج من ذوي المعارف في مجال الخبرة المتخصصة، وإدارة المشروعات، ومهارات الترويج والربط الشبكي؛ • خبراء قياديون يعملون على أساس قصير ومتوسط الأجل لتنفيذ البرنامج، لديهم أحدث المعارف المتخصصة والخبرة اللازمة في مجالات البرنامج الرئيسية. <p>٣ - إعداد شروط التوظيف الجديدة والترتيبات التعاقدية التي تشمل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ترتيبات تعاقدية جديدة/منقحة؛ • شروط التوظيف ومعايير الحشد الجديدة/المنقحة؛ • عمليات التقييم الجديدة/المنقحة؛ • المسار الوظيفي للموظفين العاملين على أساس طويل الأجل. <p>٤ - تطوير القدرة على الاستجابة السريعة عن طريق ما يلي:</p>	<p>استيفاء سياسات الموظفين والأدوات التي تحدد نهجي التوظيف ومواصفات موظفي البرنامج.</p> <p>تزويد المنظمة بالآليات اللازمة لمواجهة أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية، على نحو أفضل</p>
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	<ul style="list-style-type: none"> • مطالبة كل قطاع بتحديد أنواع الحالات التي تتدخل فيها اليونسكو؛ 	
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المهارات المطلوبة في الموظفين؛ 	
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الترتيبات الإدارية القائمة من أجل تطويرها بحيث تتيح الانتشار السريع للموظفين؛ 	
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد سجل بالموظفين الداخليين الواجب نشرهم؛ 	
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد سجل بالموارد البشرية الخارجية ذات الخبرة؛ 	
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد وحدات خاصة لتدريب الموظفين على مواجهة أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية. 	

بيان السياسة العامة رقم ٦: سيجري المزيد من الاستعانة بالموظفين المهنيين الوطنيين.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ - أيار/مايو ٢٠٠٦	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز قدرات المكاتب الميدانية عن طريق ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • تحديد المهام الرئيسية للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • مراجعة مواصفات العمل العامة للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد معايير حشد الموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد برامج التدريب والتنمية للموظفين المهنيين الوطنيين. 	زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين في شبكة المكاتب الميدانية

بيان السياسة العامة رقم ٧: ستخضع مواصفات الكفاءة المهنية الخاصة بالموظفين في فئة الخدمة العامة لمزيد من التطوير بغية تمكينهم من الاضطلاع بأدوار جديدة.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
٢٠٠٨-٢٠٠٩	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تحديد ثلاثة متطلبات رئيسية على مستوى الأدوار والكفاءة لفئة الخدمة العامة؛ <ul style="list-style-type: none"> • مساعدو برنامج؛ • مساعدون إداريون؛ • مساعدون شخصيون. ٢ - إعداد مسارات وظيفية وفرص للتطور تتيح التقدم الوظيفي والحراك الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تعزيز أدوار الموظفين من فئة الخدمة العامة. ٢ - بلوغ نسبة ١ إلى ٣ فيما يتعلق بالمساعدين والمهنيين. ٣ - تحديد واضح للمسؤوليات "القائمة بذاتها".

بيان السياسة العامة رقم ٨: ستواصل اليونيسكو تعزيز مراعاة التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين فيما يخص القوى العاملة.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	١ - تقييم تأثير حالات التقاعد على التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين ووضع خطة عمل عند الاقتضاء؛	خفض عدد البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.
فترة عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢ - تحديد أهداف للحشد لكل فترة من فترات العامين مع مراعاة بيانات التقاعد، وإدراجها في عقود المساءلة المبرمة مع كبار الموظفين الإداريين.	
قيد التنفيذ	مواصلة بذل الجهود للوصول إلى عدد أكبر من المرشحين المؤهلين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	<ul style="list-style-type: none"> • شغل ٥٠٪ من الوظائف الخارجية بموظفين وطنيين ينتمون إلى البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.
٢٠١٥.		<ul style="list-style-type: none"> • بلوغ نسبة ٤٠٪ من النساء في المستويات الإدارية العليا.

بيان السياسة العامة رقم ٩: في إطار عملية الإصلاح الشاملة الخاصة بالموارد البشرية، تعهدت اليونسكو بحشد قوى عاملة رفيعة التأهيل وبإبقتها في المنظمة، وبتهيئة ظروف عمل حافزة.

الإطار الزمني	المبادرات الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية	النتائج المتوقعة
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ ٢٠٠٨-٢٠٠٩	١ - إجراء عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ٢- إعداد ما يلي: • أطر توجيهية لكفاءات الموظفين من درجة م-١ إلى درجة م-٤؛ • وضع وتنفيذ خطط للتدريب والتنمية من أجل دعم الأطر التوجيهية للكفاءات؛ • ترتيبات تعاقدية ملائمة ومزايا تتيح اعتبار اليونسكو من أرباب العمل الممتازين.	<ul style="list-style-type: none"> • النهوض بكفاءات الموظفين؛ • تعزيز الروح المعنوية والدوافع؛ • تحسين المرونة والحراك لدى الموظفين.

الخلاصة

٨٠- تستهدف استراتيجية التوظيف تأمين قدرة اليونسكو على إلحاق الموظفين المناسبين ذوي الكفاءات المناسبة بالمكان المناسب في الوقت المناسب؛ وتمكين المنظمة من تلبية احتياجات الدول الأعضاء في الحاضر والمستقبل، من خلال التركيز لدى تخصيص مواردها البشرية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتنفيذ البرامج والأنشطة المتصلة بأولوياتها الرئيسية.

٨١- وتستند الاستراتيجية المقترحة في مجال التوظيف إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة (وفقا لما يرد في الوثيقتين م/٥ وم/٤)، وإلى استراتيجيتها الخاصة بتحقيق اللامركزية، وإلى عملية الإصلاح الشامل الخاصة بالموارد البشرية. وتتلخص النتائج المتوقعة من تنفيذ هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- (أ) تخصيص المزيد من الموارد للأنشطة والبرامج المتصلة بالأولويات الرئيسية للمنظمة؛
- (ب) وتزويد الهياكل التابعة للشبكة الميدانية بما يلزم من الموظفين لتمكينها من الاضطلاع بمسؤولياتها، والاستجابة للفرص الجديدة؛
- (ج) والاضطلاع بمهام الإدارة والدعم على نحو أكثر فعالية من حيث التكاليف مما يسمح بتقليص حجم الموارد البشرية المخصصة لهذه المهام، وبالتالي زيادة الموارد المتاحة التي يمكن رصدها للبرامج والأنشطة المتصلة بالأولويات الرئيسية؛
- (د) وتحسين القدرات الإدارية من خلال القيام بما يلي:

- (١) زيادة عدد الموظفين التابعين للمديرين المختلفين، بما يؤدي إلى تعزيز صلاحيات الموظفين، وبعجل من عملية اتخاذ القرارات، وبتحسين المزيد من المرونة التنظيمية؛ وتقليص عدد الوظائف في الدرجات العليا والمتوسطة؛ وزيادة عدد الوظائف التي تركز على البرامج فقط؛
- (٢) مساعدة المدراء في مختلف أرجاء المنظمة على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم على نحو أفضل؛
- (٣) اعتماد نظام للمساءلة الإدارية جيد التصميم وسهل التنفيذ؛

- (٤) تحديد سلكي الوظائف وفئتي موظفي البرنامج تحديدا أفضل، ووضع إطار واضح للكفاءات فيما يخص الموظفين من درجة م-١ إلى م-٤؛
- (٥) كفاءة فعالية استجابة المنظمة لمتطلبات إعادة البناء في البلدان الخارجة من نزاعات أو كوارث طبيعية؛
- (٦) زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين العاملين في المكاتب الميدانية؛
- (٧) تعزيز دور موظفي فئة الخدمة العامة بشكل ملحوظ؛
- (٨) تحقيق توزيع جغرافي للموظفين يكون أكثر عدلا؛
- (٩) بلوغ نسبة ٤٠٪ فيما يخص تمثيل النساء في الوظائف من الدرجات العليا بحلول عام ٢٠١٥، وتحقيق التكافؤ الفعلي بين الجنسين في كافة المستويات؛
- (١٠) تحقيق تحسّن ملحوظ فيما يخص المرونة والحراك الوظيفي.

٨٢- وإن أهم النتائج المتوقع تحقيقها بفضل عملية الإصلاح الشاملة التي استهلها المدير العام، بما في ذلك استراتيجية التوظيف، يتمثل في تحويل اليونسكو في المستقبل إلى منظمة أعظم كفاءة وأكثر فعالية من حيث التكاليف، قادرة على تقديم الخدمات البرنامجية المناسبة والجيدة للمستفيدين، على نحو يتيح تلبية الاحتياجات الأساسية على الصعيد المحلي، مما يساهم بشكل ملموس في تحقيق التنمية المستدامة وإرساء السلام.

مشروع القرار:

٨٣- على ضوء ما تقدم، قد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

- ١ - إذ يذكر بالقرارات ٣٢/م٦١ (أولا)، و١٦٩/م٣/٣ (أولا)، و١٧٠/م٣/٢ (ثانيا)،
- ٢ - وقد درس الجزء الأول من الوثيقة ١٧١/م٦،
- ٣ - يرحب بالمعلومات المفصلة المقدمة إليه، ويحيط علما بالعمل المنجز فيما يخص تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية؛
- ٤ - ويعرب عن تقديره للنتائج المحققة، ولا سيما فيما يخص احترام القواعد والإجراءات، وإضفاء الشفافية على عملية الحشد، وتعزيز دور التدريب وتنمية المهارات؛
- ٥ - ويؤيد استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل، ويدعو المدير العام إلى القيام بما يلي:
 - (أ) مواصلة تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية،
 - (ب) وتنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل المعتمدة، مع مراعاة البرامج والميزانيات المقبلة للمنظمة.

الملحق

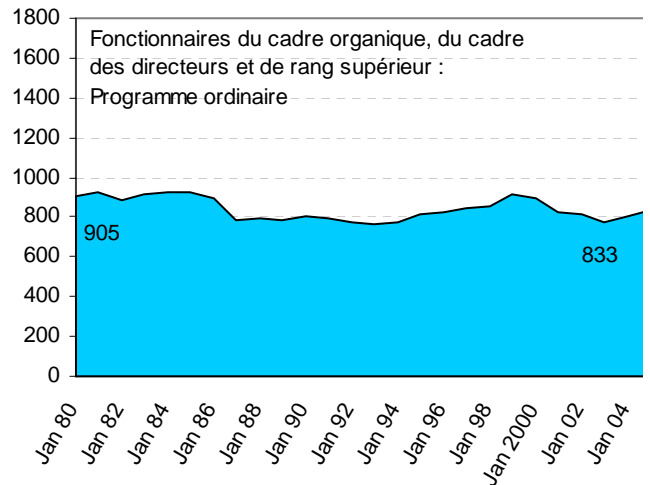
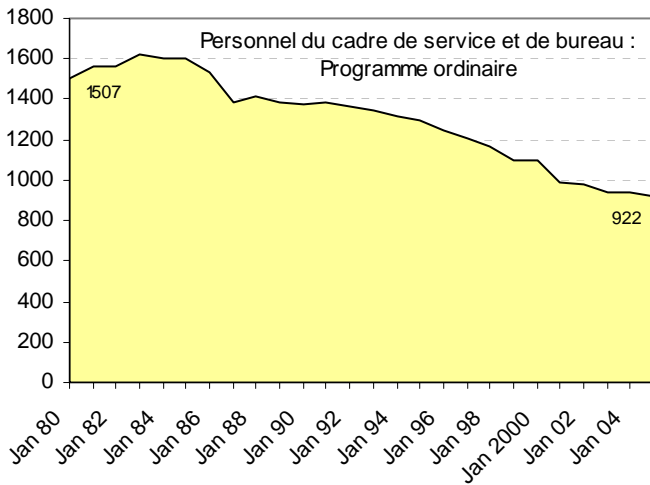
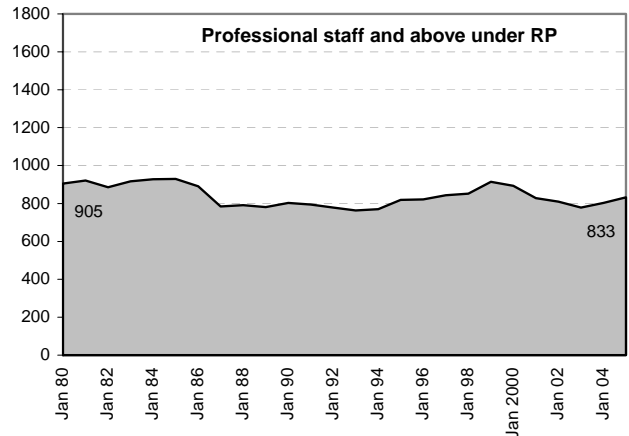
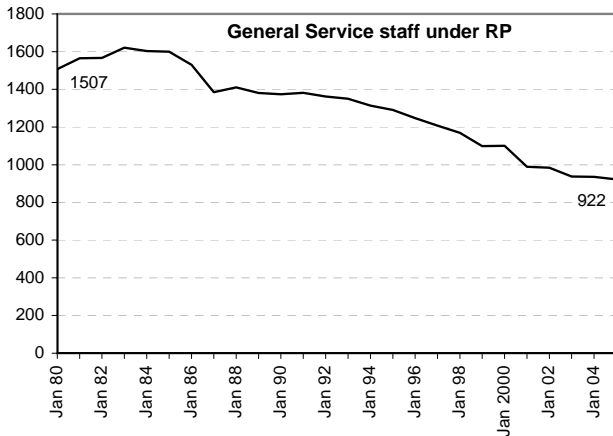
الوضع الراهن فيما يخص الموظفين

يستعرض هذا الملحق التشكيل والبنية الحاليين لملاك موظفي اليونسكو^(٦)، وبعضاً من أهم الاتجاهات التي رصدت في هذا الشأن حتى تاريخ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.

إجمالي أعداد الموظفين

إن العدد الإجمالي لموظفي اليونسكو في إطار كافة مصادر التمويل قد تناقص بشكل ملحوظ منذ عام ١٩٨٠، إذ انخفض من ٣ ٢٢٥ موظفاً في كانون الثاني/يناير ١٩٨٠ إلى ٢ ١٨٠ موظفاً في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.

وفي إطار الميزانية العادية (انظر الرسم أدناه) كان الموظفون من فئة الخدمة العامة أشد المتأثرين بالانخفاض الإجمالي في أعداد الموظفين، حيث تناقص عددهم من ١ ٥٠٧ موظفين إلى ٩٢٢ موظفاً (مما يشكل انخفاضاً قدره ٣٨,٨٪ يمثل ٥٨٥ موظفاً). أما أعداد الموظفين في الفئة المهنية وما فوقها فقد تناقصت بمعدلات أقل، فانخفضت من ٩٠٥ موظفين إلى ٧٣٨ موظفاً (مما يشكل انخفاضاً قدره ١٠٪ يمثل ٩٢ موظفاً).



(٦) لا تشمل البيانات الواردة في هذا الملحق البيانات الخاصة ببعض الموظفين مثل الموظفين المؤقتين، وأصحاب اتفاقات الخدمات الخاصة، وأصحاب عقود الخدمات، والخبراء الاستشاريين.

تشكيل ملاك الموظفين

من حيث تشكيل ملاك الموظفين، يعد أغلب موظفي اليونسكو من أصحاب العقود غير المحددة الأجل^(٧) والمحددة الأجل (٩٧,٥٪ من الموظفين في إطار الميزانية العادية، و٧٧٪ من الموظفين في إطار الموارد الخارجة عن الميزانية). ويمثل أصحاب العقود المؤقتة ٢,٥٪ من إجمالي عدد الموظفين في إطار الميزانية العادية، و٧٪ من عدد الموظفين في إطار الموارد الخارجة عن الميزانية (انظر الجداول من ١ إلى ٣). وتبرز هذه البيانات كثرة وثقل الأعباء الإدارية المترتبة على تجديد العقود المحددة الأجل التي تمتد لفترة عامين.

Table 1:
Composition of staff by contractual arrangement and location
(regular budget), December 2004

Type of Contract	HQ	%	Field	%	Total	% Total by contract
Indeterminate	110	79%	30	21%	140	7.8%
Fixed-Term	1 145	71%	470	29%	1 615	89.7%
Temporary	38	83%	8	17%	46	2.6%
Total	1 293	72%	508	28%	1 801	100%

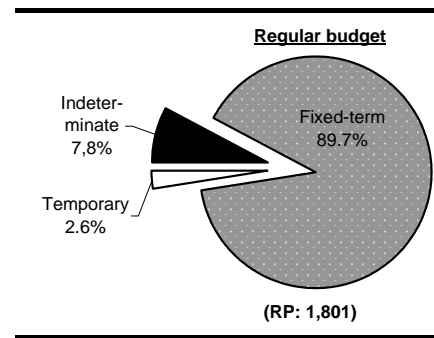
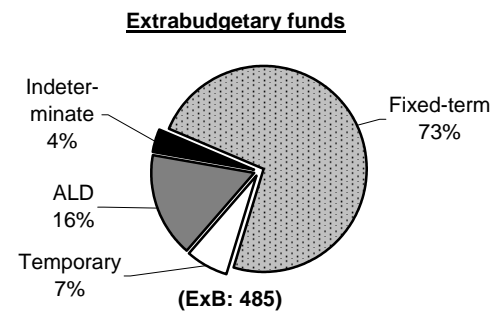


Table 2:
Composition of staff* by contractual arrangement and location
(extrabudgetary funds), December 2004

Type of Contract	HQ	%	Field	%	Total	% Total by contract
Indeterminate	13	76%	4	24%	17	4%
Fixed-term	196	55%	160	45%	356	73%
Temporary	29	91%	3	9%	32	7%
ALD	44	55%	36	45%	80	16%
Total	282	58%	203	42%	485	100%



(* Including staff holding UNESCO contracts in Institutes.

(٧) تم وقف العمل بالعقود غير المحددة الأجل في عام ١٩٨٧.

Table 3:
Composition of overall staff by contractual arrangement and location
(regular budget and extrabudgetary funds), December 2004

Type of Contract	HQ	%	Field	%	Total	% Total by contract
Indeterminate	123	78%	34	22%	157	6.9%
Fixed-Term	1 341	68%	630	32%	1 971	86.2%
Temporary	67	86%	11	14%	78	3.4%
ALD	44	55%	36	45%	80	3.5%
Total	1 575	69%	711	31%	2 286	100%

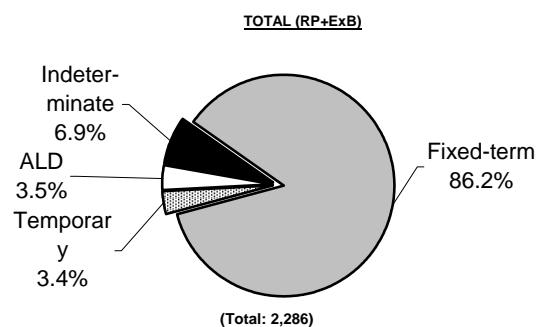


Tableau 1 - Composition du personnel par arrangement contractuel et lieu d'affectation
(budget ordinaire), décembre 2004

Type de contrat	Siège	% Siège	Hors Siège	% Hors Siège	Total	Pourcentage total par contrat
Durée indéterminée	110	79%	30	21%	140	7,8%
Durée limitée	1 145	71%	470	29%	1 615	89,7%
Temporaire	38	83%	8	17%	46	2,6%
Total	1 293	72%	508	28%	1 801	100%

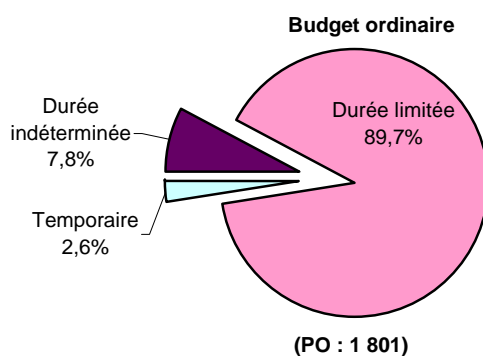


Tableau 2 - Composition du personnel* par arrangement contractuel et lieu d'affectation (fonds extrabudgétaires), décembre 2004

Type de contrat	Siège	% Siège	Hors Siège	% Hors Siège	Total	Pourcentage total par contrat
Durée indéterminée	13	76%	4	24%	17	4%
Durée limitée	196	55%	160	45%	356	73%
Temporaire	29	91%	3	9%	32	7%
EDL	44	55%	36	45%	80	16%
Total	282	58%	203	42%	485	100%

(*) Y compris les membres du personnel titulaires de contrats de l'UNESCO dans les instituts.

Fonds extrabudgétaires

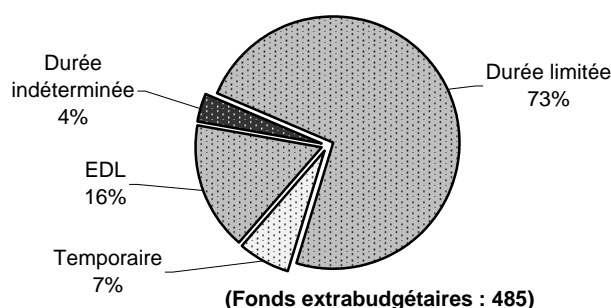
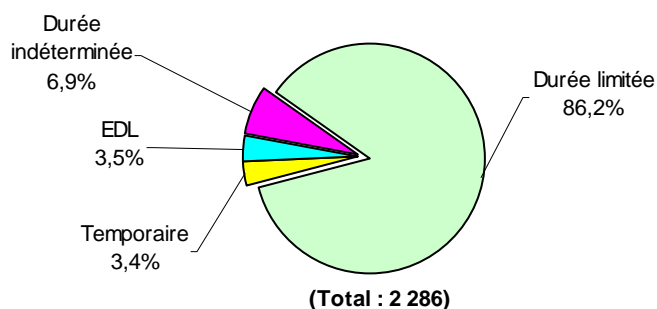


Tableau 3 - Composition de l'effectif total par arrangement contractuel et par lieu d'affectation (budget ordinaire et fonds extrabudgétaire), décembre 2004

Type de contrat	Siège	% Siège	Hors Siège	% Hors Siège	Total	Pourcentage total par contrat
Durée indéterminée	123	78%	34	22%	157	6,9%
Durée limitée	1 341	68%	630	32%	1 971	86,2%
Temporaire	67	86%	11	14%	78	3,4%
EDL	44	55%	36	45%	80	3,5%
Total	1 575	69%	711	31%	2 286	100%

TOTAL (PO+Fonds extrabudgétaires)



بنية ملاك الموظفين

توفر الجداول التالية (من ٤ إلى ٩) معلومات عن بنية ملاك الموظفين في اليونسكو مصنفة بحسب الفئات، والدرجات، ومواقع العمل، والمجالات الوظيفية، وقطاعات البرنامج، ومصادر التمويل.

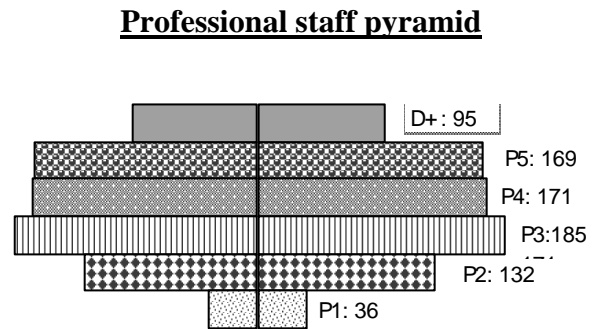
الموظفون في إطار الميزانية العادية بحسب الفئات والدرجات

يبين الجدول ٤ أن ٥٪ من الموظفين ينتمون إلى فئات "مدير" وما فوقها، و٤٢٪ منهم إلى الفئة المهنية (٣٩٪ إلى الفئة المهنية (م) الدولية و٣٪ إلى الفئة المهنية (م) الوطنية)، و٥٣٪ إلى فئة الخدمة العامة).

Table 4:
Distribution of staff* by category and grade under the regular budget, December 2004

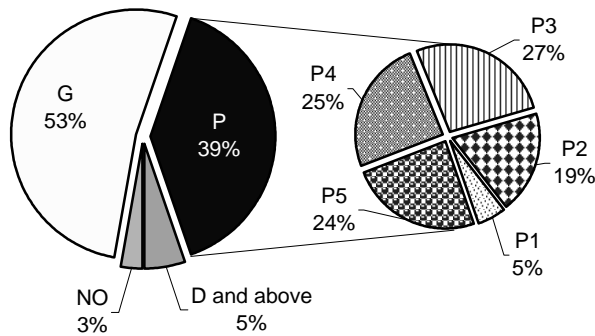
Staff by Grade	HQ	%	Field	%	Total	% of Total
D and above	57	60%	38	40%	95	5%
P5	126	75%	43	25%	169	10%
P4	134	78%	37	22%	171	10%
P3	123	66%	62	34%	185	11%
P2	108	82%	24	18%	132	8%
P1	28	78%	8	22%	36	2%
NO		0%	45	100%	45	3%
Total P	519	70%	219	30%	738	42%
GS	679	74%	243	26%	922	53%
Total	1255	72%	500	28%	1755	100%

(*) excluding temporary staff.



تبيّن بنية ملاك الموظفين في الفئة المهنية توزيعاً متكافئاً للوظائف في كل درجة وظيفية، حسبما يمكن ملاحظته في الرسم البياني أدناه (يبلغ المتوسط ٢٤٪ في كل درجة، لدى اعتبار الدرجتين م-١ وم-٢ معاً).

Distribution of staff* under the regular budget by category, December 2004



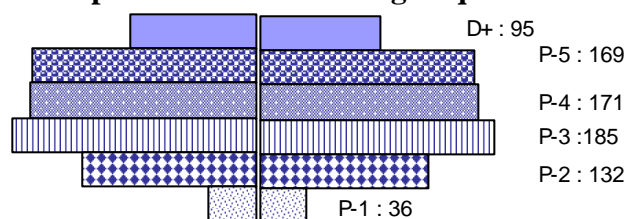
(*) excluding temporary staff.

Tableau 4 - Répartition du personnel* par catégorie et par classe, postes du budget ordinaire, décembre 2004

Effectif par classe	Siège	%	Hors Siège	%	Total	Pourcentage du total
D et fonctionnaires de rang supérieur	57	60%	38	40%	95	5%
P-5	126	75%	43	25%	169	10%
P-4	134	78%	37	22%	171	10%
P-3	123	66%	62	34%	185	11%
P-2	108	82%	24	18%	132	8%
P-1	28	78%	8	22%	36	2%
NO		0%	45	100%	45	3%
Total P	519	70%	219	30%	738	42%
GS	679	74%	243	26%	922	53%
Total	1 255	72%	500	28%	1 755	100%

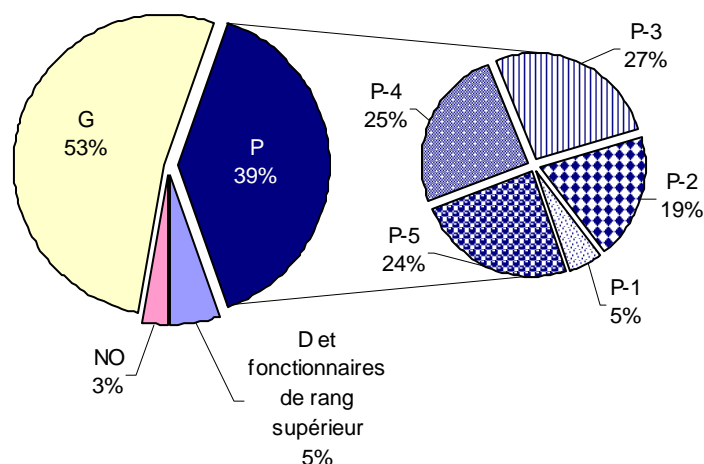
(*) Personnel temporaire non compris.

Pyramide du personnel du cadre organique



تبين بنية ملاك الموظفين في الفئة المهنية توزيعا متكافئا للوظائف في كل درجة وظيفية، حسبما يمكن ملاحظته في الرسم البياني أدناه (يبلغ المتوسط ٢٤٪ في كل درجة، لدى اعتبار الدرجتين م-١ وم-٢ معا).

Répartition du personnel* dont les services sont financés par le budget ordinaire, par catégorie, décembre 2004

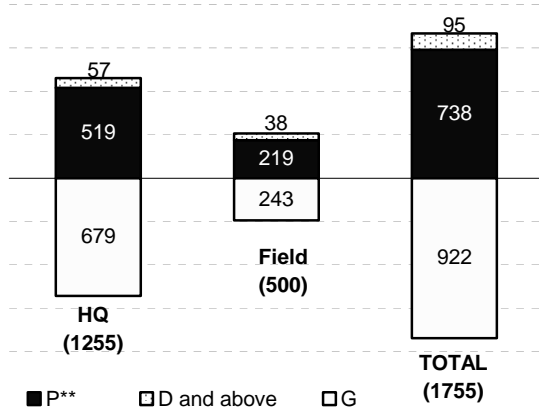


(*) Personnel temporaire non compris.

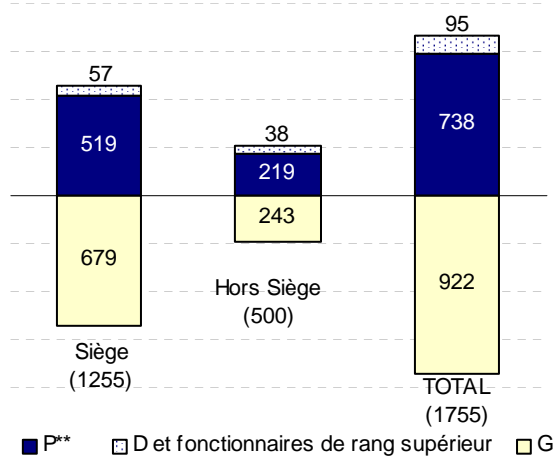
الموظفون في إطار الميزانية العادية بحسب مواقع العمل

بالنسبة لمواقع عمل الموظفين، يظهر الرسم البياني التالي أن ٧٢٪ من الموظفين في إطار الميزانية العادية يعملون في المقر مقابل ٢٨٪ في الميدان.

Distribution of staff under the regular budget by category and location, December 2004



Répartition du personnel dont les services sont financés par le budget ordinaire, par catégorie et par lieu d'affectation, décembre 2004



الموظفون في إطار الميزانية العادية بحسب المجالات الوظيفية

يعرض الجدول ٥ أدناه عدد الوظائف الثابتة التي لها اعتمادات مخصصة في إطار الوثيقة ٣٢/م/٥ وعدد الموظفين بحسب المجالات الوظيفية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤. ولئن كانت نسبة الوظائف المخصصة لقطاعات البرنامج تبلغ ٥٤٪ من الوظائف الثابتة، فإنها تشمل في الواقع ٥٦٪ من إجمالي الميزانية العادية المخصصة للموظفين. وفي حين أن ٣٣٪ من الوظائف الثابتة مخصصة لمساندة تنفيذ البرنامج والإدارة، فإن هذه المرافق تشمل ٣٤٪ من إجمالي الميزانية العادية المخصصة للموظفين، ومع أن ٩٪ من الوظائف الثابتة

مخصصة لمرافق خدمة البرنامج، فإن ٦٪ من مجموع الموظفين في إطار الميزانية العادية يعملون في هذه المرافق. وتشير هذه البيانات إلى أن أكثر من نصف عدد الموظفين في إطار الميزانية العادية، العاملين في المقر وفي المكاتب الميدانية، معيّنون في قطاعات البرنامج (٥٦٪) بينما يعمل ٤٠٪ منهم في مساندة تنفيذ البرنامج والإدارة وفي مرافق خدمة البرنامج.

Table 5:
Number of established posts & staff* under the regular budget by category and functional area, December 2004

	Governance and General Policy				Programmes				Programme Related Services				Support for programme execution and Administration				TOTAL	
	Posts	%	Staff	%	Posts	%	Staff	%	Posts	%	Staff	%	Posts	%	Staff	%	Posts	Staff
D and above	9	9%	7	7%	68	69%	69	73%	6	6%	6	6%	15	15%	13	14%	98	95
P5 to P1	44	6%	35	5%	484	61%	405	58%	62	8%	55	8%	197	25%	198	29%	787	693
GS/HQ	32	4%	31	5%	239	32%	214	32%	52	7%	45	7%	426	57%	389	57%	749	679
NO + GS in the Field	-	-	-	-	260	83%	288	94%	48	15%	-	-	4	1%	-	-	312	308
TOTAL	85	4%	73	4%	1051	54%	976	56%	168	9%	106	6%	642	33%	600	34%	1946	1755

(*Excluding temporary staff

In accordance with 32 C/5:

- Governance and general policy : ODG, IOS, LA, SCG and SCX

- Programmes: CI, CLT, ED, SC, SHS, and BFC in the Field

- Programme related services : AFR, BB, BPI and BSP

- Support for programme execution and administration: ADM, BFC at HQ, ERC and HRM

Tableau 5 - Nombre de postes établis et de fonctionnaires* (budget ordinaire) par catégorie et par domaine fonctionnel, décembre 2004

	Politique générale et Direction				Programmes				Services liés au programme				Soutien de l'exécution du programme et administration				TOTAL	
	Postes	%	Fonctionnaires	%	Postes	%	Fonctionnaires	%	Postes	%	Fonctionnaires	%	Postes	%	Fonctionnaires	%	Postes	Fonctionnaires
D et fonctionnaires de rang supérieur	9	9%	7	7%	68	69%	69	73%	6	6%	6	6%	15	15%	13	14%	98	95
P-5 à P-1	44	6%	35	5%	484	61%	405	58%	62	8%	55	8%	197	25%	198	29%	787	693
GS-Siège	32	4%	31	5%	239	32%	214	32%	52	7%	45	7%	426	57%	389	57%	749	679
NO + GS hors Siège	-	-	-	-	260	83%	288	94%	48	15%	-	-	4	1%	-	-	312	308
TOTAL	85	0	73	0	1 051	1	976	1	168	0	106	0	642	0	600	0	1 946	1 755

(*) Personnel temporaire non compris.

Conformément au 32 C/5 :

- Politique générale et Direction : ODG, IOS, LA, SCG et SCX

- Programmes : CI, CLT, ED, SC, SHS et BFC hors Siège

- Services liés au programme : AFR, BB, BPI et BSP

- Soutien de l'exécution du programme et administration : ADM, BFC au Siège, ERC et HRM.

ويبين الجدول ٦ أدناه بنية ملاك الموظفين في المقر وفي الميدان بحسب المجالات الوظيفية، مفصلاً بوجه خاص توزيع الموظفين في الفئة المهنية (م): ويلاحظ أن أكثر من ٦١٪ من مجموع الموظفين المهنيين (أي ٤٥٠ من أصل ٧٣٨ موظفاً) ينتمون إلى قطاعات البرنامج.

Table 6:
Number of staff* under the regular budget by category and functional area, December 2004

Grade	Governance and General Policy		Programmes		Programme related services		Support for programme execution and Administration		Total
		%		%		%		%	
D and above	7	7%	69	73%	6	6%	13	14%	95
P5	8	5%	108	64%	15	9%	38	22%	169
P4	8	5%	92	54%	13	8%	58	34%	171
P3	8	4%	114	62%	14	8%	49	26%	185
P2	8	6%	78	59%	10	8%	36	27%	132
P1	3	8%	13	36%	3	8%	17	47%	36
NO		0%	45	100%	45
Total P	35	5%	450	61%	55	7%	198	27%	738
G	31	3%	457	50%	45	5%	389	42%	922
TOTAL	73	4%	976	56%	106	6%	600	34%	1755

Tableau 6 - Nombre de fonctionnaires* (budget ordinaire) par catégorie et par domaine fonctionnel, décembre 2004

Grade	Politique générale et Direction		Pro-grammes		Services liés au programme		Soutien de l'exécution du programme et administration		Total
		%		%		%		%	
D et fonctionnaires de rang supérieur	7	7%	69	73%	6	6%	13	14%	95
P-5	8	5%	108	64%	15	9%	38	22%	169
P-4	8	5%	92	54%	13	8%	58	34%	171
P-3	8	4%	114	62%	14	8%	49	26%	185
P-2	8	6%	78	59%	10	8%	36	27%	132
P-1	3	8%	13	36%	3	8%	17	47%	36
NO		0%	45	100%	45
Total P	35	5%	450	61%	55	7%	198	27%	738
G	31	3%	457	50%	45	5%	389	42%	922
TOTAL	73	4%	976	56%	106	6%	600	34%	1755

(*) *Personnel temporaire non compris.*

Conformément au 32 C/5 :

- Politique générale et Direction : ODG, IOS, LA, SCG et SCX
- Programmes : CI, CLT, ED, SC, SHS et BFC hors Siège
- Services liés au programme : AFR, BB, BPI et BSP
- Soutien de l'exécution du programme et administration : ADM, BFC au Siège, ERC et HRM.

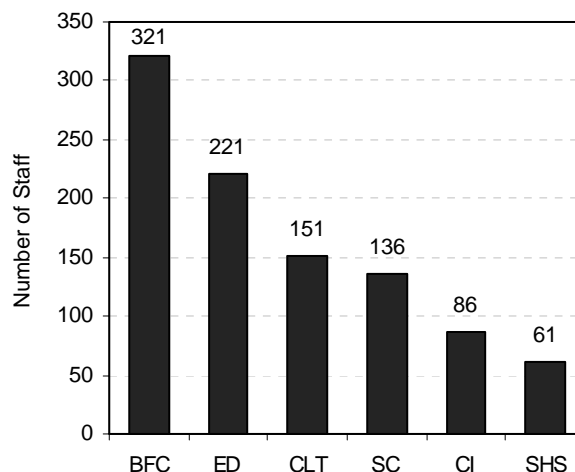
الموظفون في إطار الميزانية العادية بحسب قطاعات البرنامج

يبين الجدول ٧ أن ٩٧٦ موظفا من الموظفين المعيّنين في قطاعات البرنامج موزعون توزيعا متكافئا بين المقر (٥٠٪) والميدان (٥٠٪). وتظهر هذه البنية التقدم المحرز بفضل استراتيجية اللامركزية الرامية إلى وضع موظفي البرنامج في مواقع أقرب إلى المنتفعين بأنشطة اليونسكو.

Table 7:

Breakdown of the number of staff* under the regular budget by programme sector, December 2004**

Sector	HQ	%	Field	%	Total	% by sector
BFC	-	-	321	100%	321	33%
ED	144	65%	77	35%	221	23%
CLT	120	79%	31	21%	151	15%
SC	106	78%	30	22%	136	14%
CI	58	67%	28	33%	86	9%
SHS	56	92%	5	8%	61	6%
Total	484	50%	492	50%	976	100%



(*) Excluding temporary staff.

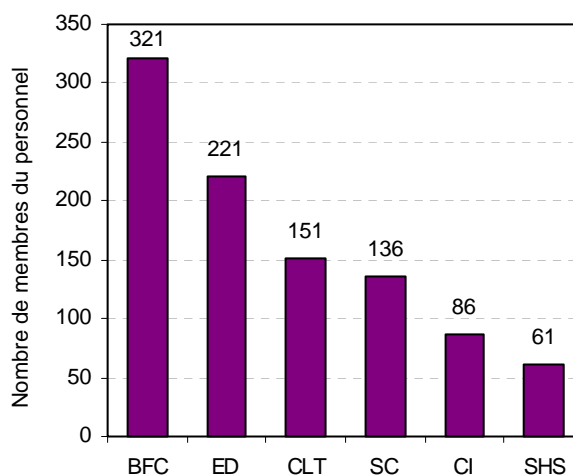
(**) In accordance with document 32 C/5 (excluding BFC at Headquarters that are counted for in support for programme execution and administration).

Tableau 7 - Répartition des effectifs* relevant du budget ordinaire, par Secteur du programme, décembre 2004**

Secteur	Siège	%	Hors Siège	%	Total	% par secteur
BFC	-	-	321	100%	321	33%
ED	144	65%	77	35%	221	23%
CLT	120	79%	31	21%	151	15%
SC	106	78%	30	22%	136	14%
CI	58	67%	28	33%	86	9%
SHS	56	92%	5	8%	61	6%
Total	484	50%	492	50%	976	100%

(*) Hors personnel temporaire.

(**) Conformément au 32 C/5 (non compris BFC au Siège, qui est comptabilisé dans le soutien à l'exécution et l'administration du programme).



التكافؤ بين الجنسين في الفئة المهنية وما فوقها

يبين الجدول ٨ التوزيع بحسب الجنسين في الفئة المهنية وفي أعلى مستويات الوظائف في المنظمة. وبوجه عام، تمثل النساء في إطار الميزانية العادية ٤٧٪ من موظفي الفئة المهنية وما فوقها. وفي حين أن النساء في الفئة المهنية بمفردها يمثلن ٥٠٪ من الموظفين، فإن هناك خللاً في التكافؤ بين الجنسين في فئة "مدير" وما فوقها حيث تمثل النساء ٢٢٪ من الموظفين، وذلك في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.

Table 8:
Gender breakdown of Professional staff* and above under the regular budget by grade, December 2004

Grade	F	%F	M	%M	Total
DDG		0%	1	100%	1
ADG	1	13%	7	88%	8
D2	7	30%	16	70%	23
D1	13	21%	50	79%	63
P5	63	37%	106	63%	169
P4	77	45%	94	55%	171
P3	104	56%	81	44%	185
P2	85	64%	47	36%	132
P1	22	61%	14	39%	36
NO	21	47%	24	53%	45
Total	393	47%	440	53%	833

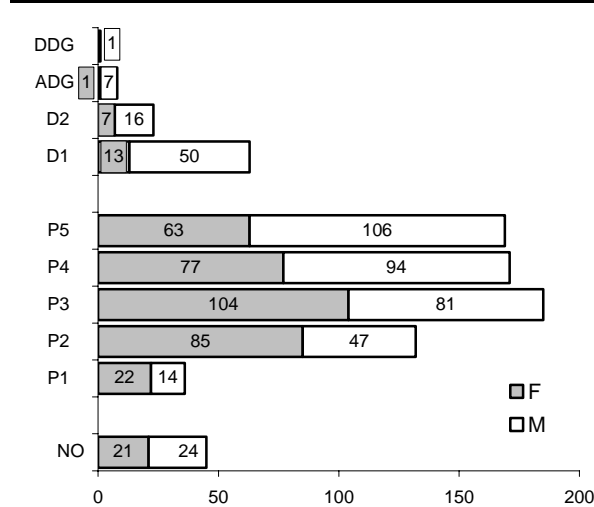
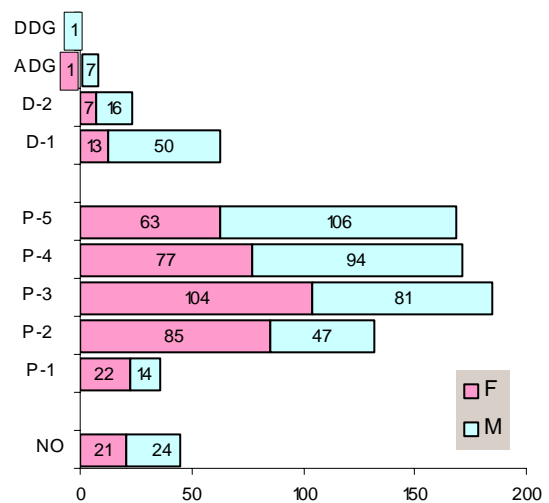


Tableau 8 - Répartition par sexe des agents du cadre organique* et des catégories supérieures relevant du budget ordinaire, par grade, décembre 2004

Grade	F	% F	M	% M	Total
DDG		0%	1	100%	1
ADG	1	13%	7	88%	8
D-2	7	30%	16	70%	23
D-1	13	21%	50	79%	63
P-5	63	37%	106	63%	169
P-4	77	45%	94	55%	171
P-3	104	56%	81	44%	185
P-2	85	64%	47	36%	132
P-1	22	61%	14	39%	36
NO	21	47%	24	53%	45
Total	393	47%	440	53%	833



(*) Hors personnel temporaire.

وفيما يخص التطور في هذا الصدد، حققت اليونسكو نتائج جيدة منذ عام ٢٠٠٠ من خلال التحسين المطرد لتمثيل النساء في الفئة المهنية، فقد انتقلت نسبة النساء من ٤٦٪ عام ٢٠٠٠ إلى ٥٠٪ عام ٢٠٠٤، كما يلاحظ في الجدول ٩ أدناه.

Table 9:
Evolution of the number of women in the P category* and above from 2000 to 2004

	Year				
	2000	2001	2002	2003	2004
<i>D+ Staff</i>	130	125	90	96	95
<i>D+ Female Staff</i>	27	26	20	20	21
<i>%F</i>	21%	21%	22%	21%	22%
<i>P5 & P4 Staff**</i>	364	369	355	351	344
<i>P5 & P4 Female Staff</i>	118	130	128	135	140
<i>% F</i>	32%	35%	36%	38%	41%
Professional Staff	706	708	693	713	738
Professional Female Staff	324	336	332	347	372
% F	46%	47%	48%	49%	50%
Total Staff (P&D+)	836	833	783	809	833
Female Staff (P&D+)	351	362	352	367	393
% F	42%	43%	45%	45%	47%

(*) *excluding temporary staff*

(**) *including NO-D*

Tableau 9 - Évolution du nombre de femmes dans le cadre organique* et les catégories supérieures entre 2000 et 2004

	Année				
	2000	2001	2002	2003	2004
D+,	130	125	90	96	95
dont femmes	27	26	20	20	21
<i>% femmes</i>	21%	21%	22%	21%	22%
P-5 et P-4,**	364	369	355	351	344
dont femmes	118	130	128	135	140
<i>% femmes</i>	32%	35%	36%	38%	41%
Cadre organique,	706	708	693	713	738
dont femmes	324	336	332	347	372
<i>% femmes</i>	46%	47%	48%	49%	50%
Total (P et D+),	836	833	783	809	833
dont femmes (P et D+)	351	362	352	367	393
<i>% femmes</i>	42%	43%	45%	45%	47%

(*) *Hors personnel temporaire.*

(**) *NO-D compris.*

التنوع الجغرافي

في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، كانت ١٥٨ جنسية ممثلة داخل الأمانة في إطار وظائف الميزانية العادية الخاضعة للتوزيع الجغرافي؛ ويمثل هذا المعدل أعلى معدلات التمثيل في الوكالات المتخصصة التابعة لمنظمة الأمم المتحدة^(٨). وتتوزع الدول الأعضاء وفقاً لمبدأ التنوع الجغرافي على النحو التالي: ٧٣ دولة من الدول الأعضاء (٣٨٪) ممثلة في حدود النصاب؛ و٢٦ دولة (١٤٪) ممثلة فوق النصاب، و٥٩ دولة (٣١٪) ممثلة دون النصاب، و٣٣ دولة (١٧٪) غير ممثلة.

الإدارة ونطاق المراقبة

يعرض الجدول ١٠ أدناه معلومات عن توزيع المسؤولين الإداريين مقابل الموظفين المرؤوسين في إطار الميزانية العادية. وبما أن وظائف المسؤولية الإدارية تبدأ من درجة م-٥ (رئيس شعبة)، فإن اليونسكو تضم ٢٦٥ مسؤولاً إدارياً مقابل ١٥٣٦ موظفاً مرؤوساً. وهذا يعني أن متوسط نطاق المراقبة هو ٦ موظفين لكل مسؤول إداري.

Table 10:
Distribution of total staff* under the regular budget by function, December 2004

Grade	Staff	%
D and above	95	
P5	170	
Total Managers	265	15%
P4	175	
P3	189	
P2	134	
P1	43	
NO	45	
GS	950	
Total Supervised	1536	85% 0
TOTAL	1801	100%

(*) including temporary staff

(٨) تحتل الأمانة العامة للأمم المتحدة المرتبة الأولى إذ لا تضم سوى ١٧ دولة من الدول الممثلة دون النصاب أو غير الممثلة (٧ دول غير ممثلة و١٠ دول ممثلة دون النصاب).

Tableau 10 - Répartition de l'effectif total*, inscrit au budget ordinaire, par fonction, décembre 2004

Grade	Effectif	%
D et rang supérieur		
	95	
P-5	170	
Total cadres	265	15%
P-4	175	
P-3	189	
P-2	134	
P-1	43	
NO	45	
GS	950	
Total subordonnés	1 536	85%
TOTAL	1 801	100%

(*) *Personnel temporaire compris*

التوقعات المتعلقة بحالات التقاعد

سيبلغ ٤٣٠ موظفا (٢٥٪ من مجموع الموظفين الحاليين)، في إطار الميزانية العادية، سن التقاعد النظامية خلال السنوات الخمس التالية (أي بين عام ٢٠٠٥ وعام ٢٠٠٩)؛ كما سيبلغ ٣٧٢ موظفا (٢١٪ من مجموع الموظفين الحاليين) سن التقاعد النظامية بحلول عام ٢٠١٥. وينتمي عدد كبير من هؤلاء الموظفين إلى فئتي "مدير" و"مهني". ويبين الجدول ١١ أدناه أن ٥٠ موظفا من درجة "مدير" وما فوقها سيتقاعدون خلال فترة السنوات الخمس المقبلة، وهم يمثلون ٥٣٪ من الموظفين الحاليين في هذه الدرجات البالغ عددهم ٩٥ موظفا. وعلى غرار ذلك، سيتقاعد ٦٩ موظفا من درجة م-٥ خلال فترة السنوات الخمس المقبلة، وهم يمثلون ٤١٪ من الموظفين الحاليين في هذه الدرجة، في إطار الميزانية العادية. وينطوي هذا الوضع الديموغرافي على احتمالات كبيرة لتجديد شباب ملاك الموظفين ولإدخال تحسينات بالغة في التنوع الجغرافي بوجه عام وفي التكافؤ بين الجنسين على مستوى الوظائف العليا. وفي الوقت نفسه، يمثل تقاعد الموظفين في إطار توقعات السنوات الخمس والسنوات العشر المقبلة تحديا كبيرا لليونسكو من حيث خسارة طاقات الذاكرة المؤسسية.

Table 11:
Number of anticipated retirements of staff* under the regular budget, by category,
December 2004

Grade	2005		2006		2007		2008		2009		Total	Between 2010 and 2015	
		%		%		%		%		%			%
D and above	15	16%	3	3%	11	12%	8	8%	13	14%	50	26	27%
P5	15	9%	10	6%	16	9%	15	9%	13	8%	69	57	34%
P4	10	6%	9	5%	7	4%	8	5%	11	6%	45	44	26%
P3	3	2%	6	3%	2	1%	7	4%	7	4%	25	20	11%
P2	5	4%	2	2%	8	6%	3	2%	3	2%	21	13	10%
P1		0%		0%		0%		0%	1	3%	1		0%
NO	3	7%		0%		0%	1	2%	2	4%	6	12	27%
GS	49	5%	34	4%	41	4%	38	4%	51	6%	213	200	22%
TOTAL	100	6%	64	4%	85	5%	80	5%	101	6%	430	372	21%

(*Excluding temporary staff)

معدل حالات تقاعد الموظفين المتوقعة في إطار الميزانية العادية، بحسب الفئة، كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤

Rate of anticipated retirements of staff under the regular budget, by category,
December 2004

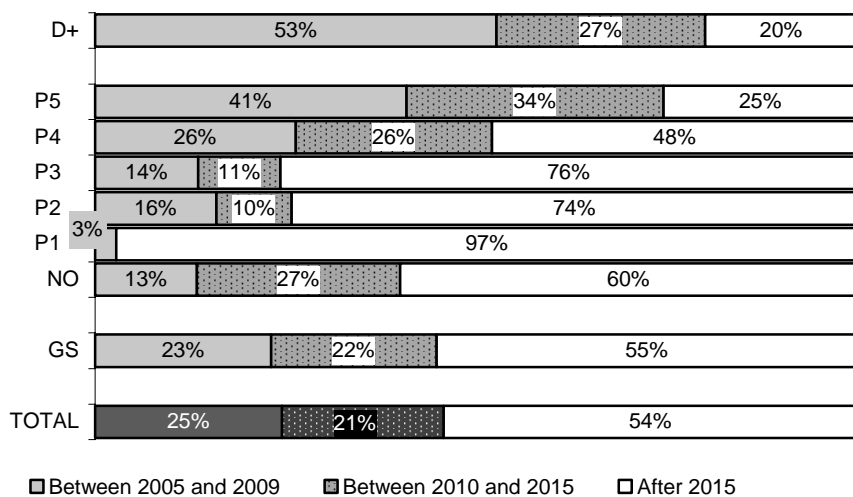


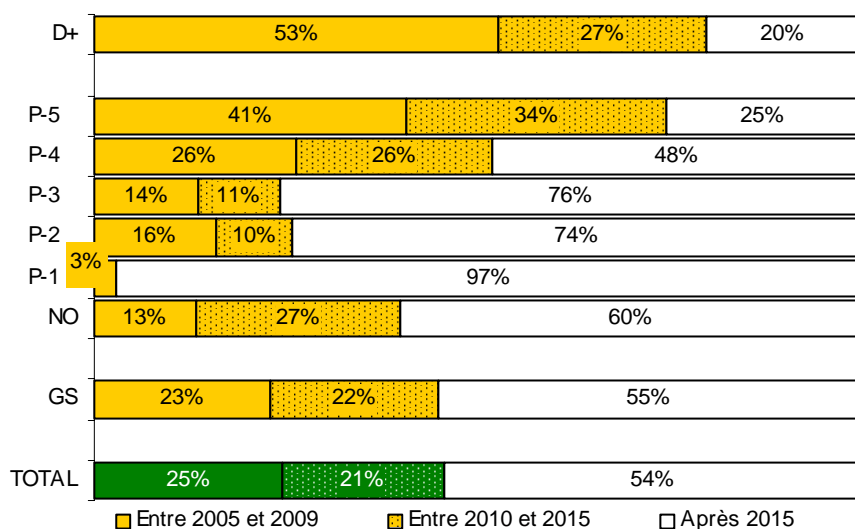
Tableau 11 - Nombre prévu de départs à la retraite de membres du personnel* occupant des postes inscrits au budget ordinaire, par catégorie, décembre 2004

Grade	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	Total	Entre 2010 et 2015	%
D et rang supérieur	15	16%	3	3%	11	12%	8	8%	13	14%	50	26	27%
P-5	15	9%	10	6%	16	9%	15	9%	13	8%	69	57	34%
P-4	10	6%	9	5%	7	4%	8	5%	11	6%	45	44	26%
P-3	3	2%	6	3%	2	1%	7	4%	7	4%	25	20	11%
P-2	5	4%	2	2%	8	6%	3	2%	3	2%	21	13	10%
P-1		0%		0%		0%		0%	1	3%	1		0%
NO	3	7%		0%		0%	1	2%	2	4%	6	12	27%
GS	49	5%	34	4%	41	4%	38	4%	51	6%	213	200	22%
TOTAL	100	6%	64	4%	85	5%	80	5%	101	6%	430	372	21%

(*) Hors personnel temporaire.

معدل حالات تقاعد الموظفين المتوقعة في إطار الميزانية العادية، بحسب الفئة، كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤

Taux prévus de départs à la retraite de membres du personnel occupant des postes inscrits au budget ordinaire, par catégorie, décembre 2004



الدورة الحادية والسبعون بعد المائة

171 EX/6 Add.
Part I
م ١٧١ ت/٦ ضميمية
الجزء الأول
باريس، ٢٠٠٥/٤/١٥
الأصل: فرنسي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

ضميمية

سياسة الموظفين

الملخص

طبقاً للمادة ٧-٢٨٠٥ من المرجع الإداري لليونسكو، تقدم نقابة موظفي اليونسكو (STU) تعليقاتها على تقرير المدير العام.

ألف – سياسة الموظفين

الحشد والترقيات والتدريب

١ - تود نقابة موظفي اليونسكو (STU) أن تشير منذ البداية إلى أنه في الوقت الذي يزعم فيه المدير العام أن يقوم بعملية إعادة تنظيم هيكلي للأمانة وتخفيض في عدد الموظفين، فقد تم في عام ٢٠٠٤ شغل ١٢٥ وظيفة من الفئة المهنية وما فوقها، وذلك في أكثر الأحيان من دون الالتزام بمبادئ الحشد التي تم إقرارها في السياسة الجديدة (المنشور الإداري رقم ٢١٩١ الصادر في ٢٩ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣).

٢ - وقد استرعت النقابة انتباه المسؤولين في الإدارة، ولا سيما مكتب إدارة الموارد البشرية (HRM)، إلى جميع المخالفات المرتكبة، ولكن لم يُتخذ أي إجراء إصلاحي بهذا الشأن. ويرى الموظفون أن مكتب إدارة الموارد البشرية هو الذي يعزز هذه الممارسات غير النظامية. وقد دأبت النقابة منذ فترة طويلة على لفت الانتباه إلى أن الخلل ليس موجوداً في النظم (سواء منها القديمة أو الجديدة) بل إن الإدارة السيئة لشؤون الموظفين في اليونسكو ناجمة عن عدم التقيد بأحكام هذه النصوص.

٣ - وعلى الرغم من إدخال تغييرات على إجراءات الترقية، بسبب عدم تطبيقها، فإن الموظفين الذين يستفيدون من الترقية إنما يحصلون عليها في أغلب الأحيان (سواء عن استحقاق أو بدونه) بفضل تعاطف رؤسائهم وليس على أساس الإنصاف.

٤ - وفيما يخص تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم، فإن القرارات بهذا الشأن تتخذ على أساس اللامركزية على مستوى القطاعات والمكاتب، ومن ثم فإن هذا التدريب، شأنه شأن الترقيات، يُمنح استناداً إلى معايير غير منطقية تحكمها النوازع الشخصية وتتسم بعدم الإنصاف. ويفترض أن يكون تدريب ١٨٠ من كبار الموظفين على أساليب التوجيه وعلى الإدارة قد أدى إلى التقليل من المضايقات المعنوية، التي أصبحت تشكل ممارسة شائعة في الأمانة وتظل في جميع الأحوال بلا عقاب.

٥ - إن موظفي اليونسكو حريصون على تحسين كفاءتهم، وهم يتطلعون إلى سياسة عادلة تقوم على النوعية وليس على الكمية. ويُشار هنا إلى أنه لا توجد هناك أي متابعة لقياس مستوى التعلم وآثاره بالنسبة لأداء العمل في الأمانة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً مراعاة حقيقة أن الكثير من الزملاء يتعين عليهم أن ينجزوا كميات كبيرة من العمل بحيث أنه لم يبق لديهم حتى الوقت اللازم للمشاركة في الدورات التدريبية.

الإطار التوجيهي الجديد لتنفيذ إصلاح سياسة الموارد البشرية

٦ - في الفترة من عام ٢٠٠٢ إلى عام ٢٠٠٤ عمل "المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين" (ACPP) تحت ضغط مستمر من مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل صياغة توصيات موجهة إلى المدير العام. وتعرب نقابة موظفي اليونسكو عن سرورها لأن المدير العام يأخذ في أغلب الأحيان بآراء المجلس الاستشاري المذكور، ولكن من المؤسف أن مكتب إدارة الموارد البشرية يعوق تداول المعلومات بين أعضاء المجلس الاستشاري والمدير العام. ومن ذلك أن المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين اضطر إلى العمل على وجه السرعة في دورة مكثفة للغاية في تشرين الثاني/نوفمبر - كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ لإعداد مشروع سياسة لمكافحة المضايقات، ولكن حتى حزيران/يونيو ٢٠٠٤ لم يكن المدير العام قد تلقى بعد تقرير المجلس الاستشاري، كما أن المنشور الإداري المتعلق بهذا الموضوع لم يصدر حتى الآن.

٧ - وعلى الرغم من حدوث تحسن ملحوظ في سياسة الموظفين، فإن عدم تطبيق القواعد الخاصة بإدارة شؤون الموظفين ترتبت عليه آثار مفاجئة، كما أن الموظفين باتوا يشعرون ببعض الفتور. وقد أحاطت نقابة موظفي اليونسكو المجلس التنفيذي علماً بهذه الحالة من خلال الكلمة التي ألقاها رئيسها أمام اللجنة المالية والإدارية أثناء الدورة السبعين بعد المائة للمجلس.

٨ - وإذا كانت نقابة موظفي اليونسكو قد كفت عن إجراء اتصالات منتظمة مع مخاطبينا المعتادين، فإن الهدف من ذلك هو استرعاء انتباه المدير العام إلى جوانب القصور في عمل مكتب إدارة الموارد البشرية. وبفضل جهود رئيس اللجنة المالية والإدارية - الذي تتوجه إليه النقابة بالشكر على ما يبديه من اهتمام صادق بمحنة الموظفين - وكذلك بفضل الاستعداد الثابت لنائب المدير العام لإعادة ربط علاقات الحوار بين الموظفين وكبار المسؤولين، فإن نقابتنا تأمل في أن تتمكن من الإسهام في إضفاء طابع من الشفافية الحقيقية والإنصاف على إدارة الموارد البشرية، وهو أمر غير قائم على الإطلاق في الوقت الراهن.

باء - الاستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو

٩ - إن موظفي اليونسكو مدركون تماماً لضرورة أن تكيف المنظمة نفسها تبعاً للتغيرات المتسارعة والشاملة التي يشهدها العالم المعاصر. بيد أنه لا يسعنا أن نتفق مع الرؤية التشاركية التي مفادها أن مستقبل الإنسانية سوف يتسم على وجه الخصوص بسلسلة متعاقبة من الكوارث الطبيعية والحروب. ولا يمكن أن تكون العمليات العاجلة هي السبب الرئيسي لإعادة التنظيم الهيكلي لأمانة المنظمة وبرامجها؛ فالأمن ومكافحة الإرهاب أمران ضروريان، ولكن ينبغي ألا يكونا هما الذريعة لهذا الإصلاح.

١٠ - إننا نستعد للاحتفال بذكرى مرور ستين عاماً على تأسيس اليونسكو، بيد أن المنظمة عرفت كيف تحافظ على شبابها، حيث أنها ما فتئت تكيف نفسها مع التغيرات الكبرى التي تجري في العالم، بل وربما هي تستبق هذه التغيرات. واليونسكو، بوصفها منظمة "فكرية"، كانت في كثير من الأحيان بمثابة المنتدى العالمي لإبراز التطورات التي تحدث في المجتمع الدولي. ويتبين من قراءة التقرير الذي أعده الأمين العام للأمم المتحدة لاجتماع رؤساء الدول والحكومات في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ أن إعادة تنظيم بنى الأمانات في منظومة الأمم المتحدة بكاملها يمثل حاجة ملحة، ونحن لا يسعنا أن نعارض إعادة التنظيم الهيكلي لأمانة اليونسكو. ولكن ما يرحوه الموظفون هو أن تجري عملية إعادة التنظيم هذه في كنف الشفافية.

١١ - إن نقابة موظفي اليونسكو (STU) ترغب في الإسهام في تحسين فعالية أمانة اليونسكو، ولكن لا يمكنها أن تقبل أن تتم هذه العملية بدون تشاور مع الرابطات الثلاث للموظفين وفي ظل انعدام كامل للشفافية. وثمة شعور بأن السياسة الحالية لإدارة شؤون الموظفين تمثل إنكاراً منهجياً لكفاءات الموظفين الموجودين وتؤدي إلى عدم ثبات أوضاع العاملين في المنظمة.

١٢ - لقد كان ستالين يردد قائلاً "الإنسان هو أثن من رأس مال". وليس من المستغرب أن نجد هذه الرؤية ذاتها لدى إدارة اليونسكو، وإنه لمن قبيل المفارقة وأمر يبعث على القلق أن نرى "مكتب إدارة الموارد البشرية" يدير هذه الموارد كما لو أنها كانت موارد مالية. ونكتفي هنا بذكر مثال واحد على ذلك، وهو أنه، وبدون انتظار قرار المؤتمر العام، يعتبر المكتب أن الوظائف التي عرضت القطاعات والمكاتب إلغائها قد أصبحت ملغاة بالفعل، ويقوم بممارسة الضغوط على شاغليها لإجبارهم على ترك المنظمة دون مراعاة لحقوقهم أو لمصالحهم. فالموظفون، وقبل أن يكونوا "رأس مال ثمين" هو بشر ويستحقون أن يعاملوا على هذا الأساس. وإن نقابة موظفي اليونسكو

تعول على حكمة المدير العام بحيث تجري معاملة زملاء، شاغلي الوظائف التي يبلغ عددها زهاء عشرين وظيفة والمعرضة للإلغاء، في إطار الكرامة والعدالة والإنصاف.

١٣- وقد تفاوض عدد كبير من الموظفين على مغادرتهم المنظمة قبل الآجال المحددة، من أجل العملية المعلنة لإعادة التنظيم الهيكلي، وذلك مما يدل على وجود شعور واضح بالاستياء. ويوصي الأمين العام للأمم المتحدة باتخاذ تدابير مماثلة لتجديد الموارد البشرية. ولكن الأمر المؤسف في اليونسكو هو نظام الكيل بمكيالين المطبق على الأشخاص المعنيين. ذلك أن تعويضات إنهاء الخدمة المعروضة تتناسب عكسياً مع درجات وظائف الأشخاص المعنيين. فالتعويضات المعروضة على بعض الموظفين تزيد كثيراً على المبالغ المحددة بموجب نظام ولائحة الموظفين، في حين أن التعويضات المعروضة على موظفين آخرين هي تعويضات منخفضة بصورة تدعو إلى السخرية.

١٤- وفي سياق العولمة ينبغي أن تضطلع اليونسكو بدور متعاظم لكي تساهم في الوقاية من الآثار الضارة للعولمة وفي صون التنوع الثقافي والبيولوجي. وقد أصبح من الضروري اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، أن تكون نوعية الموظفين في أعلى مستوى ممكن. وإذا كانت إعادة تحديد الدور الذي يتعين على المنظمة أن تؤديه في المجتمع الدولي تتطلب أكثر فأكثر وجود موظفين دائمين مدربين على تأدية أعمال "عامة"، فإنه ينبغي ألا تكون الاستراتيجية الجديدة المتعلقة بالتوظيف مجرد عملية صياغة جيدة للنصوص بل إدارة حقيقية للموارد البشرية. فمن جهة أولى، فإن الموظفين الحاليين، الذين قضاوا جزءاً كبيراً من حياتهم المهنية وهم يعملون في إطار التعاون الدولي، قد أصبحوا متخصصين في الخدمة المدنية الدولية ويستحقون أن يُمنحوا عقوداً غير محددة الأجل (وفقاً لما اقترحه الأعضاء المنتخبون في المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين)، ومن جهة أخرى كان من المفروض أن تتوقف منذ وقت طويل عمليات تعيين الموظفين الجدد على أساس توصيفات للوظائف باللغة الدقة ومصوغة بما يناسب هذا المرشح أو ذلك.

١٥- وإذا كانت نقطة الضعف فيما يخص كفاءات الموظفين العاملين حالياً في اليونسكو هي حقاً الارتفاع المفرط في درجة تخصصهم، فلن تكون هناك إمكانية لتفسير المغالاة في استخدام الخبراء الاستشاريين في المقر. ومن أجل تبرير سوء إدارة الموارد البشرية (ولا سيما في المقر) فإن "مكتب إدارة الموارد البشرية" يفتقر نظريات محددة لكل مشكلة: فهناك القول بأنه يوجد عدد مفرط من الأخصائيين في المقر وأنه يتعين التخلص منهم من أجل التصدي للعولمة، أو، على العكس من ذلك، أنه لا يوجد عدد كافٍ من الأخصائيين في المقر، ومن ثم يجب تعيين خبراء استشاريين ومتعاقدين آخرين لتلبية احتياجات البرنامج. ومن ذلك، على سبيل المثال، أن الفقرة ٤٢ من الوثيقة ١٧١ ت/٦ تعلن أن "من الصعب أن يظل الموظفون الأساسيون في اليونسكو محتفظين بمهاراتهم الطليعية في مجالات اختصاص المنظمة". وإن نقابة موظفي اليونسكو تطلب حذف هذه العبارة وإجراء تحقيق في هذا الصدد. وإذا لم يعد المهنيون أخصائيين حقيقيين للبرامج، فإنه يتعين اتخاذ تدابير عملية على وجه السرعة.

١٦- فلماذا، بدلاً من تدعيم أوضاع الموظفين الأساسيين بعقود غير محددة الأجل، يجري اختيار اللجوء إلى "العمالة المؤقتة القصيرة الأجل أو المتوسطة الأجل وإلى الاعتماد على مقدمي الخدمات الخارجيين"؟ وكيف يمكن تأمين توزيع جغرافي متوازن في إطار هذا التوجه الخاص بالعمالة؟

١٧- إن تجديد الموارد البشرية، ولا سيما نتيجة لاستخدام التكنولوجيات الحديثة، ليس من شأنه أن يؤدي بالضرورة إلى فقدان "الذاكرة المؤسسية"، ولكنه قد يؤدي بالمقابل إلى تدمير الخدمة المدنية الدولية ما لم تُكفل الشروط اللازمة لحشد موظفين يتوافر لديهم المستوى المهني الرفيع والاستقلال عن السلطات الوطنية. وإن إضفاء طابع من الهشاشة على أوضاع العاملين في اليونسكو، واعتماد أسلوب الحشد المخالف للنظم السارية، قد أدّى

بالفعل إلى بعض الضياع للقيم فيما يخص استقلال موظفي المنظمة وجودتهم المهنية. فالذاكرة المؤسسية يمكن تأمينها بسهولة من خلال تدريب موظفين جدد على "الثقافة الداخلية لليونسكو"، بيد أن عدم الاكتراث الذي يواجهه الموظفون منذ فترة طويلة، مع تعرضهم بصورة دائمة للتهميش والمضايقات والإشعار بالذنب، قد خلق ثقافة جديدة، هي ثقافة "الجيل العفوي" الأفضل في كل شيء. وإن هذا التصدع في صلب الأمانة ذاتها يشكل مصدراً للتوترات وقد يؤدي إلى منازعات يتسع نطاقها بصورة مطردة.

١٨- ولئن كان من الواضح أنه لا يمكن أن تتوافر لدى الأمانة جميع الكفاءات اللازمة لتأدية مهمة معينة في مجالات اختصاص اليونسكو، وأن منطق العولة يقتضي تقسيم العاملين في خدمة اليونسكو إلى موظفين دائمين وموظفين معينين لتأدية مهام مؤقتة، فإنه يتعين تحديد التوازن الصحيح بين هاتين الفئتين. وهذا الإجراء لا يمثل تجديداً على الإطلاق، ذلك أن هذا هو النهج المتبع في عمل المنظمة على الدوام. وإن موظفي اليونسكو الحاليين يعربون عن قلقهم إزاء جانبين لهذه المشكلة هما: الافتقار إلى عنصر الاستشراف في الإدارة الحالية للموارد البشرية، والغموض الذي يكتنف هذه الإدارة. وهذا التهديد المستمر الذي يتعرض له الموظفون الحاليون يسهم في تعزيز مشاعر انعدام الأمن والاستياء السائدة لديهم.

١٩- ويتمثل أحد المظاهر الصارخة لعدم اكتراث "مكتب إدارة الموارد البشرية" بكفاءات موظفي اليونسكو في الطريقة التي يعامل بها المكتب الموظفين من فئة الخدمة العامة. فوفقاً لعادة قديمة متبعة، وبدلاً من تلبية حاجة طبيعية في الارتقاء المهني لهذه الفئة من الموظفين، فإن المكتب يقترح تغيير تسميات المهام، ليُجري بذلك مزيداً من الفصل بين مختلف المهن، حيث أن المنظمة لم تعد - على ما يبدو - بحاجة إلى الموظفين الذين يؤدون أعمالاً "عامة".

٢٠- وبالإضافة إلى ذلك، فإن نقابة موظفي اليونسكو تشعر بالقلق من الصمت فيما يخص مستقبل "التقنيين" (وظائف GT) الذين يعتبر وجودهم ضرورية لتأمين حسن سير العمل في المنظمة، والذين يحملون الذاكرة المؤسسية لليونسكو، كسائر الموظفين.

٢١- وإن هيئة مساعدي المدير العام، وهي هيئة ليس لها تحديد إداري ولكن يبدو أنها تمثل التعبير عن الإدارة الديمقراطية للأمانة، لا تلتقي مطلقاً بأعضاء المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين (ACPP) (الذي تقوم الهيئة بتحليل توصياته) ولا بممثلي رابطات الموظفين. وتقترح نقابة موظفي اليونسكو (STU) على المدير العام أن يعمل على إشراك ممثلي الموظفين بصورة منتظمة في اجتماعات هذه الهيئة. وهذا الإجراء من شأنه أن يكفل الشفافية والفعالية لعملية الإصلاح. وبوجه عام، فإن النقابة تطلب بإلحاح من ممثلي الدول الأعضاء والإدارة العامة إشراك ممثلي الموظفين في إدارة عملية إعادة التنظيم الهيكلي للأمانة، وإعطاء "المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين" مزيداً من حرية التعبير، ومراعاة الاقتراحات التي تقدمها رابطات الموظفين الثلاث.

الدورة الحادية والسبعون بعد المائة

171 EX/6 Part I Add 2

١٧١ م ت/٦ الجزء الأول ضميمة ٢
باريس، ٢٠٠٥/٤/١٩
الأصل: فرنسي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

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

المقدمة

- ١- إن الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو، وهي الرابطة الوحيدة التي تمثل التنوع الجغرافي الثقافي في الأمانة، معززة بعدد أعضائها الذي بلغ ٣٩٢ عضواً في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، وبالانتساب اليومي إليها والتوسع التدريجي لتمثيلها في المكاتب الميدانية، قد درست الوثيقة المشار إليها أعلاه والخاصة بالتقرير المرحلي للمدير العام بشأن التقدم المحرز في إصلاح السياسة الخاصة بالموارد البشرية للمنظمة.
- ٢- وعلى أثر هذه الدراسة، تلاحظ الرابطة أن الكثير من أوجه التقدم قد أحرزت في هذا المجال، لاسيما فيما يخص تعزيز وتكثيف برنامج إصلاح سياسة الموظفين. ولكنها تشير مع ذلك إلى أن الإصلاح كان يفترض إحداث تغيير في العقلية، الأمر الذي لم يؤت بعد كل ثماره. وهي تعلم تماماً أن تحقيق هذا الهدف ليس بالأمر السهل.
- ٣- فنحن نعتقد أن أي إصلاح لإدارة شؤون الموظفين ينبغي أن يتضمن تقييماً للنتائج العملية لتطبيق التدابير الجديدة بالنسبة لموظفي المنظمة وإنجازاتها، ويؤدي إلى اتخاذ ما يستتبع ذلك من قرارات. ومن ثم كان ينبغي القيام، في هذه المرحلة وبلاستناد إلى الخبرة السابقة، بتحليل للتدابير التي تم إنجازها، وتلك التي فشلت في إحداث الأثر المنشود وأسباب ذلك، وما ينبغي تعديله أو تحسينه للتعجيل في تنفيذ عملية الإصلاح والحصول على نتائج جديدة.
- ٤- ولكن إذا نظرنا إلى التقرير المرحلي من هذه الزاوية، تبين أنه يغلب عليه الطابع العمومي. فيبدو أنه يقدم لأعضاء المجلس التنفيذي العرض الذي يرغبون في سماعه بدلاً من الحقيقة التي يجب أن يعرفوها. فهو لا يقدم تحليلاً نوعياً وافياً، بل ولا يقدم حصيلة حقيقية للوضع. ويكتفي التقرير بتقديم خلاصة لما أحرز من تقدم في تنفيذ سياسة الموظفين الجديدة، و استراتيجيات متوسطة الأجل وطويلة الأجل للتوظيف في المنظمة.
- ٥- وقد توخى التقرير التركيز على النتائج والمساءلة^١، ولكنه لم يعط في المقابل أي معلومات عملية عن التدابير المتخذة للتحقق من أن كل فرد ينهض بمسؤولياته على النحو السليم، ولا عن الصعوبات التي واجهها تطبيق التدابير الإصلاحية الجديدة والحلول التي تسمح بتذليل هذه الصعوبات. فلو أن التقرير قدم مزيداً من المعلومات عن المشكلات التي صودفت وكيفية معالجتها لزادت جدواه. ونقدم فيما يلي، وفقاً لترتيب البنود كما ورد ذكرها في الوثيقة، الملاحظات والاقتراحات التالية:

ألف- تنفيذ سياسة الموظفين

- ٦- كان الغرض من الإصلاح أصلاً تحقيق الأهداف الأربعة التالية: تجديد حيوية الموارد البشرية، وتنمية حس المسؤولية والمساءلة، وتبسيط وترشيد الهيكل التنظيمي للأمانة، والعودة إلى الالتزام بالقواعد والإجراءات.

¹ انظر الفقرة ٤٠ من الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، الجزء الأول

(١) ملاحظات عامة بشأن المسألة

- ٧- نلاحظ اليوم مع ذلك أن النتائج فيما يتعلق بتمكين الموظفين وتعزيز مساءلتهم كانت مخيبة للآمال. وقد شهدت المشاورات بين رابطتي الموظفين والإدارة في هذه الفترة شيئاً من التدهور. فيبدو لنا بوضوح أن بعض أنصار النشاط شبه النقابي يودون وضع العقبات على طريق الحوار في هذه المنظمة. ولسنا ندري ما هو الوضع القائم الذي يسعون إلى ترسيخه. ولكن ما لمسناه ولم نتورط فيه هو جو المشاحنات وتشويه الحقائق الذي غالباً ما أحاط بكل المسائل المتعلقة بالإصلاح تقريباً.
- ٨- غير أن الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو لا تعتقد أن الحوار الاجتماعي في اليونسكو ينبغي أن يتم بهذه الطريقة. وإذا هي فضلت، منذ بضعة أشهر، أن تتوقف مؤقتاً عن المشاركة في اجتماعات العمل الدورية مع مديرة مكتب إدارة الموارد البشرية، فذلك لأنها لم ترض الاستمرار الاشتراك في مشاورات شهرية بشأن حالات فردية تخص الموظفين دون التوصل إلى حلول للمشكلات الحقيقية. كما أنها لاحظت أن مديرة مكتب إدارة الموارد البشرية لا تملك دائماً، في مواجهة مسؤولي القطاع، السلطة الكافية لحملهم على إصلاح الأخطاء التي يرتكبونها.
- ٩- ونحن نعلم أن المدير العام يسعى منذ ذلك الحين إلى إيجاد الوسائل الكفيلة بإشراك ممثلي رابطتي الموظفين بشكل أكثر فعالية في تنفيذ عملية الإصلاح - التي يجب أن تكون عملية اتفقت عليها وتشارك فيها جميع الأطراف المعنية - وإلى مراعاة شواغلها بصورة حقيقية. ولسنا نشك في أن الجميع مستعدون لبذل الجهود لهذه الغاية باسم المصلحة العليا للمنظمة.
- ١٠- وفي هذا الإطار يستحق نائب المدير العام منا كل تقدير لما أبداه من عزم ثابت وتصميم على الإسراع في استئناف وتحسين الحوار الاجتماعي، مع الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو على أي حال. فإن القرار المبدئي الذي اتخذته بشأن إعداد جدول زمني، يوضع من الآن فصاعداً على أساس شهري، لعقد اجتماعات عمل مع ممثلي رابطتنا، والمشاركة شخصياً في هذه الاجتماعات، يؤكد على الأهمية التي يوليها للعملية التشاورية التي باتت تجرى على أعلى مستويات الهرم الإداري. ولكن الرغبة الحقيقية في التشاور والحوار التي يشهد بها مثل هذا القرار ليست دائماً للأسف الشاغل الأول لأولئك الذين يملكون، أو يظنون أنهم يملكون، قدراً من السلطة في الأمانة.
- ١١- وقد سررنا أيضاً لأنه تسنى لممثلي الموظفين وممثلي الإدارة، بدافع من نائب المدير العام، التكلم بصوت واحد أمام لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها الأخيرة التي عقدت في بانكوك، لاسيما فيما يتعلق بنتائج الاستقصاء الخاص برواتب فئة الخدمة العامة في باريس. ونأمل أن يتحقق ذلك أيضاً عندما سيتعين النظر في تسوية طريقة تمويل صندوق التأمين الصحي الذي ظلت معدلات الاشتراك فيه على حالها منذ سنوات عديدة في حين شهدت تكاليف الخدمات تضخماً هائلاً.

١٢- أما فيما يتعلق بموضوع تمكين الموظفين المهنيين ومساءلتهم فقد كان التطور في هذا المجال في اتجاه تفويض الصلاحيات الذي بلغ أحياناً حدّاً مفراطاً دون أن يصاحبه التزام بالمساءلة بنفس النسبة. وصحيح أن المساءلة على أعلى المستويات تعززت مع اتباع نهج الاتفاق على النتائج على صعيد كبار الموظفين المهنيين، ولكن من المعروف أنه لا يوجد لدى هؤلاء عموماً وقت يكرسونه للإدارة اليومية للموارد البشرية، وأنهم يستعينون بموظفين آخرين (من المسؤولين الإداريين و/أو الموظفين التنفيذيين) للقيام بهذه المهمة.

١٣- وفي غياب نظام واضح وعملي للمساءلة، نلاحظ انتشار ثقافة للإدارة تعتمد على الامتيازات والحصانات والإفلات من العقاب، ولا يخضع فيها من يملكون السلطة ومن لا يملكونها للقواعد ذاتها. وعدم وجود مثل هذا النظام من شأنه مثلاً أن يتيح لأي موظف حديث العهد إمكانية التعامل مع القواعد والإجراءات كما يحلو له، مما يؤدي ليس فقط إلى انتشار ما يشبه المعامل الإقطاعية للمديرين والمسؤولين عن البرامج، بل يؤدي أيضاً إلى تزايد حالات تعرض الموظفين للمضايقات. ويجري هذا كله بعيداً عن أي اعتراض أو مراقبة، ودون وجود سلطة مضادة يلجأ إليها الموظفون الذين يخشون الانتقام إذا ما لاحظوا حدوث انتهاكات للقواعد الأخلاقية.

١٤- ومما يزيد من خطورة الوضع الراهن، في رأي الرابطة، أن مكتب إدارة الموارد البشرية لا يزال يفتقر إلى آلية فعالة تسمح له بمتابعة ما يجري في إطار عمليات تفويض الصلاحيات. أضف إلى ذلك أن قائمة "الأنشطة المقبلة" التي يعتزم هذا المكتب^٢ الاضطلاع بها لمواصلة عملية الإصلاح لا تتضمن مسألة تفويض الصلاحيات إلى مديري البرامج، ولا مسألة منح هؤلاء مسؤوليات في مجال حشد وتعيين الموظفين، ومراقبة السلوك المهني، والتقدم الوظيفي.

١٥- ويستلزم هذا الوضع معالجة عاجلة، علماً بأن تفويض الصلاحيات لا يعني التنازل عن هذه الصلاحيات، وأنه من الأهمية الجوهرية أن تحدد الصلاحيات التي يتم تفويضها تحديداً دقيقاً وبصورة كتابية؛ وينبغي أن يبلغ كل مدير بالصلاحيات المفوضة له بشكل جلي لا لبس فيه. وما لم يتم إصلاح العيوب الراهنة، وما لم يتزود هذا المكتب بالقدرات اللازمة لمراقبة المسؤولين والمديرين ودعمهم وتدريبهم في هذا المجال، فإن الإصلاحات الجارية فيما يخص الموظفين سوف تواجه صعوبات جمة.

١٦- ومن الأمور ذات الأهمية الجوهرية أيضاً قيام لجنة المساءلة التي تم إنشاؤها مؤخراً كهيئة للرقابة يرأسها نائب المدير العام، بمهمة ضمان الممارسة السليمة للصلاحيات المفوضة، والتطبيق النظامي للقواعد والإجراءات السارية والالتزام الدقيق بها.

(٢) ملاحظات محددة فيما يتعلق بتجديد حيوية الموارد البشرية

١٧- لقد تحقق بالفعل تقدم هام في تنفيذ التغييرات المقررة في إطار برنامج إصلاح سياسة الموارد البشرية. فالبراغماتية والاحترام المتبادل اللذان سادا العلاقات بين ممثلي الموظفين والإدارة،

² انظر الفقرة ٢٧ من الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، الجزء الأول

لاسيما أثناء أعمال المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، قد أتاح صياغة ثم اعتماد وتطبيق سياسات جديدة في مجال الحشد، والتناوب، والتدريب وتنمية القدرات، وتقييم الأداء، ومساندة الحياة العائلية، والترتيبات التعاقدية المحدودة المدة، بالإضافة إلى لائحة تفويض الصلاحيات والمساءلة للمكاتب الميدانية.

١٨- وتضاف إلى ما تقدم ثلاثة جوانب أساسية أخرى هي: لائحة موحدة لتفويض الصلاحيات والمساءلة للمقر والميدان؛ وسياسة جديدة لمكافحة المضايقات، وسياسة لتصنيف الوظائف. ومن المزمع أن تدخل هذه المجموعة من التدابير حيز التنفيذ في بداية هذا العام.

١٩- ولكن، من ناحية أخرى، يجدر ألا تنسينا هذه الحصيلة المشجعة نسبياً السياق الراهن الذي يفرض على اليونسكو قيوداً مالية صارمة، والذي كان السبب في الصعوبات ذات الطابع التنفيذي التي يواجهها الإصلاح. فإن عمليات "تصيد الوفورات" المالية من أجل تمويل الأولويات المتزايدة باستمرار للدول الأعضاء، تؤثر منذ أكثر من خمس سنوات تأثيراً مباشراً على ظروف عمل الموظفين وخدمتهم، ومواصفاتهم المهنية، ونوعيتهم، وأدائهم. كما أدت إلى انتقال المنظمة من حال إلى حال، فبينما كانت تعتبر من المؤسسات المتعددة الأطراف ذات الوضع الجيد كربة عمل، باتت فعاليتها وأداؤها مرادفين للاقتطاعات الأليمة في الميزانية وتحقيق الوفورات المالية.

٢٠- ولكي تجتاز الأمانة هذه الظروف الصعبة، جرى تقليص فرص الحشد والترقي، كما خُفض عدد الموظفين تخفيضاً كبيراً. فقد ألغيت ٢٠٠ وظيفة في كل فترة عامين، ومن المقرر إلغاء نحو مائة وظيفة أخرى خلال فترة العامين المقبلة، أي سيبلغ عدد الوظائف الملغاة أكثر من ٧٠٠ وظيفة! ولا شك أن التسويات الهيكلية والوظيفية التي حتمت إجراء هذا التخفيض الهائل في عدد الوظائف ترضي رغبات بعض الدول الأعضاء، لاسيما الدول التي تساهم بأعلى الاشتراكات في الميزانية.

٢١- غير أن هذا النزيف الهائل في عدد الموظفين بلغ اليوم حداً لا يطاق، ومن شأنه أن يعوق بشدة تنفيذ بعض أولويات البرنامج ويسيء إلى عملية الإصلاح، ولكنه بالأخص يحجب المتضمنات البشرية لفقدان هذا الكم من الوظائف. ولهذا طلبنا من نائب المدير العام ومن مديرة مكتب إدارة الموارد البشرية أن يجريا مع الموظفين المعنيين، وبأسرع وقت مع ممثلي الرابطة، مناقشة بناءً على مدى تأثير هذه الاقتطاعات المالية على الموظفين.

٢٢- ونحن نأمل في أن تكون الغلبة للحكمة وأن تنفذ عمليات إلغاء الوظائف على نحو يخفف قدر الإمكان من معاناة الرجال والنساء الذين سيتأثرون بها. وقد وجهنا نداءً للحوار لاقى أذناً صاغية لدى نائب المدير العام ومديرة مكتب إدارة الموارد البشرية، ونرجو أن يفضي ذلك إلى نتائج ملموسة.

٢٣- وفي سياق التقشف المالي المزمع، تعرب الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو عن رغبتها الشديدة في أن يعتمد مشروع البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (٥/م٣٣) المقترح من المدير العام،

في جملته وبلا تحفظ. وقد قدرت هذه الميزانية بمبلغ ٦٣٥ مليون دولار، وأعدت على أساس ٦١٠ مليون دولار- أي بنفس مستوى الميزانية السابقة- مع تخصيص موارد إضافية مقدارها ٢٥ مليون دولار لتمويل بعض البرامج التي تحددها الدول الأعضاء. وتمثل هذه الميزانية الحد الأدنى الضروري لتمكين المنظمة من الاضطلاع بالمهام التي كلفتها بها الدول الأعضاء، ولتنشيط عملية الإصلاح الجارية، وتجديد حيوية الأمانة من خلال تعزيز فعاليتها.

٢٤- والرابطة مقتنعة تماما بأن اليونسكو تمكنت في السنوات الخمس الماضية من تحقيق المزيد بمراد أقل بفضل التضحيات المقدمة من جراء الإلغاء المكثف للوظائف، وبفضل جودة العمل الذي اضطلعت به الأمانة في مجموعها. ونحن متأكدون من أن المنظمة قد بلغت اليوم حداً باتت فيه أي تخفيضات جديدة في عدد الموظفين تهدد بشدة قدرتها على تقديم الخدمات المطلوبة منها، وتستلزم التخلي عن بعض البرامج أو إرجاءها حتى عندما تكون من البرامج ذات أولوية.

٢٥- ولذلك فإن رابطتنا لا يسعها أن توافق على أي تخفيض في الاعتمادات، أو أي إلغاء للبرامج أو الأنشطة أو الوظائف الواردة في الوثيقة ٥/م٣٣ المقترحة. فكل دولار وكل ناتج وكل نشاط وكل وظيفة في هذه الميزانية يعكس حرصاً حقيقياً على تركيز نشاط المنظمة على الأولويات في عالم محدود الموارد.

٢٦- ولهذه الأسباب بدأنا مؤخراً حملة إعلامية لدى الوفود الدائمة للدول الأعضاء في المجلس التنفيذي لاسترعاء انتباهها إلى تأثير القيود المالية على موظفي الأمانة وعلى مستوى أدائها، أملاً في أن يتم إقرار الوثيقة ٥/م٣٣ المقترحة بلا تغيير سواء في اتجاه الإسراف أو في اتجاه التقدير.

٢٧- وفيما وراء دائرة الوفود الدائمة، فإننا نوجه نداءً ملحاً إلى جميع الدول الأعضاء في المنظمة نناشدها فيه أن توافق على الوثيقة ٥/م٣٣ المطروحة عليها بلا تحفظ، وتجدد من ثم دعمها الكامل للجهود التي يبذلها المدير العام من أجل تحسين فعالية اليونسكو دون الاضطرار إلى مواجهة صعوبات مالية مفرطة.

٢٨- **ومن ناحية أخرى** فإن الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو ترى ضرورة بذل المزيد من الجهود لكي تأتي عملية الإصلاح بتحسينات ملموسة لظروف عمل الموظفين وفرص ارتقائهم في السلم الوظيفي. ففيما يتعلق أولاً بعملية الحشد تعرب الرابطة عن ارتياحها للجهود المبذولة في عام ٢٠٠٤ من أجل تثبيت عدد الوظائف على مستوى الإدارة، ولصالح الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب - لاسيما من خلال برنامج المهنيين الشباب - وكذلك لصالح التوازن بين الجنسين. ونأسف مع ذلك للاستمرار في تفضيل تعيين المرشحين الخارجيين على المرشحين الداخليين في وظائف الفئة المهنية أو فئة المديرين. كما نأسف لانعدام المعلومات عن كيفية التعيين في الوظائف على مستوى الإدارة العليا، سعياً إلى تجنب تعاقب مواطنين من نفس الدولة العضو في الوظيفة نفسها.

٢٩- وفيما يتعلق خاصة بمسائل الجنسين، وتحقيق المساواة بين الرجال والنساء في الأمانة، فإننا نرى أنه يجب أن يتحقق تقدم كبير في هذا المجال لكي يتسنى التوصل إلى أوضاع قريبة للتوازن بين الجنسين. فلو نظرنا فقط إلى موظفي الفئة المهنية وما فوقها، كيف لنا ألا نلاحظ أن عدد النساء يتناسب عكسا مع مستوى المسؤوليات؟ وهو أمر لا يعكس الحقيقة على مستوى الكفاءات. وكيف لا نلمس أيضاً أن الوظائف التي يشغلها العدد الأكبر من النساء هي التي توفر أقل فرص الترقى الوظيفي؟

٣٠- وأخيراً يساورنا القلق إزاء احتمالات التعسف والتلاعب التي يسمح بها النظام الجديد لاختيار الموظفين. ومن ذلك مثلاً إمكانية اختيار مديري البرامج المرشح الذي يفضلونه لشغل وظيفة معينة، ووجود حالات يرفض فيها ترشيح معين نتيجة لوقوع خطأ (في الملف الإداري للمرشح المعني مثلاً) دون أن يكون هناك آلية حقيقية لتداركه.

٣١- ولتحسين عمل النظام الحالي، توصي الرابطة باستحداث إجراء للطعن قبل اتخاذ القرار الخاص باختيار المرشحين، توخياً للإنصاف في معاملة الموظفين الذين لا يقع عليهم الاختيار. فهذا الإجراء يتيح للموظف المدرج في قائمة الاختيار الأولي لشغل وظيفة معينة والذي لم يتم اختياره، مهلة ١٠ أيام للطعن في القرار قبل سريان مفعوله. فهذه المهلة لا تعوق كثيراً عمل النظام وإنما تدخل فيه قدراً حقيقياً من العدالة والشفافية والمساءلة، ويمكن أن تؤدي إلى تفادي الاعتراضات اللاحقة.

٣٢- وفيما يتعلق بالترقي والتدريب والتطوير الوظيفي، تنظر الرابطة بعين الارتياح إلى النتائج المحرزة في عمليات التعيين المنفذة، وفي مجال الاحتياطي المخصص لإعادة تصنيف الوظائف في الوثيقة ٣٢/م ٥، وعملية إعادة تصنيف الوظائف من فئة الخدمة العامة والفئات المتصلة بها في المقر، وأنشطة التدريب التي استفاد منها الموظفون.

٣٣- ولا شك أن لكل موظف الحق، من حيث المبدأ، في إعادة تصنيف وظيفته إذا ما طرأ تعديل هام على المهام المرتبطة بها. ولكن فيما عدا العوامل التي يمكن أن تعزى إلى عمليات إعادة الهيكلة والأولويات المتغيرة للمنظمة، واستخدام التكنولوجيات الجديدة في الإدارة، وتقدم الموظفين في العمر، فإن إمكانيات إعادة تصنيف الوظائف والترقيات والتطور الوظيفي هي في الواقع ضئيلة جداً بحيث بات أي مسعى لهذه الغاية بمثابة مغامرة شخصية حقيقية تؤدي إلى تقويض آمال الموظفين المعنيين وإحباطهم.

٣٤- ومن الواضح أيضاً أن دورات التدريب التي نظمت حتى الآن لم تكن ذات صلة تذكر بالتطور الوظيفي، ولم تؤثر كثيراً على الترقيات الفردية. فقد تبين في الواقع أنه لا توجد حتى الآن إجراءات منظمة ومنسقة لتدريب الموظفين بانتظام وضمان احتكاكهم بموظفي وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ويترك أمر التطوير الوظيفي حالياً للموظف نفسه الذي يتعين عليه تدبر أمره دون بنية تسانده، نظراً لأن المنظمة لم تتزود بعد بنظام شامل للتطوير الوظيفي يطبق على جميع الدرجات الوظيفية وفئات الموظفين. فأنشطة التدريب تظل إذن غير مجدية ولا تسهم في

رفع المستوى النوعي الشامل لعمل الموظف، ما لم يصاحبها اتخاذ تدابير هامة واعتماد سياسة للتطور الوظيفي تقوم على معايير أخرى غير الظروف والمصادفة وتستند إلى مضامين برامج التدريب وإلى قدرات جميع الموظفين.

٣٥- ولكي نعطي فكرة عن اتساع المشكلة فيما يخص موظفي فئة الخدمة العامة والفئات المتصلة بها، تجدر الإشارة إلى أن هذه الفئات لا تشملها سياسة التناوب الجديدة ولا تستفيد من ثم من فرص التقدم الوظيفي المتاحة في إطار هذه السياسة. وتكفي الإشارة أيضاً إلى أن عددا كبيرا من موظفي هذه الفئة لا يزالون في نفس الدرجة منذ ١٠ سنوات أو أكثر، على الرغم من الترقيات التي جرت نتيجة لإعادة تصنيف وظائف الخدمة العامة في المقر. ومما يزيد الشعور بالإحباط الناجم عن هذا الركود في الوضع الوظيفي ومن صعوبة تحمّله، أنه يبدو، في الوقت الراهن، أن النقطة التي يدخل منها الموظف إلى المنظمة تتحكم ببساطة بكل مساره الوظيفي فيها.

٣٦- ومن أجل إصلاح هذا الواقع الذي يجد فيه أغلبية موظفي فئة الخدمة العامة أنفسهم في فريق الخاسرين، تحت الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو الإدارة على اتخاذ التدابير التالية:

- تشجيع جميع القطاعات على استحداث برامج تسمح باستخدام معارف وكفاءات موظفي الدعم العاملين فيها على أفضل وجه. ويمكن أن تتمثل الطريقة المثلى في هذا الصدد بإجراء حصر للكفاءات المتوافرة لدى موظفي الخدمة العامة لمعرفة ما إذا كان بعضهم يحتاجون إلى تدريب تكميلي، وإذا كانت المهام التي يؤديونها تناظر توصيفات الوظيفة التي يشغلونها. ويمكن أن يفضي ذلك إلى إعادة تصنيف بعض الوظائف، وسيسهل بلا شك قيام القطاعات في المستقبل بحشد الموظفين من بين موظفي فئة الخدمة العامة العاملين فيها؛

- تخصيص حصة من الوظائف تستخدم لترقية موظفي الخدمة العامة إلى الفئة المهنية؛

- اعتماد استراتيجية تسمح لموظفي الخدمة العامة الذين تتوافر لديهم المؤهلات والشهادات اللازمة، بأن يتقدموا في السلك الوظيفي بمقدار ما تسمح لهم كفاءاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم ولا شيء غيرها.

٣٧- وفيما يتعلق بالإصلاح الرامي إلى توسيع نطاقات الأجور ونظام ربط الأجر بالأداء فقد دهشت الرابطة بعض الشيء إذ علمت للمرة الأولى عن طريق التقرير موضع البحث، أن اليونسكو ضمت الموظفين المهنيين العاملين في مركز عبد السلام الدولي للفيزياء النظرية بتريستا إلى مشروع الدراسة الرائدة الخاصة بربط الأجر بالأداء وتوسيع نطاقات الأجور، التي سبق إجراؤها في أربع من وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

٣٨- فهذا المشروع الرائد الذي بدأ في أوائل هذا العام بالاتفاق مع لجنة الخدمة المدنية الدولية هو في اعتقادنا مشروع خاطئ. إذ أن الإصلاح الذي يطبقه على أساس تجريبي ينطوي على مخاطر التعسف في التعيين، وزيادة التنافس بين الموظفين، ويهدد نظام تساوي الأجور المعمول

به على صعيد المنظومة بأسرها. ولم يدرب على تنفيذه سوى عدد ضئيل من المديرين كما أن التدابير المقررة في إطاره لا تضمن بتاتا زيادة حوافز الموظفين. هذا بالإضافة إلى أن الكيانات التي تطبق حاليا هذه التدابير تفعل ذلك بمرونة كبيرة ولا يمكن استخلاص أي نتيجة يعول عليها من تجربتها.

٣٩- وفيما يتعلق أخيرا بسياسة التعاقد، نرى أن تنوع النظم التعاقدية بدءاً بفترة الاختبار ومروراً بالعقود القصيرة الأجل ثم التعيينات المحددة المدة، بدون تنظيم ظاهر ولا تبرير، قد تسببت في انتشار جو من عدم الاستقرار والقلق لا لزوم له. وليس من الممكن دائماً معرفة السبب في منح شخص ما نوعاً معيناً من العقود وما هي المصالح المخدومة على هذا النحو. ولا يوجد في رأي الرابطة موظفون دوليون مستقلون لا يتمتعون بالأمن الوظيفي الذي يضمن قيامهم بمهامهم في خدمة المنظمة وحدها. فنتيجة لتكاثر العقود المؤقتة بات جزء كبير من الموظفين يضطرون اليوم إلى الامتثال أولاً لرغبات رؤسائهم قبل الحرص على مصالح المنظمة.

٤٠- كما أن اللجوء إلى عقود خارجية لأداء مهام يقوم بها عادة موظفو الخدمة العامة أو الفئة المهنية، والتعاقد مع متقاعدين - وهو أمر يتكرر بصفة خاصة في شعبة السلامة والأمن - وكذلك التعاقد مع خبراء استشاريين تسند إليهم أحياناً مهام إدارية، كل ذلك أفضى إلى استبعاد بعض الموظفين الدائمين القادرين على الاضطلاع بالمهام المتعاقد عليها خارجياً وبالتالي تعطيل ترقيةهم. وهذه كلها من الشواغل التي يجب أن تدرس عن كثب في إطار استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

باء- استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

٤١- أحاطت الرابطة علماً مع الاهتمام بمشروع استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل، ولكنها تأسف لأن عملية جمع البيانات ذات الأهمية الأساسية لتخطيط التقدم في السلك الوظيفي تسير ببطء ولا يزال يعوزها التنسيق الكافي لدعم استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل. فلم تقدم مثلاً أي معلومات عن عملية حصر جميع الكفاءات المتوافرة حالياً لدى موظفي الأمانة، ولا عن التدابير العملية المتخذة للتصدي لمسألة تقدم سن الموظفين.

٤٢- ونعتقد مع ذلك أن مشروع الاستراتيجية يرسم بوضوح المحاور الكبرى التي يمكن أن يعمل ممثلو الرابطة وممثلو الإدارة سوية في إطارها من أجل تقوية حوافز الموظفين على العمل بفعالية متزايدة لتحقيق أهدافنا المشتركة. ونبادر منذ الآن إلى تقديم الاقتراحات التالية من أجل تنفيذ بيان السياسة العامة رقم ٥ الوارد في هذه الاستراتيجية والذي يقترح اتباع " نهجين في مجال التوظيف " مما يستلزم "مراجعة الترتيبات التعاقدية" وفقاً لما جاء في الفقرة ٦٦ من التقرير موضع البحث.

٤٣- ينبغي الحرص، لدى مراجعة الترتيبات التعاقدية، على تنفيذ التدابير الانتقالية المبينة أدناه بصورة منصفة، مع مراعاة ضرورة المحافظة على الروح المعنوية للموظفين:

- عدم تأثر أصحاب العقود الدائمة بتغيير النظام؛
- إمكانية حصول الموظفين المعيّنين لفترات تدريب على تعيين دائم عند انتهاء فترة التدريب؛
- إجراء فحص لجميع حالات الموظفين المعيّنين بموجب عقود محدودة الأجل والذين كان يمكن أن يطمحوا في عقد دائم لو لم يتم تجميد عملية تحويل العقود.

٤٤- وبعبارة أخرى، ينبغي اتخاذ الإجراءات التي تكفل تطبيق معايير موضوعية عند النظر في تحويل عقود التعيين لفترة تدريب والعقود المحددة الأجل إلى عقود دائمة لمن يحق لهم ذلك من الموظفين. وتجدر الإشارة إلى موافقة كل من الرابطة والإدارة - أي، في هذه الحالة، نائب المدير العام ومديرة مكتب إدارة الموارد البشرية- على هذه الاقتراحات التي تناظر أحد الأنشطة ذات الأولوية في برنامج عمل الرابطة، وأنهما قد اتفقتا بالفعل على مواصلة المشاورات بشأن أفضل طريقة للوصول بأسرع وقت ممكن، ولكن مع التحلي بالهدوء، إلى نتائج ملموسة ودائمة.

الدورة الحادية والسبعون بعد المائة

171 EX/6
Part II
١٧١ م ت/٦
الجزء الثاني
باريس، ٢٨/٢/٢٠٠٥
الأصل: انجليزي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام
عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

الأدوات الجديدة للإدارة

الملخص

وفقاً للقرار ١٦٩ م ت/٣،٣، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين والأدوات الجديدة للإدارة وتحقيق اللامركزية.

والجزء الثاني من التقرير مكرس لبيان الوضع فيما يتعلق بتنفيذ النظام الجديد المتكامل للمعلومات الإدارية، الذي يغطي البرنامج والميزانية، والمالية والحسابات، والموارد البشرية، وكشوف المرتبات.

القرار المقترح: الفقرة ٣١.

١ - بناء على طلب المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والستين بعد المائة (نيسان/أبريل ٢٠٠٤)، تتضمن هذه الوثيقة تقييماً للتقدم المحرز في تنفيذ النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية بغية مساندة تحول المنظمة إلى نظام الإدارة المبنية على النتائج. ويجدر التذكير بالعناصر الرئيسية التي يتكون منها النظام الجديد، وهي: (أ) نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر) الذي يغطي إعداد البرنامج والميزانية ومراقبة تنفيذهما؛ (ب) نظام المالية والميزانية (فابس) الذي يستخدم في تسجيل المعاملات المالية ومسك الحسابات وتوفير البيانات اللازمة لإعداد التقارير المتعلقة بالميزانية والمسائل المالية؛ و (ج) نظام المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الذي يرمي إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية وإعداد كشوف المرتبات. ويلاحظ أنه بدأ تشغيل النظامين الأولين في عام ١٩٩٨ وعام ٢٠٠٢ على التوالي، في حين أن العنصر الثالث (الموارد البشرية) مازال قيد الإعداد ومن المزمع تنفيذه خلال فترة العامين القادمة.

٢ - ومن شأن هذه الأدوات الحديثة للإدارة أن توفر آليات يعول عليها لدعم عمليات الإصلاح الجارية في جميع المجالات، ابتداءً من البرمجة وحتى تحقيق اللامركزية وسياسات الموظفين، وأن تكون أيضاً وسائل لتحقيق التغيير اللازم لتحويل اليونسكو إلى منظمة حديثة أكثر قدرة على التجدد وأوسع تأثيراً على الصعيد الدولي في مجالات اختصاصها.

سيستر: تعزيز مزايا النظام على صعيد التصميم وتحديث قاعدته التقنية

٣ - كما ورد في تقارير سابقة قدمت إلى المجلس التنفيذي (الوثيقتان ١٦٩ م ت/٦ و ١٧٠ م ت/إعلام ٣)، يمثل نظام سيستر أداة رائدة لوضع البرنامج وإدارته ورصده وإعداد التقارير، فضلاً عن أنه أداة أساسية لتطبيق نظام الإدارة المبنية على النتائج. ويشكل هذا النظام عنصراً رئيسياً في عملية إصلاح البرنامج إذ أنه يساعد على التركيز بوضوح على نتائج البرامج وتأثيرها ويتيح مراقبة تنفيذها ورصد التقدم المحرز فيها. وقد صُمم بحيث يكون وسيلة أساسية للتأثير في عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا والهيئتين الرئيسيتين، ويكون في الوقت ذاته أداة إدارية فعالة يستخدمها جميع المسؤولين عن البرنامج في الأمانة.

٤ - بيد أن استغلال النظام بكامل طاقاته كان بطيئاً بسبب عدة عوامل أثرت على أدائه؛ ومن ضمن هذه العوامل التقادم التقني للحلول التقنية الأصلية، والتغييرات التي شهدتها عملية التخطيط لمراعاة التحسينات التي أدخلت على استراتيجية اللامركزية، وبدء العمل بالنظام الجديد للمالية والميزانية (فابس). وعلاوة على ذلك، فإن المشكلات التقنية المستمرة قد أثنت بعض الموظفين عن استغلال النظام بصورة كاملة.

٥ - ولهذه الأسباب شُرع في عملية استعراض لنظام سيستر بغية تحديد التحسينات التي ينبغي إدخالها من أجل المحافظة على مزاياه التصميمية وتعزيزها وتمكينه في نفس الوقت من تلبية احتياجات جميع المنتفعين واحتياجات النظام نفسه على الوجه الكامل. وبدأ هذا الاستعراض بمراجعة داخلية لمواصفات النظام وبتطوير نموذج أولي، وعرضت نتائج هاتين العمليتين على مجموعة مختارة من المنتفعين الذين كلفوا بتحليلها. وكان من المتوقع في بادئ الأمر أن يصبح التطبيق الجديد للنظام جاهزاً للاستعمال في عام ٢٠٠٤. إلا أنه أعيد النظر في هذا النهج لاحقاً بغية إفراح مجال أوسع لتقييم الاحتياجات وتوسيع

تشكيلة المماريات التقنية الممكنة للتنفيذ. وتقرر في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، تكليف شركة متخصصة بإعادة صياغة مواصفات النظام لاستخدامها كأساس لاختيار أنسب قاعدة تقنية قبل الانتقال إلى مرحلتي تصميم النظام وتنفيذه.

٦ - وبعد استكمال استعراض مواصفات النظام في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، أعلن عن استدراج اقتراحات بشأن تحديد أنسب قاعدة تقنية من جهة، وبشأن التصميم والتنفيذ من جهة أخرى. ويجري حالياً دراسة الاقتراحات التي وردت، وتمهيداً لبدء مرحلتي التصميم والتنفيذ في شباط/فبراير ٢٠٠٥. والعمل جارٍ في هذا الصدد تحت إشراف لجنة توجيهية رفيعة المستوى أنشئت على مستوى الأمانة، ومن خلال مشاورات مكثفة فيما بين المرافق المعنية وحلقات عمل للمنتفعين. ومن المزمع أن يكون نظام سيستر الجديد جاهزاً لاستخدامه في إعداد خطط عمل الوثيقة ٣٣/م/٥ ومراقبة تنفيذها.

فابس: نشر تطبيق النظام في المكاتب الميدانية والمعاهد

٧ - كان التوجه الرئيسي لمشروع فابس خلال فترة العاميين الجارية العمل تدريجياً وبخطى ثابتة على نشر تطبيقه في الميدان بغية ضمان تسجيل جميع المعاملات المالية لليونسكو على النحو الواجب في نظام المحاسبة المركزي وتزويد الأمانة والهيئتين الرئاسيتين في أي وقت كان بصورة كاملة ومستوفاة عن الوضع المالي للمنظمة. وعلى وجه التحديد تشتمل المزايا المتوقعة على ما يلي:

(أ) الشمولية والدقة والتقيد بالمواعيد في معالجة البيانات المالية:

- (١) إمكانية الاطلاع الفوري على استهلاك الميزانيات الميدانية؛
- (٢) المساءلة وإمكانية تتبع العمليات المالية الجارية في الميدان؛
- (٣) انخفاض احتمالات وقوع أخطاء و/أو حدوث مخالفات بفضل عمليات التدقيق الفورية التي يجريها النظام تلقائياً في مقابل الميزانية ووسائل عمليات المراقبة التقنية؛
- (٤) تقصير دورة إقفال الحسابات؛

(ب) تحقيق وفورات هامة على مستوى الترتيبات المؤقتة في المقر؛

(ج) تخفيض حجم العمل الكتابي في الميدان مما يتيح ترشيد استخدام الموارد البشرية القليلة.

٨ - وبالنظر إلى قلة الموارد المالية والبشرية المتوافرة في المقر، وفي الميدان بوجه خاص، تقرر تطبيق نظام فابس في الميدان وفقاً لاستراتيجية مرحلية وفيما يخص كل وحدة من وحدات النظام بحيث يتم تطبيق النظام في كل مرحلة في مجموعة من المكاتب الميدانية وفيما يخص كل من وحدات النظام على التوالي.

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

(١) أصبح النظام متوافر في نحو ٥٠ وحدة لامركزية مع تدريب أكثر من ١٠٠ منتفع.

١٠- وللتأكد من أن الوحدات الميدانية المستهدفة تفي بالشروط المسبقة اللازمة للاضطلاع بالمسؤوليات الجديدة الناجمة عن تطبيق نظام فابس، يتم إخضاعها لعملية اعتماد في مرحلتين. تستغرق المرحلة الأولى ثلاثة أشهر (مرحلة الاعتماد) وتستهدف توفير ضمانات معقولة بأن المكاتب المستهدفة تملك القدرات الأساسية، بما فيها وسائل المراقبة الداخلية، اللازمة لكي يفوض مراقب الحسابات موظفيها سلطة إدخال المعاملات في نظام فابس مباشرة. وخلال هذه المرحلة، يجري تقييم المكاتب المختارة استناداً إلى المعايير الرئيسية التالية: (أ) ينبغي أن تكون توصيات المراجعة الداخلية قد نفذت بنسبة لا تقل عن ٨٠٪ في إطار خطة لبلوغ التنفيذ الكامل؛ (ب) وينبغي ألا تتجاوز الحسابات المتعلقة بنسبة ٥٪ من حجم الأموال المتداولة طيلة السنة؛ (ج) وينبغي أن تكون عملية التسوية المصرفية قد أجريت على نحو سليم. وثمة شرط أساسي لا بد منه بطبيعة الحال يتمثل في توافر ما يلزم من أجهزة حاسوبية ووصلات شبكية. ويدعى الموظفون الإداريون في المكاتب التي تفي بهذه المعايير إلى المدة أسبوعين بغية المشاركة في دورة تدريبية مكثفة على استخدام الوحدة المالية قبل البدء في إدخال البيانات في النظام مباشرة مع مواصلة إرسال المستندات الخاصة بحسابات السلف إلى المقر لكي يتم التدقيق فيها. وخلال الأشهر الثلاثة التالية (مرحلة الاختبار)، يخضع هؤلاء للمراقبة (من خلال تدقيق مستندات حسابات السلف التي يرسلونها والبيانات التي يدخلونها في نظام فابس) للتأكد من سلامة عمليات حجز الأموال ومن أن المعاملات المتعلقة بها قد أدخلت في الحسابات الصحيحة بالدفتر العام. وفي نهاية هذه الفترة، تمنح المكاتب التي اجتازت هذه المرحلة بنجاح صلاحيات كاملة وتكف عن إرسال المستندات الخاصة بحسابات السلف إلى المقر ولا تخضع بعد ذلك إلا لعمليات التدقيق الدورية "العادية" التي يقوم بها قسم المراقب المالي، وللمراجعة الداخلية الدورية التي يقوم بها مرفق الإشراف الداخلي.

١١- وقد بدأ تطبيق وحدة المالية (FI) في مكاتبين رائدين (مكتب الرباط ومكتب مونتيفيديو) في أوائل حزيران/يونيو ٢٠٠٤. وتلقت خمسة مكاتب ميدانية أخرى (المجموعة ٢) تدريباً على وحدة المالية هذه وأصبحت قادرة على الانتفاع بها في أواسط تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤، وبلغ بذلك مجموع المكاتب الميدانية التي أتيح لها الانتفاع بوحدة المالية للنظام الحاسوبي ١٣ مكتباً^(١)، كما بلغ عدد الموظفين المدربين والمعتمدين ٣٢ موظفاً حتى الآن. وفضلاً عن قيمته التقنية البحتة، أتاح هذا التدريب فرصة ممتازة لتبادل الخبرات وتنمية روح العمل الجماعي فيما بين الزملاء العاملين في المقر وفي المكاتب الميدانية، مما أدى إلى توطيد الصلات بين البشر وتحسين الاتصال بين المقر والوحدات الميدانية.

١٢- وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن معايير الاعتماد قد طبقت بدقة متناهية، إذ بلغ عدد المكاتب التي رُفض اعتمادها أو أُرجئ أربعة مكاتب حتى الآن. وهذه الصرامة في النهج لها مبرراتها، وفقاً لاعتراف المكاتب الميدانية نفسها، إذ أن نشر تطبيق نظام المالية والميزانية (فابس - FABS) في الوحدات الميدانية لا يستهدف فقط تزويدها بالأدوات التقنية، بل يرمي أيضاً إلى تحسين القدرات العامة للمكاتب الميدانية وتمكينها من الاضطلاع بمسؤوليات الإدارة المالية بطريقة أكثر استقلالاً. وفضلاً عن ذلك، يتيح نشر نظام فابس في الميدان فرصة توحيد وترشيد أساليب العمل الميداني مع ضمان المساءلة الواضحة. وقد أعدت أساليب معدلة، بدأ تنفيذها في المكاتب التي تستخدم وحدة المالية لنظام فابس. وأعد جدول بتوزيع السلطات والمسؤوليات فيما يخص صرف الاعتمادات في المكاتب الميدانية، وأصدر هذا الجدول رسمياً في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤ لدعم تنفيذ الأساليب المعدلة وتطبيق وحدة المالية لنظام فابس.

(١) مكاتب عمان وبانكوك ويكين وبيروت والقاهرة وداكار وهافانا وجاكرتا ومونتيفيديو ونيودلهي وبنوم بنه والرباط وسانتياغو.

١٣- وفي السياق نفسه، من المهم أن تزود المكاتب الميدانية بأخصائيين في تكنولوجيا المعلومات قادرين على دعم النظام الجديد، وأن يعمل هؤلاء بالتنسيق الوثيق مع نظرائهم في المقر. ولهذه الغاية، نُظمت في المقر في الفترة من ٦ إلى ١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤ دورة تدريبية خاصة موجّهة لأخصائيي تكنولوجيا المعلومات في الوحدات الميدانية شارك فيها أحد عشر مكتباً ومعهد واحد (معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية). كما تواصل العمل الرامي إلى تحسين البنى الأساسية والوصلات المعلوماتية في المكاتب الميدانية التي تم حصولها على نظام فابس أو أصبح ذلك وشيكاً. وأحدث مثال على ذلك هو المعدات المخصصة للاتصالات (وقد تم شراؤها) التي يعتزم تركيبها في مكتب اليونسكو في كابول، الذي لم تكن تتاح له سوى إمكانيات محدودة للاتصال بالانترنت عن طريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولكنه سيتمكن قريباً من الانتفاع الكامل بالانترنت وسيكون قادراً على استخدام نظام فابس.

١٤- وبدأت ثمار تطبيق نظام فابس في المكاتب الميدانية تظهر فعلاً في الميدان وفي المقر على حد سواء. ووفقاً لنتائج استقصاء بشأن المزايا المحققة أجرها الفريق المعني بعملية نشر نظام فابس في الوحدات الميدانية في أواخر عام ٢٠٠٤، فإن هذه العملية أسهمت في تقليص تكاليف اللجوء إلى الموظفين المؤقتين في قسم المراقب المالي بنسبة ٣٣٪. ومكنت المكاتب الميدانية المعنية من خفض عدد النسخ الورقية التي يحتاج إليها كل مكتب في الشهر الواحد بمقدار ١٠٠٠ نسخة، علاوة على تقليص نفقات النقل بالحقيبة الدبلوماسية.

١٥- كما أن المكاتب الميدانية التي شملها الاستقصاء شعرت أن نظام فابس يقلل من الأخطاء ويدّخر الوقت ويبسّط العمليات الداخلية، مما يخفف عبء العمل ويزيد الدقة والشفافية، ويجعل من الأيسر في الواقع تنفيذ توصيات مراجعي الحسابات. وأكد الاستقصاء أن نسبة التسويات المحاسبية لم تتجاوز، في تشرين الثاني/نوفمبر على سبيل المثال، ٤٪ في المكاتب الميدانية التي تستخدم وحدة المالية لنظام فابس (بالمقارنة بنسبة ٢٪ المسجلة في إطار معاملات السلف في المقر)، أما الاستقصاء الخاص بسلامة البيانات الصادرة عن سبعة مكاتب تستخدم وحدة المالية للفترة الممتدة من تموز/يوليو إلى أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، فلم يكشف أي خطأ في هذه البيانات.

١٦- ومن الواضح أن نشر نظام فابس في الوحدات الميدانية يساعد على تفادي تعليق الحسابات. فمن حزيران/يونيو ٢٠٠٤ (بداية تطبيق وحدة المالية لنظام فابس في الميدان) إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤، انخفضت القيمة الإجمالية للحسابات المعلقة في المكاتب الميدانية التي تستخدم وحدة المالية المذكورة بنسبة ٦٤,٤٪، كما انخفض عدد الحسابات المفتوحة بنسبة ٦٥,٨٪. وفي ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤، بلغ مجموع الحسابات المعلقة لهذه المكاتب ٧٪ من القيمة الإجمالية للحسابات المعلقة في جميع المكاتب الميدانية، بينما حازت هذه المكاتب نفسها على ١٩,٢٨٪ من الاعتمادات اللامركزية. وفضلاً عن ذلك، بقيت القيمة الإجمالية للحسابات المعلقة خلال عام ٢٠٠٤ في جميع المكاتب الميدانية دون ٢,٥ مليون دولار، مقابل ٨ ملايين دولار في عام ٢٠٠٢.

١٧- وبصفة عامة، فإن مشروع تطبيق نظام فابس في الوحدات الميدانية ينفذ وفقاً للخطة المقررة. وأصبح في يومنا هذا أكثر من ٧٥٪ من الحجم الإجمالي للمعاملات المالية للمكاتب الميدانية يسجل في الوحدة المالية لنظام فابس بصورة فورية أو شبه فورية. ومن المتوقع أن يتم، في أواسط أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥، تدريب نحو ٢٠ مكتباً ميدانياً آخر على استخدام وحدة المالية لنظام فابس وانتفاعها بهذه الوحدة، وبذلك ستتجاوز نسبة المكاتب المنتفحة بهذا النظام ٩٠٪ من المجموع. ويمكن عندئذ أن تعتبر عملية نشر وحدة المالية لنظام

فابس في الميدان قد اكتملت حيث أنه يبدو من الأوفر، فيما يخص المكاتب الميدانية الصغيرة المتبقية إدخال بياناتها المالية في نظام فابس، عن طريق استخدام أداة أبسط قائمة على شبكة خارجية، بدلاً من التطبيق الكامل لنظام فابس.

١٨- إن حالة مكتب اليونسكو في برازيليا تسترعي اهتماما خاصا. فبالنظر إلى ضخامة حجم معاملاته وعددها الإجمالي الهائل، فضلا عن أن هذا المكتب يستخدم في المحاسبة نظاما حاسوبيا خاصا (وهو نظام "سيكوف" - SICOFF)، فقد تقرر في أوائل عام ٢٠٠٤ التركيز، في مرحلة أولى، على تحسين الربط بين نظام سيكوف ونظام فابس، مما يتيح تسريع نقل البيانات فيما بين النظامين، بدون اللجوء إلى عملية استبدال نظام سيكوف بالكامل، التي تعد عملية طويلة ومكلفة. وفي أواخر عام ٢٠٠٤، أحرز تقدم كبير في زيادة وتيرة نقل البيانات، بحيث أصبح من الممكن تقنيا استيراد البيانات من نظام سيكوف يوميا، وذلك بصورة فورية تقريبا. بيد أن هناك حاجة إلى تحسين تكامل العمليات بمجملها، بما في ذلك العمليات الخاصة بالميزانية. وعلاوة على ذلك، أصبح من الضروري تحديد الإمكانيات والطرائق والجدول الزمني لتنفيذ الدمج الكامل لنظام مكتب برازيليا في نظام فابس. وشُكل فريق عمل خاص لهذا الغرض، وبدأ عمله في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، وينتظر أن يعدّ حلاً لعملية الدمج هذه في أواسط عام ٢٠٠٥ يجري تنفيذه في أواخر العام نفسه.

١٩- وثمة تحد كبير آخر لعام ٢٠٠٥ يتمثل في جعل نظام فابس يشمل معاهد ومراكز اليونسكو المنتمية إلى الفئة الأولى. ففي الحقيقة، لا يمكن اعتبار تطبيق النظام الجديد كاملا طالما لا يزال هناك جزء كبير من الإنفاق اللامركزي - وهو الإنفاق الخاص بمعاهد اليونسكو ومراكزها - خارج نظام فابس. وفي الوقت نفسه، تحتاج المعاهد والمراكز نفسها إلى أداة فعالة وجديرة بالثقة للإدارة المالية.

٢٠- لذلك أصبح لا بد من التصدي فورا لمسألة المعاهد ودمجها في نظام فابس. بيد أن هذه المعاهد والمراكز قد تختلف اختلافا كبيرا عن المكاتب الميدانية، كما تختلف فيما بينها، من حيث إجراءاتها الإدارية واحتياجاتها، نظرا للاستقلال الوظيفي الذي منحت إياه. ومع أنه من الممكن اقتراح حل ملائم للمعاهد في نظام فابس، فإنه ينبغي دراسة ذلك بعناية فائقة للتأكد من أن هذا الحل يلبي احتياجات كل معهد ومقتضيات تقديم التقارير على الصعيد المركزي.

٢١- وأنشئ لهذه الغاية فريق عمل خاص يضم موظفين من مرافق المقر ومن المعاهد نفسها، كلف بتحليل المعاملات المالية ذات الصلة وإعداد حل خاص بالمعاهد باستخدام نظام فابس في أواسط عام ٢٠٠٥. وفي مرحلة أولى، ركز فريق العمل الخاص اهتمامه على معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية (مدخط) الذي تعد تجربته مناسبة تماما، فضلا عن الجانب الإيجابي المتمثل في أن مقره يقع في باريس. فهذا المعهد هو في الواقع واحد من أكبر معاهد اليونسكو من حيث الميزانية وعدد الموظفين؛ كما أنه يشترك مع معهدين آخرين في استخدام نفس نظام المحاسبة القديم. وبعد إجراء عمليتي التصديق والتجريب الضروريتين، يفترض أن يصبح الحل الحاسوبي جاهزا للتطبيق في المعاهد بحلول نهاية ٢٠٠٥. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المعاهد الأصغر حجما، التي تعد معاملاتها وإجراءاتها شبيهة بما هو قائم في المكاتب الميدانية، قد لا تحتاج إلى حلول خاصة بها، ويمكن أن تتلقى تدريباً على نظام فابس وأن تنتفع به ضمن نفس الإطار الزمني والشروط التي تخضع لها هذه المكاتب.

٢٢- كما استمرت الأعمال الرامية إلى تطبيق وحدتي الأسفار (TV) وإدارة المواد (MM) في الميدان. وعلى غرار ما جرى بشأن وحدة المالية (FI)، يرمي هذا العمل التحضيري إلى تحليل الثغرات في عمليات التشغيل بين المقر والميدان وإعداد حلول ملائمة لاحتياجات المكاتب الميدانية حيث ستطبق هاتان الوحدتان بعد إجراء عدة تجارب في عام ٢٠٠٥.

٢٣- وبالنظر إلى ما أحرز من تقدم وما تبقى من المهام الواجب إنجازها، وبالنظر إلى الموارد المالية المتاحة، فإنه يمكن بوجه عام توقع استكمال عملية نشر نظام فابس في الوحدات الميدانية خلال فترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وبعد هذه الفترة ستقتصر العمليات المتعلقة بنظام فابس على صيانة النظام وتحسينه ومساندة المنتفعين به.

نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية: الأعمال التحضيرية الجارية

٢٤- استمرت الأعمال التحضيرية الخاصة بعنصر الموارد البشرية الذي يشمل النظام المتكامل للمعلومات الإدارية. وبعد استعراض وتنسيق الأدوات وقواعد البيانات المتاحة، دخل العمل الآن مرحلة مهمة يفترض أن يتم خلالها اختيار حل تقني لنظام الموارد البشرية ينفذ في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٢٥- ويولى اهتمام خاص لتجارب وكالات الأمم المتحدة الأخرى للاستفادة من أفضل الممارسات وتجنب الأخطاء المعروفة. ويجدر التذكير في هذا السياق بأن اعتماد نظام معلوماتي حديث لإدارة الموارد البشرية قد شكّل تحدياً كبيراً في منظومة الأمم المتحدة بأسرها حيث اتبعت نهج مختلفة لهذا الغرض تتراوح بين النظم التي طوّرت داخلياً والبرامجيات الحاسوبية "الجاهزة". وقد اختارت غالبية وكالات الأمم المتحدة واحداً من الحلول التجارية الرئيسية الثلاثة المتاحة وهي (Oracle و PeopleSoft و SAP). وتعاقدت منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) مؤخراً مع نظام SAP بغية تطوير حل مخصص لإدارة الموارد البشرية في القطاع الدولي العام، من شأنه أن يلبي الاحتياجات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة الموارد البشرية. وسيدخل هذا النظام حيز التشغيل عام ٢٠٠٥ وسيصبح حلاً منطقياً مرشحاً للتنفيذ في اليونسكو. ولكن ينبغي أن تحصل المنظمة على تأكيدات معقولة بأن هذا النظام سيكون الأنسب لاحتياجاتها وبأنه يوفر أفضل تشكيلة ممكنة من مزايا الكفاءة، والفعالية التكاليفية، وسهولة الاستخدام، مقارنة بالحلول البديلة القائمة.

٢٦- ولهذا السبب شُرع في إجراء دراسة جدوى استُهلّت بتوثيق إجراءات اليونسكو الحالية واحتياجاتها المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية. ثم ستجري مقارنة هذه الاحتياجات بالحلول الرئيسية المتاحة بغية انتقاء الخيار الأفضل، بناءً على عدة معايير مثل التشغيل العملي، وسهولة الاستخدام، والتوافق الأمثل بين العمليات، والتوافق مع الأنظمة القائمة، وتكاليف التركيب والتشغيل، والمدة اللازمة للتطبيق، وإمكانية التطبيق على مراحل. وقد وضع هذا المعيار الأخير من أجل إعطاء الأولوية لتطبيق نظام جديد لكشوف المرتبات يلبي حاجة ملحة لدى المنظمة، نظراً لأن نظام كشوف المرتبات المعمول به حالياً أصبح منذ فترة طويلة بحاجة إلى استبدال، فهو يقوم على نظام "مينفرم" (mainframe) القديم، الذي يحتاج إلى صيانة باهظة التكاليف ويصعب تعديله من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة، كما أنه يعتمد بصورة رئيسية على بضعة موظفين لا يزالون قادرين على تشغيل التطبيقات القديمة. ومن المتوقع أن تنتهي عملية التقييم في خريف عام ٢٠٠٥ وستسفر خاصة عن تقدير أولي للتكاليف المترتبة على تنفيذ نظام الموارد البشرية الجديد. وسيبدأ عندئذ إعداد المشروع، بما في ذلك وضع الخطة التفصيلية، واستراتيجية التنفيذ وخطة التطبيق.

التكاليف والميزانية

٢٧- تتكون الميزانية المتاحة في إطار البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (٥/م٣٢) المخصصة لأدوات الإدارة الجديدة من عدة عناصر. فثمة مبلغ يناهز مليون دولار أمريكي مخصص لنظام سيستر ويفترض أن يغطي تكاليف صيانة النظام ومراجعته. أما الميزانية المتاحة في إطار الحساب الخاص بنظام فابس فتبلغ خمسة ملايين دولار أمريكي، تستخدم لتغطية تكاليف التشغيل/الصيانة، وإدخال التحسينات/التعديلات، ونشر النظام في الميدان. وفضلاً عن ذلك، يتم تمويل جزء من تكاليف الموظفين ذات الصلة من حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع (١٤٨٥ ٠٠٠ دولار أمريكي). وبالنظر إلى أن عملية نشر نظام فابس في الميدان تتمتع بالأولوية القصوى، فقد تم تأجيل بعض الأنشطة الأقل أولوية في نظام فابس من أجل تخصيص أكبر قدر ممكن من الموارد لعملية النشر، وتبلغ هذه الموارد حالياً ١,٢ مليون دولار. كما يجري بذل جهود إضافية بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات، ولا سيما عبر زيادة استخدام الموارد الداخلية بدلاً من اللجوء إلى الخبرات الخارجية.

٢٨- ويجدر التذكير بأن المؤتمر العام، في دورته الثلاثين (١٩٩٩)، قدّر التكلفة الإجمالية لاستبدال نظم اليونسكو لشؤون الميزانية، والشؤون المالية، وإدارة الموارد البشرية، وكشوف المرتبات بنحو ١٩ مليون دولار أمريكي، منها مبلغ يناهز ١٠,٧ مليون دولار لنظام المالية والميزانية المقرر تطبيقه في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (القرار ٨٤/م٣٠). كما يجدر التذكير بأنه لم يرصد في حينه سوى خمسة ملايين دولار لهذا البند، وبالتالي توجب توزيع عملية التنفيذ على عدة فترات عامين (راجع الجدولين ١ و٢ في الملحق).

٢٩- وقد بلغت النفقات المتعلقة بتطوير واعتماد نظام فابس منذ عام ٢٠٠٠ وحتى الآن ١٣,١ مليون دولار أمريكي. كما أنفق مبلغ إضافي قدره ٦,٩ مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف تشغيل النظام وصيانته (تكاليف متكررة) منذ بدء تشغيل النظام عام ٢٠٠٢. وقد تم تمويل النفقات الكلية البالغة ٢٠ مليون دولار أمريكي على مدى فترات العامين الثلاثة الأخيرة، من موارد البرنامج العادي (١٠٠ ٩٢٣ ١٤ دولار)، وحساب النفقات الإدارية لأموال الودائع (٩٢٠ ٠٠٠ دولار)، ومن مساهمات خارجة عن الميزانية من اليابان (٢ مليون دولار)، والمملكة المتحدة (١,١ مليون دولار)، وألمانيا (٤٤٠ ٠٠٠ دولار)، ومن الفوائد المحصلة (٦١٦ ٩٠٠ دولار).

٣٠- ولكن ينبغي ألا يغيب عن البال أن كلفة تطوير عنصر الموارد البشرية المقبل لا تزال مجهولة في انتظار معرفة نتائج دراسة الجدوى. فمُنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) مثلاً خصصت مبلغ ستة ملايين دولار عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ لكي تستعوض عن نظام الموارد البشرية الحالي لديها بنظام جديد قائم على نظام SAP (راجع الفقرة ٢٥ أعلاه). ومن المتوقع أن يكون المبلغ أقل إلى حد ما بالنسبة لليونسكو لأنه من المرجح إيجاد حل تقني لا يتطلب سوى حد أدنى من التعديلات. غير أن الموارد المخصصة لهذه الغاية في الاقتراحات المقدمة في مشروع الوثيقة ٥/م٣٣ (١,٥ مليون دولار) قد لا تكفي لتنفيذ نظام الموارد البشرية تنفيذاً كاملاً في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وبناءً على الموارد المالية المتاحة بالفعل ووفقاً للحل الحاسوبي الذي سيقع عليه الخيار، قد يتعين تنفيذ نظام الموارد البشرية الجديد على مراحل، بدءاً بعام ٢٠٠٦، مع إعطاء الأولوية لتطبيق عنصر كشوف المرتبات بغية التقليل قدر الإمكان من المخاطر المترتبة على النظام القديم.

مشروع القرار المقترح

٣١- وقد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يجري نصه كآآتي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إن يذكر بالقرار ١٦٩ م ت/٣،٣،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٧١ م ت/٦ (الجزء الثاني)،

٣ - يحيط علماً بالتقدم المحرز في عملية تنفيذ النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية، الذي يشمل البرمجة والميزنة (نظام سيستر) والمالية والمحاسبة (نظام فابس) وإدارة الموارد البشرية؛

٤ - كما يحيط علماً بأن كلفة نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية لا تزال مجهولة، وبالتالي قد يتوجب تنفيذ النظام على مراحل، بدءاً بعام ٢٠٠٦، مع إعطاء الأولوية لتنفيذ عنصر كشوف المرتبات؛

٥ - يدعو المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ النظام المتكامل للمعلومات الإدارية وأن يقدم إليه في دورته الرابعة والسبعين بعد المائة تقريراً مرحلياً بهذا الشأن.

الملحق

تكاليف وميزانية نظام المعلومات الإدارية الجديد

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

المصروفات الفعلية ٢٠٠٤-٢٠٠٠		التقديرات الأولية ^(١) ٢٠٠١-٢٠٠٠	
التطوير	التشغيل	التطوير	
١٣,١	٦,٩	١٠,٧	نظام فابيس
٠	٠	٨,٣	نظام إدارة الموارد البشرية
١٣,١	٦,٩	١٩	المجموع

(١) القرار ٣٠/م/٨٧.

الجدول ٢: اعتمادات الميزانية والمخصصات المالية (بالدولارات الأمريكية)

ميزانية ٢٠٠٧-٢٠٠٦ (اقتراحات)	ميزانية ٢٠٠٥-٢٠٠٤	ميزانية ٢٠٠٣-٢٠٠٢	ميزانية ٢٠٠١-٢٠٠٠	
٥ ٦٩٠ ٠٠٠	٦ ٥٢٣ ٠٠٠	٨ ١٨٣ ٥٠٠	٩ ٦٤٠ ٠٠٠	نظام فابيس
٤ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	البرنامج العادي (م/٥)
-	-	١ ١٠٠ ٠٠٠	-	البرنامج العادي (المبالغ المرحلة)
-	-	-	٢ ١٧٥ ٦٠٠	البرنامج العادي (الوفورات في تكاليف الموظفين)
١ ٦٩٠ ٠٠٠ ^(٤)	١ ٤٨٥ ٠٠٠ ^(٤)	١ ٩٦٩ ٠٠٠ ^(٣)	٢ ٠٠٠ ٠٠٠ ^(٣)	الموارد الخارجة عن الميزانية
-	٣٨ ٠٠٠	١١٤ ٥٠٠	٤٦٤ ٤٠٠	الفوائد المحصّلة
١ ٥٠٠ ٠٠٠	-	-	-	نظام إدارة الموارد البشرية
١ ٥٠٠ ٠٠٠	-	-	-	البرنامج العادي (م/٥)
-	-	-	-	الموارد الخارجة عن الميزانية
٧ ١٩٠ ٠٠٠	٦ ٥٢٣ ٠٠٠	٨ ١٨٣ ٥٠٠	٩ ٦٤٠ ٠٠٠	المجموع

(٢) مساهمة طوعية من اليابان.

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

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

الدورة الحادية والسبعون بعد المائة

171 EX/6
Part III
م ١٧١ ت/٦
الجزء الثالث
باريس، ٢٠٠٥/٣/٩
الأصل: انجليزي

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثالث

تحقيق اللامركزية

التطبيق الرشيد للامركزية: استعراض التقدم المحرز من عام ١٩٩٩ إلى عام ٢٠٠٥

الملخص

تنفيذاً للقرار ١٦٩ م ت/٣،٣، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة، وتحقيق اللامركزية.

ويستعرض هذا الجزء الثالث من التقرير التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية، وذلك بعد ٥ سنوات من استهلالها في عام ١٩٩٩ عملاً ببرنامج الإصلاح الذي وضعه المدير العام وبقرار المؤتمر العام ٨٣/م٣٠. ويغطي القسم رابعا الجوانب المالية المتصلة بعملية الاستعراض هذه ("الآفاق القصيرة والمتوسطة الأجل").

وتتضمن الفقرة ١١٥ اقتراحات تتعلق بقرار المجلس التنفيذي بشأن هذه الوثيقة.

المحتويات

الصفحة

١ الملخص التنفيذي
٢ القسم أولاً: المبادئ والأهداف الأساسية
٤ القسم ثانياً: تشغيل النظام
٤ التماسك
٤ نظام المستويين
٦ استثناء مكاتب وطنية معينة
٦ المعاهد والمراكز من الفئة ١
٦ إغلاق المكاتب والتدابير المصاحبة له
٧ نقل الموظفين والموارد
٨ التدريب
٩ الاتصال
١٠ أدوات الإدارة
١٠ الأمن
١١ تنفيذ البرنامج ومدته بالموارد
١٣ التعاون والشراكات: التركيز أولاً على اللجان الوطنية
١٤ القسم ثالثاً: الدروس المستفادة
١٦ التماسك
١٨ تخطيط البرنامج وتنفيذه وتمويله
١٨ دورة إدارة البرنامج
١٩ الأنشطة والنتائج
٢١ التمويل
٢٢ اليونسكو والعالم من حولها
٢٣ اللجان الوطنية والشركاء الحكوميون
٢٤ منظومة الأمم المتحدة
٢٤ المجتمع المدني وشركاء اليونسكو على المستوى الشامل
٢٥ القسم رابعاً: الطريق إلى تحسين الجودة
٢٦ تحسين الترتيبات الداخلية
٢٦ التمييز بين المسؤوليات الإقليمية والمسؤوليات المتعلقة بمجموعات البلدان
٢٧ الاحتفاظ بالمكاتب القطرية
٢٨ البرمجة وتعبئة الموارد
٢٩ تفويض السلطة والمساءلة
٣٠ خطة التوظيف الطويلة الأجل
٣١ أدوات الإدارة
٣١ الاتصال
٣٢ الاستعداد للاستجابة
٣٣ تعزيز التعاون والشراكات
٣٥ الآفاق القصيرة والمتوسطة الأجل
٣٨ مشروع القرار

الملخص التنفيذي

استثمرت المنظمة قدراً كبيراً من الوقت في التشاور والتأمل وقدراً ضخماً من الموارد المالية والبشرية كي تضع استراتيجية جديدة أكثر فعالية وفائدة وأعظم ملاءمة تتيح لها أن تطبق اللامركزية تطبيقاً رشيداً باعتبارها أحد المحاور الرئيسية لعملية الإصلاح الشامل لليونسكو خلال السنوات الخمس الماضية. ويذكر القسمان أولاً وثانياً من هذه الوثيقة بالأهداف الرئيسية لعملية الإصلاح ويتضمنان استعراضاً لأوجه هذا الاستثمار المتعددة، وللنتائج التي تمخضت عنه.

ويركز القسم ثالثاً على الدروس المستفادة، ولا سيما من عمليات التقييم التي أجراها مرفق الإشراف الداخلي، وكذلك من المصادر الكثيرة الأخرى لاستقاء الآراء التقييمية، ومن الاقتراحات والمقترحات التي شكلت جزءاً من عملية الاستعراض هذه، بما فيها على وجه الخصوص النتائج التي خلص إليها فريق العمل الخاص المعني باستعراض استراتيجية تحقيق اللامركزية الذي أنشئ عام ٢٠٠٤. وتعد البنية اللامركزية ذات المستويين الخاصة باليونسكو بنية واقعية تتناسب مع احتياجاتها. كما أن المشكلات التي تم تحديدها، بما فيها مستويات الموارد غير الكافية، لا تشكل في المفهوم الأساسي للنظام نفسه. وكان تزويد كافة المكاتب الجامعة بالخبرات الضرورية المتعددة القطاعات أصعب من المتوقع. وتم تصميم دورة منقحة جديدة لإدارة البرامج، وتم اتباع هذه الدورة في الأعمال التحضيرية للوثيقة ٣٣/م/٥ للمرة الأولى. وقد أحرزت المنظمة تقدماً ملموساً على صعيد الإسهام في الجهود التي تبذلها أفرقة الأمم المتحدة القطرية، والاستجابة للمطالب المتزايدة بتوفير تنسيق بين شتى مؤسسات المنظومة على الصعيد القطري. غير أن هذا الأمر يطرح صعوبات إدارية وأخرى متعلقة بالموارد البشرية والإدارة الرشيدة، ويزيد زيادة كبيرة من ضغوط عبء العمل في المكاتب الميدانية، ويتطلب دعماً تمويلياً خاصاً، وهو دعم لم يجر بعد في أحيان كثيرة النظر في أمر توفيره.

ويصف القسم رابعاً ما يجري تطبيقه من تدابير وبذله من جهود لمعالجة أوجه القصور التي تم الوقوف عليها. ورغم أن اليونسكو ليست وكالة إنمائية تعمل على أساس قطري، فإن عليها الموازنة بين مهامها وبرامجها العالمية وواجباتها المتمثلة في تلبية احتياجات الدول الأعضاء على أرض الواقع من الزاوية التنفيذية، ولا سيما من خلال بناء القدرات. ويتعين على اليونسكو تحقيق ذلك بموارد مالية محدودة للغاية مما يتطلب قيامها بترتيب أولوياتها وتركيز عملها. وينبغي ألا يقتصر الهدف المنشود على مجرد "تحقيق اللامركزية"، بل أن يرمي إلى بناء كل متكامل متوازن جيداً تتم عناصره المتنوعة، بل تعزز من الناحية النموذجية، بعضها بعضاً. ولا يمكن فصل هذه الملاحظات عن النقاشات المتعلقة بتحقيق التوازن بين أدوار المنظمة المتصلة بوضع السياسات وأنشطتها المتصلة بتنفيذ البرامج. ويجب أن تقود الطريق التي نمضي فيها إلى تحقيق هدف رئيسي واحد ووحيد، ألا وهو رفع جودة نشاطات اليونسكو وزيادة تأثيرها. ويتناول هذا القسم انعكاسات ذلك من وجهتي النظر الداخلية والخارجية.

ويختتم هذا القسم باستعراض لكل من الآفاق القصيرة والمتوسطة الأجل المتعلقة بالميزانية والموظفين، ولا سيما في ظل الشروط المحددة لإعداد البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. لقد تم إعداد النظام واتخاذ كثير من التدابير لتأمين عمله. واتخذت القرارات بشأن التحسينات والتعديلات التي يتعين

إدخالها. غير أن تحسين الجودة يتطلب توظيف الاستثمارات اللازمة، وستتوقف سرعة أو ببطء التقدم المحرز على ما تسمح موارد المنظمة بإنجازه.

القسم أولاً: المبادئ والأهداف الأساسية

١ - في عام ١٩٩٩، وافق المؤتمر العام بموجب قراره ٨٣/م٣٠، على المبادئ الأساسية للتطبيق الرشيد للامركزية. وفور أن تولى المدير العام منصبه في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩، استهل فوراً برنامجاً شاملاً للإصلاحات. وقد شغلت استراتيجية المنظمة لتحقيق اللامركزية، تماشياً مع السياسة التي رسمها قرار المؤتمر العام، مكانة محورية في هذه الإصلاحات. ومن نفس المنطلق، كانت هذه الاستراتيجية موضوعاً عُهد ببحثه إلى واحد من فرق العمل الداخلية الثلاثة التي تم إنشاؤها فوراً لإسداء المشورة إلى المدير العام بشأن وجهة تلك الإصلاحات.

٢ - وارتكزت السياسة على حقيقة ذات شقين أحدهما أن اليونسكو هي منظمة واحدة أسندت إليها مهمة واحدة شاملة، وثانيهما أن المعيار المحوري لأدائها هو مدى تأثيرها في الدول الأعضاء وملاءمتها لها. وكان تحقيق اللامركزية وسيلة لا غاية؛ فهو وسيلة تضمن أن تصمم اليونسكو وتنفذ برامج تلائم، رغم نطاقها العالمي، احتياجات الدول الأعضاء وظروفها المحددة، مع إيلاء عناية خاصة للبلدان النامية ولسياقاتها الاقتصادية الاجتماعية، والجغرافية، والثقافية، والسياسية. وتعيّن إيجاد توازن في بنية المكاتب الميدانية ومركزها على ضوء كل ما ورد أعلاه، استناداً إلى مبدئين مترابطين هما "النهج العملي/المرونة"، لتمكين المكاتب من أداء "دور يتسم بقدر أكبر بكثير من الفعالية في عمليات المشاورة والبرمجة، وإعطائها الصلاحية الكاملة لتنفيذ البرامج والأنشطة ذات النطاق الإقليمي، ودون الإقليمي، والوطني"^(١).

٣ - ودرس المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والخمسين بعد المائة (ربيع عام ٢٠٠٠) بيان المبادئ والمعايير الخاصة بالتطبيق الرشيد لاستراتيجية اللامركزية في اليونسكو (١٥٩ م/ت/٥). وقد راعت الخطة مسائل أوسع نطاقاً مثل التخطيط الاستراتيجي؛ والتكامل مع منظومة الأمم المتحدة؛ والعلاقات مع الأطراف المعنية والمستفيدين؛ والمعلومات والتحليل؛ والموارد البشرية؛ وإدارة النشاطات؛ ونتائج البرنامج^(٢). كما رئي أن المكاتب الميدانية ينبغي أن تؤدي دوراً يتسم بقدر أكبر بكثير من الفعالية في عمليات المشاورة والبرمجة، وأن تُعطى الصلاحية الكاملة لتنفيذ البرامج والأنشطة ذات النطاق الإقليمي، ودون الإقليمي، والوطني. كما اعتبر التعاون مع اللجان الوطنية أمراً بالغ الأهمية. وفي السياق ذاته، أُطلق مبدأ الإدارة عن طريق ممارسة القيادة وتفويض السلطة، وهو مبدأ يدعم المشاركة ويعزز الاتصال ويشجع التجديد في التفكير والعمل، وذلك بهدف استحداث أسلوب إدارة جديد. وتمت الموافقة على الاقتراحات، ولا سيما تلك المتعلقة باستراتيجية "المكاتب الجامعة" (القرار ١٥٩ م/ت/٢، ٣).

٤ - وقد التمس المدير العام مشورة كل المجموعات الإقليمية للدول الأعضاء، خلال الفترة الممتدة من أيار/مايو حتى تموز/يوليو ٢٠٠٠، بشأن التوزيع الرشيد لمكاتب اليونسكو الميدانية على الصعيد العالمي. ثم قدّم المدير العام إلى المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة، التي عقدها في خريف عام ٢٠٠٠، خطة عمل لتطبيق الاستراتيجية الجديدة لتحقيق اللامركزية (١٦٠ م/ت/٦، الجزء الثالث)، حظيت بموافقة

(١) ١٥٩ م/ت/٥ الجزء رابعاً.

(٢) ١٥٩ م/ت/١٧ الفقرة ٧.

المجلس. وقد سعت خطة العمل إلى إيجاد حل لأوجه عدم الاتساق البنويية القائمة، والضغوط المفرطة على الميزانية، وما ينجم عنهما من أوجه قصور خطيرة في تنفيذ برامج المنظمة على الصعيد الميداني، وذلك من خلال إعادة تشكيل النظام ليصبح شبكة عالمية من "المكاتب الجامعة" الموزعة توزيعاً رشيداً، يخدم كل مكتب منها عدداً من الدول الأعضاء يمكن تعهده بالرعاية على يد أفرقة متعددة التخصصات تشكل اللجان الوطنية حلقات وصل رئيسية بها، وتدعمها على المستوى الإقليمي مكاتب إقليمية متخصصة في مجالات اختصاص اليونسكو.

٥ - كما سعت الخطة إلى إحلال تحول تدريجي ولكنه واضح في نسبة توزيع الموظفين بين المقر والمكاتب الميدانية، عبر تعزيز موارد المكاتب الميدانية من الموظفين بصورة كبيرة. ودُرس مجدداً نهج "القطاع الأم" (أي أن يكون قطاع معين من قطاعات البرنامج مسؤولاً عن مكاتب معينة) من أجل إعطاء المكاتب الميدانية استقلالية إدارية كاملة، وضمان تلقيها الدعم التقني أو المنهجي الضروري من القطاعات المختلفة. واقترح إنشاء جهاز مركزي جديد في المقر (سيصبح لاحقاً مكتب التنسيق الميداني)، تحدد له مهام واضحة ويزود بالموارد المناسبة، كي يشكل جهة تنسيق مع جميع المكاتب الميدانية، ويكون "لسان حال" المكاتب الميدانية داخل المقر أكثر من كونه قناة تمتد من أعلى الهرم إلى أسفله لتوزع تعليمات المقر ورؤاه على الوحدات الميدانية.

٦ - واستعرضت الإجراءات الإدارية بغية تعزيز التفاعل بين مختلف أجزاء الأمانة من خلال تطبيق استراتيجية جديدة لتناوب الموظفين، وإقامة شبكات تخدم تنفيذ البرنامج، وتوضيح سلم السلطة والمسألة من أجل تفويض السلطة على نحو ملائم إلى الميدان. وتم تبسيط سياسة شؤون الموظفين، ووضع معايير للكفاءة يستند إليها في اختيار رؤساء المكاتب الميدانية وضمان جودة قدراتهم. وتم ربط سياسة تناوب الموظفين بتخطيط التطور الوظيفي، بحيث يكون اكتساب الخبرة الميدانية هو القاعدة وبشكل مزية على صعيد الترقى الوظيفي. واتخذت الترتيبات لإضفاء اللامركزية بصورة كاملة على إدارة شؤون الموظفين المحليين في المكاتب الميدانية، وذلك على أساس المعايير العامة المتبعة.

٧ - من وجهة النظر الخارجية، تم الإقرار بتزايد المطالب التي تدعو المنظمة لأن تشترك، على المستويات المحلية، في أفرقة الأمم المتحدة القطرية وفي العمليات ذات الصلة المشتركة بين الوكالات مثل إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وذلك بغية التعاون بدرجة مباشرة أوضح مع اللجان الوطنية، والمساهمة في القضايا الإنمائية المشتركة بين القطاعات.

٨- وتلا ذلك فترة من النشاط الدبلوماسي المكثف، الذي جرى على أعلى المستويات في أحيان كثيرة، ولا سيما لدى سلطات الدول التي تم التسليم بضرورة إغلاق المكاتب القائمة فيها. وينبغي الإشادة هنا بالتفهم الذي أبدته الدول الأعضاء إزاء هذه القرارات الصعبة. وبحلول ربيع عام ٢٠٠١، تسنى للمدير العام أن يعلن للمجلس التنفيذي وللموظفين الانتهاء من إعادة تنظيم البنية اللامركزية في كل الحالات تقريباً. واستُهل تنفيذ استراتيجية الإصلاح بتخصيص فترة (تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩ - أيار/مايو ٢٠٠١) لإعداد التصور الفكري للنظام والتشاور بشأنه وإعادة تنظيمه. وهكذا أضحي النظام الجديد جاهزاً لأن يدخل مرحلة التطبيق.

القسم ثانياً: تشغيل النظام

٩ - اعتمدت المكاتب الميدانية تسمياتها الجديدة ابتداء من ١ تموز/يوليو ٢٠٠١ وشرعت في تغطية مجموعات البلدان المحددة لها. وتطبيقاً لقرارات المجلس التنفيذي^(٣) قدّم المدير العام التقارير المرحلية التالية: ١٦٤م/ت/٥ الجزء الثالث، و ١٦٦م/ت/٦ الجزء الثالث، و ١٦٩م/ت/٦ الجزء الثالث. كما قدّم اقتراحات تكميلية بشأن تعزيز التعاون مع اللجان الوطنية وتدابير المساءلة المرتبطة بها (الوثيقة ١٦١م/ت/٤٠). وعلى الرغم من محدودية الموارد المتوافرة انتهت عملية إعادة التنظيم عملياً بنهاية عام ٢٠٠٣. وأثناء عام ٢٠٠٤ استمرت الجهود من أجل تعزيز المكاتب الجامعة تدريجياً وتشجيع المضي قدماً في تطبيق استراتيجية اليونسكو في مجال اللامركزية بجميع جوانبها. وفي الدورة السبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي، أشار المدير العام مرة أخرى إلى تواصل التقدم المحرز ونوّه بالسعي إلى تحقيق التوازن الصائب والتكامل السليم بين البنية الميدانية باعتبارها الصوت المحلي لليونسكو والأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها المنظمة على الصعيد العالمي. وقد دأب المجلس التنفيذي على مساندة طرائق تطبيق استراتيجية اللامركزية وأحاط علماً بالتقدم المحرز مع إسداء المشورة بشأن تحديد الأهداف ذات الأولوية.

التماسك

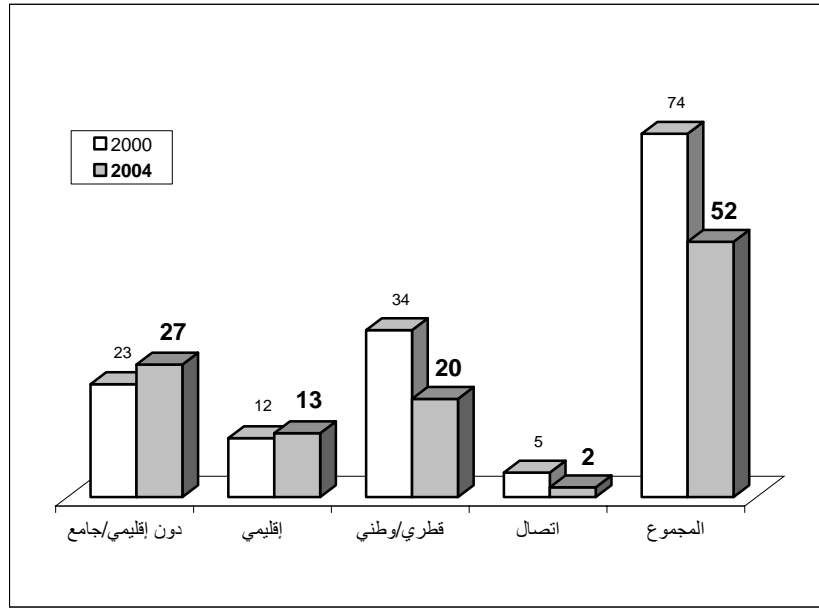
نظام المستويين

١٠- في عام ٢٠٠٠ كان لدى اليونسكو ٧٤ مكتبا ميدانيا. وكانت تركيبتها مزيجاً من المكاتب الوطنية ودون الإقليمية ومكاتب الاتصال^(٤) والمكاتب الإقليمية، وكان عدد من هذه المكاتب الأخيرة يغطي بلدانا مختلفة من أجل قطاعات مختلفة من قطاعات البرنامج. وكان الغرض هو التركيز في المقام الأول على تحديد مجموعات من البلدان تدعمها مكاتب إقليمية مع الاحتفاظ بالمكاتب الوطنية في ظروف محددة واستثنائية. وبيّن الشكل الوارد أدناه توزيع المكاتب العاملة في الوقت الراهن بالمقارنة بالوضع الذي كان قائماً في عام ٢٠٠٠.

(٣) القرارات ١٦٠م/ت/٣، ١٦١م/ت/٣، ١٦٤م/ت/٣، ١٦٦م/ت/٣، ١٦٦م/ت/٣، ١٦٦م/ت/٣.

(٤) في عام ١٩٩٩ كان هناك خمسة مكاتب اتصال ثلاثة منها لدى الأمم المتحدة (نيويورك وجنيف وفيينا) والمكتبان الآخريان يعملان في إطار قطري دون أن يكون لهما وضع المكتب القطري الكامل: في رام الله وفي واشنطن.

الشكل ١ - ترشيد بنية الشبكة، ٢٠٠٠-٢٠٠٤*



* تضطلع ١٠ مكاتب إقليمية أيضا بوظائف المكاتب الجامعة وثلاثة منها تؤدي وظائف إقليمية فقط. ولذلك فإن مجموع المكاتب لا يناظر المجموع الحسابي لعدد أنواعها المختلفة.

١١- وقد صُممت المكاتب الجامعة لتكون حجر الزاوية في النظام الجديد، وهي تتألف من أفرقة متعددة التخصصات تغطي جميع مجالات اختصاص اليونسكو وترتبط مباشرة بالمقر فيما يتعلق باعتمادات الميزانية المخصصة لها، ومسؤولياتها في إطار البرنامج، ومساءلتها^(٥). فكانت هذه المكاتب بمثابة الإطار التنفيذي على الصعيد القطري إزاء الدول الأعضاء، تكفل سلاسة التنسيق وتدقق المعلومات، كما تتلافى التداخل بين مختلف أجزاء الأمانة^(٦). لذلك كان إنشاء هذه المكاتب في جميع أنحاء العالم المحور الرئيسي لتنفيذ مراحل الإصلاح الأولى.

١٢- وصممت المكاتب الإقليمية (أو مناصب المستشارين الإقليميين) لتكون مصادر للخبرة المتخصصة والدعم القطاعي الذي يوفر معارف رفيعة المستوى للبرامج التي تنفذ خارج المكاتب الجامعة. والغرض من هذا النظام هو جعل المعارف والخبرة المتخصصة قريبة من الدول الأعضاء بحيث يتسنى لليونسكو أن تلبى الحاجات المحددة لهذه الدول^(٧). ويُتوقع أيضا من هذه المكاتب أن تواصل الاضطلاع بمسؤولياتها المفاهيمية والرقابية بشأن البرامج ذات النطاق الإقليمي المنفذة عن طريق المكاتب الجامعة. وكانت معظم المكاتب الإقليمية قائمة بالفعل من قبل وكانت تشكل بصورة عامة وحدات تتمتع بمقومات الاستمرار وتستند إلى تاريخ طويل. وكان الحفاظ عليها في البنية الجديدة هاما لضمان الاستمرارية أثناء تطبيق المفهوم الجديد للمكاتب الجامعة.

(٥) ١٦٠ م/ت/إعلام ١٠، الفقرة ٥ (١).

(٦) ١٦٠ م/ت/٦، الجزء الثالث، الفقرة ٨ و ١٦٠ م/ت/إعلام ١٠، الفقرة ٥ (٣).

(٧) ١٦٠ م/ت/إعلام ١٠، الفقرة ٥ (٢).

استثناء مكاتب وطنية معينة

١٣- أعربت الدول الأعضاء دوماً عن انزعاجها إزاء القرارات العشوائية المتخذة بشأن فتح المكاتب، ولا سيما المكاتب الوطنية، التي وجدت أنها تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية والتي كثيراً ما يقتصر نشاطها على تأدية وظائف تمثيلية دون أية فعالية حقيقية في مجال تنفيذ البرنامج. غير أن المؤتمر العام كان أقر صراحة بأن هناك في بعض الظروف ما يبرر وجود مكتب وطني لفترة زمنية محددة. وكما يتبين من الشكل ١ كان هناك في السابق ٣٤ مكتبا وطنيا، جرى تحليل أوضاعها من حيث الفعالية ومن حيث وفائها بالمعايير التي حددها المؤتمر العام. ونتيجة لعملية الإصلاح فإن المكاتب الوطنية الثمانية عشر التي ظلت مفتوحة^(٨) أصبحت تفي بالمعايير المتعلقة بالفعالية، وبالنسب بين التكاليف غير المباشرة واعتمادات البرنامج، وبتوفير الموارد، ولا سيما من خارج الميزانية، وأصبحت تتلاءم كذلك مع احتياجات محلية محددة بدقة: البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، أو البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، أو البلدان التي تشهد نزاعات أو غير ذلك من الأوضاع الخاصة^(٩).

المعاهد والمراكز من الفئة ١

١٤- كانت الرؤية التي تنطوي عليها عملية تحقيق اللامركزية رؤية جامعة تسعى إلى اعتبار اليونسكو كلاً متكاملًا يتكون من طائفة من العناصر، منها شبكة اليونسكو للمعاهد والمراكز (الفئة ١). وتشكل هذه المعاهد والمراكز بالنسبة لليونسكو ودولها الأعضاء مصادر ثمينة للخبرة المتخصصة في مجالات معينة قطاعية ومشاركة بين القطاعات (مثل الإحصاءات، وتعليم الكبار، وتخطيط التربية، والفيزياء النظرية، والتنقيف في مجال المياه). كما أن عليها الاضطلاع بمسؤوليات في خدمة الدول الأعضاء، سواء على الصعيد الدولي أو الإقليمي، على غرار ما يضطلع به كل من المقر والشبكة الميدانية. وجرى السعي إلى زيادة تماسك البرامج والربط بعناية بين هذه الهيئات واليونسكو بأكملها، وذلك في إطار استراتيجية موازية للإصلاح والترشييد^(١٠)، تشمل ربط هذه الجهات ربطاً أوثق بقطاعات البرنامج التي ترفع إليها تقاريرها (باستثناء معهد اليونسكو للإحصاء). ومن ثم يتبين أن المعاهد والمراكز كانت مدرجة منذ البداية في مفهوم عملية تحقيق اللامركزية.

إغلاق المكاتب والتدابير المصاحبة له

١٥- تم الحرص، في المشاورات الخاصة بإغلاق المكاتب وفي المراحل التالية، على أن تظل إحدى الغايات الأساسية لعملية الإصلاح - وهي تعزيز وجود اليونسكو ونشاطها في جميع البلدان وحتى التي تُغلق فيها المكاتب - ماثلة دائماً في الذهن. وقد اتبع أسلوب من خاصية لضمان تنفيذ ترتيبات بديلة وفقاً لحاجات البلد المعني مع مراعاة مثلاً الأهداف المحددة للبرنامج كإتمام المشروعات الجارية^(١١).

١٦- وقد جرى فعلاً اختبار عدة ترتيبات بديلة. مثال ذلك نقل موظف مهني معين على المستوى الوطني يتبع المكتب الجامع في أكرا ليعمل في بنين؛ وقيام خبير استشاري وطني تابع للمكتب الجامع في داكار

(٨) أنشئ مكتبان في هذه الأثناء (أفغانستان، العراق) مما يجعل عددها اليوم ٢٠ مكتباً.

(٩) ١٦٩ م/ت/٦، الجزء الثالث، الفقرات ٧-٢٥.

(١٠) تُرفع إلى المجلس التنفيذي في هذه الدورة وثيقة مستقلة بشأن هذا الموضوع

(١١) ١٦٠ م/ت/٦، الجزء الثالث، ٢.٤، الإبقاء على وضع المكاتب القطرية الحالية أو تغييره.

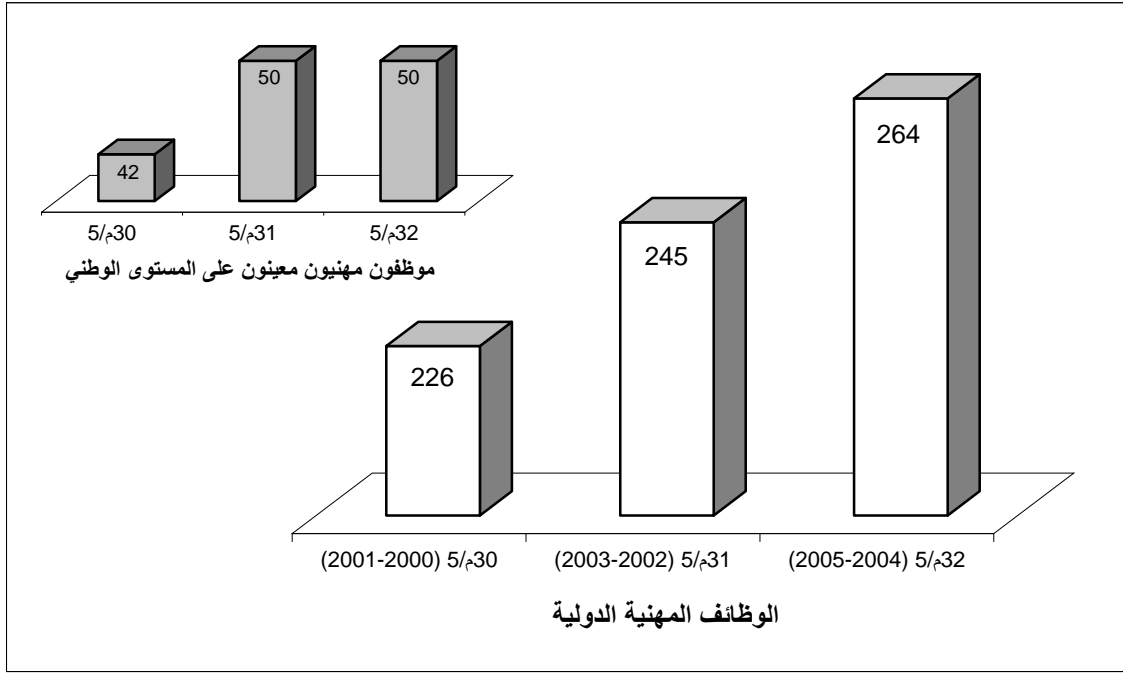
بالعمل في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في غينيا؛ وقيام خبير استشاري وطني آخر تابع لمكتب البندقية بتغطية البوسنة والهرسك؛ وإنشاء مكتب مشروعات في كوت ديفوار تحت إدارة مكتب أكرا الجامع من أجل استكمال خطة العمل الوطنية لإصلاح المناهج الدراسية وإعادة صياغتها؛ تعيين منسقين في المكاتب الجامعة للعناية بأمر بلدان معينة أغلقت فيها المكاتب: ومن ذلك مثلا تعيين منسق في المكتب الجامع لويندهوك من أجل كل من أنغولا وجنوب افريقيا، أو في المكتب الجامع لباتنوك من أجل لاوس. كما تضمنت ترتيبات بديلة أخرى أموراً مثل: الاستفادة الكاملة من وجود فيلا أو كامبو في بوينوس آيريس لإقامة مركز ثقافي يرتبط باليونسكو، أو اضطلاع معهد اليونسكو للإحصاء في مونتريال بصفة مؤقتة ببعض الوظائف الإعلامية التي كان يؤديها مكتب اليونسكو في كيبك وذلك لمدة قصيرة لتلافي الانقطاع المفاجئ. وقد ساعدت المداولات، التي جرت على مستوى مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، والتي تناولت إشراك كيانات الأمم المتحدة غير المقيمة في تنفيذ البرامج وتقديم المساعدات، على تخطيط استجابة اليونسكو وعلى التنسيق والتآزر مع سائر وكالات منظومة الأمم المتحدة.

١٧- وفيما يتعلق بالموظفين قدمت مساعدة خاصة للموظفين المحليين والدوليين الذين تأثروا بإغلاق المكاتب. وتضمنت هذه المساعدة الدعم من أجل العثور على عمل جديد في الوكالات متعددة الأطراف أو الثنائية، وتشجيع الموظفين المهنيين المعينين على المستوى الوطني على التقدم بطلبات للعمل في الوظائف الدولية، وزيادة تعويضات إنهاء خدمة الموظفين المحليين وأصحاب عقود الخدمات الخاصة. وبذل جهد خاص لنقل الموظفين إلى المكاتب الجامعة (نظر/دناه) في إطار الاتجاه إلى تعزيز هذه المكاتب.

نقل الموظفين والموارد

١٨- في حين تتجه أعداد الموظفين إلى الانخفاض في مجموعها فإن عدد الوظائف المنشأة في الميدان تتنامى بانتظام مسجلة زيادة صافية بلغت ٤٦ وظيفة (٣٨ وظيفة مهنية دولية، من بينها خمس عشرة وظيفة شغلها موظفون للشؤون الإدارية وثمانية وظائف مهنية محلية) فيما بين فترتي العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١ و ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (نظر/الشكل ٢). وبُذلت أيضا جهودا للتعجيل بالحشد في الوظائف الميدانية الشاغرة ولا سيما في سياق استهلال سياسة التناوب الجديدة. ومن خلال اعتماد هذه القواعد والإجراءات التي تتسم بالشفافية وتطبق على حركة الموظفين بين مختلف مواقع المنظمة، اكتسبت اليونسكو أداة ملائمة تمكنها في نهاية الأمر من تحقيق التوازن في توزيع الموارد البشرية بين المقر والميدان. وعلاوة على ذلك جرى منذ عام ٢٠٠٠ تعيين ٣٩ من المديرين ورؤساء المكاتب الجدد وهو معدل تجديد يبلغ ٧٣٪^(١٢).

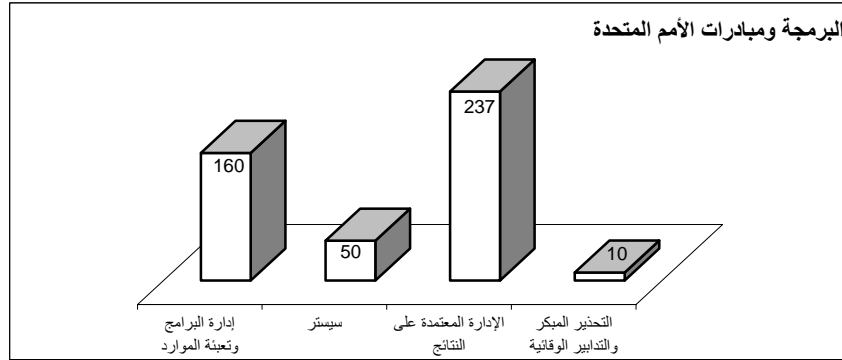
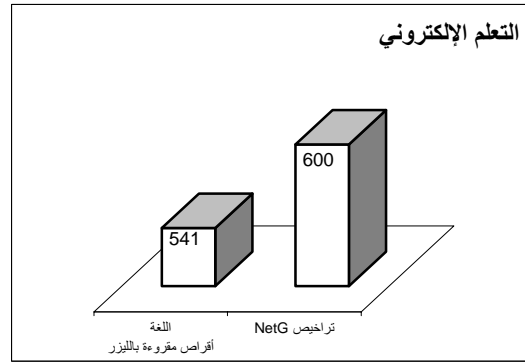
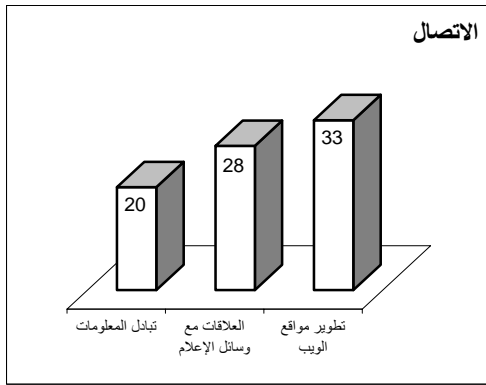
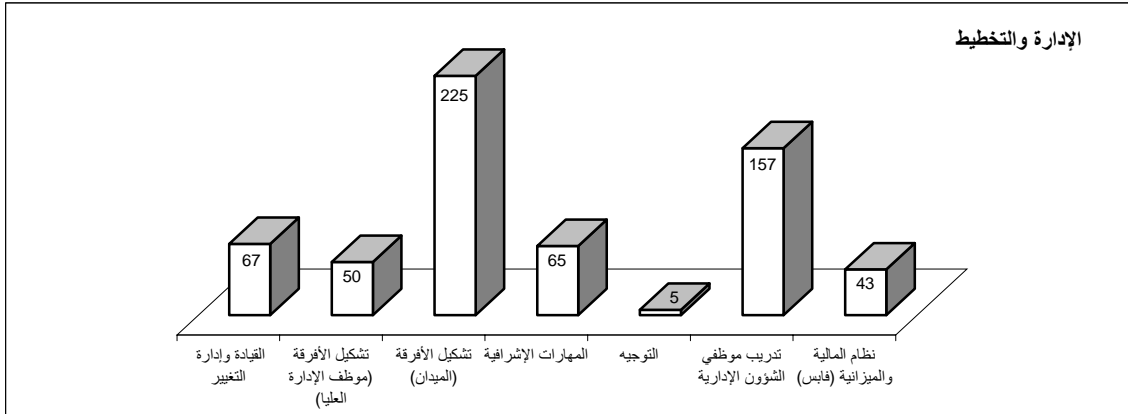
الشكل ٢ - تعزيز الموظفين في الميدان: أولوية ثابتة



التدريب

١٩- منذ ٢٠٠٢، تم إنجاز الكثير من أجل تعزيز مهارات الموظفين في الوحدات الميدانية بفضل أمور عدة منها الزيادة الثابتة في إجمالي الموارد المتاحة للتدريب. وفي فترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ الجارية، تم تخصيص ميزانية قدرها ٢,٥٧ مليون دولار تقريباً (من إجمالي قدره ٦ ملايين دولار) للتدريب الميداني في مجالات محددة من أجل دعم استراتيجية اللامركزية. وترد في الشكل ٣ أدناه تفاصيل جميع أنشطة التدريب. ويصبح المقدار الإجمالي للتدريب الذي وفر للموظفين الميدانيين أكبر حجماً إذا أخذت في الاعتبار أيضاً أنشطة التدريب على نظام المالية والميزانية (فابس) ونظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر) (انظر كذلك الفقرة ٢١). وطبقاً لعملية إصلاح إدارة الموارد البشرية، فقد انصب التركيز على تجديد مهارات كبار الموظفين، والإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ البرنامج، والإدارة المالية، والبرمجة المعتمدة على النتائج، وإعلام الجمهور، وزيادة المشاركة في المبادرات المشتركة التي تتخذ على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتم كذلك توفير التدريب الداعم في مجالات أخرى مثل أتمتة/حوسبة المكاتب، أو التدريب في مجال اللغات، أو تطوير مواقع الانترنت/الانترانيت. وتنسج بالتدريب علاقات تآزر داخل شبكة المكاتب الميدانية، ولا سيما عن طريق الدورات التدريبية التي تشجع اتباع ممارسات مشتركة، وإقامة شبكات غير رسمية ترعى الاهتمامات والمهارات المختلفة. وحضر جميع مديري المكاتب الميدانية الاجتماع العالمي للمديرين الذي عقد في آذار/مارس في أورليان، ولأول مرة، عُقد معتكف لمديري ورؤساء المكاتب الميدانية في تموز/يوليو ٢٠٠٣ من أجل استهلال عملية جماعية للحوار والتبادل ووضع نهج مشتركة لمعالجة المشكلات المشتركة. وأفضت هذه الاجتماعات إلى نتائج إيجابية للغاية فيما يتعلق ببلورة رؤية مشتركة.

الشكل ٣ - الأنشطة التدريبية (عدد الموظفين الذي تلقوا التدريب حسب الموضوع)



الاتصال

٢٠- أعطيت الأولوية لتجهيز أكبر عدد من المكاتب الميدانية بوسائل الربط الإلكتروني الأساسية وتحديث جميع أنواع مرافق الاتصال. وبعد أن تم ربط كل شبكة مكاتب اليونسكو ومعاهدها ومراكزها بالمقر عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني، أصبح توزيع المعلومات يتم بسرعة أكبر وبصورة أشمل، مما أشاع في المنظمة انطباعاً أفضل بوحدتها. وباتت نسبة لا بأس بها من المكاتب تملك الآن مواقع على الويب تحدث بصورة منتظمة وتوفر الوصلات الضرورية بالعناوين التي تتضمنها صفحات موقع المقر. كما يكفل مكتب التنسيق الميداني نشر جميع المعلومات المتعلقة بمسائل الإدارة الداخلية بصورة فورية من خلال قائمة المكاتب الميدانية.

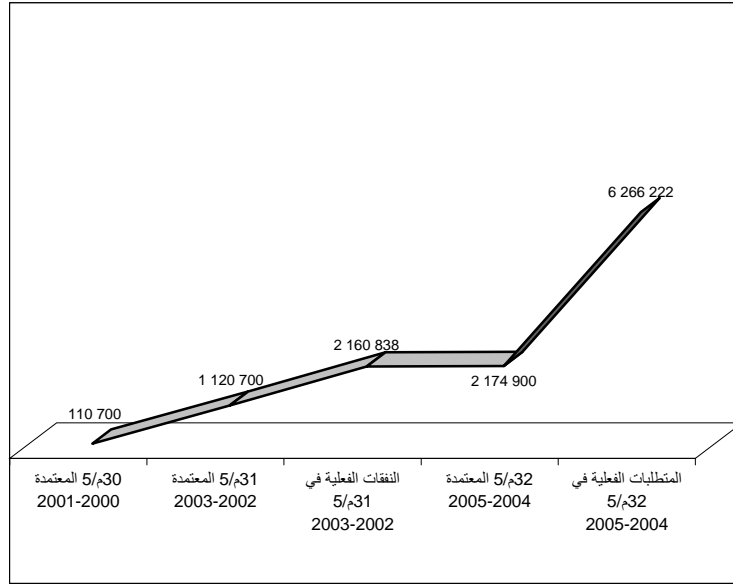
أدوات الإدارة

٢١- وتم الوصول بمستوى التجهيزات الحاسوبية وترباط وسائل الاتصال إلى المستوى اللازم في معظم المكاتب الميدانية، الأمر الذي لم يحسن من ظروف العمل في الميدان فحسب، بل أرسى كذلك الأساس لدمج الوحدات الميدانية في نظام فابس الجديد لليونسكو، وتأمين استخداماً أوفى لأداة إدارة البرنامج ورصده التي يوفرها نظام سيستر. ويعتمد نشر نظام فابس على نهج تدرجي يتمثل في تطبيق وحدات النظام المختلفة تباعاً. وبحلول نهاية ٢٠٠٣، كانت معظم الوحدات الميدانية قد زودت بإمكانية الوصول الإلكتروني المباشر إلى تلك الوحدة من وحدات النظام المستخدمة لحجز الأموال. وبدأ التطبيق التدريجي للوحدة المتعلقة بالمالية في مستهل عام ٢٠٠٤، مقترناً بعملية اعتماد خاصة للتحقق من توافر القدرة اللازمة ومراعاة الضوابط الضرورية قبل الترخيص بتسجيل النفقات تسجيلاً إلكترونياً مباشراً. ويمثل ذلك حدثاً فاصلاً في عملية تطبيق النظام. وفي نهاية ٢٠٠٤، كان نحو ٧٥ في المائة من جميع النفقات الخاصة بالمكاتب الميدانية يُسجل في نظام فابس في الزمن الحقيقي أو في وقت قريب من ذلك، على النحو المقرر. وإلى جانب التدريب التقني الذي تلقته في هذا المجال المكاتب الميدانية المستهدفة، أوليت عناية خاصة لضمان فهم العمليات والقواعد الأساسية فهماً جيداً واتباعها بالشكل الواجب. وفضلاً عن ذلك، تم تزويد أخصائيي تكنولوجيا المعلومات في المكاتب الميدانية بتدريب يمكنهم من توفير دعم أفضل لتشغيل نظام فابس وغيره من النظم. كما تم توفير نظام سيستر لأعداد متزايدة من الوحدات الميدانية (انظر أيضاً القسم ثالثاً، الفقرة ٤٤).

الأمن

٢٢- أدى تزايد اضطراب البيئة الأمنية الدولية، لا سيما منذ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١، وقصف مبنى الأمم المتحدة في بغداد في عام ٢٠٠٣، إلى ارتفاع مستوى المخاطر الأمنية التي يتعرض لها موظفو الأمم المتحدة، واقتضى تعزيز إجراءات الأمن في هذا الميدان تحت إشراف إدارة السلامة والأمن (مكتب منسق شؤون الأمن في الأمم المتحدة سابقاً). واليونسكو ملزمة، شأنها شأن جميع هيئات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، بتنفيذ هذه التدابير التي تتضمن، في جملة أمور، المعايير الأمنية التنفيذية الدنيا، والمعايير الأمنية التنفيذية الدنيا المتعلقة بالإقامة. وتم تحديد احتياجات اليونسكو في مجال الأمن التي تستلزم نفقات باهظة (انظر الشكل الرابع)، والتي عملت اليونسكو على تدبير الأموال الكافية لها^(١٣). كما اتخذت تدابير أخرى محددة تتعلق بأمن الوحدات الميدانية.

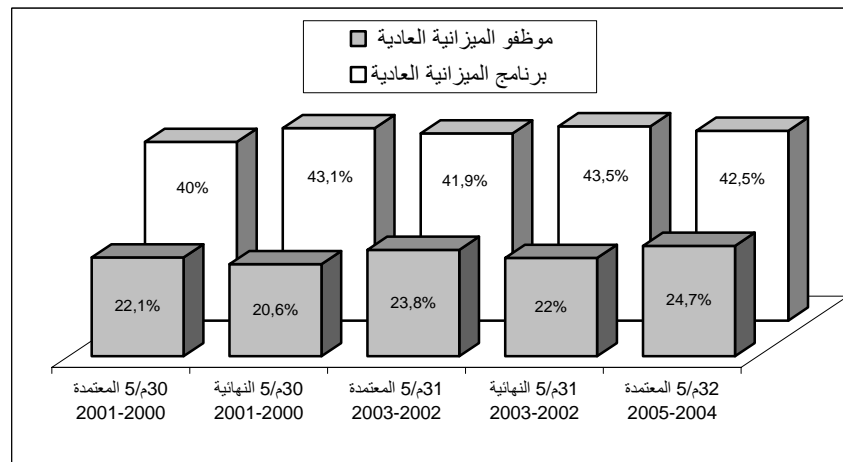
الشكل ٤ - التكلفة الباهظة للأمن الميداني



تنفيذ البرنامج ومدته بالموارد

٢٣- كان من الممكن أن تثير السنوات الأولى من الإصلاح قدراً من الاضطراب، وكان من الممكن أن يؤثر ذلك بصورة سلبية على تنفيذ البرنامج، إلا أن هذا لم يحدث. ومع أن السعي إلى تحسين اللامركزية في توزيع اعتمادات البرنامج قد شهد شيئاً من التباطؤ، فإن الأرقام تبين (انظر الشكل ٥) أن المكاتب الميدانية ظلت تساهم في تنفيذ البرنامج خلال الفترة الانتقالية. ويجدر في هذا الصدد التنويه بتفاني موظفي الوحدات الميدانية، من دوليين ومحليين، وبالدعم الذي قدمته اللجان الوطنية والسلطات الحكومية. بيد أنه ينبغي الاعتراف بأن مقدار التحسن المحقق في تنفيذ البرنامج، من حيث نفعه وفعالته، كان يعبر تعبيراً صادقاً عن حجم ما تم توفيره من الموارد البشرية والموارد المالية على السواء.

الشكل ٥ - اعتمادات الميزانية العادية التي طبقت عليها اللامركزية



٢٤- ومراعاة لتطلعات الدول الأعضاء نفسها ولاعتبار يتعلق بالسياسة العامة، تم تركيز الاهتمام بوجه خاص على تعزيز قدرة الأمانة على الاستجابة للحالات الطارئة أو غير المرتقبة التي تنجم بوجه خاص عن النزاعات أو الكوارث الطبيعية. ويمكن الاستشهاد في هذا الصدد بحالة كل من أفغانستان، والعراق، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وليبيريا، وإيران (بام)، وسييراليون، وهاييتي، وأنغولا، وتيمور - ليشتي، وبحالة جنوب شرق آسيا في آونة أحدث عهداً.

٢٥- وفي أول حالتين، تم إنشاء مكاتبين وطنيين إثر إجراء المشاورات اللازمة مع المجلس التنفيذي. وفيما يتعلق بالمساعدة التي تقدمها اليونسكو للعراق، تم الانتقال من أنشطة تقدير الاحتياجات وأنشطة الطوارئ إلى تنفيذ مشروعات واسعة النطاق في مجالات التربية، والتراث الثقافي، وإدارة المياه (بلغت تكاليفها الإجمالية حتى الآن زهاء ١٨ مليون دولار). وثمة أيضاً مشروع لليونسكو قصير الأجل من المشروعات التي تنتظر التنفيذ يتمثل في تقديم الدعم لوسائل الإعلام المتعددة والمستقلة ولزيادة الوعي بحقوق الإنسان وتدريب المجموعات المهنية ومنظمات المجتمع المدني العراقية^(١٤). وقد كانت القدرة التنفيذية لليونسكو عالية في أفغانستان على الرغم من المعوقات الأمنية واللوجستية. ويتضح من ذلك أيضاً أن عمليات اليونسكو في أفغانستان باتت تعالج بشكل متزايد الاحتياجات المتعلقة ببناء القدرات على المدى الأطول أجلاً. وتولى عناية خاصة لتنمية الموارد البشرية لأن شعور الأفغانيين بأنهم أصحاب عملية إعادة البناء والتنمية يعتبر حاسم الأهمية لنجاحها واستدامتها^(١٥). وقد أنشأ مكتب اليونسكو في جاكارتا مرفق اتصال في تيمور - ليشتي لمراقبة تنفيذ المشروعات العديدة الخارجة عن الميزانية التي يجري الاضطلاع بها في هذا البلد الحديث النشأة، ولإجراء اتصالات على المستوى المحلي مع السلطات الوطنية والشركاء في منظومة الأمم المتحدة والجهات المانحة. وفي حالتها ليبييا وسييراليون، أنشئ في خريف عام ٢٠٠٤ مكتباً اتصالاً في إطار المكتبيين المحليين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في هذين البلدين، وألحق بمكتب ليبييا موظف دولي (بموجب عقد محدود المدة تتولى إبرامه مكتب داكار) كي يعنى بهذا البلد ويشرف على خبير استشاري وطني ملحق بمكتب سييراليون، بهدف تنفيذ المشروعات الخارجة عن الميزانية. وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية أيضاً، تجلت قدرة الأمانة على الاستجابة بفعالية للتطورات المستجدة فتسنى للمنظمة، أن تجمع بالفعل لصالح المشروعات أموالاً بلغ مجموعها نحو ١٤ مليون دولار، وذلك بفضل تعزيز موظفي المكتب وموارده بعد نشوء وضع سياسي جديد في ذلك البلد^(١٦).

٢٦- كما اختبرت قدرة اليونسكو على سرعة الاستجابة في أواخر عام ٢٠٠٣ لدى وقوع الزلازل الفظيعة في بام (إيران) - وقد اعتمدت هذه الاستجابة على شبكة لامركزية أسرع مبادرة إلى العمل تصدّرها مكتب طهران الجامع بالتفاعل مع المقر. فقد تسنى للمنظمة أن تكون من بين الجهات الأولى التي عرضت مساعدتها وأسدت المشورة للسلطات الوطنية، وذلك بفضل التعاون الوثيق بين القطاعات والاتصال الفعّال الذي تتيحه التكنولوجيات الحديثة، وبفضل سرعة اتخاذ القرارات حتى في فترة الإجازات. وفي سياق مماثل، أشركت مكاتب اليونسكو الميدانية بشكل كامل في الجهود المضنية التي بُذلت في الربع الأول من عام ٢٠٠١ لإنقاذ تماثيل بوذا في باميان بأفغانستان، والتي لم يقدر لها النجاح للأسف. وفي الآونة الأخيرة، تمّ تعبئة جميع المكاتب الميدانية في هذه المنطقة فوراً للتصدي لكارثة أمواج التسونامي التي

(١٤) ١٧٠ ت/٣٤.

(١٥) ١٧٠ ت/٣٢.

(١٦) ١٧٠ ت/٢٨، الجزء الثالث.

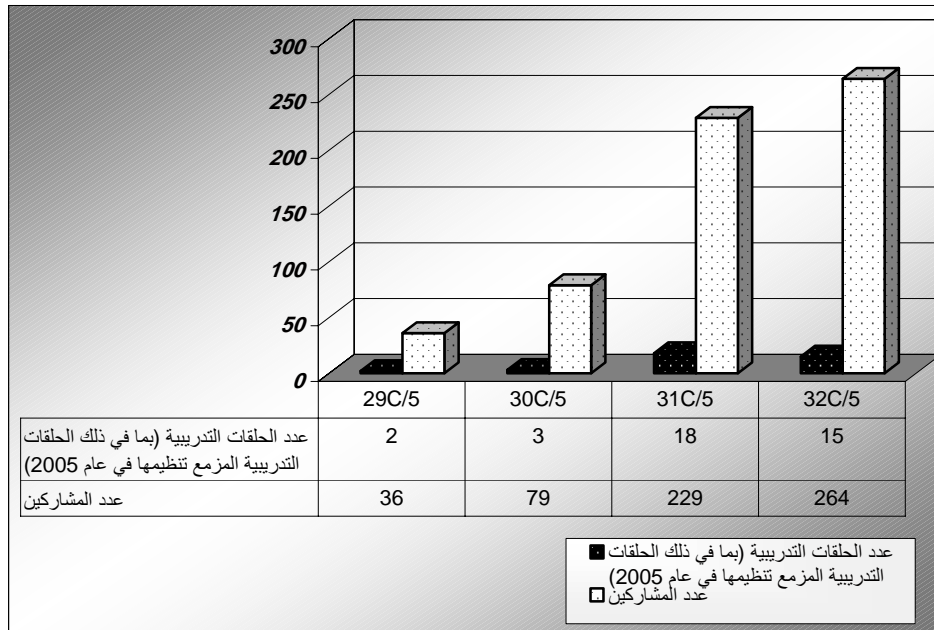
اجتاحت المحيط الهندي، وذلك بفضل مرافق الاتصال الإلكتروني المنتشرة على نطاق واسع وتشغيل فريق العمل الخاص للاستجابة لحالات الطوارئ، الذي تم إنشاؤه منذ فترة قريبة.

التعاون والشراكات: التركيز أولاً على اللجان الوطنية

٢٧- شددت خطة العمل الخاصة باللامركزية على تعزيز التعاون بين أمانة اليونسكو واللجان الوطنية باعتبارها الطرف الرئيسي الذي تتفاعل معه الأمانة في إطار اللامركزية. وبينما ظلت الشراكات الأخرى (مثل الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني) مسألة مهمة، فقد أصبح بناء علاقات عمل جديدة مع اللجان الوطنية على المستوى الميداني مسألة ذات أولوية بالنسبة لمديري المكاتب الجامعة، بل أصبح الأساس الذي يعتمد عليه في توسيع علاقات التعاون مع اللجان الوطنية بشأن الأنشطة التي تقع في نطاق اختصاصها.

٢٨- وكانت المشاورات التي استهلكت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢ على مستوى بلدان المكاتب الجامعة تجديداً هاماً. وقد نظمت جميع المكاتب الجامعة حتى الآن عدداً من هذه المشاورات بهدف تحقيق أمرين وهما: تعزيز العلاقات والاتصال بين المكاتب الميدانية واللجان الوطنية، والتشارك في وضع استراتيجيات لبلدان المكاتب الجامعة. وقد رحبت دول أعضاء كثيرة بهذه المبادرة وأعربت عن أملها في أن تخصص لهذه الاجتماعات اعتمادات في برنامج وميزانية المنظمة في المستقبل. وفي المشاورات الإقليمية التي نُظمت في أيار/مايو - حزيران/يونيو ٢٠٠٤، في أعقاب المشاورات التي دارت على مستوى بلدان المكاتب الجامعة، تم التأكيد على فائدة هذا الإجراء المستحدث وعلى الحاجة إلى توفير أكبر قدر ممكن من الوسائل لتنفيذه.

الشكل ٦ - تدريب الأمناء العاميين وموظفي اللجان الوطنية، ١٩٩٨-٢٠٠٥



٢٩- لعل أهم ما ركز عليه النهج الذي اتبعته المنظمة فيما يتعلق بدور اللجان الوطنية، هو بذل الجهود لتعزيز بناء قدرات هذه الشبكة من اللجان. وأخذت وتيرة هذا العمل تتسارع بعد عام ١٩٩٩، ثم أجريت عملية تقييم كاملة في عام ٢٠٠١ لقياس الاحتياجات والتكيف معها. ونتيجة لذلك أُعدت خطة عمل لبناء

القدرات تضم أكثر من ٥٠ موضوعاً وتستهدف تعميق معرفة اللجان بمجالات العمل الرئيسية لليونسكو وتوفير التدريب على عدد من المهارات المحددة ومنها بوجه خاص ما يلي: (١) القضايا البرنامجية الرئيسية؛ (٢) مهارات الاتصال التي تسهم في تحسين صورة اليونسكو، ومنها اكتساب دراية ببوابة اليونسكو؛ (٣) الأدوات الجديدة للإدارة؛ (٤) إنشاء تحالفات مع الشركاء. وخلال الفترة الممتدة بين عام ٢٠٠٠ وعام ٢٠٠٥، تمّ تنظيم ٣٦ نشاطاً تدريبياً أفادت زهاء ٥٧٠ موظفاً من موظفي اللجان الوطنية (بمن فيهم الأمناء العامون) في جميع المناطق على المستوى الجامع ودون الإقليمي والإقليمي والأقاليمي (انظر الشكل ٦). وإضافة إلى ذلك، يجب ألا يغيب عن البال أن تنظيم جلسات إعلامية وتدريبية عن موضوعات محددة أصبح الآن ممارسة اعتيادية في اجتماعات التشاور النظامية المحددة والاجتماعات الإقليمية التي تنظم كل أربع سنوات. كما تمّ الاضطلاع بمشروع رائد خاص في أواخر عام ٢٠٠٣ لتشجيع المبادلات وفرص التعلّم بين اللجان الوطنية. وأخيراً تمّ إصدار مبادئ توجيهية في عام ٢٠٠٤ يُهتدى بها في التعامل والتعاون بين المكاتب الميدانية واللجان الوطنية، وقد أعدها فريق عمل مشترك يتألف من رؤساء مكاتب ميدانية وموظفين في لجان وطنية. ومنذ عام ٢٠٠١، تمّ استثمار زهاء ٥ ملايين دولار من اعتمادات البرنامج العادي في النهوض باللجان الوطنية (١,٥ مليون دولار من الأنشطة المقررة، وقد خصص هذا المبلغ لبناء القدرات، و ٣,٥ مليون دولار من برنامج المساهمة).

القسم الثالث: الدروس المستفادة

٣٠- تمّ رصد التقدم المحرز خلال السنوات الخمس الماضية وتقديم التقارير بشأنه بصفة منتظمة، وتمّ تعديل الأوضاع وتحسينها أثناء التنفيذ بناء على الملاحظات المسجلة والدروس المستفادة. وكانت اللامركزية موضوعاً طرح مراراً في اجتماعات المديرين وهيئة مساعدي المدير العام. واستقيت آراء الشركاء والأطراف المعنية، ولا سيما خلال المشاورات التي أجريت مع اللجان الوطنية، وكذلك إبان دورات المجلس التنفيذي والمؤتمر العام. وقد حرص المدير العام على زيارة جميع المكاتب الميدانية لليونسكو تقريباً وعلى مقابلة الموظفين أثناء زيارته الرسمية إلى الدول الأعضاء. كما أجرى، كلما كان ذلك ممكناً، مباحثات مع الأمناء العامين للجان الوطنية والمنسقين المقيمين للأمم المتحدة والتقى بالأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة في مناسبات عديدة. وحرصت الإدارة على أن تستعين، إلى أكبر حد ممكن، بجميع مصادر الرأي المختلفة هذه أثناء مضيها قدماً في تطبيق اللامركزية.

٣١- ومن الواضح بشكل عام، أنه مثلما تحققت بلا شك بعض النجاحات والإنجازات الجديرة بالثناء على الصعيد الميداني في ظل الوضع الذي كان قائماً قبل عام ٢٠٠٠، فإن بوسعنا أن نذكر عن النظام المطبق في الوقت الحاضر نجاحات وإنجازات كثيرة وهذه قد يُستنتج منها أن كل شيء على ما يرام. فما أكثر الأمثلة على تفاني موظفي المكاتب الميدانية لليونسكو في الاضطلاع بمسؤولياتهم في تقديم الخدمات المباشرة إلى الدول الأعضاء، وما أكثر أنشطة المنظمة الإقليمية ودون الإقليمية والوطنية التي تحظى بدرجة عالية من التقدير. كما تعترف الدول الأعضاء والشركاء والموظفون على نطاق واسع بأن الإصلاح الذي تتوخاه استراتيجية اللامركزية كان توجهاً ضرورياً للغاية من أجل ترشيد الأنشطة وتأمين فعاليتها في منظمة كان وضعها العام في أوائل سنة ٢٠٠٠ لا يدعو إلى الارتياح إلى حد بعيد. ولذلك، فإن الآراء التقييمية التي ترد في هذا القسم، والتي تعد أحياناً أقرب إلى النقد الذاتي، قد أُستند فيها إلى معياري الملائمة والفعالية. وكان من شأن التركيز على الجوانب الإيجابية العديدة أن يعطي حتماً صورة أكثر اكتمالاً وتوازناً ولا سيما فيما

يخص البعد البرنامجي، ولكن توخياً للإيجاز ركّز هذا القسم عمداً في المقام الأول على المسائل التي تحتاج إلى عناية، متخذاً من عمليات التقييم والمراجعة دليلاً يهتدى به لدى إدخال التحسينات في المستقبل. وقد اضطلع مرفق الإشراف الداخلي بدور محوري في هذا الصدد. أما إنجازات البرنامج وعمليات التقييم المتعلقة به فهي موثقة بالشكل المناسب في سلسلة الوثائق م/٣ وفي التقارير المنتظمة عن تنفيذ الأنشطة التي يقدمها المدير العام إلى المجلس التنفيذي (م ت/٤).

٣٢- ولقد أجرى مكتب الإشراف الداخلي في خريف عام ٢٠٠٣ جولة أولى من عمليات التقييم تناولت عشرة مكاتب ميدانية وقدم تقريراً بشأنها، وبشأن الدروس الأولية المستفادة من استعراض عمليات تفويض السلطة إلى المكاتب الميدانية^(١٧). وقد حددت جميع القضايا التي تنطوي على عنصر مخاطرة بالنسبة للمنظمة (من حيث تأثيرها على المصادقية و/أو الفعالية) وجمعت في تسع فئات هي:

- دور المقر مقابل دور المكاتب الميدانية (المكاتب الإقليمية، والمكاتب الجامعة، والمكاتب الوطنية)؛
- التخطيط والبرمجة؛
- رصد البرنامج؛
- المساءلة؛
- الموارد المالية والبشرية؛
- الموارد الخارجة عن الميزانية؛
- المشاركة النشطة في الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة؛
- العلاقات مع الشركاء والمنتفعين؛
- المسائل المتعلقة ببنية الشبكة.

٣٣- وظلت هذه القضايا تُرصد عن كثب من جانب كبار المسؤولين الإداريين الذين بادروا إلى معالجة كثير من أوجه القصور التي تم الوقوف عليها. وفي ربيع عام ٢٠٠٤ أُحيط المجلس التنفيذي علماً، في الوثيقة ١٦٩ م ت/٦، الجزء الثالث، بالتقدم المحرز في هذا الصدد.

٣٤- ثم أجرى مرفق الإشراف الداخلي في عام ٢٠٠٤ جولة ثانية من عمليات التقييم بهدف الإسهام في الاستعراض الشامل الذي يجري كل خمس سنوات للامركزية، والذي تقدم هذه الوثيقة عرضاً له^(١٨). وتضمنت عمليات التقييم التي أجريت للمكاتب الجامعة، هذه المرة، بلداناً كانت ليونسكو قد أغلقت فيها مكاتبها وبلداناً أخرى لم يكن لليونسكو قط أي مكتب فيها. وقد استقيت المواد التي يتناولها القسم الوارد أدناه من عمليات التقييم التي أجراها مرفق الإشراف الداخلي، وكذلك من مصادر أخرى للآراء التقييمية والاقتراحات التي شملها هذا الاستعراض، والتي كان من بينها النتائج التي خلص إليها فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية.

(١٧) ١٦٧ م ت/١٤ - التقرير التقييمي الذي يعدّ كل سنتين عن أنشطة جميع الهيئات اللامركزية لليونسكو والنتائج التي أحرزتها.
(١٨) ومن المنتظر أن يقدم التقرير الكامل الذي أعده مرفق الإشراف الداخلي والذي يتضمن عمليات التقييم التي أجريت للمكاتب الميدانية في عامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ إلى المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والسبعين بعد المائة.

التماسك

٣٥- يتبين بعد إجراء تحليل دقيق، أن البنية اللامركزية ذات المستويين الخاصة باليونسكو تعد بلا شك بنية واقعية تلائم احتياجاتها، وأنها قد بدأت تشكل جزءاً من ثقافة المنظمة. أما المشكلات التي تمّ الوقوف عليها، ومنها عدم كفاية مستوى الموارد، فلا تشكل في جوهر المفهوم نفسه. وقد أصبح الشركاء في منظومة الأمم المتحدة بوجه خاص يعترفون بوجاهة الأسباب التي يستند إليها إصلاح اليونسكو، ويرحبون بما تبذله من جهود للارتقاء بعملها الميداني ولتحسين تماسك بنيتها.

٣٦- وكما ورد في تقرير سابق، يظل النقاش بشأن الدور الذي ينبغي ويمكن أن تؤديه اليونسكو في إطار الوظائف المحددة في الوثيقة ٣١م/٤ من القضايا الأساسية المطروحة. وتضطلع المكاتب بتشكيلة واسعة من الأدوار، ولكنها تقوم بها في كثير من الأحيان دون أن تراعي بالقدر الكافي ترتيب الأولويات أو التخطيط الاستراتيجي. ويؤثر ذلك على العديد من قضايا اللامركزية الأخرى كالموارد البشرية والاحتياجات المالية. ولوحظ أن الموظفين في كل مكان ما زال يساورهم قدر من عدم اليقين فيما يتعلق بأدوار ومهام المكاتب الميدانية والمقر وبالأدوار المميزة لمختلف أنواع المكاتب الميدانية. كما أن التوافق في الآراء بين الأطراف المعنية لم يتبلور بعد بالقدر المنشود نتيجة لطبيعة عملية البرمجة في اليونسكو التي تتم على مستويات كثيرة - أي ابتداءً من الترويج للسياسة العامة وانتهاءً بإدارة المشروعات الصغيرة في مجتمع محلي منفرد - ونتيجة للقدرة التمويلية المحدودة لليونسكو. وقد شددت الأطراف المعنية التي أجريت مقابلات معها، وكان من بينها عدة وزراء، على ضرورة أن تولي اليونسكو أولوية لأنشطة رفيعة المستوى تتعلق بإسداء المشورة فيما يخص السياسات وبناء القدرات، وأن توليها كذلك للمشروعات الإيضاحية. وبشكل عام حثت تلك الأطراف اليونسكو على أن تضطلع بأنشطة أقل عدداً ولكنها أكثر تركيزاً وأكثر اتساماً بطابع استراتيجي.

٣٧- وتبرز الملاحظات، على وجه الإجمال، قدراً من الغموض بشأن التوازن بين الفئتين الرئيسيتين من المهام أي بين الأنشطة التنفيذية من جهة ومهام إسداء المشورة بشأن السياسات من جهة أخرى، كما تبرز قدراً من اللبس لدى شركاء البرنامج فيما يخص مسؤوليات اليونسكو وصلاحياتها، الأمر الذي قد يؤدي أحياناً إلى طمس ملامح اليونسكو كوكالة متخصصة وإلحاق الضرر بالجهود التي تبذلها حالياً لتحديد المجال الذي يمكن أن تسهم فيه بقيمة مضافة في إطار التعاون الدولي.

٣٨- وما زالت المكاتب الجامعة تسعى إلى أداء عملها بفعالية وإلى الاستجابة لجميع التطلعات. وتبين أن تزويد جميع المكاتب الجامعة بما يلزم من موظفين تتوافر لديهم دراية فنية متعددة القطاعات أمر أكثر صعوبة مما كان متوقفاً، وذلك أساساً بسبب الحالة المالية العامة للمنظمة نفسها. غير أن الصورة تتباين تبايناً واسعاً من قطاع برنامجي لآخر. فقد تمكن قطاع التربية من أن يراعي بشكل سريع الأولوية المسندة لقضية التعليم للجميع مع الاستعانة بأدنى قدر من الموظفين والموارد في الميدان، وقام قطاع الاتصال والمعلومات بمحاولة ناجحة لتطبيق اللامركزية بصورة ملموسة على بعض أنشطته، بينما لقي قطاع العلوم الطبيعية قدراً أكبر من الصعوبة في هذا الصدد لأن التوليفة المطلوبة من أصحاب التخصص العلمي لم يكن من السهل إحلال إحداها محل الأخرى، بالشكل الذي روجت له استراتيجية اللامركزية والتناوب، وظلّ قطاع الثقافة موزعاً بين استعداداته لتطبيق اللامركزية والمطالب التي تفرضها عليه أنشطته التقنيّة الدولية

في المقر، ولم تتوافر لقطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية، موارد إجمالية كافية لندب عدد أكبر من الموظفين للعمل خارج المقر دون أن يؤثر ذلك بشدة على قدرته على الاضطلاع في المقر بمسؤولياته البرنامجية الدولية.

٣٩- وخلال المقابلات التي أجريت مع مرفق الإشراف الداخلي في البلدان التي كانت فيها مكاتب لليونسكو سابقاً، أبدت الأطراف المعنية المختلفة (مثل الحكومات، والأطراف الشريكة الثنائية والمتعددة، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى) تشككها في أن تكون المكاتب الجامعة قد خلفت بعد تأثيراً يعوض المكاتب السابقة، وذلك بسبب قدراتها المحدودة على أن تكون ممثلة في جميع البلدان التابعة للمكتب الجامع المعني. وذكرت الأطراف المعنية أن ذلك قد أضعف فرص الانتفاع باليونسكو ووضوح صورتها في هذه البلدان. ومع ذلك فقد بذلت المكاتب جهوداً لتحديد مراكز اتصال في كل دولة عضو وإن كانت الزيارات إلى هذه الدول الأعضاء غير كافية. واتضح أن من الصعب جداً إيجاد ترتيبات بديلة مرضية تعادل الوجود المادي لمكتب من مكاتب اليونسكو في بلد معين. وفي بعض المكاتب الجامعة رثي أن الأنشطة المنفذة على المستوى الوطني في البلد المضيف تجور على مسؤوليات المكاتب الجامعة، بحكم الميل إلى تخصيص قدر أكبر من الموارد للبلد المضيف لأن الاتصال به أوفر يسراً.

٤٠- وهناك تفاوت فيما يتعلق بفعالية الدعم الذي تقدمه المكاتب الإقليمية. فقد لاحظت بعض المكاتب الجامعة/الوطنية تحسناً فيما يتعلق بالمساهمات والدعم المقدمين من المكاتب الإقليمية، ولكن جميعها طالبت بالمزيد من هذه المساهمات والدعم رغم إدراكها لضآلة الموارد المتاحة أيضاً للمكاتب الإقليمية المناظرة. ولوحظ كذلك أن المكتب الجامع الذي يضطلع بمهام المكتب الإقليمي، تميل فيه المسؤوليات الإقليمية لأن تجور على مسؤوليات المكتب الجامع. ولوحظ أن بعض المكاتب الإقليمية ومعاهد الفئة الأولى وكذلك بعض المستشارين الإقليميين يواصلون الاتصال مباشرة بالسلطات الوطنية دون إخبار المكاتب الجامعة بذلك أو دون أن توجيه الأنشطة عن طريقها كما ينبغي أن يكون عليه الأمر. وبالمثل ظل رؤساء المكاتب الجامعة (والوطنية) يشكون بشدة من الأنشطة التي ينفذها موظفو المقر في البلدان التي تعنى بها مكاتبهم دون أن يتم إشراكهم فيها أو إعلامهم بها. كما لوحظ أن بعض الدول الأعضاء لم تفهم بدورها النظام الجديد بصورة جيدة، وأنها تجري اتصالات مباشرة بالمكاتب الإقليمية بل وبالمقر، بدلا من أن تتصل بالمكاتب الجامعة المعنية بوصفها نقطة الدخول الرئيسية إلى "منظومة" اليونسكو.

٤١- أما بالنسبة للمكاتب الوطنية التي تم تقييمها، فقد كانت النتائج مشجعة. ورأى التقييم أن وجود هذه المكاتب له ما يبرره وأنه ينبغي الإبقاء عليها. وعلى الرغم من أن أغلبية هذه المكاتب لا تملك إلا موارد بشرية ومالية محدودة جداً، فإن لليونسكو صدى واسعاً في البلدان المعنية، ولا سيما لدى الشركاء الحكوميين. وتعد توليفة خبراتها الملائمة للبلدان المعنية عاملاً إيجابياً يسهم في تأمين التمويل الخارج عن الميزانية، وإن اختلفت الأوضاع من مكتب لآخر. ويشكل مكتب برازيليا (على الرغم من أن عمليات التقييم التي أجراها مرفق الإشراف الداخلي في عام ٢٠٠٤ لم تشملها) مثلاً غير اعتيادي لارتفاع حصته من جميع الأموال الخارجة عن الميزانية التي توجه من خلال المكاتب الميدانية، مع أن السياق الوطني الذي يعمل فيه هذا المكتب مؤات بشكل استثنائي لتخصيص أموال ودائع ذاتية لهيئات الأمم المتحدة في إطار الاعتمادات التي يرصدها المانحون لأغراض "التنفيذ الوطني". وخلص الاستعراض، إجمالاً، إلى أن من المبرر الإبقاء على جميع المكاتب الوطنية الموجودة.

٤٢- وهناك أسباب عديدة تفسر الملاحظات العامة المبينة أعلاه، وهي تتعلق في المقام الأول بعدم كفاية القدرات البشرية والمالية المتاحة للمكاتب الجامعة، وهو أمر ما زال يعبر رغم كل الجهود المبذولة عن وضع المنظمة بأكملها. ويمكن أن تعزى هذه النتائج أيضاً إلى قصور التوجيه وتحديد الأولويات من جانب المقر، وعدم مراعاة البعد القطري، بالقدر الكافي في إطار النهج البرنامجي الشمولي، والنقص في قدرات الموظفين و/أو مقاومتهم للتغيير. وثمة عامل آخر لا ينبغي تجاهله في هذا الصدد يتمثل في إعطاء الأولوية، نزولاً على أولويات الجهات المانحة، للمشروعات التي تستلقت الأنظار أو للمشروعات ذات الآثار المباشرة. ومن ناحية أخرى، فقد أشارت الأطراف المعنية والشريكة من خارج المنظمة في أحيان كثيرة إلى أنه ينبغي بذل المزيد من الجهود لضمان توافق مستوى الموظفين الدوليين مع المهام المنوطة بهم والتي تشتمل على إقامة اتصالات رفيعة المستوى مع السلطات الحكومية.

تخطيط البرنامج وتنفيذه وتمويله

دورة إدارة البرنامج

٤٣- كانت المسألة الرئيسية التي برزت من خلال عمليات التقييم التي أجريت في عام ٢٠٠٣، ومن خلال المشاورات الأولية مع مديري المكاتب الميدانية، والمناقشات مع اللجان الوطنية وغيرها من الأطراف المعنية على الصعيد القطري، تتمثل في الاتجاه الفوقي المفرط المتبع في عملية التخطيط، وعدم إشراك المكاتب الميدانية بالقدر الكافي في تصميم وتحديد الأولويات والاستراتيجيات العامة والقطاعية.

٤٤- وكان النهج المستخدم في توفير الموارد يتطلب من المكاتب الميدانية أن تقوم بتخطيط منفصل لكل قطاع من قطاعات البرنامج، وأن تطلب وتتلقى اعتمادات منفصلة لكل مجال من مجالات البرنامج الرئيسي. أما الآن فقد جرى تنقيح هذا النهج استجابة إلى حد كبير لإلحاح المكاتب الميدانية. ويجري حالياً وضع جدول نموذجي لتخصيص الموارد، يوفر ما يلي: (أ) توزيع موارد البرنامج بين المقر والمكاتب الميدانية، مع مراعاة مبدأ تسلسل السلطات، (ب) توزيع اعتمادات المكاتب الميدانية على المناطق بحسب البرامج الفرعية. وداخل كل منطقة، يوزع الاعتماد على الوحدات الميدانية المعنية بالاستناد إلى ما يلي: اقتراحات الخطط الاستراتيجية القائمة على النتائج، وعدد البلدان في كل مجموعة، وعدد المستوى الوظيفي للموظفين في كل قطاع، وانتماء البلد إلى مجموعة البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان أو إلى البلدان التي تمر بأوضاع ما بعد النزاع، وغير ذلك من المعايير. وبصورة عامة، تم تحسين العملية، ولكنها لا تزال تمثل نهجاً قطاعياً في البرمجة لا يعزز بالضرورة الأنشطة المشتركة بين القطاعات. وفضلاً عن ذلك، فإن تحديد البارامترات الأساسية للميزانية يتم في قطاعات/مرافق المقر (فتهمم قطاعات البرنامج بميزانية البرنامج العادي، ويهتم مكتب التنسيق الميداني بالتكاليف الجارية/غير المباشرة، ويعنى مكتب الميزانية ومكتب إدارة الموارد البشرية بتكاليف الموظفين، ويعنى مكتب التخطيط الاستراتيجي بتنسيق البرمجة)، على الرغم من أن الدور الجديد لمكتب التنسيق الميداني قد أدخل بعض التحسين على هذه المسائل. وإن التفاوت الملاحظ في الميزانية البرنامجية وحجم الموظفين فيما بين القطاعات في بعض المكاتب الميدانية يمكن أن يعزى أيضاً إلى السلطات المحدودة التي تتمتع بها المكاتب الميدانية في تخصيص مواردها المالية والبشرية. كما أن البطء في نشر نظام المالية والميزانية (فابس) في المكاتب الميدانية بالقياس إلى التوقعات الأصلية والاحتياجات، وعدم استقرار القاعدة التكنولوجية لنظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر) قد حالا دون مشاركة المكاتب الميدانية بصورة كاملة وفي الوقت المناسب،

لا سيما في مراحل إعداد خطط العمل. وأدى ذلك إلى حالات من الإحباط لدى الموظفين الميدانيين إزاء استحالة احترام الآجال القصوى التي يحددها المقر، وذلك بسبب ضعف الاتصالات الإلكترونية.

٤٥- وفيما يتعلق بإعداد الوثيقة ٥/م٣٣، ووفقاً للدورة البرنامجية المعدلة - بما يشمل المشاورات الجديدة التي تجرى على مستوى بلدان المكاتب الجامعة - فإن المقصود بالخطط الاستراتيجية للمكاتب الميدانية أن تكون حلقة وصل بين الاستراتيجيات والنتائج المتوقعة الشاملة المعروضة في الوثيقة ٥/م واحتياجات/أولويات الدول الأعضاء. وقد قدمت معلومات عن الدورة البرنامجية الجديدة إلى المجلس التنفيذي في دورته السبعين بعد المائة، ووافق المجلس على مبادئها^(١٩).

٤٦- وتتواصل الجهود في هذه الاتجاهات، وسيجري استعراض الدروس المستخلصة من إعداد مشروع الوثيقة ٥/م٣٣ الحالية وإدراجها في دورة عمليات الضبط والتحسين. وحتى لحظة كتابة هذه الوثيقة، من الواضح أن فعالية الدورة الجديدة لإدارة البرنامج ستعتمد على عدد من العوامل منها الاستخدام الكامل والسهل لجميع الأدوات اللازمة للإدارة (بما فيها الإصدار الجديد لنظام سيستر)، والقبول بمبدأ تسلسل السلطات على نطاق واسع، واعتماد جدول زمني أكثر واقعية، وإجراء تحديد أوضح للأولويات الوطنية في إطار الاستراتيجية القائمة على مجموعات البلدان، ووضع جدول المساءلة وتفويض السلطات على صعيد المنظمة.

الأنشطة والنتائج

٤٧- في معظم المكاتب التي تم تقييمها، غالباً ما تكون النتائج الواردة في التقارير مرادفة للأنشطة التي تم تنفيذها بنجاح وللمخرجات المؤتقة. فالتقارير السنوية والتقارير المرحلية تسرد الأنشطة التي تم إنجازها: الوثائق التوجيهية التي صدرت، والأفراد الذين تم تدريبهم في موضوعات مختلفة، والمبادئ التوجيهية التي باتت متاحة. ولدى إجراء عمليات التقييم، واجه مرفق الإشراف الداخلي صعوبة في توثيق التغييرات بسبب نقص البيانات المقارنة، ويعزى ذلك إلى كثرة الأنشطة "المتفرقة".

٤٨- وفي الوقت الحالي، تتمتع القطاعات والمكاتب الميدانية بسلطة على موارد اليونسكو (البشرية والمالية) الموضوعية تحت تصرفها لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف محددة. بيد أنه لا توجد آلية لمساءلتها عن هذه الموارد ومطالبتها ببيان الإنجازات التي تمت في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أو شرح الأسباب في حالة عدم تحقيقها. فالتقريرين الدوريين المطلوبين بحسب النظام المتبع حالياً (م ت/٤ و م/٣) لا يفسحان مجالاً كافياً لآليات المساءلة. فعملية المساءلة ينبغي أن تبدأ منذ أن تتفق القطاعات/المكاتب على الأهداف الواجب تحقيقها، وتعهد إليها الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعليها في نهاية المطاف، عندما تنتهي فترة تنفيذ البرنامج، أن تقدم تقريراً عن الطريقة التي استخدمت بها الموارد، والأهداف التي تم أو لم يتم تحقيقها، مع شرح أسباب ذلك.

٤٩- ومن العوامل الإيجابية التي تم تحديدها في الحالات الناجحة ما يلي: المشاركة القوية من جانب المجتمعات المحلية؛ والشراكات السلمية مع المنظمات المحلية غير الحكومية والسلطات الحكومية المحلية، والقدرة على اقتناص فرص تعبئة الموارد.

(١٩) يجري إعداد مشروع الوثيقة ٥/م٣٣ (الذي يتزامن مع كتابة هذه الوثيقة) وفقاً لهذه الإجراءات الجديدة.

٥٠- ومن منطلق أوسع، تم في إطار شبكة اليونسكو اللامركزية رصد بعض حالات النجاح التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى الاستراتيجية الجديدة القائمة على مبدأ اللامركزية. وسيتواصل توثيق هذه الحالات في إطار عمليات تقديم التقارير الاعتيادية في المنظمة. وترد فيما يلي بعض الأمثلة عن المنجزات التي يمكن أن تعزى بوجه خاص إلى التحسينات الناجمة عن تطبيق استراتيجية اللامركزية.

٥١- فيما يخص الربط الشبكي الفعال خارج إطار مجموعة تشمل عددا من البلدان المتماسكة جغرافيا وثقافيا، تجدر الإشارة إلى المبادرة التي استهلهها مكتب كينغستون، والتي شملت ٢١ بلداً وإقليماً والرامية إلى إعداد "إطار برنامج للتعليم للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٧"، يخص منطقة الكاريبي. وقد وزع هذا الإطار على الدول الأعضاء ومكاتب اليونسكو والمقر والأطراف المعنية الخارجية. وأصبح أداة للتنسيق ضمن إطار متكامل يشمل جميع الخدمات التعليمية التي توفرها اليونسكو في منطقة الكاريبي، يتضمن محوراً استراتيجياً وأهدافاً بعيدة المدى ونتائج متوقعة قابلة للقياس. كما يضم استراتيجيات مختلفة لتحقيق الأهداف ويحدد الجهات التي ستطلع بتنفيذ الأنشطة، سواء من اليونسكو أو الشركاء الخارجيين.

٥٢- وبحكم ضرورات العمل الجماعي فيما بين المكاتب الميدانية - الجامعة والإقليمية والوطنية - وتلبية لطلبات الدول الأعضاء، تمكن البرنامج الإقليمي للعلوم الاجتماعية في أمريكا اللاتينية والكاريبي من تشكيل واستهلال وتعزيز منتدى وزاري دائم يضم ١٨ بلداً ويجتمع مرة في كل ستة أشهر. وأمكن تنفيذ ذلك عن طريق إشراك الشبكة الكاملة للمكاتب الموجودة في المنطقة: فقد قامت مكاتب اليونسكو في كيتو ومكسيكو وبرازيليا وسانتياغو وليما بتقديم المساندة الموضوعية واللوجستية للاجتماعات في عامي ٢٠٠٢ و٢٠٠٣؛ وفي عام ٢٠٠٤ تولى مكتبا سان خوسيه ومونتيفيديو هذه المهمة. وأتاح هذا العمل الجماعي إنشاء أمانة مؤقتة وثلاثة أفرقة عمل إقليمية دائمة معنية بالتخفيف من وطأة الفقر، وبتقييم البرنامج الاجتماعي، وبأفضل الممارسات؛ وتنفيذ ١٥ نشاطاً من أنشطة التعاون الأفقي، وتحديد موقف إقليمي منسق بشأن الإدماج الاجتماعي، استخدم في مفاوضات القمة المشتركة بين أوروبا وأمريكا اللاتينية.

٥٣- يمكن اتخاذ النشاط الذي يضطلع به مكتب بانكوك في إطار صلاحياته كمكتب جامع ومكتب إقليمي للتربية كمثال لتوضيح الدور الذي تضطلع به المكاتب الإقليمية في دعم عمليات المكاتب الجامعة، وفي ضمان استمرار حضور اليونسكو في البلدان التي أغلقت فيها مكاتب المنظمة. فعن طريق إيفاد الموظفين على نحو منتظم في بعثات لتحديد البرامج ومتابعتها وتنفيذها، تمكن المكتب من الحفاظ على حضور اليونسكو، في لاوس على سبيل المثال، بفضل تعاون اللجنة الوطنية ومنسق الأمم المتحدة المقيم هناك.

٥٤- أنشأ مكتب اليونسكو في هراري، بالتعاون مع لجنة الجامعة النيجيرية، معهداً افتراضياً للتعليم العالي في إفريقيا (VIHEAF)، يعمل على بناء وتعزيز قدرات المعلمين وسائر العاملين في المؤسسات التعليمية في إفريقيا جنوب الصحراء. كما قدمت دورات تدريبية للمعلمين فيما يخص فيروس/مرض الأيدز (السيدا) وأساليب التعليم الحديثة. وأبرزت هذه المبادرة الناجحة للغاية الأولوية التي تعطى في الميدان لتلبية الاحتياجات المحلية والإقليمية، وامتلاك القدرة، بفضل دعم الشبكة بأكملها، على تحويل الأفكار إلى حقيقة واقعة، وغالباً بالقدر الأدنى من الموارد.

٥٥- ولوحظ بطبيعة الحال وجود بعض أوجه القصور، التي ذكرناها أعلاه ويمكن عزوها إلى عوامل مختلفة. فمن الواضح أولاً أن هناك تقصيراً في رصد وتقييم التقدم والنتائج بصورة منهجية. وهذه حقيقة في المكاتب الميدانية كما هي حقيقة في كل مستويات البرمجة العليا، انتهاءً بالمقر. وفيما يتعلق بالميدان، فعلى الرغم من الأهمية الجوهرية لجمع المعلومات بشأن الموارد والأنشطة والنتائج، واستخدامها لأغراض المتابعة، فإن ذلك لم يجر حتى الآن بصورة منهجية. فأنشطة البرنامج العادي هي أنشطة صغيرة الحجم، ويمكن أن تكون تكاليف تقييمها واستعراضها بصورة منفصلة أعلى من تكاليف النشاط نفسه. وفي معظم الحالات، يصعب تتبّع آثار المشروعات الصغيرة بصورة قابلة للقياس على مستوى التقييم الشاملة. وفضلاً عن ذلك، غالباً ما تُجرى متابعة المشروع من خلال المراقبات المباشرة كزيارات المشروع أو حضور الاجتماعات أو الدورات التدريبية أو حلقات العمل، ولا يُستخدم نظام سيستر في هذا الصدد على النحو الأمثل. وفيما يتعلق بإعداد البرامج، يلاحظ أيضاً أن هناك ميلاً مفرطاً لدى المقر إلى استعراض كل نشاط وإقراره، بدلاً من الاقتصار على توفير التوجيه الاستراتيجي والمتابعة العامة. وأخيراً، من الملاحظ أنه يندر جداً أن تضمن المشروعات والبرامج وقت تصميمها استراتيجيات للانسحاب أو قواعد لإنهاء النشاط أو غير ذلك من الترتيبات التي يُتفق عليها مع الشركاء المحليين من أجل ضمان استدامة المشروعات، مما يؤدي إلى اتجاه نحو تكاثر المشروعات أو تراكمها، وما يتصل بذلك من اتساع مفرط في الموارد البشرية والمالية.

التمويل

٥٦- قام مكتب الإشراف الداخلي في معرض عمليات التقييم التي أجراها، وحيثما كانت البيانات متوافرة، بإجراء مقارنة بين الأنشطة الواردة في خطط العمل وبين الأولويات المدرجة في الاستراتيجية المحددة على صعيد مجموعة البلدان نتيجة للمشاورة مع الدول الأعضاء. وبيّنت النتائج أن تمويل الأولويات على هذا الصعيد، كان بشكل عام مكفولاً في إطار الميزانية العادية وأن عدة أنشطة في خطط العمل وضعت للوفاء بتلك الأولويات. ولكن لم تكن خطط العمل تتضمن في بعض الحالات أنشطة لدعم بعض المجالات ذات الأولوية التي حددت أثناء المشاورات. وبعبارة ذلك، خصصت، في بعض الحالات، اعتمادات لتمويل محاور عمل لم تكن قد حددت على صعيد مجموعة البلدان كمجالات ذات أولوية. وأشارت بعض الملاحظات أيضاً إلى نوع من القطيعة بين حجم ميزانية البرنامج وحجم الموظفين (فيوجد في بعض المكاتب الميدانية مثلاً موظفون مهنيون لا يتوافر لهم سوى حجم ضئيل جداً من الأموال لتنفيذ البرنامج). بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الحالات التي يزداد فيها عدد الأنشطة الضئيلة التمويل إلى حد مفرط مما يؤدي إلى تبيد الموارد الضئيلة المتاحة بالإضافة إلى الاستعانة بعدد كبير من المتعاقدين/الخبراء الاستشاريين للمساعدة في إدارتها. ولا توجد آلية تسمح بإجراء استعراض مشترك بين القطاعات لبرنامج وميزانية مجموعة البلدان من أجل تدارك بعض من أوجه القصور المذكورة. وأخيراً، وعلى الرغم من أن الوضع العام شهد تحسناً ملحوظاً بالنسبة لما كان عليه منذ خمس سنوات، فلا يزال هناك مجال لتحسين العلاقة النسبية بين تكاليف التشغيل واعتمادات البرنامج والتي شهدت اختلالاً كبيراً بسبب تكاليف تدابير الأمن.

٥٧- وأبدت ملاحظات عديدة مشجعة بشأن المشروعات التي زارها أو استعرضها مرفق الإشراف الداخلي، فيما يتعلق مثلاً بالإسهامات الإيجابية التي قدمتها اليونيسكو للدول الأعضاء. وفيما يتعلق بالمشروعات الخارجة عن الميزانية، فإن اجتماعات مرفق الإشراف الداخلي مع عدد من الجهات المانحة

بينت أيضاً أن معظم هذه الجهات أبدت تقديرها للمشروعات التي نفذتها اليونسكو. ويشهد بذلك أيضاً أن بعض الجهات المانحة قد وافقت بالفعل على تمويل مواصلة أحد المشروعات.

٥٨- وعلى الرغم من أن الإطار الاستراتيجي لمجموعة البلدان، بوصفه وثيقة تخطيطية، يمثل أداة ممتازة لتوفير معلومات أساسية من شأنها تزويد الجهات المانحة المحتملة برؤية عامة عن الإمكانيات المتاحة في مجموعة البلدان المعنية، فإن هذا الإطار ليس استراتيجياً شاملاً كما أنه ليس استراتيجياً لتعبئة الموارد بمعنى الكلمة. وإن وجود استراتيجية لجمع الأموال مدونة بوضوح، تدعمها مجموعة من اقتراحات المشروعات المعدة بعناية مع صياغة محكمة للنتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء وترتيبات خاصة بالتقييم، الخ.، يمكن أن يساعد المكاتب في جهودها الرامية إلى جمع الأموال. ويجب ربط مثل هذه الاستراتيجية بصورة واضحة بالإطار الاستراتيجي لمجموعة البلدان، مع بيان المجالات والأنشطة ذات الأولوية بالنسبة لمجموعة البلدان (وكذلك للدول الأعضاء المنتمية إلى المجموعة المعنية)، وإيضاح المحور العام الذي ينبغي أن يستقطب الجهود لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق النتائج.

٥٩- وأعرب عدد من المانحين الذين تمت مقابلتهم عن تفضيلهم لدعم أنشطة ذات حضور بارز وتأثيرات مباشرة. وفي معظم الأحيان، تقع هذه الأنشطة الممولة من خارج الميزانية في فئة تنفيذ المشروعات. وتناسب هذه الطريقة بصفة خاصة البلدان التي لا يوجد فيها مكتب لليونسكو. وتعتبر الأطراف المانحة الثنائية عن وجهات نظرها بشأن اليونسكو بصورة صريحة. فهي لا تتوانى عن توجيه نقد شديد عندما يتعلق الأمر بصورة المنظمة وفعاليتها، لا سيما في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب للمنظمة. ويرى معظم المانحين الذين تمت مقابلتهم، أن على اليونسكو أن تحسن قدراتها الأساسية على صعيد الموارد البشرية لكي يفكروا في تمويل أنشطة البرنامج عن طريق المنظمة. وتتحسن فرص تعبئة الموارد بشكل واضح عندما تبرهن اليونسكو على خبرتها وكفاءتها في إطار المشروعات الرائدة أو الإيضاحية أو التحضيرية المناسبة.

٦٠- ولا يزال لدى بعض موظفي المقر ميل إلى اعتبار زملائهم في المكاتب الميدانية بمثابة "منفذين" لبرامجهم "هم"، لذلك تراهم - لا سيما في بيئة يحتد فيها التنافس على اجتذاب الموارد - يقاومون الدعوة إلى تحقيق المزيد من اللامركزية فيما يتعلق بمراد برنامج. ولكن يجدر القول بأن هذا الوضع يتفاوت تفاوتاً كبيراً من قطاع إلى آخر، إذ يلاحظ على سبيل المثال أن الموظفين الميدانيين إجمالاً راضون تماماً عن الجهود التي تبذل في قطاع التربية، في حين كان التقدم أبطأ مما يمكن توقعه في القطاعات الأخرى.

اليونسكو والعالم من حولها

٦١- من بين النهج المستخدمة لتحليل الدينامية الخارجية للامركزية يمكن النظر إليها من خلال البارامترات التي تفرض الالتزامات المؤسسية على اليونسكو أن تراعيها أو على أقل تقدير ألا تتجاهلها. ويمكن تصنيف هذه البارامترات في سبع فئات: (١) طلبات البلدان المتلقية/النامية؛ (٢) القرارات المتعلقة بالسياسات التي تتخذها الهيئات الدولية الحكومية داخل وخارج اليونسكو (مثل المجلس التنفيذي، المجلس الاقتصادي والاجتماعي/الجمعية العامة للأمم المتحدة)؛ (٣) أطر السياسات الإقليمية الناشئة (نيباد مثلاً)؛ (٤) الديناميات الناجمة عن الجهود الإصلاحية للأمم المتحدة؛ (٥) الضغوط الصادرة من أمانات مؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة؛ (٦) الضغوط التي تمارسها الأطراف المانحة؛

(٧) توقعات الفئات الأخرى وأحياناً العابرة، من جماعات المصالح (مثل مشروع الألفية للأمم المتحدة؛ والقطاع الخاص؛ و"الحملات" الإعلامية).

٦٢- إنها صورة مركبة تنطوي على تطلعات متداخلة من الصعب أحياناً الموازنة بينها. فالدول الأعضاء النامية تشكو من قلة الانسجام بين الأنشطة القطرية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة؛ وأساليب العمل التي تطبقها المنظمات التابعة للأمم المتحدة على المستوى القطري لا تتفق دائماً مع النظام السياسي للبلد المعني؛ وتتزايد الضغوط ويشد التنافس على التمويل في حين أن هناك دعوة إلى التنبؤ في المدى الأبعد وتخطيط الموارد على فترات أطول؛ ويتزايد الاعتراف بالمجتمع المدني كشريك مؤسسي (الفريق الرفيع المستوى الذي يرأسه الرئيس كرزوزو والمعني بمشاركة المجتمع المدني في الأمم المتحدة^(٢٠)) كما أنه يتحول بالتدريج إلى جهة ضغط ذات فعالية وصوت مسموع ("حركة بورتو أليغري")؛ يزداد تأثير عمليات التنسيق وتوزيع مبالغ التمويل من خارج الميزانية على مستوى المنظومة بفعل البرامج والصناديق التنفيذية الرئيسية المعنية بالتنمية (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، صندوق الأمم المتحدة للسكان) مما يفضي أحياناً إلى استبعاد الخبرة التقنية للوكالات المتخصصة؛ كما أن الأهداف الإنمائية للألفية، من حيث تصميمها وغاياتها، لا تنسجم دائماً بسهولة مع اختصاصات اليونسكو، وهلمّ جراً.

٦٣- إن طلب التوضيح إنما هو أمر مشروع. لذلك تتصاعد المطالبة بمزيد من التنسيق والتبسيط والمواءمة في إطار منظومة الأمم المتحدة؛ فيطالب بمزيد من الفعالية مثلاً من خلال التوسع في استخدام أسلوب الإدارة المبنية على النتائج، وتعزيز دور منسق الأمم المتحدة المقيم؛ ويطالب بالتركيز الاستراتيجي للأموال على الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الرئيسية المختارة، ودرجة من التركيز على البرامج القطرية، مما يحمل اليونسكو على التساؤل بشأن التوازن السليم بين دورها على الصعيد العالمي ودورها على الصعيد المحلي.

٦٤- ومع مواصلة عملية ترشيد الشبكة الميدانية أصبحت المنظمة أقدر على الاستجابة لهذه الاتجاهات. إلا أن الظروف المبيّنة أعلاه تطرح صعوبات على مستوى الإدارة والموارد البشرية والحكم السليم. فهي تثقل إلى حد كبير عبء العمل الواقع على المكاتب الميدانية وتتطلب دعماً مالياً خاصاً كثيراً ما يكون غائباً، مما يدعو رؤساء هذه المكاتب إلى المطالبة بقوة (واللجان الوطنية تتطلع في نفس الاتجاه) بإضفاء قدر أكبر من المرونة على عمليات البرمجة وإعادة البرمجة، وبتاحة الانتفاع بالخبرة التخصصية الرفيعة التي تحيط بشبكة اليونسكو بأفضل السبل وأيسرها. ويفسر أيضاً تشديد الإدارة العليا على ضرورة تكثيف الاستعانة بالأموال الخارجة عن الميزانية. وعلى أي حال فإن اليونسكو لا يسعها في ظل الظروف الراهنة أن تكون "كلّ شيء لجميع الناس"، ومن هنا ضرورة توضيح الأدوار والمهام ومسؤوليات تنفيذ البرنامج ثم ترتيب الأولويات في إطار كل منها وفيما بينها.

اللجان الوطنية والشركاء الحكوميون

٦٥- إن معظم اللجان الوطنية على اطلاع تام بعملية الإصلاح وبدورها في إطار هذه العملية. وقد رحّبت ببرنامج بناء القدرات ورأت أنه يتلاءم مع التحديات المطروحة على المستوى القطري والصعوبات التي

(٢٠) بحث التقرير أثناء الدورة الثامنة والخمسين للجمعية العامة للأمم المتحدة (الوثيقة (A/58/817)).

تواجهها اليونسكو في الاستجابة لجميع التطلعات. فضلا عن أنها زُودت بتجهيزات ووسائل ربط أفضل، وأنها تبدي مزيداً من الاهتمام بعقد التحالفات الجديدة التي تقتضيها استراتيجية اللامركزية الجديدة.

٦٦- هناك قضايا أخرى ينبغي معالجتها معالجة كاملة ولكنها لا تندرج في مجال اختصاص أمانة اليونسكو: فاللجان الوطنية تعاني من ارتفاع معدل استبدال كبار الموظفين؛ كما أن وضعها ليس مثالياً في إطار البنى الحكومية لبلدانها؛ وهي تفتقر إلى الموارد البشرية والمالية الكافية. لذلك، في حين تخصص اليونسكو أكبر قدر من الموارد لتشغيل هذه الشبكة الثمينة، فإنه ينبغي للدول الأعضاء أن تراجع الالتزام الذي تعهدت به إزاء هذه الأداة الأساسية الفريدة بالنسبة لليونسكو. وأخيراً، كشفت عمليات التقييم أن العلاقات بين المكاتب واللجان الوطنية لكل بلد من بلدان المجموعة التي يشملها نشاط المكتب الجامع، تتفاوت على نحو ملحوظ من حيث تيسر وانفتاح قنوات الاتصال. وفي جميع الأحوال فإن اللجنة الوطنية هي جهة الاتصال الرئيسية بين المكتب والوزارات.

٦٧- اتضح من عمليات التقييم أن اليونسكو معروفة جيداً لدى سائر شركاء الحكومات. ولها حضور ظاهر في البلدان التي يوجد فيها مكتب ميداني على الرغم من قلة الموارد المتاحة. ومع ذلك فإن كبار الموظفين الحكوميين أنفسهم ليسوا دائماً على دراية بالأنشطة والإنجازات المحددة لليونسكو أو بماهية الوكالة المتخصصة. غير أن هناك عدداً من ممثلي الحكومات الذين ينظرون إلى اليونسكو باعتبارها "منظمتهم" بحكم العضوية وأنها ذات اختصاصات معينة، وليس باعتبارها جهة مانحة ضمن "جهات مانحة أخرى". ويعود الفضل الكبير في ذلك إلى وجود اللجان الوطنية. ولكن هذه اللجان لم تعبأ دائماً كما لم تنشط من جانبها من أجل الحفاظ على وجود اليونسكو وتعزيز صورتها في الميدان ولا سيما في البلدان التي لا يوجد فيها مكتب لليونسكو.

منظومة الأمم المتحدة

٦٨- تشارك اليونسكو مشاركة نشيطة في إطار التعاون مع الأمم المتحدة (مثلاً في تطوير أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية) في عدد من البلدان التي زارها مرفق الإشراف الداخلي، ولكن المكاتب تواجه صعوبات من حيث الموارد البشرية والمالية. وفي بعض البلدان التي لا يوجد فيها مكتب لليونسكو اتضح أن المشاركة في أنشطة الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة مشاركة محدودة، مما حدا بالمنسق المقيم إلى تشجيع اليونسكو على تعيين موظف منسق في مكتب الأمم المتحدة أو في مكتب إحدى الوكالات الكبرى الأخرى. ولم يكن الدور الذي يضطلع به المنسق المقيم متفقاً دائماً مع روح التعاون بين وكالات الأمم المتحدة. وقد شارك كبار موظفي الإدارة في اليونسكو مشاركة وثيقة في المناقشات التي جرت داخل منظومة الأمم المتحدة (ولا سيما في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق) تحت لواء "أوتشتاين" بغرض تحقيق نظام أفضل أكثر كفاءة وتنسيقاً للحضور والنشاط على المستوى القطري.

المجتمع المدني وشركاء اليونسكو على المستوى الشامل

٦٩- إن التعبئة الشاملة لشركاء اليونسكو - بما يتجاوز اليونسكو "في حد ذاتها" (أي الأمانة والمقر والميدان بما في ذلك المعاهد من الفئة ١) - تشمل "فئتين فرعيتين" مختلفتين من الشركاء. فمن ناحية تتيح بنية اليونسكو إقامة الكثير من الروابط المؤسسية الدائمة مع الأطراف المعنية - التي تقوم اللجان الوطنية في معظم الأحوال بتعبئتها - التي يمكن أيضاً اعتبارها قنوات بديلة مفيدة لوجود اليونسكو ونشاطها في

الميدان. ومن أمثلة ذلك اللجان الوطنية للبرامج الدولية الحكومية والمراكز من الفئة ٢ وكراسي اليونسكو الجامعية وما إلى ذلك. ومن ناحية أخرى فإن "شبكة اليونسكو" الواسعة جداً والتنوعه للغاية على استعداد دائم لأن تعبئ إمكانياتها بمزيد من الفعالية لتلبية الحاجات الإنمائية لجميع الأمم. ومن أمثلة ذلك المنظمات غير الحكومية الوطنية الأعضاء في المنظمات غير الحكومية الدولية التي تقيم علاقات رسمية مع اليونسكو أو منظمة الأمم المتحدة، وأندية اليونسكو ورابطاتها ومراكزها، والمدارس المنتسبة، الخ. إن تعبئة الفئة الفرعية الأولى أسهل لأن هذه التعبئة تدخل في إطار الروابط المؤسسية القائمة، كما أن اللجان الوطنية مكلفة بموجب ميثاقها بالجمع بين الكثير من هؤلاء الشركاء إن لم يكن جميعهم. أما الاتصال بالفئة الثانية من الشركاء - وهو من مهام اللجان الوطنية - فهو أمر يدخل في إطار العلاقات العامة والترويج والدبلوماسية.

٧٠- ولم يجر تعبئة أي من هاتين الفئتين الفرعيتين من الشركاء تعبئة كاملة من أجل ضمان حضور بديل في كل بلد. فالدول الأعضاء لا تعتبر هؤلاء الشركاء بالضرورة بدائل ممكنة وتميل إلى توجيه جميع تطلعاتها نحو وجود مكتب دائم؛ كما أن تعبئتهم تجري بالطبع على أساس طوعي بينما الدافع الرئيسي لمعظم التعاون - في نظر الموظفين والشركاء الخارجيين والمنفعين على السواء - يدور حول مستويات التمويل الممكن، وهو أمر يمكن تفهمه. وهنا أيضاً تلعب اللجان الوطنية دوراً أساسياً. إن العلاقات بين اليونسكو ومنظمات المجتمع المدني التي دعمتها اليونسكو كانت جيدة. غير أن اليونسكو عليها أن تحتاط من العمل كمنظمة غير حكومية ومن ثم إرسال صورة مشوشة عن نشاطها والتعرض لخطر "المنافسة غير العادلة" مع هذه المنظمات.

٧١- وختاماً فإن البنية الحالية بنية ملائمة ولكن اليونسكو لا تزال تحاول أن تعمل الكثير بما تملك من القليل. وإذا توافر القدر الكافي من الموارد فهناك الكثير من التدابير التي يملئها العقل والحس العملي، وإن كانت تدابير صغيرة أحياناً، التي يمكن اتخاذها، وهي تتخذ بالفعل، والتي من شأنها أن تثبت تماماً النظام الجديد وتمكنه من إنجاز النقلة إلى الجودة التي ينبغي أن تتميز بها الأعوام القادمة لتنفيذ استراتيجية اللامركزية. ويرد في القسم التالي وصف لتلك التدابير المقبلة التي استخلصت من المراجعات التي تشكل هذه الوثيقة نتاجاً لها. وسيكون تطبيق هذه التدابير على نحو مستدام وبوتيرة معقولة مسألة اختيارات تتعلق بالاعتمادات التي تخصص لها.

القسم رابعاً: الطريق إلى تحسين الجودة

٧٢- لقد بات جلياً أن عملية الإصلاح ينبغي أن تراعي السياق الإنمائي الدولي بتطوره ومتطلباته المتزايدة، مع ضرورة ربطه بعناية بالتزامات اليونسكو إزاء مهمتها المتميزة. وهذا ما يؤكد سلامة المبادئ التي تستند إليها الجهود الإصلاحية الشاملة التي يبذلها المدير العام. ففي المقام الأول، ينبغي تعزيز ملائمة وفعالية نشاط اليونسكو، أي باختصار رفع مستوى جودة هذا النشاط. وبما أن اليونسكو ليست وكالة للتنمية القطرية فعليها أن تنشئ توازناً بين مهامها وبرامجها على الصعيد العالمي وبين التزاماتها إزاء تلبية حاجات دولها الأعضاء على أرض الواقع، كما أن عليها الاضطلاع بذلك بموارد محدودة جداً. وهذا يعني أن عليها أن تحدد أولويات ومجالات للتركيز في المقروفي كل مكتب من مكاتبها الميدانية حيث لا يسعها أن تنشط في كل المجالات التي يشملها برنامجها الدولي. ومن هذا المنظور يتبين أن الوظائف

الميدانية لليونسكو تتمثل في تشجيع ترسيخ وتنفيذ السياسات على الصعيد القطري، وإسداء المشورة فيما يتعلق برسم السياسات وما يتصل بها من بناء للقدرات. وفي هذا الصدد، يُعتقد أن التوازن الذي سعت اليونسكو إلى تحقيقه في وثيقة البرنامج والميزانية المقابلة هو التوازن الأمثل الممكن تحقيقه على ضوء الاحتياجات الراهنة. ولكن من منظور طويل الأجل من الواضح أنه يظل هناك مجال لتعزيز اللامركزية سواء على صعيد الموارد البشرية أو على صعيد البرنامج، وذلك بدرجات مختلفة بحسب القطاعات كما سبق ذكره. فقطاع التربية مثلاً بلغ بلا شك نهاية إمكانياته في تحقيق اللامركزية في إطار الظروف الراهنة للميزانية العادية.

٧٣- إن الهدف الوحيد والشامل الذي يجب أن يستقطب الجهود في المستقبل هو بلا شك الارتقاء بنوعية نشاط اليونسكو وزيادة تأثيره وامتداده. وفي مقدور المنظمة أن تحقق هذا الهدف عن طريق توحيد جهود شتى عناصرها بصورة أكثر انتظاماً (المقر والوحدات الميدانية والمعاهد والمراكز)، وتعبئة حلفائها المتعددين (سائر وكالات الأمم المتحدة والشركاء واللجان الوطنية)، حتى تضمن الاعتراف الكامل باهتماماتها وخبراتها المتخصصة في عمليات رسم السياسات الإنمائية؛ وعن طريق اعتماد الخيارات الصعبة مع تحديد دقيق، بالنسبة لكل بلد من البلدان، للأولويات في إطار المجالات الرئيسية التي تعتبر فيها الخبرة المتخصصة لليونسكو ومساعدتها ضرورية وفريدة. فهذا من شأنه أن يحدث تأثيره على المستوى الداخلي وكذلك على مستوى علاقات اليونسكو وروابطها مع العالم الخارجي.

تحسين الترتيبات الداخلية

التمييز بين المسؤوليات الإقليمية والمسؤوليات المتعلقة بمجموعات البلدان

٧٤- إن وظائف اليونسكو، كما ترد في الوثيقة م/٤، تحددها الدول الأعضاء بلا ترتيب معين. فهي تنسحب على المنظمة برمتها. والمهمة الرئيسية للأمانة فيما يتعلق بمراجعة عملية اللامركزية تمثلت في السعي إلى بلوغ اتفاق على المستوى الشامل، بشأن التقاسم الفعلي للمهام بين المقر والميدان، وعلى مستوى الشبكة الميدانية، بشأن تحديد الأولويات فيما يتعلق بأدوار ووظائف الوحدات الميدانية الجامعة والإقليمية. وتم ذلك على أساس مناقشات وتوصيات الاجتماع العالمي للمديرين المنعقد في مدينة أورليان، وعلى ضوء الإقرار بالصعوبات التي تحول دون بلوغ المكاتب الميدانية مستويات التمويل المثلى في المستقبل القريب. ومن ثم فإن تعزيز هاتين الفئتين من المكاتب سيتم وفقاً لاستراتيجية تستند إلى المهام المحددة لكل فئة منها وإلى الوظائف العالمية الشاملة المحددة لليونسكو.

٧٥- إن المبدأ الرئيسي لهذه الاستراتيجية - المتمثل في أن المكاتب الميدانية هي الإطار التنفيذي الرئيسي على الصعيد القطري - يظل بلا تغيير، وسيظل تعزيز هذه المكاتب في صلب العملية الجارية لتحقيق اللامركزية، مع مراعاة المرونة اللازمة للتكيف مع تغيير أهداف البرنامج وأولوياته.

٧٦- تم الآن تحديد المسؤوليات الرئيسية المناطة بالمستوى الإقليمي وفقاً للنظام الجديد، والتي ستُعطى الأولوية بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى التي كانت توكل سابقاً إلى المكاتب الإقليمية/المستشارين الإقليميين، وهذه المسؤوليات هي التالية: (١) توفير الخبرة المتخصصة وبناء قدرات الموظفين (بالتنسيق مع المقر والمعاهد) في المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية؛ (٢) إعداد تحليلات واستراتيجيات وخلاصات جامعة بشأن الأوضاع الإقليمية؛ (٣) إنشاء شبكات ومراكز لتبادل المعلومات ومراكز توثيق وقواعد بيانات

(مثلا عن الخبرات المتخصصة المتوافرة في المنطقة)؛ (٤) المساعدة على جمع الأموال على الصعيد الإقليمي من أجل مشروعات/أنشطة المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية؛ (٥) تصميم برامج ذات نطاق إقليمي تُعنى بمجالات أولويات المنظمة على أن تطوِّع وتنفذ على مستوى المكاتب الجامعة/المكاتب القطرية.

٧٧- ليس من الواقعي تصور إمكانية إنشاء مكاتب إقليمية تغطي جميع قطاعات البرنامج، وخاصة ككيانات مستقلة منفصلة عن المكاتب الجامعة كما كان مزعما في الأصل. فسوف تستبقى المكاتب الإقليمية القائمة أينما كانت تؤدي وظيفتها كاملة (أي في قطاعي التربية والعلوم الطبيعية) في حين ستستعين سائر قطاعات البرنامج بمستشارين إقليميين - وإذا لزم الأمر بعدة مستشارين "موضوعيين" لكل منطقة - يكونون في المقام الأول بمثابة "أشخاص مرجعيين" مسؤولين عن مساعدة عمل المكاتب الجامعة/المكاتب القطرية في مجال موضوعات متخصصة معينة. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه في حين تقرر عدم اعتبار المكتبيين الجامعيين في كيتو ونيودلهي من المكاتب الإقليمية للاتصال، فإن المكتب الإقليمي للثقافة وأمريكا اللاتينية والكاريبي، في هافانا سوف يواصل عمله إلى حين إجراء الاستعراض النهائي في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وسيتخذ حينئذ قرار على أساس تقييم أدائه. أما فيما يتعلق بمكتب البندقية، ومراعاة لطبيعة التشغيل الخاصة لشبكة اليونسكو اللامركزية في منطقة أوروبا، سيتولى هذا المكتب بالإضافة إلى مسؤولياته كمكتب جامع لمنطقة جنوب شرق أوروبا، الاضطلاع بوظيفة المكتب الإقليمي للعلم والتكنولوجيا والثقافة. كذلك يفترض في أخصائيي البرنامج حيثما وجدوا في منطقة معينة، أو حتى خارجها، أن يكونوا دائما على استعداد لإسداء المشورة للمكاتب الجامعة أو المكاتب القطرية المفترقة إلى الخبرة المتخصصة التي تمكنها من تلبية استفسارات أو حاجات الدول الأعضاء.

٧٨- بغية إزالة أي أسباب للبس سوف تجرى حملة اتصال باتجاه جميع الموظفين (في المقر والميدان) وباتجاه المنتفعين الرئيسيين على المستوى القطري من أجل زيادة الوعي خاصة بشأن ما يلي: (١) إن المكاتب الجامعة (والقطرية) هي نقطة الاتصال الأولى بين الدول الأعضاء وأمانة اليونسكو في الميدان، (٢) وإن المستوى الإقليمي لا يملك سلطة هرمية على المكاتب الجامعة. وسوف يكون لرئيس المكتب الجامع أو القطري السلطة الكاملة، تحت الإشراف العام للمدير العام، فيما يتعلق بأنشطة المنظمة في البلد أو البلدان التي يغطيها هذا المكتب (انظر الفقرة ١٦ أدناه). والدليل الملموس على ذلك أن اللوائح المتعلقة بالسفر الرسمي لأي موظف في اليونسكو (باستثناء المدير العام ونائب المدير العام ومساعد المدير العام ومديري المرافق المركزية) يعمل بالمقر أو في الوحدات الميدانية أو في المعاهد، إلى بلد معين، سوف تتم مراجعتها لضمان أن تنص فعلا وبوضوح على ضرورة الاتفاق المسبق بين المسافر ورئيس المكتب الجامع/القطري المعني. كذلك يضطلع رئيس المكتب المعني بمسؤولية إحاطة جميع الأطراف المعنية في البلد علما بهذا الأمر (المنسق المقيم واللجنة القطرية وموظف الأمن عند الاقتضاء). كذلك سينسق بعناية موضوع أسفار رؤساء المكاتب الميدانية إلى المقر.

الاحتفاظ بالمكاتب القطرية

٧٩- لقد أصبح من الواضح اعتباراً من الآن أن جميع المكاتب القطرية (باستثناء مكاتب البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان المزمع تقييمها في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩) تفي بالمعايير التي حددها المؤتمر العام والتي تستند إليها الاستراتيجية التنفيذية للمدير العام. وبالتالي وباستثناء مكتب ليما الذي يزمع إغلاقه في عام ٢٠٠٥، لن تغلق أي مكاتب في المستقبل القريب إلا إذا أملت ذلك ظروف غير متوقعة.

وسواء كانت من المكاتب القطرية الموجودة في البلدان التي تعيش أوضاع "ما بعد النزاعات" أو التي "تمر بمرحلة انتقالية" فإنها ستسعى جميعها إلى أن تعمل قدر الإمكان بأموال من خارج الميزانية. وترى معظم الجهات المانحة والوكالات الشقيقة في منظومة الأمم المتحدة أن الوضع في البلدان التي تعتبرها اليونسكو "تمر بمرحلة انتقالية" يستدعي استمرار حضور المنظمة. ومما يبرر الوضع الخاص لمكتب عمان قرب من مناطق نزاع أخرى (الأراضي الفلسطينية والعراق) وقدرته على دعم نشاط اليونسكو في هذه المناطق.

البرمجة وتعبئة الموارد

٨٠- يجب التسليم بأن التعزيز التدريجي للامركزية ينفذ ضمن الحدود التي تسمح بها المبالغ المخصصة لتمويل البرنامج العادي، ولا يمكن أن يُنظر إليه بطريقة تبسيطية تحتكم إلى النسب المئوية وحدها. ففي إطار النهج الشامل للبرمجة ينبغي تناول هذا الموضوع بقدر من المرونة والتعقل بحسب كل حالة من الحالات، على أن يكون جلياً أنه يتفاوت مع الوقت بحسب كل برنامج فرعي وكل منطقة وكل مجموعة من البلدان، وفقاً لتبدل الأولويات على الصعيد الدولي وعلى صعيد الدول الأعضاء.

٨١- وفي هذا الصدد تم توضيح مفهوم تفويض المسؤوليات. فإن تناول هذه المسألة بنهج آلي ليس أمراً مطلوباً ولا ممكناً، ولا سيما في الظروف الراهنة لقصور الموارد. إن تفويض المسؤوليات يترتب عليه مبدأ إسناد الأنشطة إلى أكثر الكيانات أهلية للاضطلاع بها بأكبر قدر من الفعالية. فإن تفويض المسؤوليات ليس مرادفاً بالضرورة للامركزية.

٨٢- ومن المتوقع أن تفضي الأطر الاستراتيجية والخطط التنفيذية للمكاتب الجامعة إلى ضم المواقف والاستراتيجيات القطرية وتوحيدها لتنهض في تمايز إزاء الاستراتيجيات الدولية دون أن تكون مجرد "خطط وطنية" متجاوزة. ومن المعروف أن اعتمادات البرنامج العادي تؤدي دوراً حافزاً في الأساس وينبغي استكمالها بموارد من خارج الميزانية. ومع ذلك يجب أن يزداد طابعها المستعرض وضوحاً استناداً إلى مجالات الأولويات الواردة في الوثيقة م/٤ والأطر العريضة التي تحددها القطاعات. وتمنح عملية التخطيط الجديدة المكاتب مزيداً من المرونة في تصميم أنشطتها مع تقييدها بقدر أكبر في الوقت نفسه بالنهج الشامل المستند إلى الإدارة القائمة على تحقيق النتائج، وتؤمن ربطاً أفضل بين شتى عقد منطق البرمجة. ومن ثم يوضع بالتدرج حدّ للأنشطة المنفردة والقائمة بذاتها والمعزولة وذات التأثير الضئيل. كما تفسح هذه العملية المجال لمراقبة تنفيذ البرنامج بصورة أفضل وأكثر انتظاماً في جميع مراحل الإدارة وبالتداول المستمر بين المقر والميدان، وذلك في إطار الجهود المشتركة للاستناد إلى مبدأ الإدارة القائمة على النتائج. وسوف تنص أيضاً استراتيجيات المكاتب القطرية/الجامعة وخطط عملها على الآليات والموارد اللازمة لتنفيذ البرامج. وبذلك يتحدد بوضوح الدعم المطلوب من المقر ومن المكاتب الإقليمية بما يتيح لهذه الجهات أن تخطط أنشطتها سلفاً على ضوء مواردها المحدودة.

٨٣- وقد اتُخذت أو تتخذ عدة تدابير في المقر من أجل تحقيق ما يلي: (١) تعزيز الدور الذي ينهض به مكتب التنسيق الميداني، باعتباره صوت الميدان لدى المقر، من حيث زيادة موظفيه وموارده، (٢) استحداث وظائف منسقين إقليميين مع المكاتب الميدانية، تستند إلى موظفين في المستويات المتوسطة والعليا من فئة الخدمة العامة، تحت سلطة المكتب التنفيذي لكل قطاع من القطاعات، باعتبار هؤلاء المنسقين نقاط الاتصال بالميدان والدخول إليه في كل قطاع؛ (٣) تعزيز التعاون بين مكتب التنسيق الميداني

وقطاع العلاقات الخارجية والتعاون، بحيث يقدم موظفو هذا القطاع دعمهم فيما يتعلق بالسياسة والبروتوكول في الحالات ذات الصلة التي تطرأ في الميدان، وأيضاً فيما يتعلق بالتعاون مع اللجان الوطنية الذي يعد أمراً بالغ الأهمية.

٨٤- إن الاستراتيجية الشاملة لجمع الأموال الجاري إعدادها سوف تضع في الاعتبار نتائج استعراض استراتيجية اللامركزية المبينة في هذه الوثيقة. ولقد اتضح منذ فترة أن التمويل الموفر من البرنامج العادي وحده لا يتيح لأي مكتب أن يرتفع بأدائه إلى المستوى الأمثل. ولذلك سيطلب من مكاتب اليونسكو أن تبذل مزيداً من الجهود في السعي إلى الحصول على أموال من خارج الميزانية، على أساس اقتراحات بمشروعات مرتبة بحسب أولويتها وتتسم بدرجة عالية من الجودة والتأثير وتكون قابلة للاستدامة وواسعة النطاق، وخاصة بفضل المشاركة بصورة أوثق وأكثر انتظاماً في آلية الأمم المتحدة للبرمجة القطرية (انظر أيضاً الفقرة ٩٧ أدناه). وفي ظل قيود الميزانية الراهنة سوف يبذل مزيد من الجهود لتأمين التمويل عن طريق مبالغ أولية كافية وملائمة/مبالغ حفازة، ولا سيما فيما يتعلق بمشاركة المكاتب الميدانية في عمليات التقييم القطري المشترك وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والدراسات الاستراتيجية للحد من الفقر، من أجل تمويل وقت الموظفين وأسفارهم إلى الأماكن التي تقتضيها هذه المهام. وبالنظر إلى أن الجهات المانحة تروق لها المشروعات ذات التأثير المباشر والواضحة بدرجة كبيرة للعيان، فإن موظفي المكاتب الجامعة عليهم التركيز على الإشراف على تنفيذ المشروعات وترك وظائف تقديم المشورة الخاصة بالسياسات ووضع المعايير للمكاتب الإقليمية والمعاهد، وللمقر عند الاقتضاء. ويمكن تصور أن تعامل مكاتب أكملها في بعض الحالات، ولا سيما المكاتب القطرية، على أنها مشروعات ممولة من خارج الميزانية. وستشمل المشروعات المتفق عليها اعتمادات لتكاليف الموظفين. وستواصل اليونسكو سياستها الواقعية فيما يتعلق بحساب معدلات النفقات العامة وستواصل مشاوراتها مع شركائها في منظومة الأمم المتحدة بغية التوصل إلى نهج مشترك يُتفق عليه لتحصيل النفقات العامة ومن ثم تلافي الاتجاه السائد نحو "التنافس على الحد من التكاليف" بطريقة غير لائقة واحتمال استغلال المانحين لهذه الممارسات بزيادة الضغوط من أجل خفض النفقات العامة.

٨٥- وفيما يتعلق بالمشروعات التي تتطلب الاستدامة ينبغي أن تتضمن وثيقة أو خطة المشروع عناصر استراتيجية الخروج من المشروع (تسليم المشروع)، وتوفير القدرات على المستوى المحلي، والاستمرارية المالية على المدى الطويل)، وإطاراً زمنياً واضحاً وواقعياً وتسلسلاً ملائماً للأنشطة/المهام. وبالنظر إلى أن مراجع الحسابات الخارجي والمجلس التنفيذي أعربا عن قلقهما إزاء ارتفاع عدد المشروعات المعلقة الممولة من خارج الميزانية فقد قامت أقسام المقر والمكاتب الميدانية، أثناء فترة العامين الماضية، باستعراض ملفات مشروعاتها وإقفال تلك التي انتهت في الواقع ولكن تبقى لها بعض الفائض من المال، وبتحديد استراتيجيات للخروج من المشروعات التي ينبغي إقفالها. كما بُذل جهد بالغ لتنشيط معدلات تنفيذ المشروعات الممولة من خارج الميزانية. وسوف يستمر العمل بهذه السياسة على نحو دؤوب.

تفويض السلطة والمساءلة

٨٦- سيطبق مبدأ تفويض السلطة مشفوعاً بمبدأ المساءلة الملائمة ضماناً لثلا يساء استعمال هذا التفويض، وكذلك ضماناً لتحقيق الأهداف. ومن المزمع إصدار اللائحة المستكملة حديثاً لتفويض السلطة والمساءلة على مستوى المنظمة في نيسان/أبريل ٢٠٠٥، مصحوبة بالتشجيع على روح الفريق والتعاون بحيث يتم حل

المشكلات في المقام الأول بسلاسة وبسرعة بين الزملاء الذين ينشدون نفس الغايات الشاملة. وسينسق رصد تطبيق جدول تفويض السلطة، بما في ذلك تسوية أي نزاع محتمل، تحت سلطة نائب المدير العام.

٨٧- وفي أعقاب اعتماد الوثيقة م/٥ وخطط العمل المناظرة لها سوف يمنح مديرو ورؤساء المكاتب الميدانية السلطة والمسؤولية فيما يتعلق بتنفيذ البرامج بما في ذلك إعادة البرمجة عند اللزوم، وذلك تحت السلطة الشاملة للمدير العام. ومن أجل تلافي ما يُخشى (خاصة من جانب أقسام البرنامج بالمقر) من احتمال أن يؤدي ذلك إلى العودة إلى الأنشطة غير المركزة والمبعثرة، يستند هذا التجديد إلى الشرط البالغ الوضوح بأن يلتزم كل رئيس مكتب، كجزء من متطلبات المساءلة المترتبة على ذلك، باتفاق أداء يحول دون إضعاف الصلة بالنتائج الرئيسية المتوقعة على مستويات البرمجة العليا.

٨٨- كذلك تم تغيير القواعد المطبقة على تخصيص اعتمادات الميزانية وإجراءات المصادقة من أجل تمكين رؤساء البعثات المسؤولين عن التفاوض بشأن عمليات التقييم القطري المشترك وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والدراسات الاستراتيجية للحد من الفقر، أن تكون لهم نفس مستوى سلطة المدير والمسؤولية الكاملة للتعهد بالالتزامات أثناء عملية التفاوض واعتماد المصروفات، بصرف النظر عن الدرجة الفعلية للموظف المعني (على غرار الإجراءات المعتمدة لرؤساء الأفرقة المعنية بالموضوعين المستعرضين). ويُفضل أن يكون رئيس البعثة هو رئيس المكتب الجامع/القطري المناظر (أو أخصائياً مؤهلاً يُختار من أي موقع داخل الأمانة، من المقر أو الميدان، بما في ذلك المعاهد)، على أن يقدم له الدعم عند الاقتضاء موظف آخر لديه الخبرة القطاعية المتخصصة اللازمة. كما يتمتع رئيس البعثة بسلطة التفاوض اللازمة كاملة، بما في ذلك الأموال الأولية الضرورية لضمان مصداقية مشاركة اليونسكو في عمليات برمجة إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

خطة التوظيف الطويلة الأجل

٨٩- في سبيل التصدي لنقص الموارد في المكاتب الميدانية في المستقبل القريب، ومن أجل ضمان توافر مهارات الموظفين مع المواصفات والأدوار المطلوبة ومع عملية تقاسم المهام مع المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة/القطرية والمعاهد المشار إليها أعلاه، أعدت استراتيجية التوظيف الشاملة الطويلة الأجل، المعروضة على المجلس التنفيذي في دورته الراهنة (الجزء الأول - باء من هذه الوثيقة)، مع مراعاة جملة أمور منها بوجه خاص منجزات فريق العمل المعنى باللامركزية. هذا علماً بأن التقدم نحو وضع أمثل للتوظيف^(٢١) من حيث الدرجات يظل هدفاً طويلاً الأجل، وفي الوقت الراهن تراعى العناصر التالية فيما يتعلق بالتوظيف في المكاتب الجامعة/القطرية:

- سيُستعان بشكل أكثر انتظاماً بالموظفين المهنيين الوطنيين، وبالخبراء الاستشاريين بموجب عقود قصيرة
- وسيعيّن موظف واحد على الأقل من درجة عالية (م-٤/٥) في كل مكتب من المكاتب الجامعة قدر الإمكان، تعد مواصفاته أقرب إلى "الأخصائي العام" فيكون نائباً لرئيس المكتب، يتولى

(٢١) في ظل الظروف المالية الراهنة ينبغي التركيز على توظيف أخصائيي لبرنامج من المستوى الأدنى والمتوسط.

توجيه شباب الموظفين المهنيين، وينوب عنه في المهام التمثيلية لدى السلطات الوطنية ومنظومة الأمم المتحدة، الخ.

• وستستخدم على نطاق أوسع الوظائف المؤقتة الممولة من خارج الميزانية، فيما يتعلق بمجالات البرنامج ذات الأولوية التي تحتاج إلى تعزيز لفترة زمنية محددة سلفاً.

٩٠- أما المكاتب الإقليمية/مناصب المستشارين الإقليميين فستظل تمثل عموماً مصدرًا للدراية التي يجسدها خبراء البرنامج الأكثر ترمساً المستعدين لدعم للمكاتب الجامعة/القطرية.

٩١- وسيتم تصنيف مهارات الموظفين (في المقر وفي الميدان) تصنيفاً كاملاً بحيث يتاح على نطاق أوسع استخدام الخبرة المتخصصة "عند الطلب". كما سينفذ التدريب بصورة أفضل وأشمل، بما في ذلك اللجوء بصورة منهجية أكبر إلى التخطيط المسبق لعمليات تناوب وتعيين المديرين/الرؤساء بما يتيح الوقت الكافي لتنظيم الدورة الإعلامية التمهيديّة مع مكتب التنسيق الميداني ولعملية التسليم والتسلم.

أدوات الإدارة

٩٢- في عام ٢٠٠٥ سيستكمل تعميم وحدة المالية من نظام فابس خارج المقر، مما سيصل بمجموع الاعتمادات اللامركزية المحسوبة آنياً/شبه آنياً إلى أكثر من ٩٠٪، وسيبدأ تعميم وحدة الأسفار ووحدة إدارة المواد بحيث تتوافر آنياً بمزيد من التفصيل البيانات المالية الميدانية. ومن التطورات الكبرى التي يُزمع تنفيذها خلال عام ٢٠٠٥ إدراج معاهد ومراكز اليونسكو من الفئة ١ في نظام فابس. كذلك ستكون المكاتب الميدانية من بين المنتفعين الرئيسيين بنظام "سيستر الجديد" الذي أعد بناءً على مراجعة شاملة^(٢٢) لنظام سيستر بدأت في ٢٠٠٤ واستناداً إلى مشاوره جرت على صعيد المنظمة. ويُتوقع أن تتوافر النسخة الجديدة من نظام سيستر في النصف الثاني من عام ٢٠٠٥، وهو التوقيت الملائم لإعداد خطط عمل الوثيقة ٣٣/٥. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات بشأن إدخال أدوات الإدارة الجديدة في الجزء الثاني من هذه الوثيقة (١٧١م/ت/٦، الجزء الثاني).

٩٣- وستستمر الجهود فيما بعد ٢٠٠٦ من أجل تزويد الشبكة الميدانية بمثل ما يتمتع به المقر تماماً من موارد ومعدات، من منطلق أن هناك يونسكو واحدة لا اثنتين، وأن جميع وحداتها تزود بالموارد بناءً على معايير واحدة. وسينطبق ذلك على تجهيزات نظامي فابس وسيستر الجديد وأيضاً على الأدوات المتطورة لإدارة الموارد البشرية وتنظيم شؤونها الإدارية.

الاتصال

٩٤- يعد الاتصال بين الموظفين - في منظمة المعرفة التي تشكل إقامتها أحد الأهداف المعلنة لعملية الإصلاح الشاملة - أمراً جوهرياً. وستولى الأولوية لبذل جهود في هذا المجال خلال السنوات القادمة تشمل التدريب والترويج وتشمل استخدام الموارد في تجهيز المقر والمكاتب الميدانية على أوسع نطاق ممكن بأحدث تكنولوجيات المعلومات والاتصال. وتم إنجاز استعراض شامل لاستراتيجية اليونسكو الخاصة بشبكات الاتصال تمخض عن وضع خريطة طريق يُهتدى بها في إنشاء بنية أساسية تقنية كاملة وموثوقة وفعالة

لأغراض الاتصال وتشاطر المعلومات. وتتضمن الاستراتيجية الخاصة بشبكات الاتصال حلولاً تقنية مختلفة توائم كل وضع (الاتصال بين مكاتب الوحدة ذاتها، والاتصال بين الوحدات البعيدة عن بعضها بعضاً، والاتصال عندما يكون الموظفون في مهمة، إلخ.) من خلال جمعها بين استخدام شبكة اليونسكو، وشبكة الانترنت، وشبكات الهاتف الثابت والمحمول، وعقد المؤتمرات عن طريق الفيديو، إلخ. وسيقوم قسم نظم المعلومات والاتصال في قطاع الإدارة بإصدار مبادئ توجيهية لمساعدة الموظفين، بمن فيهم الموظفون الميدانيون، على اتخاذ قرارات مبنية على معرفة متخصصة بشأن أفضل تكنولوجيات الاتصال وأكثرها فعالية من حيث التكاليف لاستخدامها في كل حالة وفق الحاجة. كما يجري إعداد مبادئ توجيهية للمنظمة بأسرها كي يهتدى بها في استخدام البريد الإلكتروني على نحو يراعي بقدر أكبر مقتضيات الاحترام والاقتصاد والأخلاقيات المهنية. كما تشمل الخطط تجهيز قاعة المجلس التنفيذي بمرافق لعقد المؤتمرات عن طريق الهاتف والفيديو وذلك في إطار خطة بيلمون. وبالرغم من أن الأهداف الواردة أعلاه ضرورية للغاية لضمان النجاح العام لاستراتيجية تحقيق اللامركزية، فإن سرعة تحقيقها تتوقف على الخيارات القادمة المتعلقة بالميزانية.

الاستعداد للاستجابة

٩٥- سيبقى توفير الإغاثة ومواكبة جهود الإنعاش التي تبذلها الدول الأعضاء المتأثرة بالأزمات والنزاعات أولوية رئيسية لسياسة اللامركزية. ورغم أن اليونسكو ليست وكالة إنسانية بالمعنى الدقيق للكلمة فإن لها دوراً تقنياً فريداً، ورفيع التخصص في أحيان كثيرة، تؤديه لتلبية الاحتياجات الطارئة في مجالات اختصاصها. ويشمل ذلك أنشطة مختلفة كتقييم الأضرار التي تلحق بالتراث الطبيعي والثقافي في حال وقوع كوارث طبيعية أو أزمات، والتدخل في حالات الطوارئ لصون المعالم الثقافية المعرضة لخطر شديد، أو تزويد السكان المتضررين بمنهجيات التعليم وأدواته ومواده عند غياب نظم التعليم النظامي أو توقفها عن العمل. وفيما يتعلق بالبلدان التي تمر بظروف ما بعد النزاع، فإن اليونسكو تنوي توطيد وتطوير دورها كهيئة تقدم المشورة في مجال السياسات للسلطات الوطنية وتقوم ببناء قدرات المؤسسات العامة والمجموعات المهنية. والغاية من هذا النشاط تيسير عمليات الإعمار والإنعاش التي تحقق، استناداً إلى تعزيز الشعور الوطني بملكية تلك العمليات واتباع معايير رفيعة الجودة، تكاملاً تاماً بين التعليم والثقافة والعلوم والاتصال.

٩٦- وتمثل الاستجابة المبكرة، وتوافر قدرة حقيقية على تنفيذ مشروعات واسعة النطاق في ظل ظروف صعبة وسريعة التغيير، التحديين الرئيسيين اللذين يتعين مواجهتهما كي يتسنى للمنظمة أن تعمل بكفاءة في أوضاع الأزمات وما بعد النزاع. ويتطلب ذلك اتباع طرائق تنفيذية محددة، تختلف بدورها من سياق لآخر ومن منطقة لأخرى. ويعد الحضور الميداني للمنظمة في الدولة المتضررة - إما على شكل "مكتب اتصال" للمشروع أو على شكل مكتب وطني - ضرورياً بصفة عامة لكي يتسنى لليونسكو تأدية دورها كهيئة تقدم المشورة على صعيد السياسات وتقوم ببناء القدرات. وبالمثل، تسعى المنظمة إلى توثيق التعاون مع الهيئات الدولية الحكومية، مثل المجموعات السياسية أو الاقتصادية الإقليمية، إذا تعذر التفاعل مباشرة مع بلد ما عندما تكون الظروف فيه غير مواتية للعمل على نحو فعال. ومن الضروري كذلك أن تشارك المنظمة مشاركة كاملة في آلية الأمم المتحدة الميدانية المتزايدة التكامل التي يتم إنشاؤها في كل أزمة محددة أو كل وضع من أوضاع ما بعد النزاع. وأخيراً، فإن على المنظمة التكيف مع سرعة وتيرة العمل

الطارئ المطلوب، مع خضوعها في الوقت ذاته للمساءلة الكاملة بشأن هذا العمل، مما يتطلب إعداد مجموعة من القواعد الإدارية الواضحة والمرنة والمبسطة. ويتعين أن تشكل اعتمادات الطوارئ التي تتيح المشاركة في هذه الأنشطة غير المتوقعة بالضرورة جزءاً من عملية البرمجة والميزنة.

تعزيز التعاون والشراكات

٩٧- ستدرج عملية تحقيق اللامركزية في اليونسكو في سياق التعاون الأوسع نطاقاً المتعدد الأطراف والمشارك بين الوكالات مع منظومة الأمم المتحدة، ومؤسسات بریتون وودز وغيرها من المنتديات الدولية والإقليمية. ومن هذا المنطلق يصبح من الأولويات المنوطة بالمنظمة أن تشارك بمزيد من الفعالية والتعمق في عمليات التقييم القطري المشترك، وفي إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وفي دراسات استراتيجية الحد من الفقر على المستوى القطري (راجع كذلك الفقرة ٨٤). ويُنتظر من جميع أقسام الأمانة، ولا سيّما من المكاتب الميدانية، أن تعطي هذه المسألة الأولوية اللازمة. وسيجري تحديد أولويات التدريب مع مراعاة هذه الأهداف، كما سُنبدل جهود لتجهيز المكاتب الجامعة والوطنية بالموارد البشرية والمالية التي تتيح لها المشاركة في هذه العمليات. وستحظى هذه المكاتب بدعم القدرات المتخصصة المتاحة في المقر، وفي المناطق المختلفة، وفي المعاهد، حيثما اقتضى الأمر. وسيتم تشجيع تشاطر الخبرات المكتسبة في إطار هذه العمليات بين الزملاء العاملين في المكاتب الميدانية. سيُتيح تقاسم المهام، وتحديد الأولويات، واستعراض مواصفات وظائف رؤساء المكاتب والموظفين المشاركة في آلية منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري. ولن يتم التعامل مع أداء الموظفين في هذا المجال على أساس قصير الأجل وبمناى عن مستويات الأداء المتوقعة منهم في إطار تنفيذ أي وثيقة معينة من وثائق البرنامج والميزانية (م/٥). وستنظم المشاركة في عمليات التقييم القطري المشترك وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، المزمعة في عامي ٢٠٠٥-٢٠٠٧، على ضوء ما سيحكم الموارد من قيود^(٢٣). وستعطي أولوية خاصة للبلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، والبلدان التي يعتزم أن تشملها مبادرة المسار السريع، أو أن تولى العناية على سبيل الأولوية في إطار أنشطة التعليم للجميع، والبلدان التي تمر بأوضاع ما بعد النزاع أو ما بعد الطوارئ، ولأقل البلدان نمواً. وسيتم التشجيع على التعاون مع مكاتب اليونسكو الأخرى.

٩٨- ولما كانت اليونسكو تشارك بفعالية متنامية في عمليات التنسيق على مستوى المنظومة بأسرها، فإنها تتوقع في المقابل أن تُستشار بصورة منهجية بشأن إعداد البرامج القطرية. وثمة إقرار في هذا السياق بضرورة أن يضطلع المنسق المقيم بمسؤولياته على الوجه الأكمل فيما يخص الإشراف على إعداد أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ورصد تنفيذها من قبل شتى هيئات الأمم المتحدة. وتعزيز هذا الدور مسألة تخضع للدراسة في مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق وسيكون لذلك انعكاسات على جملة مسائل منها النقاشات الجارية بشأن البحث المعنون "القضايا المتعلقة بتعزيز وتغيير منظومة الأمم المتحدة الإنمائية"، الصادر عما يعرف "بمجموعة أوتشتين". وثمة بالفعل رغبة شديدة داخل منظومة الأمم المتحدة للعمل على نحو حاسم لزيادة التنسيق والتعاون الأممي بين هيئات الأمم المتحدة على الصعيد القطري، والابتعاد عن التنافس وعن التنازع على مجالات العمل، والانتقال من البرامج التي تحدها الوكالات إلى البرامج التي تحدها الحكومات، والإقرار كذلك بأن للمنسق المقيم دوراً مركزياً قوياً ومحاييداً يؤديه في خدمة الجميع وتمثيلهم.

(٢٣) قرار يتوقع اتخاذه بحلول نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

٩٩- وبالإضافة إلى الإطار الاستراتيجي الخاص بالمكاتب الجامعة والخطط التي قُدمت للجهات المانحة، ستزود المكاتب الميدانية بصحائف توجز أولويات اليونسكو في الميدان على أساس الوثيقتين م/٤ و م/٥ (وقد يتم تصنيفها بحسب المناطق في بعض الحالات تبعاً للاستراتيجيات الإقليمية المحددة في الوثيقة م/٤). ومن شأن ذلك توفير أداة يستعين بها رؤساء المكاتب الميدانية لكي تكون مواقفهم المتعلقة بتحديد الأولويات التي يتخذونها في تفاعلاتهم على الصعيد الميداني مماثلة للمواقف التي يتخذها بوجه خاص المدير العام ومساعدوه على الصعيد الدولي. وسيبرز ذلك أنشطة اليونسكو بصورة أكبر ويزيد من وضوح جوانب تخصصها للأطراف الأخرى، بما فيها وكالات التمويل. كما أنه سيُتيح مراعاة أولويات اليونسكو بصورة أكبر من قبل السلطات الوطنية ووكالات الأمم المتحدة في آلية البرمجة الخاصة بالمنظومة على الصعيد القطري.

١٠٠- ويتعين النظر إلى التمويل الخارج عن الميزانية على أنه عنصر رئيسي من عناصر تمويل أنشطة المكاتب الميدانية، ولا سيّما بالنظر إلى ثبات حجم الاعتمادات المقدمة في إطار البرنامج العادي. وستظل مسألة زيادة التمويل الخارج عن الميزانية تنسق على الصعيد الدولي بغية تأمين مشاركة المنظمة بصورة ذات مغزى في أطر التعاون التي تشمل المنظومة برمتها. غير أن النهج التي تتبعها اليونسكو إزاء الجهات المانحة ومفاوضاتها معها ستراعي بصورة أكبر سياسات اللامركزية واستراتيجياتها، بما في ذلك بنية الوحدات الميدانية واحتياجاتها لدى عقد الاتفاقيات الإطارية ومذكرات التفاهم ذات الصلة. وبالإضافة إلى ذلك، ستبذل المساعي على المستويات المناسبة للتأكد من أن الاتجاه إلى التوسع في تقديم التمويل الثنائي المخصص للتعاون الإنمائي إلى السلطات الحكومية مباشرة - وعلى حساب الوكالات التقنية بوجه خاص - لن يتحول إلى عقبة كبرى تعوق نجاح عمل اليونسكو في الميدان.

١٠١- وسيتم دمج معاهد اليونسكو ومراكزها (ولا سيّما من الفئة الأولى) بشكل أوثق وبصورة منهجية أوضح في عمل النظام اللامركزي (وكذلك في عمل المقر)، بحيث تدعم عملية اللامركزية الشاملة وتسهم فيها من خلال الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الميدانية، ولا سيّما تلك الخاصة بالمكاتب الجامعة. كما جرى إشراك المعاهد والمراكز بقدر أكبر على المستوى المركزي، في عملية إعداد الوثيقة م/٣٣/٥، وطلب منها تقديم ردودها بشأن الأطر الاستراتيجية القطاعية وأطر تخصيص الموارد بالطريقة ذاتها التي تتبعها أقسام المقر والمكاتب الميدانية (راجع الوثيقة م/١٧١ ت/١٨).

١٠٢- وسيجري إعلام اللجان الوطنية بصورة منتظمة واستشارتها بشأن عمليات أطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، مما يشجع ويعزز دورها كهيئة اتصال بين المكاتب الميدانية والسلطات الحكومية في هذا الوقت الذي يتزايد التشديد فيه على إحداث تأثير على الصعيد القطري. ومن الجوانب الهامة لدور اللجان الوطنية مسح وتعبئة أوساط المثقفين في الدول الأعضاء ذات الصلة لأنهم يعدون من الشركاء الرئيسيين. ولتحقيق هذه الغاية ينبغي زيادة وعي الدول الأعضاء بالحاجة إلى مراجعة مركز اللجان داخل البنية الحكومية، كي تتوافر لها فرص الوصول اللازم إلى الجهات ذات الصلة، والمركز الملائم، والقدر الكافي من الموظفين والموارد التنفيذية. كما ينبغي مواءمة تخطيط برنامج المساهمة مع أولويات/استراتيجيات المكاتب الجامعة التي ينبغي أن توفر رؤية مشتركة تجمع المكتب واللجنة الوطنية معاً لصب جهودهما على مجموعة مشتركة من الأولويات باعتبارهما "يونسكو واحدة"، ولا سيّما فيما يتعلق بالمشاركة في إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وغيرها من عمليات البرمجة ذات الصلة على الصعيد القطري. وسيجري

كذلك تشجيع كل من اللجان الوطنية والمكاتب الميدانية على تقديم نفسها للجهات الحكومية التي عادة ما تكون قليلة الاتصال باليونسكو، كوزارات المالية والتجارة، وكذلك لأعضاء البرلمان.

١٠٣- ويتعين كذلك أن يكون عمل اليونسكو مرتبطاً بأوثق قدر مستطاع بعمل الهيئات الدولية الحكومية الإقليمية القائمة (والتي يشار إليها أحياناً باسم الجماعات الاقتصادية الإقليمية). وينبغي أن يتم ذلك مع مراعاة الخصوصيات الإقليمية ودون الإقليمية وأوجه التداخل القائمة والتي قد لا تسمح بالضرورة لمكاتب اليونسكو الجامعة وللجماعات الاقتصادية الإقليمية بأن يتطابق نطاق تغطيتهما أو موقع مقرها^(٢٤). ولذا يعين رئيس أحد المكاتب الجامعة بصورة رسمية ليقوم بدور جهة الاتصال بكل من الجماعة الاقتصادية الإقليمية والمقر، حتى وإن كانت هناك عدة مكاتب جامعة "تغطي" المنطقة المعنية. وبهذه الصورة تجري المكاتب الجامعة الاتصالات وتتشاطر المعلومات فيما بينها تحت إشراف جهة الاتصال التي تم تعيينها.

١٠٤- كما تؤدي اللجان الوطنية، بالتعاون مع الأمانة، دوراً بالغ الأهمية في عملية تعبئة "جمهور اليونسكو بالمعنى الواسع" التي تمت الإشارة إليها أعلاه (المراكز والمعاهد من الفئة ٢، كراسي اليونسكو ونواديها وجمعياتها، والمدارس المنتسبة) كل في بلدها. وستبذل الأمانة مزيداً من الجهد للنهوض بمهمتها المتمثلة في تزويد اللجان الوطنية بمعلومات مفيدة ومحددة تتعلق بتعبئتها، وستواصل السعي لإبرام اتفاقيات تنفيذية مع منظمات كبيرة وواسعة الانتشار (سواء كانت منظمات غير حكومية، أو منظمات تابعة للحكومات المحلية، أو جمعيات للبرلمانيين، أو هيئات للقطاع الخاص، أو مؤسسات) والتي يمكن إنشاء صلة بين أعضائها المحليين على الصعيد القطري واللجان الوطنية. وستواصل مشاركة المواطنين، ولا سيّما عبر الانترنت وغيرها من تكنولوجيات الاتصال والمعلومات الجديدة، في البرامج التي تتطلب رفع وعي الجمهور على نطاق واسع ومنها ثقافة السلام، والتعليم من أجل التنمية المستدامة، وعقد الأمم المتحدة لمحو الأمية والعقد الدولي للعمل "الماء من أجل الحياة".

الآفاق القصيرة والمتوسطة الأجل

١٠٥- لم يكن من السهل تضمين اقتراحات المدير العام بشأن البرنامج والميزانية المقبلين لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، التي تظل مرتبهة بالقرارات النهائية التي سيتخذها المؤتمر العام بشأن الوثيقة ٣٣/م/٥، الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات المنبثقة عن هذا الاستعراض. ومن وجهة النظر هذه فإن سرعة تنفيذ إجراءات الإصلاح في مجال اللامركزية ستتوقف أيضاً، كما تم توضيح ذلك في أجزاء متنوعة من هذه الوثيقة، على الموارد المتاحة للميزانية. ولكن ينبغي التنويه بأن اللامركزية لما كانت تعد وتظل أحد المحاور الرئيسية لرؤية المدير العام لإصلاح المنظمة، فإن استمرار الجهود الرامية إلى تعزيز الوحدات الميدانية فيما يخص تزويدها بالموارد بجميع أشكالها - أي البشرية، والتكاليف غير المباشرة/تكاليف التشغيل، وأموال البرنامج - سيمثل واحدة من السمات الرئيسية للوثيقة ٣٣/م/٥ المعروضة على المجلس التنفيذي في دورته الحالية، طبقاً لقرار المجلس ١٧٠ ت/٤، والمذكرة الزرقاء للمدير العام (م/د/مذكرة/٣٣/٠٤) المؤرخة ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤ بشأن هذا الموضوع.

(٢٤) تمت مناقشة هذه القضية في الاجتماع الأول لمنتدى المنظمات الإفريقية الإقليمية ودون الإقليمية لدعم التعاون بين اليونسكو وشراكة نيباد (FOSRASUN)، أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، المقر.

١٠٦- ولما كان التعليم للجميع يمثل الأولوية المطلقة للمنظمة فمن الواضح أنه يستحق أن يولى أكبر قدر من الاهتمام على المستوى الميداني، كما تم التأكيد على ذلك في الاستعراض الاستراتيجي للتعليم للجميع. وهذا هو الأساس الذي تستند إليه اقتراحات المدير العام المتعلقة بتكاليف موظفي البرنامج، حيث كان المعيار المتبع هو تخصيص كل الزيادات في أعداد الموظفين لتعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطة التعليم للجميع على المستوى الميداني، في إطار السعي المبذول لتزويد جميع المكاتب الجامعة باثنين على الأقل من الموظفين المهنيين المختصين بالتعليم. وتشير الحسابات إلى أن المبلغ الذي استلزمته هذه الجهود، والذي يتعدى المبلغ الأساسي للميزانية، ينبغي النظر إليه على أنه مبلغ تعزيز، يصل إلى نحو ٢,١ مليون دولار^(٢٥). ووفقاً لهذه الخطط، سيسمح ذلك بإنشاء ٢٢ وظيفة إضافية (تشمل ٣ وظائف دولية) في الوحدات الميدانية، ستخصص منها ٥ وظائف للمكاتب الوطنية، و ١٦ وظيفة للمكاتب الجامعة، ووظيفة واحدة لمكتب إقليمي (داكار).

١٠٧- ومن وجهة النظر المالية والتنظيمية والإدارية، فإن الفترة القادمة التي تشملها الوثيقة م/٥ ستشهد تركيزاً على سد الفجوات بقدر أكبر فيما يتعلق بالموظفين الإداريين في الميدان، على اعتبار أن ذلك يمثل أولوية ترمي إلى تحسين المراقبة الداخلية داخل المكاتب استجابة لاستنتاجات المراجعة التي أجراها مرفق الإشراف الداخلي، لا سيما على ضوء ضرورة فصل المهام الخاصة بالمسائل المالية. ورغم أن هذه المبادرة قد عوقبتا التقييدات المالية، فقد تم بذل جهود كبيرة في هذا الاتجاه بإنشاء ١٩ وظيفة إدارية جديدة، ألحقت أساساً بالمكاتب الجامعة/الوطنية (موظفان دوليان للشؤون الإدارية، و ٦ مساعدين إداريين - أسندت إليهم المسؤولية عن الوحدات الإدارية في المكاتب الصغرى التي يتألف أساساً من مكاتب وطنية - و ١١ وظيفة كاتب إداري). وتندرج هذه الاقتراحات في إطار المبلغ الأساسي للميزانية الذي يصل على ٦١٠ ملايين دولار.

١٠٨- ومن ناحية أخرى، هناك هدف آخر - وهو تزويد جميع المكاتب الجامعة "بنايب رئيس" على مستوى عال (مستوى م/٤م) تبين أن من المتعذر ببساطة تحقيقه في فترة العامين المقبلة في إطار كل التصورات التي تم استكشافها حتى الآن: وحتى إذا تمت الموافقة على جميع الاقتراحات المتصلة بالوظائف الميدانية، بصيغتها المبينة في الوثيقة م/٣٣، فسوف تظل هناك فجوات في ثمانية مكاتب من المكاتب الجامعة السبعة والعشرين.

١٠٩- وتبين المقترحات الحالية إحراز تقدم في إسناد البرامج إلى الوحدات الميدانية، وكذلك في تماسك الربط بين الأنشطة الميدانية والأنشطة التي يجري تنفيذها من المقر. كما تبين أن تحقيق الزيادة المنشودة في التآزر بين القطاعات يعد أسهل في الميدان. وقد أدت دورة إدارة البرنامج التي طبقت حديثاً بسميتها الرئيسيتين (انظر القسم ثالثاً) وهما الأطر الاستراتيجية القطاعية وجداول تخصيص الموارد لكل برنامج فرعي، من ناحية، والخطط الاستراتيجية للمكاتب الميدانية/أقسام المقر، من ناحية أخرى، إلى فهم أكثر وضوحاً لتعذر اتباع نهج واحد في جميع الأوضاع، كما أدت إلى فرض ضغط مؤسسي يستهدف التأكد من تطبيق مبدأ تفويض المسؤوليات إلى أقصى حد ممكن. والواقع أن اشتراك الوحدات الميدانية في إعداد مشروع الوثيقة م/٥ في مثل هذه المرحلة المبكرة يشكل سابقة أولى في تاريخ المنظمة، ولذا فإنه يمثل، رغم

(٢٥) تعد هذه الأرقام تقريبية، وهي التي توافرت وقت كتابة الوثيقة؛ أما الأرقام النهائية الدقيقة فسوف تظهر في مشروع الوثيقة م/٣٣ ذاتها ثم في صيغتها التي سيعتمدها، بعد ذلك، المؤتمر العام.

أوجه الضعف والقصور الحالية، خطوة للأمام نحو إقامة منظمة للامركزية تحدها وحدة المقصد. وقد أفضى ذلك بوجه خاص إلى زيادة هامة في معدلات تحقيق اللامركزية في قطاعات البرنامج التي كانت الجهود التي تتطلبها اللامركزية شاقة عادة عليها، كما أفضى إلى توزيع الأنشطة على المكاتب، وهو أمر يناسب بشكل أوثق الاحتياجات التي عبرت عنها الدول الأعضاء على مستوى المكاتب الجامعة. ومن ناحية أخرى، أدت القيود التمويلية إلى انخفاض الدعم المرصود، في اقتراحات فترة العامين المقبلة، للجان الوطنية (الاجتماعات، والتدريب، والاتصال، الخ). وستعتمد أنشطة بناء القدرات على المستويين الإقليمي ودون الإقليمي اعتماداً كاملاً على برنامج المساهمة.

١١٠- ولا تزال التكلفة المتزايدة للأمن من شواغل المنظمة سواء فيما يتعلق بسلامة الأفراد أو بقدرتها على مواصلة استيعاب الزيادات التي تجاوزت من بعيد الحدود العادية. وخلال السنوات الخمس الماضية كانت التكلفة النهائية تزيد في كل ميزانية على التكلفة المتوقعة، وبدرجة ملحوظة في أحيان كثيرة. وهذا أمر غير مرض، بطبيعية الحال، من وجهة النظر الإدارية ولذلك تعكف المنظمة مع الزملاء في الوكالات الأخرى على البحث عن سبل، منها آليات تشاطر التكاليف، تتيح وقف هذه الزيادات وتحديد التكاليف الأساسية الحقيقية التي يمكن أن يؤدي تقليصها إلى المساس بمقتضيات الأمن. وقد حسبت ميزانيات الأمن ضمن المبلغ الأساسي للميزانية وقدره ٦١٠ ملايين دولار، وقد رصد فيها نحو ٥,٤ مليون دولار لشبكة المكاتب الميدانية.

١١١- ومن منظور أطول أجلا، وفي مواجهة أوضاع أبعد ما تكون عن المثالية، من الواضح أنه بالرغم من التمسك بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لاستراتيجية اللامركزية، ينبغي النظر إلى تحقيق بعض الأفكار والأهداف الأصلية على أنه عملية تدريجية. وأملت هذه الملاحظة مراجعة طبيعة وأثر المسؤوليات البرنامجية الواسعة والشاسعة للمنظمة، واستكشاف كيفية التغلب على أي توتر متبقي بين "التوجه الميداني" و"الأنشطة التي ينفذها المقر" عن طريق تحسين إدراك الجميع لارتباط الأمرين ارتباطاً وثيقاً. وقد رسخت الآن فكرة أن الهدف ينبغي أن يتمثل بالأحرى، دون الانحصار داخل حدود "تحقيق اللامركزية"، في بناء كل مترابط، جيد التوازن وتتكامل عناصره المتنوعة، بل وتتآزر من الناحية النموذجية، بدلا من السعي إلى تقسيم العمل بتبسيط مفرط يضع المقر في ناحية والميدان في ناحية أخرى، ويترك المعاهد والمراكز في مكان ما في الوسط. والواقع أنه لا يمكن فصل المناقشات بشأن التوازن بين الدور الذي تضطلع به المنظمة في مجال السياسات وأنشطة تنفيذ برامجها عن هذه الملاحظات: فهنا أيضا لا يوجد تقسيم سهل وقاطع للعمل بين المقر والميدان.

١١٢- وبالفعل ينبغي للأنشطة الميدانية ألا تكون، كقاعدة عامة، منفصلة بأي شكل من الأشكال عن الشواغل السائدة على المستوى الدولي في المقر. والعكس أيضاً صحيح. والهدف الرئيسي واضح: فهناك حاجة إلى شبكة ميدانية تساعد الدول الأعضاء في أن تطبق على المستوى الوطني السياسات التي أقرتها بنفسها على المستوى الدولي في إطار المؤتمر العام، وأن تبني قدراتها، وهناك حاجة كذلك إلى تعزيز السياسات العامة بما توفره الوحدات الميدانية من إسهامات وخبرات وآراء. ويتعين أن يقترن تفويض السلطات للميدان باستحداث ترتيبات تضمن التنسيق السليم بين السياسات والبرامج الموجهة من المقر، والأنشطة التي تدار في الميدان (سواء في منطقة، أو في مجموعة بلدان، أو في بلد واحد). ومن هنا تتضح مدى الحاجة إلى الثقافة الجديدة للمشروعات، التي تبذل الجهود لإشاعتها عن طريق مبادلات ومشاورات

أكثر تواتراً، وأشكال من الاتصال أكثر يسراً وانتظاماً، وعن طريق تقوية روح الفريق بوجه عام. وفي هذا الصدد، تعد إقامة الصلات والشبكات بين العناصر المختلفة للنظام أمراً جوهرياً، كما يعد تركيز الاهتمام على تعزيزها بجميع الأساليب، وصولاً إلى منظمة قائمة على التعلم، والمعرفة، أمراً حاسماً.

١١٣- وتبدأ الشبكة الميدانية المجددة القائمة الآن، بسعيها إلى إشعار الموظفين في كل مكان بحاجتهم إلى زملائهم في الأماكن الأخرى، وإلى إثراء الخبرات والأسانيد التي تركز عليها أنشطة اليونسكو العالمية، في تعبيد الطريق من أجل تعزيز روح الفريق داخل الأمانة. وستشكل هذه المهمة عند إتمامها إنجازاً ضخماً. فمن ناحية، ستكون قد أحدثت تحولاً في الأساليب والعقليات يعزز السعي إلى تحقيق نتائج متماسكة بدلاً من الانصراف إلى بذل جهود معزولة تركز نجاحات مبعثرة. ومن ناحية أخرى، فهو يمهد الأرض لتحقيق تحول فكري يعزز الانتقال نحو شبكات المعرفة التي يمكن أن تصبح قلباً جديداً لنشاط المنظمة. وأخيراً، فالإصلاح يشجع في حد ذاته على التركيز بصورة أكثر حسماً على الأنشطة المستندة إلى النتائج، وعلى تعميق الوعي بما ينبغي أن تكون عليه هذه النتائج. وبذلك، تثبت اللامركزية، علاوة على آثارها العملية، أنها تشكل - كما كان مأمولاً منها - رافعة فعالة من أجل إدخال مزيد من التغييرات الأساسية في المنظمة ككل: برمجة أدق وملاءمة أوضح، واستجابة أسرع، وجهازاً إدارياً أرشق، وخدمات أوفر للدول الأعضاء. وباختصار، فإن اليونسكو أصبحت بالفعل أقل ارتباطاً في الأذهان عما كانت عليه منذ خمس سنوات بصورة "ذاك المبنى القائم في باريس".

١١٤- لقد أنشئ النظام وتم إنجاز الكثير من أجل تشغيله. إنه يعمل؛ وسوف يعمل بصورة أفضل. وتم اتخاذ القرارات بشأن التحسينات والتعديلات اللازمة، استناداً إلى قدر من الوضوح أكبر، وإلى تحديد المسؤوليات واقتسام العمل، وإلى ترتيب الأولويات والتدقيق في الاختيار. غير أن الجودة - وهي شعار السنوات القادمة - تتطلب توظيف الاستثمارات اللازمة، وستتوقف سرعة أو بطء التقدم على ما تسمح موارد المنظمة بإنجازه. وبعد أن يتخذ المؤتمر العام في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥ قراراته بشأن الوثيقة ٣٣/٥ المقبلة، سيتسنى تكوين فكرة أوضح عن السرعة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الفورية. أما فيما يخص الأجل المتوسط، فسيخبرنا الاستعراض الذي سيعطي عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، بعد أربع سنوات أخرى نعكف خلالها على تنفيذ الاستراتيجية، إلى أي مدى كان بالوسع المضي قدماً.

مشروع القرار

١١٥- على ضوء الملاحظات الواردة في هذه الوثيقة والمناقشات التي سيجريها المجلس بشأن هذا البند من بنود جدول الأعمال، يحسن بقرار المجلس، إلى جانب بيانه للرأي العام للمجلس في النتائج الرئيسية لهذا الاستعراض المبينة هنا، أن يتضمن إشارة إلى المسؤوليات التي تتحملها الدول الأعضاء ذاتها، لا سيما فيما يتعلق باللجان الوطنية، عن مواصلة تحقيق استراتيجية اللامركزية، وأن يتضمن إشارة إلى التاريخ المتوخى للاستعراض المقبل لنتائج تنفيذ الاستراتيجية، وهو الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.