

الدورة التاسعة والستون بعد المائة

169 EX/6
Part I
١٦٩ م ت/٦
الجزء الأول
باريس، ٢٠٠٤/٣/١
الأصل: انجليزي

البند ٣,٣ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام
عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

وفقاً لقرار المجلس التنفيذي رقم ١٦٦ م ت/٣,١,٣، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك تنفيذ سياسة الموظفين، وتطبيق الأدوات الجديدة للإدارة، وتحقيق اللامركزية.

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

القرار المقترح: الفقرة ٢٦.

المقدمة

١ - قدم المدير العام إلى المجلس التنفيذي، في دورته السادسة والستين بعد المائة، تقريراً مرحلياً شاملاً عن مبادرات الإصلاح المتخذة في مجال إدارة الموارد البشرية. وأحاط المجلس علماً بالعمل المنجز لإعداد وتنفيذ الإطار الجديد لسياسة الموظفين، ودعا المدير العام إلى أن يقدم إليه في دورته التاسعة والستين بعد المائة تقريراً آخرًا في هذا الشأن. وتستهدف هذه الوثيقة استيفاء معلومات المجلس التنفيذي عن الوضع الراهن فيما يخص الموظفين، وتزويده بتقرير مرحلي عما استجد منذ الدورة السادسة والستين بعد المائة فيما يخص تنفيذ إطار إصلاح سياسة الموظفين.

أحدث المعلومات بشأن الموظفين

البيانات العامة بشأن الحشد

٢ - في فترة العامين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، تم الإعلان عن ٢٥٥ وظيفة من الفئة المهنية وما فوقها بالقياس إلى ٢٤٠ وظيفة في فترة العامين السابقة (٢٠٠٠-٢٠٠١). وزاد عدد طلبات شغل الوظائف، التي ورد معظمها عن طريق الانترنت، بأكثر من الضعف إذ ارتفعت من قرابة ٢٠ ٠٠٠ طلب في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ إلى ما يربو على ٤٨ ٠٠٠ طلب في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

٣ - وخلال هذه الفترة ذاتها، تم تعيين ٢٥٦ موظفًا في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها كان من بينهم ١٢٧ موظفًا (أي ٥٠٪) تم حشدهم من الخارج.

برنامج المهنيين الشباب

٤ - تم الانتهاء من عملية الاختيار لعام ٢٠٠٤؛ وياشر عشرة مهنيين شباب جدد (من ٣١٦ مرشحاً) يمثلون المجموعات الانتخابية الست مهام وظائفهم في فبراير/شباط ٢٠٠٤، وكان ثلاثة منهم ينتمون إلى دول أعضاء غير ممثلة والسبعة الآخرون ينتمون إلى دول أعضاء ممثلة دون النصاب. وتم إلحاق سبعة مهنيين شباب بقطاعات البرنامج لتدعيم أولويات برنامجية، مثل السياسات الثقافية والعلوم الإيكولوجية والتعليم الثانوي، في حين تم إلحاق الثلاثة الباقين بالخدمات المركزية الأساسية مثل مكتب الميزانية، وقسم المراقب المالي، ومرفق الإشراف الداخلي.

الوضع فيما يخص عدد الموظفين من درجة مدير وما فوقها

٥ - انخفض عدد الوظائف من درجة مدير وما فوقها انخفاضاً إضافياً من ١٠٢ وظيفة في الوثيقة ٣١/م/٥ إلى ٩٧ وظيفة في الوثيقة ٣٢/م/٥.

الجدول الأول: الوظائف/الموظفون في المستويات الإدارية العليا

عدد الموظفين في ٢٠٠٣/١٢/٣١	عدد الوظائف في الوثيقة ٥/م٣٢	عدد الوظائف في الوثيقة ٥/م٣١	الوظائف الإدارية العليا
١	١	١	نائب المدير العام (ن م ع)
٩	١٠	١٠	مساعد المدير العام (م م ع)
٢٥	٢٥	٢٤	مدير - ٢
٥٧	٦١	٦٧	مدير - ١
٩٢	٩٧	١٠٢	المجموع

البيانات الخاصة بالترقيات

٦ - تم ترقية ٢٤٩ موظفاً خلال فترة العاميين. ومن تلك الترقيات الـ ٢٤٩، نتجت ١١١ ترقية عن التعيين على أساس تنافسي في وظيفة ذات درجة أعلى، ومنتجت ١٢٣ ترقية عن عملية إعادة تصنيف الوظائف، ومنتجت ١٥ ترقية عن الارتقاء في الوظائف المزدوجة الدرجة (م-١/م-٢). ويمثل هذا العدد من الترقيات زيادة قدرها ٢٦٪ على عدد الترقيات في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ (١٨٤ ترقية).

٧ - وفيما يلي توزيع الموظفين الذين تمت ترقيتهم، بحسب الفئات الوظيفية: ١١٩ من موظفي الفئة المهنية و١١٨ من موظفي فئة الخدمة العامة و١٢ من الموظفين الوطنيين. ومن بين موظفي فئة الخدمة العامة، تمت ترقية ٣٦ موظفاً لشغل وظائف من الفئة المهنية، منها ٢٧ وظيفة في المقر، و٩ وظائف لموظفين وطنيين في الميدان.

تنفيذ المعيار الجديد لتصنيف وظائف الخدمة العامة في المقر

٨ - في أعقاب تنظيم سلسلة من "فرق التركيز" التي ضمت المديرين والموظفين، وإجراء اختبار دقيق على عينة معبرة من توصيفات الوظائف، وُضع معيار جديد لتصنيف وظائف الخدمة العامة في المقر. وبعد مشاورات مستفيضة مع المديرين والموظفين ورابطات الموظفين بشأن هذا المعيار الجديد، واستعراضه على يد لجنة الخدمة المدنية الدولية وتأييدها له، وتوصية المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين باتباعه، وافق عليه المدير العام في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٢. ثم تم إصدار المعيار من جانب لجنة الخدمة المدنية الدولية، وجرى نشره في ٣٠ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣ (المنشور الإداري رقم ٢١٧٧).

٩ - ولما كان كثير من توصيفات وظائف الخدمة العامة قد تقدمت، فقد أُجري استعراض شامل لتلك التوصيفات جميعاً. وعملاً على تبسيط عملية التصنيف وضمان اتساق النتائج، أعدت توصيفات موحدة لنحو ٧٠ وظيفة يؤدي شاغلوها مهام واحدة أو متماثلة، قبل تنفيذ معيار التصنيف الجديد.

١٠ - وفي عام ٢٠٠٣، تم تقييم نحو ٨٠٠ من وظائف الخدمة العامة في المقر على ضوء المعيار الجديد لتصنيف وظائف الخدمة العامة في باريس ضمن سبع درجات. وبغية ضمان الشفافية والموضوعية، جرى تقييم توصيفات الوظائف على يد لجنة خاصة لتقييم الوظائف ضمت موظفين من الفئة المهنية ومن فئة الخدمة العامة ينتمون إلى شتى قطاعات ومكاتب المقر ومدربين على تقنيات تصنيف الوظائف. كما حضر أعمال هذه اللجنة مراقبون من رابطات الموظفين.

١١- وتبين نتائج عملية التقييم أن نحو ٢٠٠ من وظائف الخدمة العامة (تمثل ٢٦٪ من مجموع تلك الوظائف) كانت مصنفة - وفقاً للدرجة الحالية لشاغليها - دون المستوى الواجب، في حين أن الوظائف الأخرى قد صنفت إما في مستوى مناظر للدرجة الحالية لشاغليها وإما في مستوى أدنى من تلك الدرجة. وقد قبل المدير العام توصيات اللجنة برفع درجات الوظائف المصنفة دون المستوى الواجب، مما أسفر عن ترقية شاغليها. ولكنه لم يقبل توصية اللجنة بشأن الوظائف التي صنفت في مستوى أدنى من درجة شاغليها. وقد تم الإبقاء على هذه الوظائف بالدرجة الحالية لشاغليها الذين لن يتأثروا بنتيجة ذلك التصنيف. غير أن تلك الوظائف ستخفف درجاتها عندما تصبح شاغرة.

١٢- ورُفعت درجات الوظائف المعنية اعتباراً من أول يناير/كانون الثاني ٢٠٠٣، وهو التاريخ الذي يناظر موافقة المدير العام على المعيار الجديد لتصنيف الوظائف. وتصل التكاليف المقدرة لعام ٢٠٠٣ إلى ١,٨ مليون دولار ولعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ إلى ٤,٤ مليون دولار. والأثر المالي لعمليات إعادة التصنيف هذه على ميزانية تكاليف الموظفين سيستوعب في إطار الميزانية العادية لليونسكو.

احتياطي إعادة تصنيف الوظائف في الوثيقة ٣٢٥/م ٥ (٢٠٠٤-٢٠٠٥)

١٣- تتضمن الوثيقة ٣٢٥/م ٥ احتياطياً قدره ١,٥ مليون دولار لإعادة تصنيف الوظائف. وقد قرر المدير العام أن ينحي جانباً مبلغاً قدره ٠,٥ مليون دولار من هذا الاحتياطي للمساعدة على تعويض تكلفة عملية تصنيف وظائف فئة الخدمة العامة في المقر خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. وسيستخدم المبلغ المتبقي، وهو ١ مليون دولار، لتغطية عمليات إعادة تصنيف وظائف مهنية في الدرجات من م-١ إلى م-٤ (في كل من المقر والميدان) ووظائف محلية/وطنية في الميدان. ويجري الاضطلاع بهذه العملية في الوقت الحاضر.

أحدث المعلومات عن برنامج التدريب للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣

١٤- انتهى بنجاح تنفيذ خطة تدريب موظفي المنظمة التي تغطي فترة سنتين وذلك ضمن حدود الميزانية المخصصة لهذا الغرض وقدرها ٣ ملايين دولار. وتضمنت خطة التدريب المبادرات التالية: القيادة وإدارة التغيير، وإدارة المشروعات، وتنظيم الوقت، ومهارات الإشراف، وتشكيل الأفرقة، وتدريب المسؤولين الإداريين، بالإضافة إلى الأنشطة التدريبية الجارية في مجالي تكنولوجيا المعلومات واللغات. كما اتخذت خطوات هامة للتوسع في التعلم بواسطة الوسائل الإلكترونية.

١٥- ورئي أن إنشاء "فريق إداري" جيد التدريب يشكل أولوية استراتيجية في عملية الإصلاح. وبناء على ذلك، أنشئ برنامج القيادة وإدارة التغيير، الذي يعد إلزامياً لجميع موظفي المستويات الإدارية العليا. وفي إطار هذا البرنامج، كان قد تم تدريب ١٥٧ من موظفي المستويات الإدارية العليا (درجة م-٥ وما فوقها) بحلول نهاية فترة العامين، مع متابعة ذلك التدريب بتوجيه تدريبي فردي. وفي عام ٢٠٠٤ ستعقد دورة تدريبية واحدة في إطار برنامج القيادة وإدارة التغيير للمديرين الحديثي التعيين.

١٦- وتضمنت المبادرات التدريبية الأخرى في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ عقد حلقات عمل في عدة مناطق، وخاصة بشأن مهارات الإشراف، مخصصة لكبار موظفي الخدمة العامة وللموظفين المهنيين حتى درجة م-٤، تناولت تشكيل الأفرقة، وإدارة المشروعات/تعبئة الموارد، والإدارة المبنية على النتائج. وعملاً على تعزيز القدرات المالية والإدارية في الميدان، نظمت دورات تدريبية في آسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية

والكارببي، وأفريقيا، والدول العربية، بلغ عدد الموظفين الإداريين الميدانيين الذين تلقوا التدريب فيها حتى نهاية فترة العامين ١٠٨ موظفين. وخلال الفترة ذاتها، تلقى ٣١٣ موظفاً تدريباً على طائفة متنوعة من برامج تكنولوجيا المعلومات. وتلقى نحو ٧٠٠ مستخدم و٩٣ مدرباً تدريباً على نظام المالية والميزانية الجديد (فابس) في المقر. وزاد عدد المشاركين في أنشطة التدريب اللغوي فوصل خلال السنة الدراسية ٢٠٠٢-٢٠٠٣ إلى ٣٠٠ طالب بالقياس إلى عدد يتراوح بين ٢٠٠ طالب و٢٥٠ طالباً في السنوات السابقة.

١٧- وبالإضافة إلى ذلك، تم الأخذ بالتعلم بالوسائل الإلكترونية كطريقة فعّالة من حيث التكلفة لإتاحة فرص التعلم أمام مجموعة عريضة من الموظفين، فأنشئت مكتبة التعلم بالوسائل الإلكترونية - إلى توفر طائفة واسعة من البرامج (في المهارات اللغوية، والبرامجيات المكتبية، والفعالية الشخصية، والتدريب الأمني، ونظامي فابس وسيستر، وما إلى ذلك) والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الانترنت - ووضعت تحت تصرف نحو ١٠٠٠ موظف في المقر وفي شتى الوحدات الميدانية.

١٨- ومن شأن الاعتمادات الأكبر حجماً التي خصصت لعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وقدرها ٦ ملايين دولار، أن تسمح بالتوسع في برامج التدريب بحيث تشمل مجالات ذات أهمية استراتيجية. وسيخصص نصف هذه الميزانية لبناء القدرات في الميدان، وخاصة في مجالات مثل التدريب على الحد من الفقر، والتقييم القطري المشترك، وإطار الأمم المتحدة الإنمائي، وتعزيز التدريب على الإدارة المالية والإدارية وإدارة المشروعات، وتعميم التدريب على قضايا حقوق الإنسان، والإدارة المبنية على النتائج، وما إلى ذلك. وستحظى معظم المبادرات التدريبية بدعم من برامج للتعلم بالوسائل الإلكترونية. ومن المقرر افتتاح مركز التعلم الجديد في مايو/أيار - يونيو/حزيران في مبنى بونفان (المبنى السابع).

أحدث المعلومات عن إطار إصلاح سياسة الموارد البشرية

١٩- في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، أجرت المنظمة استعراضاً لجميع سياسات الموظفين الراهنة وأعدت إطاراً جديداً لسياسة الموارد البشرية. وقد تم الانتهاء الآن من هذه المهمة. وبعد التشاور مع هيئة مساعدي المدير العام، والفريق الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، ورابطات الموظفين، وضعت وأقرت مجموعة من السياسات بشأن الموارد البشرية تتضمن سياسات بشأن الحشد، والتناوب، والترقية، وتصنيف الوظائف، والتعلم وتنمية القدرات. وقد بدأ بالفعل تنفيذ هذه السياسات التي ستشكل أولوية لمكتب إدارة الموارد البشرية في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

٢٠- وقد اتخذت لتنفيذ سياستي الحشد والتناوب، اللتين أُعلن عنهما في خريف ٢٠٠٣، التدابير التالية: عقد سلسلة من الدورات الإعلامية للموظفين خلال الفترة الممتدة من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٣؛ والتخطيط المسبق مع القطاعات/المكاتب بغية تحديد الوظائف التي يتعين فتح باب التعيين بها، والوقوف على إمكانيات التناوب؛ والإعلان الداخلي في فبراير/شباط ٢٠٠٤ عن جميع الوظائف شاغرة وجميع الوظائف التي ستصبح شاغرة في عام ٢٠٠٤؛ وإعداد نشرة عن الوظائف التي ستصبح شاغرة في عام ٢٠٠٥، ونشر كتيبين عن الحشد في اليونسكو وعن الإطار الجديد لسياسة الموارد البشرية؛ وتحسين الأداة التي تتيح تقديم الطلبات لشغل الوظائف بالاتصال الإلكتروني المباشر والتي تدعى "RecruitWeb" (الحشد عن طريق الويب)؛ وتحديث وتنقيح المعلومات المتصلة بالحشد في موقع

اليونسكو على شبكة الويب. واتخذت بالإضافة إلى ذلك عدة خطوات تنفيذية لدعم سياسة التناوب، مثل تحديد الوظائف التناوبية مع القطاعات/المكاتب؛ وطرح استبيان عن التناوب رد عليه نحو ٢٥٠ موظفاً؛ وتحديد إمكانيات التناوب في سياق الدورات التخطيطية مع القطاعات/المكاتب.

٢١- وستساند سياسة إتاحة التعلّم وتنمية القدرات الزيادة الكبيرة في ميزانية التدريب لعامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه السياسة في زيادة القدرة المهنية للموظفين من خلال تزويدهم بفرص لتحديث مهاراتهم ومواصلة تطويرها على ضوء احتياجات المنظمة. وستساند تلك السياسة أيضاً تنفيذ عملية تقييم الأداء التي يشكل التعلّم وتنمية القدرات جزءاً محورياً فيها.

٢٢- أما سياسة تقييم الأداء الجديدة الجاري تنفيذها فتربط بصورة واضحة الأهداف الفردية بخطط العمل التنفيذية للقطاعات/المكاتب/الوحدات الميدانية، إلى جانب تركيزها في الوقت نفسه على الجهود الفردية للتعلّم وتنمية القدرات الرامية إلى دعم هذه الأهداف. ومن الجوانب الرئيسية لهذه السياسة تدعيم مساءلة المسؤولين الإداريين، إلى جانب تقييم كفاءات المستويات الإدارية العليا، وتعيين هدف لكل المشرفين يتمثل في تقييم الأداء الإداري. ومن السمات الهامة الأخرى لتلك السياسة استعراض تقارير تقييم جميع الموظفين على يد فرق استعراض تشكل داخل كل قطاع/مكتب/وحدة ميدانية. وينبغي أن يكفل هذا الاستعراض قدرًا أكبر من الاتساق والموضوعية لعمليات التقييم على نطاق المنظمة. واستحدثت بالإضافة إلى ذلك، عملية محددة لمعالجة قضايا الأداء تتضمن وضع خطة لتحسين الأداء. وستستحدث أيضاً عملية مبسطة تتبع في حالة الطعن.

٢٣- وقد بدأ تنفيذ هذه السياسة في فبراير/شباط ٢٠٠٤، ومن المتوخى في هذا الصدد أن يشترك المشرفون والموظفون، في كل وحدات المنظمة، في تحديد النتائج المتوقعة/المهام المسندة. وقد اقترن استهلال هذه السياسة بطرح استراتيجية اتصال تتضمن برنامجاً واسع النطاق من الدورات الإعلامية المخصصة للمديرين والمشرفين والموظفين بوجه عام، بالإضافة إلى إصدار كتيب إعلامي. وسيحظى هذا النظام بدعم من أداة جديدة لتقييم الأداء ميسورة الاستخدام متاحة بالاتصال الإلكتروني المباشر تُدعى PERFORWEB، صممت لهذا الغرض خصيصاً ويمكن الوصول إليها عن طريق الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترانيت).

الترتيبات التعاقدية - التعيين لمدة محدودة

٢٤- تم الأخذ في اليونسكو بنظام التعيين لمدة محدودة في يوليو/تموز ٢٠٠٢. ومنذ تطبيق هذا النظام عُين بموجبه ٦٩ موظفاً لمدد محدودة. وقد أُحق أكثر من نصف الموظفين (٤٠ موظفاً) المعيّنين لمدد محدودة بقطاع التربية ليعملوا أساساً في إطار برنامج النفط مقابل الغذاء. وسيُقيّم في عام ٢٠٠٤ هذا النظام التجريبي للتعيين لمدد محدودة، وسيوافي المجلس التنفيذي في دورته السبعين بعد المائة بمعلومات تفصيلية عن التعيينات لمدد محدودة، مشفوعة باقتراحات في هذا الشأن.

الخبراء الاستشاريون وعقود الأتعاب

٢٥- يتواصل العمل في استعراض السياسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الفرديين (عقود الأتعاب) وسيتم الانتهاء من هذا الاستعراض في منتصف عام ٢٠٠٤. وستقترح السياسة الجديدة بنية مبسطة للدرجات وجدول أجور أعلى للخبراء الاستشاريين، بما يتفق مع الممارسات المتبعة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى. كما يجري إعداد مبادئ توجيهية لحشد الخبراء الاستشاريين وتقييمهم.

مشروع قرار

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

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٦٩ م ت/٦ (الجزء الأول)،

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

٣ - ويدعو المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ سياسة الموظفين الجديدة، وأن يقدم إليه تقريراً في هذا الشأن في دورته السبعين بعد المائة.

الدورة التاسعة والستون بعد المائة

169 EX/6
Part II
م ١٦٩ ت/٦
الجزء الثاني
باريس، ١٢/٣/٢٠٠٤
الأصل: انجليزي

البند ٣,٣ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

الأدوات الجديدة للإدارة

الملخص

تنفيذاً للقرار ١٦٦ م ت/٣,١,٣، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين والأدوات الجديدة للإدارة وتحقيق اللامركزية.

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

القرار المقترح: الفقرة ٢١.

المقدمة

١ - تحتوي هذه الوثيقة على تقييم للتقدم المحرز في تنفيذ النظام الجديد المتكامل للمعلومات الإدارية بوصفه أداة رئيسية لتطبيق نظام الإدارة المرتكزة على النتائج (RBM) وينبغي التذكير بأن العناصر الرئيسية التي يتكون منها النظام الجديد هي: (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 وإعداد الحسابات وتوفير البيانات اللازمة من أجل إعداد التقارير المتعلقة بالميزانية والمسائل المالية، (ج) النظام الخاص بالموارد البشرية الذي يرمي إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية وإعداد كشوف المرتبات.

سيستر: نحو زيادة قدرة النظام على البرمجة والمراقبة الفعالة التي تركز على النتائج

٢ - في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٤ كان قد تم إدخال جميع خطط العمل الخاصة بالوثيقة ٣٢/م/٥ في نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر) ونقلها إلى نظام المالية والميزانية (فابس)، مما يمهد الطريق لتنفيذ البرنامج ومراقبة تنفيذه طوال فترة العامين عن طريق استخدام النظام الجديد للمعلومات الإدارية. ويشكل إنجاز خطط العمل في الموعد المحدد من أجل البدء في تنفيذ البرنامج والميزانية من أول يوم في فترة العامين، إنجازاً ضخماً في حد ذاته، في إطار عملية الإصلاح. كما أن نظام سيستر الشامل - بالنظر إلى مجال عمله وشموله - قد أثبت أنه يشكل أداة فعالة للبرمجة والمراقبة تتيح إعادة النظر في البرنامج وضبط تنفيذه وإدارته وتقييم النتائج المحرزة.

٣ - بيد أن التجربة أثبتت أنه ما زال هناك مجال لإدخال تحسينات. فالبيئة التقنية الحالية لم توفر بعد الفرصة للاستخدام السلس للنظام في المقر وخارجه. حيث ما زال كثير من مستخدمي النظام يعانون من صعوبات في إدخال البيانات. وفي نفس الوقت، ما زال بعض المستخدمين الأساسيين يميلون إلى تجنب استخدام النظام عندما يقومون بإرساء دعائم البرنامج. ولئن كانت اتجاهات الموظفين ودعمهم لأهداف سيستر ومرافقه قد تحسنت، إلا أن الكثيرين ما زالوا لا يرون وجود ثمة فائدة من وراء استخدام النظام، حيث أنه ما زالت هناك فجوة بين أنماط الإدارة التي تركز على النتائج والمرتبطة بنظام سيستر وبين الممارسات اليومية. ومن أجل المساعدة على التغلب على هذا الموقف السلبي، شُرع في الصيف الماضي في تنفيذ برنامج تدريب موجه نحو تحقيق النتائج.

٤ - وفضلاً عن ذلك فإن أي برنامج يبلغ من العمر خمس سنوات يحتاج إلى عملية إصلاح حتى يستطيع أن يواكب التقدم التكنولوجي السريع. ولئن كان نظام سيستر يمثل نجاحاً ملحوظاً من حيث إدخاله لتغيير عميق على ممارسات البرمجة والمراقبة في اليونسكو، وبالرغم من الإمكانيات التي أتاحتها بالفعل، إلا أنه يمكن أن يفيد من رفع مستواه التقني حتى يحقق جميع التطلعات على الوجه الأكمل. ويضيف الاهتمام الذي أبدته الدول الأعضاء بهذه الأداة من أدوات المعلومات والإدارة، قوة دفع إلى الجهود الرامية إلى تحسين نظام سيستر بشكل دائم.

٥ - وتوجد ثلاثة أسباب تدعو إلى إعادة النظر في نظام سيستر: (١) التقادم التكنولوجي لبعض العناصر المكونة له بالمقارنة بالإمكانيات الواعدة التي تتيحها التكنولوجيات الجديدة؛ (٢) الحاجة إلى التكيف مع

السمات الجديدة لعملية البرمجة، وعلى الأخص مع عملية تحقيق اللامركزية الجاري تنفيذها؛ (٣) الحاجة إلى زيادة فائدته لمستخدميه وتعزيز مزاياه التقنية. ويتمثل أحد التدابير المزمعة في إعادة صياغة البرمجة المعلوماتية لنظام سيستر بغية تعزيز مختلف وظائفها وتطويرها بشكل أفضل لمتطلبات المنظمة الراهنة والمستقبلية، بحيث تكفل التكامل الملائم مع نظام فابس. وتحقيقاً لهذا الغرض، تجري في الوقت الراهن مناقشة خطة رئيسية تشمل الاهتمامات التكنولوجية والإدارية واهتمامات المنتفعين بغية تنفيذها خلال فترة العامين الجارية.

فابس: تعزيز النظام في المقر ونشر تطبيقه في الوحدات اللامركزية

٦ - انطلاقاً من الدروس المستفادة خلال السنتين الأوليين من تشغيل نظام فابس في المقر ومن ملاحظات المنتفعين، استمر العمل الرامي إلى تحسين النظام وتدعيمه واستكمالته بواسطة وحدات مرنة جديدة.

٧ - وتتعلق إحدى المشكلات التي واجهت المنتفعين بموضوع معالجة العقود. وتجري معالجة هذه القضية عن طريق تطوير حل تقني يتيح إمكانية القيام بإدارة شؤون العقود بطريقة مبسطة من خلال استخدام وحدة إدارة الموارد في النظام الحاسوبي وقد تم فعلاً تقديم الحل الذي يمثل النموذج الأصلي إلى المنتفعين ومن المتوقع أن يصبح مُعداً للاستعمال بحلول يوليو/تموز ٢٠٠٤.

٨ - وثمة مشكلة أخرى تتعلق بوظائف إعداد التقارير في نظام فابس. فلئن كان النظام يحتوي على ثروة من المعلومات التي تحسن بصورة بالغة شفافية البيانات المالية وتكاملها، فإن إعداد التقارير فيه معقد ولا يزال يفتقر إلى السلاسة في الاستخدام. لذلك فقد تقرر تطبيق أداة خاصة بإعداد التقارير، قادرة على استقاء بيانات من نظامي فابس (فيما يخص الميزانية والمصروفات) وسيستر (فيما يخص الخطط والأنشطة والنتائج)، وبالتالي فهي أقوى من الأدوات التي كانت متاحة في كل من النظامين على حدة.

٩ - وتلبية لمستلزمات إدارة أصول المنظمة، تم الآن إعداد حل تقني من خلال استخدام وحدة إدارة الأصول في نظام SAP، وجرى تجريبه وتسليمه، وهو الآن في مراحل تطبيقه الأولى. وقامت الخطوة الأولى على تحديد الأصول "القديمة" البالغ عددها نحو ٤٣ ٠٠٠ سلعة خلال الربع الأخير من عام ٢٠٠٣. ووضع رمز شريطي على كل من هذه السلع، مع تسجيل معلومات عن السلعة ومكانها في مباني المقر، وثبتت القيم في ٣١ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٣، وأدخلت المعلومات في نظام فابس. وبالإضافة إلى أغراض إعداد التقارير، ستستوفى قاعدة البيانات بصورة متواصلة بحيث تعكس المستجدات المتعلقة بالسلع التي يتم شراؤها أو التخلص منها أو نقلها، مما يتيح إدارة حقيقية للأصول. وجرى في يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط ٢٠٠٤ تنظيم دورات تدريبية في هذا المجال، كما يجري إعداد الإجراءات الداخلية الخاصة بذلك.

١٠ - وفيما يخص نشر نظام فابس في وحدات الأمانة البعيدة عن المقر، أصبح النظام متوافراً في نحو ٥٠ وحدة ميدانية، فقد أصبح بالإمكان حجز الاعتمادات والاستفسار عنها بالاتصال الشبكي المباشر. أما الوظائف الهامة الأخرى، كقيد المصروفات وإجراء التسويات المصرفية، فينبغي أن تُنشر ميدانياً حتى تتمكن المنظمة من رصد مصروفاتها آنياً، قدر الإمكان.

١١- وللتأكد من أن الحل المقترح لهذه الوظائف مناسب، دُرست مستلزمات الإدارة المالية في الوحدات الميدانية والحل المقترح باستخدام نظام SAP والنهوج البديلة. وبلاستناد إلى النتائج، تم التوصل إلى أن الحل القائم على استخدام نظام SAP (أي نظام فابس) هو الذي ينبغي أن يعتمد في الوحدات الميدانية بعد إدخال بعض التعديلات عليه وإقراره.

١٢- ومن المهم ملاحظة أنه ليس من المقرر إعداد بنى مخصصة لتنفيذ عملية نشر النظام في الوحدات الميدانية؛ فبدلاً من ذلك، سيقوم مدير مشروع النشر الميداني بتنسيق جميع الأعمال التي تقوم بها مختلف الوحدات الميدانية المعنية. وتُعرض القرارات والخيارات الاستراتيجية الرئيسية على فريق معني بالسياسات للموافقة عليها، وهو فريق مؤلف من رؤساء المرافق الرئيسية المعنية ويرأسه نائب المدير العام.

١٣- وبالنظر إلى قلة الموارد المتوفرة، سوف يُنشر نظام فابس في مجموعة واحدة من المكاتب الميدانية في آن معاً، مع الاكتفاء، في البداية، بوحدات النظام ذات الأولوية. وللتأكد من أن الوحدات الميدانية المستهدفة قد أمنت المستلزمات الأولية الضرورية التي تمكنها من الاضطلاع بالمسؤوليات الجديدة الناجمة عن تطبيق نظام فابس، ستجري عملية تصديق في مرحلتين تبدأ في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٤. وتشمل المعايير التحقق من أن المكتب الميداني قد خضع للمراجعة (وقد نفذ ٨٠٪ من توصيات المراجعة)، ومن أن نسبة الترحيل في حسابه المعلق لا تتجاوز ٥٪ من ميزانيته. وجرى اختيار مسبقاً لخمس عشرة مكتباً سيتم فيها تطبيق هذا النظام الحاسوبي خلال عام ٢٠٠٤، وتمثل هذه المكاتب ٧٥٪ من حجم المعاملات المالية في الوحدات الميدانية.

١٤- وفي مايو/أيار ٢٠٠٤، سيجري تطبيق اللامركزية في مجال قيد المصروفات والتسويات المصرفية عن طريق وحدة المالية في النظام الحاسوبي (FI)، وذلك في المجموعة الأولى المؤلفة من المكاتب الثمانية التي تحصل على التصديق المطلوب. والهدف هو الحصول، حتى نهاية عام ٢٠٠٤، على نحو ٧٥٪ من الاعتمادات اللامركزية التي ستُجرى حساباتها آنياً، باستخدام وحدة المالية في نظام فابس. وفي نهاية عام ٢٠٠٥، ينبغي أن تتم عملية نشر النظام الحاسوبي خارج المقر بحيث تشمل غالبية الوحدات الميدانية ونحو ٩٠٪ من الاعتمادات اللامركزية. وحسب الموارد المتوفرة والتقدم المحرز، سيجري - لاحقاً لتطبيق وحدة المالية للنظام الحاسوبي (FI)، أو في الوقت نفسه - نشر وحدة إدارة المواد (MM) وغيرها من وحدات النظام الحاسوبي حسب الاقتضاء.

نحو نظام معلومات جديد لإدارة الموارد البشرية

١٥- تركزت الأعمال التحضيرية لعنصر الموارد البشرية المستقبلي في النظام المتكامل للمعلومات الإدارية على مراجعة وتحديث النظم القديمة القائمة على شبكة "مينفريم" (mainframe)، بغية تيسير عمل مرافق إدارة الموارد البشرية وتحضيرها لاستخدام الأدوات والمفاهيم الجديدة كنهج "مخزن الوقفة الواحدة" المستخدم في إدارة الموظفين.

١٦- ولبلوغ هذه الغاية، جرى إعداد مجموعة من الأدوات المعلوماتية الجديدة تشمل ما يلي: معالجة استمارات أنشطة الموظفين، بما في ذلك التوقيع الإلكتروني، والمحاكاة بالاتصال الشبكي المباشر، والمنح الدراسية، ومتابعة الإجازات والأوضاع العائلية، وتحسين الاتصال (من حيث المدة والتنوع والإحكام)

بالموظفين من خلال التوليد التلقائي للرسائل الموحدة وتحسين إدارة جدول المرتبات في نظام كشوف المرتبات والموارد البشرية. ومن المفروض أن تصبح جميع هذه الأدوات جاهزة للعمل في يوليو/تموز ٢٠٠٤.

١٧- وستهيئ هذه التطورات عملية ترحيل البيانات إلى النظام الجديد لضمان الترابط فيما بين التطبيقات المختلفة القائمة (العمليات الصادرة عن قاعدة البيانات مع العمليات الصادرة عن شبكة "مينفريم" (mainframe)، أو عن مختلف قواعد البيانات)، مع تعزيز المعارف وفهم القواعد والإجراءات الخاصة بالنظام الحالي للموارد البشرية. وفي الإطار نفسه، يجري استحداث برامجيات أخرى تشمل نظاماً جديداً لإدارة المعاشات التقاعدية (فبراير/شباط ٢٠٠٤)، ونظاماً جديداً لتقييم الأداء (مارس/آذار ٢٠٠٤)، وبطاقات جديدة لإدخال البيانات وإعداد التقارير (أبريل/نيسان ٢٠٠٤).

١٨- وبدأت في الوقت نفسه اتصالات بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، التي تقوم بإعداد حل موحد للأمم المتحدة، قائم على نظام SAP ومخصص لإدارة الموارد البشرية. وتتابع اليونيسكو العملية عن كثب للتأكد من أن النظام يلأئم احتياجاتها وأنه قابل للتطبيق الفعلي في المنظمة عندما يُستكمل إعدادُه، وبشروط ينبغي التفاوض عليها، بدون إدخال أي تعديلات على النظام أو مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليه. ومن المتوقع أن يحل هذا الخيار - على الأقل جزئياً - مشكلة نقص موارد الميزانية، إذ إن الوثيقة ٣٢/٥ لا تخصص أي اعتمادات لنظام المعلومات الجديد الخاص بإدارة الموارد البشرية.

١٩- وثمة حالة خاصة هي حالة صندوق التأمين الصحي، الذي يستخدم نظام إدارة مستقل. وبينت التقارير والدراسات الأخيرة، وكذلك الصعوبات المتزايدة في الحفاظ على النظام القديم، أن من الضروري إصلاح صندوق التأمين الصحي وعملياته الداخلية ونظامه الحاسوبي. وجرى، في عام ٢٠٠٣، تحديد برنامج بديل يطلق عليه اسم "نظام معلومات التأمين الصحي" (HIIS)، وهو برنامج تشاركت في إعداده منظمة الصحة العالمية (WHO) ومركز الأمم المتحدة في جنيف ومنظمة العمل الدولية (ILO). ووافقت منظمة الصحة العالمية على إهداء البرنامج إلى اليونيسكو، وقد تستطيع مساعدة المنظمة في تطبيقه. والهدف هو تطبيق النظام الجديد خلال عام ٢٠٠٤.

التكاليف والميزانية

٢٠- من المفروض أن تغطي الاعتمادات المخصصة لنظام سيستر (مليون دولار أمريكي) في إطار البرنامج والميزانية لفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (٥/٣٢) تكاليف صيانة النظام ومراجعتَه. أما نظام فابس، فتكلف صيانته الأساسية فقط ٤,٦ مليون دولار أمريكي في كل فترة عامين. لذلك فإن الاعتمادات المخصصة له (خمسة ملايين دولار أمريكي) لا تغطي إلا صيانته وبعض التحسينات/التعديلات. وبالنظر إلى التركيز الشديد الحالي على استخدام الموارد الداخلية، يمكن تلبية الاحتياجات الرئيسية لنظام فابس في المقر باستخدام الميزانية المتوفرة. أما تكاليف نشر نظام فابس في الوحدات الميدانية خلال فترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، التي تقدر بنحو ١,٩ مليون دولار أمريكي، فلا يمكن تغطيتها إلا بصورة جزئية. وفضلاً عن ذلك، في حين أن تكاليف الأعمال التحضيرية للنظام الجديد الخاص بإدارة الموارد البشرية تغطي في إطار الميزانية العادية، لا توجد أي ميزانية مخصصة لإدخال النظام نفسه، مما قد يؤخر نشره في الوحدات الميدانية إلى ما بعد عام ٢٠٠٥.

مشروع القرار المقترح

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

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بالقرار ١٦٦ م ت/٣،١،٣،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٦٩ م ت/٦ الجزء الثاني،

٣ - يحيط علماً بالتقدم المحرز والمشكلات التي ووجهت والتدابير التي اتخذت لمعالجة هذه المشكلات في عملية تطبيق النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية، الذي يشمل البرمجة والميزنة (نظام سيستر) والمالية والمحاسبة (نظام فابس) وإدارة الموارد البشرية؛

٤ - كما يحيط علماً بعدم كفاية الميزانية المخصصة للنظام الجديد للمعلومات الإدارية، ولا سيما فيما يتعلق بنشر نظام فابس في الوحدات الميدانية، وعنصر إدارة الموارد البشرية؛

٥ - ويكرر، في هذا الإطار، نداءه إلى الدول الأعضاء للنظر في إمكانية تقديم مساهمات طوعية لاستكمال الميزانية المتاحة، ويعرب عن تقديره للدول الأعضاء التي قدمت مثل هذه المساهمات بالفعل؛

٦ - ويدعو المدير العام إلى أن يواصل تطبيق النظام المتكامل للمعلومات الإدارية وأن يقدم إليه تقريراً عن التقدم المحرز في هذا الصدد في دورته الحادية والسبعين بعد المائة.

الدورة التاسعة والستون بعد المائة

169 EX/6
Part III
م ١٦٩ ت/٦
الجزء الثالث
باريس، ٢٠٠٤/٣/١٩
الأصل: فرنسي/انجليزي

البند ٣,٣ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثالث

تحقيق اللامركزية

الملخص

تنفيذاً للقرار ١٦٦ م ت/٣,١,٣، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ عملية الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين والأدوات الجديدة للإدارة وتحقيق اللامركزية.

وهذا الجزء الثالث من التقرير مخصص لتنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية. وفضلاً عن ذلك، ووفقاً للقرار ١٦٧ م ت/٤,٣، يبين هذا التقرير التقدم المحرز في معالجة القضايا المطروحة في الوثيقة ١٦٧ م ت/١٤ (التقرير التقييمي الذي يُعد كل سنتين عن أنشطة جميع الهيئات اللامركزية لليونسكو والنتائج التي أحرزتها) ويقدم خطة عمل شاملة بهذا الشأن.

القرار المقترح: الفقرة ٢٤.

المقدمة

١ - بعد أن درس المجلس التنفيذي، في دورته السادسة والستين بعد المائة، تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح، الجزء الثالث - تحقيق اللامركزية، دعا المدير العام إلى "مواصلة التنفيذ الرشيد لخطة العمل المتعلقة بتحقيق اللامركزية، بالاستناد إلى مبدأ الفعالية وزيادة المراقبة، وإلى أن يقدم إليه في دورته التاسعة والستين بعد المائة تقريراً استعراضياً بهذا الشأن" (انظر القرار ١٦٦ م ت/٣، ١، ٣ "ثالثاً").

٢ - وبعد أن ناقش المجلس التنفيذي، في دورته السابعة والستين بعد المائة، التقرير التقييمي الذي يُعد كل سنتين عن أنشطة جميع الهيئات اللامركزية لليونسكو والنتائج التي أحرزتها، والذي أعده مرفق الإشراف الداخلي (IOS)، دعا المدير العام أيضاً إلى أن يطلع على التقدم المحرز في معالجة القضايا المطروحة في الوثيقة ١٦٧ م ت/١٤ وأن يقدم إليه في دورته التاسعة والستين بعد المائة خطة عمل شاملة مع الجدول الزمني المتعلق بها (انظر القرار ١٦٧ م ت/٤، ٣).

٣ - وتلبي هذه الوثيقة ما هو مطلوب في كلا القرارين، وتضم تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل المتعلقة بتحقيق اللامركزية، والتي وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة، وعن التدابير التصحيحية التي اتخذت على ضوء القضايا التي حددها مرفق الإشراف الداخلي.

التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية

٤ - إن استراتيجية تحقيق اللامركزية التي عرض المدير العام توجهاتها الرئيسية على المجلس التنفيذي في دورته الستين بعد المائة، في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠، والتي قدم معلومات تفصيلية عن تنفيذها إلى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والستين بعد المائة، في مايو/أيار ٢٠٠١، تمثل بلا أدنى شك الشق الأصعب والأهم في عملية إصلاح المنظمة، فهو الشق الذي يتيح الربط بين المشكلات العالمية والمصالح المباشرة للدول الأعضاء على الصعيد المحلي.

٥ - ومنذ استهلال هذه الاستراتيجية، انصبت الجهود بصورة رئيسية على إعادة تنظيم شبكة المكاتب الميدانية، وعلى تأمين الشروط الأساسية فيما يخص التنظيم اللوجستي والإداري لضمان تشغيل البنية الجديدة.

٦ - وأصبحت شبكة المكاتب الميدانية تتصف بمزيد من الترابط بعد أن تم إغلاق ٢٣ مكتباً^(١) في نهاية عام ٢٠٠٣. أما المكاتب الميدانية العاملة حالياً، والبالغ عددها ٥٣ مكتباً، فتقسم على النحو التالي:

٢٧ مكتباً جامعاً مكلفاً بعدة بلدان، منها خمسة مكاتب يقع مقرها في مجموعة البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان (E-9)؛

(١) مكاتب اليونسكو في أبيدجان وبانغوي وكوناكري ولواندا ولوساكا وواغادوغو وبورتو نوفو وبريتوريا وتونس وكوالالمبور وكيببوك وفيينا وواشنطن وأسونسيون وبريدجتاون وبوينس آيرس وكاراكاس ولاباز ومدينة بنما وبورت أوف سبين وسان سلفادور وسانتو دومينغو.

- ١٢ مكتباً إقليمياً، منها عشرة مكاتب تجمع بين مهامها ومهام بعض المكاتب الجامعة، ومكتب واحد يجمع بين مهامه ومهام مكتب وطني، ومكتب واحد تنحصر مهامه في المجال الإقليمي؛
 - ٢١ مكتباً وطنياً، منها أربعة مكاتب يقع مقرها في مجموعة البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، و ١٧ مكتباً في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية أو تعيش أوضاع ما بعد النزاعات؛ وقد أنشئ اثنان من هذه المكاتب مؤخراً، بعد التشاور مع المجلس التنفيذي (مكتب كابول في يونيو/حزيران ٢٠٠٢ والمكتب المعني بالعراق في فبراير/شباط ٢٠٠٤)؛
 - مركز إقليمي واحد (مركز اليونسكو الأوروبي للتعليم العالي (CEPES)، في أوروبا)؛
 - مكتباً اتصال مع منظومة الأمم المتحدة، وقد أعطي أحدهما (وهو مكتب نيويورك)، في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٣، طابعاً جامعاً يجري تحديده في الوقت الحالي.
- ٧ - وتجدر الإشارة إلى أنه سيجري إغلاق خمسة مكاتب خلال فترة العامين الحالية أو في نهايتها (مكتب كيغالي، في نهاية عام ٢٠٠٤؛ ومكاتب برازافيل وبوجمبورا ومدينة غواتيمالا وليما، في نهاية عام ٢٠٠٥).
- ٨ - ويتزايد باستمرار عدد الوظائف التي تستحدث في المكاتب الميدانية: فقد جرت زيادة صافية في الوظائف بلغت ٣٥ وظيفة (٢٨ وظيفة مهنية، منها تسع وظائف مسؤولين إداريين دوليين وسبعة موظفين محليين)، في الفترة ما بين إعداد الوثيقتين ٥/م٣٠ و ٥/م٣١؛ واستحدثت ٢١ وظيفة مهنية، منها ست وظائف مسؤولين إداريين، في الفترة ما بين إعداد الوثيقتين ٥/م٣١ و ٥/م٣٢. وعلاوة على ذلك، جرت عمليتا نقل لمهنيين مع وظيفتيهما بعد إعداد الوثيقة ٥/م٣٢، ومن المقرر حالياً إجراء عمليات نقل أخرى مشابهة. وحتى يومنا هذا، تضم سبعة مكاتب جامعة أخصائياً واحداً على الأقل في كل اختصاص من اختصاصات اليونسكو (مكاتب داكار وهراري وبكين وكينغستون ومونتيفيديو وسان خوسيه). وفي يونيو/حزيران ٢٠٠٤، لن يكون هناك سوى مكتب واحد (الدوحة) ينقصه أخصائي في التربية، ولكن المدير نفسه أخصائي معترف به في هذا المجال. وحتى يومنا هذا، يضم ١٩ مكتباً من المكاتب الميدانية أخصائيين في العلوم الطبيعية، ويوجد تحت تصرف ١٢ مكتباً أخصائيون في العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ وهناك مكتبان فقط (ألماتي ونيروبي) ينقصهما أخصائي في مجال الثقافة، وهناك مكتبان أيضاً (دار السلام وليبفيل) ينقصهما أخصائي في الاتصال والمعلومات، ولكن مدير أحدهما (مكتب دار السلام) مستشار إقليمي سابق في مجال الاتصال.
- ٩ - وتسارعت عمليات الحشد لشغل الوظائف الشاغرة في المكاتب الميدانية تسارعاً كبيراً، فقد أعلن عن ٣٠ وظيفة في بداية فبراير/شباط ٢٠٠٤، في إطار استهلال سياسة التناوب الجديدة. ومن خلال اعتماد هذه المجموعة الشفافة من القواعد والإجراءات التي تنظم حركة الموظفين فيما بين مواقع اليونسكو المختلفة، صار لدى المنظمة أخيراً الأداة الملائمة التي تمكنها، في المستقبل المنظور، من تحقيق توازن مناسب في توزيع الموارد البشرية بين المقر والوحدات الميدانية.
- ١٠ - وأخيراً، نظراً لأن تنشيط المكاتب الميدانية لا يمكن أن يحرز نجاحاً حقيقياً بدون أن يضطلع مسؤولو هذه المكاتب بدورهم القيادي، تجدر الإشارة إلى أنه تم، منذ عام ٢٠٠٠ وحتى الآن، تعيين ٣٦ موظفاً

جديداً في وظائف مديرين ورؤساء مكاتب، أي أن عملية تجديد بنسبة ٦٨٪ قد أجريت على مستوى إدارة المكاتب الثلاثة والخمسين التي تتكون منها شبكة المكاتب الميدانية لليونسكو.

١١- وبُذِلَ جهد كبير لتدريب موظفي المكاتب الميدانية: فقد نظمت ٨٦٣ دورة تدريبية في فترة عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، بينما بلغت الدورات التدريبية التي أحصيت خلال فترة العامين السابقة ٥٥ دورة فقط. وجرى تفضيل مجالات التدريب العشرة التالية: القيادة وإدارة التغيير (٦٠)، وبناء الأفرقة (٢٥٥)، ومهارات الإشراف (٦٥)، والإدارة القائمة على النتائج (١٣٣)، وإدارة دورة المشروعات وتعبئة الموارد (١٦٠)، وتدريب المسؤولين الإداريين (١٥١)، ونظام سيستر - SISTER (٣٢)، والعلاقات بين وسائل الإعلام (٢٨)، وإنشاء المواقع على شبكة ويب (٢٠)، ومراكز تبادل المعلومات (٢٠). وفضلاً عن ذلك، أُتيح لـ ٤٩٣ من الموظفين المهنيين وموظفي المساندة التابعين للمكاتب الميدانية الانتفاع بالتدريب في مجال الأعمال المكتبية والتنظيم الإداري عن طريق الاتصال الشبكي المباشر (التعلم بالوسائل الإلكترونية). وسيواصل هذا الجهد الرامي إلى تعزيز الموارد البشرية ويكثف خلال فترة العامين الحالية، إذ إن أكثر من نصف الاعتمادات المخصصة لتدريب الموظفين، والبالغة ستة ملايين دولار، قد تم تخصيصه للمكاتب الميدانية.

١٢- ويجري بالتدريج تطبيق أدوات تفويض السلطة وآليات المساءلة على الحسابات. فبالإضافة إلى الجدول الذي يمثل أوجه تفويض السلطة في المكاتب الميدانية، الذي صدر في مايو/أيار ٢٠٠٢، تسهم مراجعات المكاتب الميدانية (١١ مراجعة في عام ٢٠٠١، و ١٤ في عام ٢٠٠٢، و ١١ في عام ٢٠٠٣) ومتابعتها المنتظمة من قبل مرفق الإشراف الداخلي، في تحسين إدارة المكاتب المعنية. وعلاوة على ذلك، تمثل المبادئ التوجيهية الواردة في التقارير الجامعة السنوية للمراجعة وثائق مرجعية قيمة فيما يخص التنظيم المالي والإداري الجيد.

١٣- وجرى تحديث المعدات المعلوماتية ومعدات الربط الشبكي في جزء كبير من المكاتب الميدانية. واستهلكت عملية إدخال نظام فابس - FABS في المكاتب الميدانية في بداية عام ٢٠٠٣. وفي نهاية السنة نفسها، أُتيح للغالبية العظمى من المكاتب الانتفاع بوحدة من وحدات النظام الحاسوبي عن طريق الاتصال الشبكي المباشر، وهي وحدة حجز الاعتمادات^(٢). واستهلكت في بداية عام ٢٠٠٤ العملية التدريجية لتوفير الانتفاع بالوحدة الثانية من النظام، وهي وحدة المالية، وصحبتها عملية اعتراف بالأهلية لتتيح التحقق من مستوى المكاتب في إتقان إجراءات المنظمة، قبل أن يُسمح لها بإدخال محاسبتها مباشرة في النظام المالي الحاسوبي للمنظمة.

١٤- وأوليت أهمية خاصة للأمن في المكاتب الميدانية ولتطويع ممارسات المنظمة بحيث تراعي التعليمات التي يصدرها منسق شؤون الأمن في الأمم المتحدة (UNSECOORD). ومع ذلك، تبين أن الاعتمادات المخصصة للأمن في الوثيقة ٣٢/م/٥ غير كافية، وذلك بسبب تعزيز تدابير الأمن في جميع المكاتب الميدانية، ولا سيما في المواقع العشرين تقريباً التي تعتبر الأكثر عرضة للخطر، حسب ما قرره منسق شؤون الأمن في

(٢) لا تزال عمليات حجز الاعتمادات لخمس عشرة مكتباً ميدانياً تتم في المقر عن طريق قسم المراقب المالي: وهي مكاتب أبوجا وأديس أبابا وأبيا وبرازافيل وبوجمبورا وغواتيمالا وإسلام آباد وكابول وكتماندو وكينشاسا وكينغالي وليبرفيل ونيويورك وبورويرانس ورام الله.

الأمم المتحدة بعد حدوث الاعتداء على مقر الأمم المتحدة في بغداد، الذي جرى في أغسطس/آب الماضي (انظر الوثيقة ١٦٩ م ت/٢٧، "تقرير المدير العام عن تعزيز أمن مباني اليونسكو في جميع أنحاء العالم").

١٥- وثمة تآزر ينشأ بالتدريب داخل شبكة المكاتب الميدانية، ولا سيما عن طريق الدورات التدريبية التي تحت على إقامة شبكات غير رسمية للمصالح والكفاءات، فضلاً عن أنها ترسخ بعض الممارسات المشتركة. ففي يوليو/تموز ٢٠٠٣، نُظمت حلقة تأمل لمديري ورؤساء المكاتب الميدانية، للمرة الأولى، من أجل استهلال عملية مجتمعية للحوار والتبادل ووضع نهج مشتركة لمعالجة المشكلات المتشابهة؛ وباختصار، من أجل تكوين روح تعاضد ورؤية مشتركة لهوية اليونسكو في الميدان. وأفضت حلقة التأمل هذه إلى نتائج إيجابية تماماً، وشهدت بالفعل بداية لترسخ رؤية مشتركة.

١٦- وأخيراً، ثمة تجديد كبير يستحق الذكر، وهو استهلال "مشاورات جامعة" في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٢، والأمر الذي أتاح تنظيم هذه المشاورات هو توافر بعض الاعتمادات المرحّلة من ميزانية فترة العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١. وتم حتى الآن تنظيم ٢٤ مشاورة استهدفت أمرين، وهما تعزيز العلاقات والاتصال بين المكاتب الميدانية واللجان الوطنية، ووضع استراتيجيات جامعة بصورة مشتركة. وخلال الدورة الثانية والثلاثين للمؤتمر العام، رحب العديد من الدول الأعضاء بهذه المبادرة، وأعربت عن أملها في أن تخصص من الآن فصاعداً اعتمادات واضحة لهذه الاجتماعات في برنامج وميزانية المنظمة.

١٧- وعلى الرغم من التقدم المحرز، تظل الآثار المترتبة على تطبيق الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق اللامركزية متواضعة بسبب العادات والممارسات والرؤى الراسخة التي تعرقل ظهور ثقافة جديدة للعمل داخل المنظمة؛ إذ من الصعب أن تساهم البنية الجديدة للمكاتب الميدانية في إعادة توجيه أنشطة اليونسكو بفعالية وفي زيادة فعاليتها ونجوعها في الدول الأعضاء، إن لم يواكبها "تغيير في العقلية ونظرة جديدة إلى اليونسكو باعتبارها منظمة واحدة (تشمل الميدان والمقر) أسندت إليها مهمة واحدة شاملة، محورها الرئيسي هو مدى تأثيرها ومواءمتها بالنسبة للدول الأعضاء"^(٣).

١٨- وما زال من الضروري النظر إلى الوضع الراهن على أنه مرحلة انتقالية، كما ذكر المدير العام لدى افتتاح مناقشات المجلس التنفيذي في دورته السابعة والستين بعد المائة ومناقشات المؤتمر العام في دورته الثانية والثلاثين، إذ بيّن أنه سيجري من الآن فصاعداً تركيز الجهود بوجه خاص على تأمين جودة تشغيل شبكة المكاتب الميدانية، وعلى جوهر عمليات الشبكة، وعلى طبيعة العلاقات التي تربط بين عناصرها المختلفة.

التدابير التي اتخذت على ضوء القضايا التي أثارها تقييمات مرفق الإشراف الداخلي بهدف التصدي للمشكلات

١٩- لقد خضع تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية، كغيرها من ركائز الإصلاح، لمتابعة متواصلة ودقيقة من جانب فريق الإدارة. فمنذ شهر مارس/آذار ٢٠٠٣ قامت هيئة مساعدي المدير العام، بإنشاء فريق عمل خاص معني باللامركزية وبتفويض السلطة، يتألف من أعضائها، وعُهد برئاسة هذا الفريق إلى مساعدة

(٣) انظر الوثيقة ١٦١ م ت/٥، الجزء الثاني، الفقرة ٣٧.

المدير العام/مكتب المدير العام، والهدف منه هو البحث عن حلول لأوجه الضعف التي أبرزتها عمليات التقييم الأولى التي أجراها مرفق الإشراف الداخلي للمكاتب الميدانية والدروس الأولية المستخلصة في إطار الاستعراض الذي أجراه هذا المرفق أيضا لعمليات تفويض السلطة إلى المكاتب الميدانية.

٢٠- وقد حددت جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (من حيث المصادقية و/أو الفعالية) وجمعت في تسع فئات هي:

- ١ - دور المقر مقابل دور المكاتب الميدانية (المكاتب الإقليمية، والمكاتب الجامعة، والمكاتب الوطنية)
- ٢ - التخطيط والبرمجة
- ٣ - متابعة البرنامج
- ٤ - المساءلة
- ٥ - الموارد المالية والبشرية
- ٦ - الموارد الخارجة عن الميزانية
- ٧ - المشاركة الناشطة في الأفرقة المحلية التابعة للأمم المتحدة
- ٨ - العلاقات مع الشركاء والمنتفعين
- ٩ - مسائل تتعلق ببني الشبكة

٢١- وبعد أن استعرض فريق العمل الخاص هذه القضايا جميعها، أعد خطة عمل ترد كملحق لهذه الوثيقة. وتبين خطة العمل هذه الإجراءات التي اتخذت بالفعل للتصدي لأوجه الضعف التي حددت في الوثيقة ١٦٧م ت/١٤ (التقرير التقييمي الذي يُعد كل سنتين عن أنشطة جميع الهيئات اللامركزية لليونسكو والنتائج التي أحرزتها) والإجراءات التي يتعين اتخاذها مشفوعة بجدولها الزمني.

٢٢- وتجدر ملاحظة أن فريق العمل الخاص قد ركز اهتمامه بوجه خاص على عنصرين استراتيجيين لهما دور حاسم في التنفيذ الجيد للامركزية، وهما توضيح دور المقر ودور مختلف فئات المكاتب الميدانية وتطويع عملية التخطيط والبرمجة لمواءمة الوضع الحقيقي للامركزية كما تطبق في المنظمة بهدف تأمين ترابط أفضل بين الأهداف العامة لليونسكو والاحتياجات ذات الأولوية للدول الأعضاء. وقد اضطلع فريق العمل الخاص بهذه المهمة بالتشاور الوثيق مع هيئة مساعدي المدير العام التي درست الاقتراحات الأولية فيما يتعلق بهاتين المسألتين وناقشتها بصورة مطولة. كما استشير مديرو ورؤساء المكاتب الميدانية بشأن عملية التخطيط والبرمجة الجديدة أثناء المعتكف الذي نظموه في يوليو/تموز ٢٠٠٣، وروعت تعليقاتهم في إعداد صيغ لاحقة لهذه العملية. وتوخياً لتوسيع نطاق المشاورة بحيث تشمل جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات في المنظمة، وبهدف ترسيخ العمل بهذه المبادئ والأدوات، سيجري عرضها ومناقشتها أثناء الاجتماع الشامل لكبار المسؤولين الإداريين الذي سيجتمع في الفترة من ٢٥ إلى ٢٧ مارس/آذار جميع مديري المقر والمكاتب الميدانية. ولا شك في أن هذا الاجتماع سيسهم في تكوين رؤية مشتركة وإقامة روح التضامن اللازمتين لنجاح ركيزة الإصلاح هذه.

٢٣- وأخيراً، سيقدم المدير العام، حسبما وعد (انظر الوثيقة ١٦١ م/ت/٥، الفقرة ٣٥)، إلى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والسبعين بعد المائة التي سيعقدها في ربيع عام ٢٠٠٥، استعراضاً كاملاً لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتطبيق اللامركزية، مع مراعاة المعايير الواردة في قرار المؤتمر العام ٨٣/م٣٠ كما يجب. وقد كلف نائب المدير العام بالإشراف على عملية الاستعراض هذه وبإنشاء فريق عمل خاص لهذا الغرض يتألف من المسؤولين المعنيين في المقر وفي المكاتب الميدانية. وسيبدأ فريق العمل هذا أعماله في أبريل/نيسان ٢٠٠٤ وسيحرص على متابعة الإجراءات المحددة في خطة العمل المرفقة بهذه الوثيقة.

٢٤- وعلى ضوء هذا التقرير، فقد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بقراريه ١٦٦ م/ت/٣،١،٣ "ثالثاً" و ١٦٧ م/ت/٤،٣،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٦٩ م/ت/٦، الجزء الثالث،

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

٤ - كما يحيط علماً بالتقدم المحرز في معالجة القضايا المطروحة في الوثيقة ١٦٧ م/ت/١٤ وفي خطة العمل الخاصة بها؛

٥ - ويدعو المدير العام إلى مواصلة تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق اللامركزية والاستراتيجية المتعلقة بخطة العمل الرامية إلى التصدي لأوجه الضعف الملحوظة؛

٦ - كما يدعو المدير العام إلى بيان النتائج المحققة بوضوح في التقرير عن الاستعراض الكامل للاستراتيجية المتعلقة بتحقيق اللامركزية، الذي تعهد بتقديمه إليه في دورته الحادية والسبعين بعد المائة.

الملحق

خطة عمل لمعالجة القضايا المطروحة في الوثيقة ١٦٧ م/ت/١٤

(التقرير التقييمي الذي يعد كل سنتين عن أنشطة جميع الهيئات اللامركزية لليونسكو والنتائج التي أحرزتها)

الفترة الزمنية	الإجراءات التي سوف يتم اتخاذها	الإجراءات التي تم اتخاذها	القضايا التي تنطوي على مخاطر بالنسبة للمنظمة
أولا - الأدوار (اليونسكو وهيئاتها)			
أبريل/نيسان ٢٠٠٤	استناداً إلى ما حصل من توضيحات: - سوف يتم إصدار مذكرة زرقاء تحدد المهام العامة للمقر ولكل فئة من الفئات الثلاث للمكاتب الميدانية.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أعد فريق العمل الخاص المعني بشؤون تفويض السلطات واللامركزية مشروع دراسة عن المبادئ الأساسية للامركزية والأدوار الخاصة بكافة هيئات اليونسكو ▪ عالجت هيئة مساعدي المدير العام هذا الأمر في نهاية يناير/كانون الثاني ومنتصف فبراير/شباط ٢٠٠٤ ▪ القضية مطروحة للمناقشة في الاجتماع الشامل لكبار المديرين (٢٥-٢٧ مارس/آذار ٢٠٠٤) 	عدم الوضوح فيما يتعلق بالدور الذي تُعد مكاتب اليونسكو الميدانية مهياً بشكل أفضل لأدائه في تلبية احتياجات الدول الأعضاء (مساعدة الحكومات على رسم السياسات أم الاضطلاع بتنفيذ المشروعات). انعدام التنسيق بين القطاعات في المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب الجامعة، والمكاتب القطرية فيما يخص الدولة العضو الواحدة.
نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٤	وسوف يؤخذ تحديد هذه المهام بنظر الاعتبار عند إعداد الوثيقة ٣٣ م/٥.		عدم فهم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمقر وبكل هيئة لامركزية.
من أبريل/نيسان إلى سبتمبر/أيلول ٢٠٠٤	على ضوء مناقشات الاجتماع الشامل لكبار المديرين سيقوم مرفق الإشراف الداخلي بإعداد جدول موحد لتحديد السلطات والمسؤوليات في المقر وفي الميدان	<ul style="list-style-type: none"> ▪ شرع مرفق الإشراف الداخلي باستعراض جدول تفويض السلطات إلى المكاتب الميدانية 	لم يجر دائماً على صعيد الممارسة الالتزام بالسلطات التي تم تفويضها إلى المكاتب الميدانية في مارس/آذار ٢٠٠٢.

ثانياً - عملية التخطيط وآليته

مارس/آذار ٢٠٠٤	الأدوات التي سيتم إعدادها لدعم الدورة الإدارية الجديدة للبرنامج: - استبيان للدول الأعضاء والمنظمات الدولية الحكومية عن المقترحات الأولية للمدير العام بخصوص الوثيقة م/٥	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اضطلع فريق العمل الخاص المعني بشؤون تفويض السلطة واللامركزية باستعراض شامل للدورة الإدارية للبرنامج. ▪ أقرت هيئة مساعدي المدير العام دورة إدارية تصاعدية ومنقحة للبرنامج في نهاية يناير/كانون الثاني ٢٠٠٤ (بعد مناقشة أولية في يونيو/حزيران ودراسة مديري/رؤساء المكاتب الميدانية لأول مشروع للوثيقة في يوليو/تموز ٢٠٠٣). ▪ طرح المشروع على الاجتماع الشامل لكبار المديرين (٢٥-٢٧ مارس/آذار ٢٠٠٤) الذي سيدعى المشاركون فيه إلى تحديد التدابير من أجل تعزيز عملية تنفيذها. 	عملية التخطيط فوقية؛ ولا تشارك المكاتب الميدانية مشاركة فعالة في تحديد وتصميم الأولويات والاستراتيجيات العامة والقطاعية.
مارس/آذار ٢٠٠٤	مبادئ توجيهية للاجتماعات التشاورية الجامعة والإقليمية		
سبتمبر/أيلول ٢٠٠٤	صيغ مختلفة لمداخلات في مختلف مراحل إعداد الوثيقة، بما في ذلك الخطط الاستراتيجية للمكاتب الميدانية		
أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٤	تحديد مهام الاجتماعات الإقليمية في مجال تنسيق النقاشات بين المكاتب الميدانية بشأن توزيع المبالغ المتوفرة في الميزانية العادية لكل منطقة		
أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٤	تحديد مهام لجان استعراض البرنامج فيما يتعلق بدراسة المقترحات الخاصة بالميدان		

<p>مايو/أيار – يونيو/حزيران ٢٠٠٤</p>	<p>- اعتماد نهج متعدد المستويات لتشاور اللجان الوطنية عند إعداد مشروع الوثيقة ٥/م/٣٣.</p>	<p>▪ كجزء من عملية الدورة الإدارية المنقحة للبرنامج، ستنظم مشاورات جامعة تقودها المكاتب الميدانية قبيل المشاورات الإقليمية للجان الوطنية، وفي نفس المنحى؛</p>	<p>عدم وجود آلية تشاورية مشتركة بين الدول الأعضاء والمكاتب الميدانية والمقر تسهم في إعداد الوثيقة م/٥ إسهاماً أكثر منهجية وأنسب توقيتاً.</p>
<p>نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٤ إلى يناير/كانون الثاني ٢٠٠٥</p>	<p>- اعتماد نهج جديد عند إعداد مشروع الوثيقة ٥/م/٣٣.</p>	<p>▪ كجزء من الدورة الإدارية المنقحة للبرنامج، دُعيت المكاتب الميدانية إلى إعداد خططها الاستراتيجية في مرحلة مبكرة من عملية إعداد الوثيقة م/٥. وسوف تصاغ هذه الخطط الاستراتيجية على ضوء المشاورات الجامعة وسوف تحدد جواب اليونسكو على مستوى المكاتب الجامعة، مع مراعاة أولويات البرنامج في الوثيقة م/٥ (أي التوفيق بين الطابع العام للوثيقة م/٥ وخطط العمل التفصيلية للمكاتب الجامعة).</p>	<p>لا تسترشد خطط العمل دائماً باستراتيجيات رسمية ولا تُعد دوماً بالاشتراك مع الدول الأعضاء لتحديد احتياجاتها وأولوياتها الاستراتيجية.</p>
<p>أبريل/نيسان ٢٠٠٥ نهاية عام ٢٠٠٥</p>	<p>- ينبغي وضع مبادئ توجيهية لمساعدة المكاتب الميدانية على إعداد خطط العمل. - ينبغي مواصلة الدورات التدريبية المخصصة للوحدات الميدانية بحيث تشمل جميع الموظفين المهنيين في هذه الوحدات.</p>	<p>▪ تم تحديد قائمة بالأدوات المطلوبة لدعم عملية الدورة الإدارية المنقحة للبرنامج، وتتضمن القائمة مبادئ توجيهية لإعداد خطط العمل. ▪ نظم مكتب التخطيط الاستراتيجي دورات تدريبية في مجال الإدارة القائمة على النتائج، استفاد منها ١٣٣ موظفاً من الوحدات الميدانية في الفترة الممتدة من يوليو/تموز إلى ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٣.</p>	<p>لا تتسم خطط العمل التي تعدها المكاتب الميدانية بالجودة الكافية، إذ أن أغلبيتها تتألف بصورة رئيسية من قائمة للأنشطة والاعتمادات المالية وتخلو من المعلومات النوعية (مثل استراتيجية المشروعات، والنتائج المتوقعة، والإطار الزمني الواضح، وأدوات المراقبة والتقييم المزمع استخدامها) وما يرتبط بذلك من ترويج وتشاور وتنسيق فيما بين الوكالات.</p>
<p>نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٤ عام ٢٠٠٥</p>	<p>- يتعين تحسين نظام سيستر وما يرتبط به من عمليات وضع خطط للتدريب وتوفير الاعتمادات اللازمة للتدريب على نظام سيستر.</p>	<p>▪ استهل مرفق الإشراف الداخلي، بالاشتراك مع المرافق المركزية المعنية، في فبراير/شباط ٢٠٠٤، مراجعة لتطبيق نظام سيستر الحاسوبي في المقر والمكاتب الميدانية.</p>	<p>تمت عملية إقرار خطط العمل في نظام سيستر بلا تنسيق يُذكر وبلا مراقبة تُذكر لجودتها، وارتبط هذا الإقرار أساساً بالتحقق من بنود الميزانية ذات الصلة.</p>

ثالثاً – عملية وآلية متابعة البرنامج

<p>خلال عامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥</p>	<p>- ينبغي ضمان المراقبة الوثيقة لتنفيذ تعليمات المدير العام.</p>	<p>▪ أصدر المدير العام تعليمات إلى جميع الموظفين في يوليو/تموز ٢٠٠٣ تفيد بأنه سيتم، فيما يخص الوثيقة ٥/م٣٢، إيقاف تخصيص اعتمادات الميزانية إذا لم يسجل مديرو البرنامج تقدم الأنشطة في نظام سيستر لضمان المراقبة الشفافة لتنفيذ خطط العمل المعتمدة.</p>	<p>الافتقار إلى آلية لمراقبة تنفيذ البرنامج مراقبة شفافة: فقد اكتُشف أن معظم المكاتب الميدانية، بعدما يتم إقرار خطط العمل، لا تستخدم نظام سيستر في مراقبة وتقييم التقدم المحرز في التنفيذ.</p>
<p>نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٤</p>	<p>- يتعين تحسين نظام سيستر والعمليات المرتبطة به بعد أن تستكمل المراجعة.</p>	<p>▪ ستتضمن مراجعة مرفق الإشراف الداخلي لنظام سيستر توصيات بشأن زيادة استخدام المقر (القطاعات والمرافق المركزية) والمكاتب الميدانية لنظام سيستر كأداة للرصد.</p>	

رابعاً – عملية المساءلة وآلياتها

<p>يونيو/حزيران ٢٠٠٤ يونيو/حزيران ٢٠٠٤</p>	<p>الوسائل المزمع استحداثها لضمان آلية مساءلة مناسبة: - اتفاقات بشأن الأداء للمقر والأقسام والقطاعات والمكاتب الميدانية. - صيغ نموذجية لتقارير الأداء السنوية.</p>	<p>▪ يتوقع أن يسفر استعراض مرفق الإشراف الداخلي (IOS) للنظام الخاص في مجال التخطيط والمراقبة (SISTER) عن توصيات بشأن وضع تقارير المساءلة اللازمة لغرض الرصد.</p>	<p>غياب آلية للمساءلة تطلب من الموظفين الميدانيين الإبلاغ بشأن تحقق النتائج المتوقعة المحددة في خطة العمل المعتمدة.</p>
--	--	--	---

خامساً – الموارد المالية والبشرية

<p>سبتمبر/أيلول ٢٠٠٤</p>	<p>التوصل إلى اتفاق بشأن المعايير المشتركة لوضع مصفوفة تخصيص الموارد (RAM)</p>	<p>▪ تتضمن الدورة الإدارية المنقحة للبرنامج اتخاذ قرار بشأن توزيع الميزانية بحسب البرامج الفرعية والمناطق في مرحلة مبكرة جدا من إعداد مشروع الوثيقة ٥/م.</p>	<p>عدم وجود عملية مشتركة بين قطاعات البرنامج لتخصيص الاعتمادات. وعدم وجود معايير واضحة لاتخاذ القرارات بشأن تخصيص موارد البرنامج للميدان.</p>
<p>نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٤</p>	<p>تحديد مهام لجنة استعراض البرنامج</p>	<p>▪ تتضمن الدورة الإدارية للبرنامج أيضاً أن يجري توزيع الاعتمادات المذكورة أعلاه داخل المناطق بناء على قرار مشترك بين المكاتب الميدانية للمنطقة المعنية، وأن يجري إنشاء لجنة لاستعراض البرنامج إذا ما أخفقت المكاتب الميدانية في التوصل إلى اتفاق.</p>	<p>فوضت بعض القطاعات سلطة توزيع المخصصات إلى المكاتب الإقليمية أو إلى المستشارين الإقليميين، يفرضي إلى وجود تراتب هرمي من الناحية العملية وهو ما يتعارض مع استراتيجية اللامركزية.</p>

<p>سبتمبر/أيلول ٢٠٠٤</p>	<p>إجراء عملية مشتركة لتخصيص الاعتمادات (اعتمادات البرنامج والتكاليف غير المباشرة) بما في ذلك وضع معايير واضحة.</p>	<p>جرى، ولأول مرة في فترة السنتين الحالية، توزيع التكاليف غير المباشرة بالاستناد إلى تحليل مقارن للمصروفات المقدرة للمكاتب الميدانية.</p>	<p>عدم وجود معايير واضحة أيضاً فيما يخص توزيع تكاليف الدعم (ميزانية البرنامج غير المباشرة)</p>
<p>نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٤</p>	<p>ستصمم في إطار الدورة الإدارية الجديدة للبرنامج آلية لضمان تطبيق لامركزية حقيقية في تخصيص الاعتمادات اللامركزية (مع تفويض سلطة اتخاذ القرار).</p>	<p>ينبغي تناول هذه المسألة إبان الاجتماع الشامل لكبار الإداريين (٢٥-٢٧ مارس/آذار ٢٠٠٤)</p>	<p>وجود حالات من اللامركزية الزائفة، التي لا يرافقها تفويض كامل للسلطة. ولا تزال المقار تتولى، بدرجات متفاوتة، توجيه الأنشطة وإدارتها.</p>
<p>فبراير/شباط ٢٠٠٥ يونيو/حزيران ٢٠٠٤</p>	<p>– معالجة مسألة إتاحة الموارد للمكاتب الميدانية (من حيث الميزانية والموظفين) من قبل فريق العمل الخاص الذي يترأسه نائب المدير العام من أجل القيام باستعراض شامل لتنفيذ استراتيجية اللامركزية – تحديد مدة زمنية مقننة للتعيين وإيجاد الآليات ذات الصلة التي تتيح رصد التأخيرات رسداً جيداً</p>	<p>جرى استحداث ٢١ وظيفة ميدانية جديدة من الفئة المهنية في ٥/٣٢م، وذلك إلى جانب الزيادة الواضحة التي بلغت ٣٥ وظيفة ميدانية في ٥/٣١م. ويجري النظر حالياً في توسيع اللامركزية في مجال الموظفين ووظائفهم بحسب القطاعات/الإدارات في المقر؛ وضع سياسات للتناوب، وهي تتضمن ولأول مرة في تاريخ اليونسكو، مجموعة من القواعد والإجراءات الشفافة التي تنظم حراك الموظفين بين مختلف أماكن عمل المنظمة. البدء في تنفيذ سياسة التناوب في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٣. تميزت هذه البداية بتسارع التعيين في وظائف شاغرة خارج المقر (أعلن عن ٣٠ وظيفة ميدانية في آن واحد في فبراير/شباط ٢٠٠٤).</p>	<p>نقص الموارد البشرية في معظم المكاتب وتأخير في عملية التعيين.</p>

سادساً – الموارد الخارجة عن الميزانية

		<p>أدرجت خطط العمل الخاصة بجميع المشروعات الخارجة عن الميزانية في نظام التخطيط والمراقبة (سيستر) على مستوى محاور العمل، وذلك على نحو يبين بوضوح التكامل مع أنشطة البرنامج العادي. طلب من المكاتب الميدانية أن تدرج استراتيجيات لجمع الأموال في خططها الاستراتيجية واقتراحاتها للبرنامج، وذلك كجزء من عملية الدورة الإدارية المنقحة.</p>	<p>عدم وضوح الارتباط بين الأنشطة الخارجة عن الميزانية والأولويات الإجمالية لليونسكو</p>
--	--	--	---

<p>من يونيو/حزيران ٢٠٠٠ إلى يونيو/حزيران ٢٠٠٥</p>	<p>تشكيل فريق عمل لتقديم اقتراحات مفصلة بشأن قضايا سبق تحديدها (مراقبة الجودة، ومتابعة المشروعات، ودعم المكاتب الميدانية، ومساءلة قطاعات البرنامج في المقر) وقضايا تم إبرازها بفضل قيام مراجع الحسابات الخارجي بمراجعة حسابات الأموال الخارجة عن الميزانية (١٦٩ م ت/٢٩).</p>	<p>قام قسم التعاون مع مصادر التمويل في قطاع العلاقات الخارجية والتعاون بإصدار دليل لأنشطة اليونسكو الخارجة عن الميزانية في نهاية أكتوبر/تشرين الأول (٢٠٠٣)، وهو متاح الآن بأربع لغات (الانجليزية والفرنسية والعربية والاسبانية).</p> <p>جرى خلال فترة العامين السابقة، تدريب ١٦٠ موظفاً ميدانياً في مجال تعبئة الموارد وإعداد المشروعات، واستفاد كثيرون من بينهم من التدريب على نظام الإدارة القائمة على النتائج المشار إليه أعلاه، وهو نهج هام لإعداد المشروعات.</p> <p>قام فريق العمل الخاص المعني بشؤون تفويض السلطة واللامركزية بتحديد عدة نهج ممكنة نوقشت بصورة غير رسمية مع مراجع الحسابات الخارجي.</p>	<p>انعدام الإرشاد/المبادئ الإرشادية الثابتة فيما يتعلق باستراتيجيات تعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية</p> <p>ضعف قدرة المكاتب الميدانية في إعداد اقتراحات مشروعات</p> <p>ضعف دعم/متابعة المقر للأنشطة الخارجة عن الميزانية التي حصلت المكاتب الميدانية على الأموال لها.</p>
<p>فبراير/شباط ٢٠٠٥</p>	<p>يتعين مراجعة النهج الشامل على ضوء النتائج التي توصل إليها "فريق العمل التابع لشبكة المالية والميزانية والمعني بتكاليف الدعم المتصلة بالأنشطة الخارجة عن الميزانية" الذي أنشأه مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (CEB) بغية الاتفاق بشأن نهج مشترك ومعايير مشتركة لأنشطة استرجاع تكاليف الدعم ضمن وكالات الأمم المتحدة، وذلك تحت رئاسة مدير مكتب الميزانية في اليونسكو (DIR/BB)</p>	<p>قام مرفق الإشراف الداخلي بمراجعة حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع (FITICA)، ورفع تقريره إلى المدير العام في مارس/أذار ٢٠٠٤.</p>	<p>التمويلات التي تلقتها المكاتب الميدانية من حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع (FITICA) غير كافية لتغطية تكاليف إدارة الأموال الخارجة عن الميزانية.</p>

سابعاً – الإدماج في النظام

		<p>ناقش فريق العمل الخاص المعني بتفويض السلطة وباللامركزية هذه المسألة ورأى أن تغيير دورة العامين في اليونسكو لا يندرج ضمن صلاحيات الأمانة.</p>	<p>هناك بعض التحديات فيما يخص التنسيق بين مجموعتين من خطط العمل نظراً إلى الاختلاف بين دورة البرمجة في اليونسكو (لفترة عامين) وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (لخمس أعوام)</p>
--	--	---	---

ثامناً – العلاقات مع الأطراف المعنية والمستفيدة

<p>يوليو/تموز ٢٠٠٥</p>	<p>سينظر مجدداً في هذه القضية عند صياغة الوثيقة ٥/م٣٣، وعلى نحو أخص عند صياغة القرار المقترح بشأن برنامج المساهمة</p>	<p>قام فريق عمل غير رسمي يتألف من الأمناء العامين للجان الوطنية لليونسكو ومديري/رؤساء مكاتب اليونسكو الإقليمية في نهاية يناير/كانون الثاني ٢٠٠٤ بإعداد مشروع مبادئ رائدة للربط والتعاون بين مكاتب اليونسكو الإقليمية واللجان الوطنية لليونسكو.</p>	<p>ثمة علاقات عمل غير واضحة ولا يتم تبادل المعلومات والتنسيق بين اللجان الوطنية لليونسكو ومكاتب اليونسكو الميدانية بصورة كافية.</p>
<p>ربيع ٢٠٠٥</p>	<p>سينظر مجدداً في هذه القضية عند إعداد الوثيقة ٥/م٣٣، وبصورة أخص عند صياغة القرار المقترح بشأن برنامج المساهمة</p>	<p>يوصي مشروع المبادئ الرائدة المذكور أعلاه بأن تتشاور اللجان الوطنية عند الاقتضاء مع رؤساء/مديري المكاتب الميدانية للتأكد من تحقيق أنواع التكامل بين الطلبات الخاصة ببرامج المساهمة وخطط العمل الخاصة بالبرنامج العادي.</p>	<p>يصوغ العديد من اللجان الوطنية أنشطة برنامج المساهمة بمعزل عن خطط عمل واستراتيجيات مكتب اليونسكو.</p>

تاسعاً – قضايا أخرى تتعلق بالبنى اللامركزية للشبكات

<p>فبراير/شباط ٢٠٠٥</p>	<p>سيتم الاضطلاع باستعراض معمق وتعزيز للترتيبات البديلة في إطار فريق العمل الخاص المعني بمراجعة استراتيجية اللامركزية الذي يرأسه نائب المدير العام</p>	<p>استعراض تمهيدي للخيارات القائمة والممكنة التي نفذتها مجموعة مساعدي المدير العام في فبراير/شباط ٢٠٠٤ وضع خريطة التعاون الحالي بين اليونسكو والدول الأعضاء التي أقرت فيها مكاتب اليونسكو في فبراير/ شباط ٢٠٠٤ وذلك للاسترشاد بها في وضع ترتيبات بديلة ملائمة على أساس كل حالة.</p>	<p>حضور غير فعال لليونسكو في الدول الأعضاء التي أقرت فيها مكاتب اليونسكو</p>
<p>مايو/أيار ٢٠٠٤</p>	<p>– يتعين إجراء تحديد مماثل لجهات الاتصال في نطاق قطاعات البرنامج – سيتولى فريق العمل الخاص المعني بمراجعة استراتيجية اللامركزية الذي يرأسه نائب المدير العام</p>	<p>في التدريب الإقليمي للموظفين الإداريين بالمكاتب الإقليمية الذي نظم خلال فترة العامين المنصرمة، تم تزويدهم جميعاً بقوائم عن جهات الاتصال المعنية بمجالات محددة في كل مرفق مركزي، والتي يمكن الاستعانة بها للحصول على المشورة والدعم ستعالج هذه القضية في الاجتماع الشامل لكبار المديرين (٢٥-٢٧ مارس/آذار ٢٠٠٤)</p>	<p>ضعف اتصال بين المقر والمكاتب الميدانية</p>