

الدورة الرابعة والستون بعد المائة

164 EX/5
PART I
م ١٦٤ ت/٥
الجزء الأول
باريس، ٢٦/٤/٢٠٠٢
الأصل: انجليزي

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

طبقاً لقراري المجلس التنفيذي م ١٦٠ ت/٣,١,٢ و م ١٦١ ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة، واللامركزية.

وخصص الجزء الأول من هذا التقرير لعملية إصلاح سياسة الموارد البشرية، التي تشمل بشكل خاص عمليات الحشد، والترقية، والتناوب، وتوصيف الوظائف وتصنيفها، والتقدم الوظيفي، والتدريب، والترتيبات التعاقدية الجديدة، ورفاه الموظفين، والعلاقات بين الموظفين والإدارة.

القرار المطلوب: الفقرة ٤٤.

المقدمة

١ - أكد المؤتمر العام في قراره ٧٢/م٣٠ على عدة أمور من بينها الحاجة إلى مراجعة سياسة الموظفين مع المراعاة الكاملة لضرورة توافر القدرة على المنافسة والخبرة والفعالية وطابع العالمية، وإلى التركيز على الأهداف ذات الأولوية مثل تحقيق بنية متوازنة فيما يخص جميع فئات الموظفين، وتحقيق توزيع جغرافي أكثر إنصافاً وتوازن أفضل بين الجنسين، وتجديد شباب ملاك الموظفين.

٢ - وأعرب المجلس التنفيذي في قراره ١٦١ م٢/ت٣،١،٢ عن ارتياحه للتقدم المحرز في مراجعة سياسة الموظفين ودعا المدير العام إلى مواصلة تنفيذ خطة عمله. وطلب منه كذلك أن يقدم إليه في دورته الرابعة والسنتين بعد المائة تقريراً، يعد وفقاً للجدول الزمني والمعالم المحددة، عن جميع جوانب الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين. ومن ثم فإن الغرض من هذه الوثيقة هو تقديم تقرير عن التقدم المحرز في تنفيذ الإصلاحات المتعلقة بسياسة الموظفين.

٣ - فقد تم تحت إشراف المدير الجديد لمكتب إدارة الموارد البشرية إدراج مبادرات الإصلاح المقررة ضمن "إطار عام لسياسة الموارد البشرية" يشمل جميع المجالات المتعلقة بالموارد البشرية، ويتضمن في بعض الأحيان أنشطة إضافية إلى جانب الأنشطة المقررة أصلاً (ولا سيما في مجالات الحشد والتصنيف ورفاه الموظفين). وقد عرضت خطة عمل مفصلة تشمل جميع هذه المبادرات على المؤتمر العام في دورته الحادية والثلاثين. واقتضت عملية الإصلاح أيضاً إعادة تنظيم مكتب إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدراته المهنية. وقد شُرع في تنفيذ عملية الإصلاح الخاصة بالموظفين في عام ٢٠٠١، وستستكمل في منتصف عام ٢٠٠٢. ومراعاة لهذه الظروف الجديدة، تعيّن تعديل الجدول الزمني لبعض الأنشطة الواردة في خطة العمل الأصلية، ولا سيما فيما يخص أداء الموظفين والتقدم الوظيفي، حيث سيبدأ تنفيذ معظم الأنشطة المتصلة بهما في عام ٢٠٠٢.

٤ - وبشكل عام، انصب اهتمام مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠١ على تخطيط إطار سياسة الموارد البشرية وتحليله وتطويره. وستكرس معظم الجهود في عام ٢٠٠٢ وجزء من عام ٢٠٠٣ لتنفيذ هذا الإطار.

الحشد

٥ - استكملت التغييرات المقترحة بشأن عملية حشد الموظفين، ويجري الآن تطبيقها. وترمي هذه التغييرات إلى زيادة الملاءمة والفعالية في عمليات الحشد وجدواه، من خلال تحسين التخطيط، وترشيد عملية التقييم، وتفويض بعض السلطات واعتماد اللامركزية في بعض العمليات.

٦ - وقد بدأت العملية السنوية الأولى لتخطيط حشد الموظفين في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١ عن طريق عقد اجتماعات مع القطاعات والمكاتب لتحديد احتياجاتها من الموظفين لفترة العامين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. واستعرضت جميع الوظائف الشاغرة والوظائف التي ستشغر في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ في الوحدات التابعة للقطاعات والمكاتب، وتم الاتفاق على الأولويات والإطار الزمني فيما يخص عملية الحشد لكل وظيفة.

٧ - وستجري عملية التخطيط على أساس سنوي، وسيتمخض ذلك عملياً عن إعداد وإصدار نشرة تتضمن معلومات عن الوظائف التي ستشعر خلال الأشهر الـ ٢٤ التالية. وستنشر هذه "النشرات" وتوزع على الدول الأعضاء.

٨ - وأما عملية المقابلة/التقييم، التي تتميز بقدر أكبر من الدقة وتتولاها لجان خاصة للتقييم، والتي كانت قد استخدمت في حشد الموظفين للوظائف الإدارية العليا، فقد تم ترسيخها وتوسيع نطاقها ليشمل جميع وظائف الفئة المهنية.

٩ - ومن أجل زيادة فعالية عملية حشد الموظفين، تم إعداد برنامج حاسوبي للحشد وبدأ استخدامه منذ شهر أبريل/نيسان ٢٠٠١. ومن أجل ترشيد وتنسيق عملية تقديم طلبات التعيين، فإنه يُطلب من المرشحين الداخليين تقديم طلباتهم عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet). ويجري حالياً اختبار هذا البرنامج الحاسوبي الجديد المسمى "Recruitweb"، وهو سيتيح للمرشحين الخارجيين، ابتداءً من يونيو/حزيران ٢٠٠١، أن يقدموا طلبات تعيينهم بواسطة شبكة انترنيت، من خلال ملء استمارة كاملة لـ "بيان المؤهلات والخبرة" عن طريق الاتصال المباشر. وتسجل هذه الطلبات المقدمة عبر الاتصال المباشر بشكل تلقائي في قاعدة البيانات لمكتب إدارة الموارد البشرية، ويرسل إشعار فوري باستلامها إلى المرشحين بواسطة البريد الإلكتروني. وسيتيح هذا البرنامج الحاسوبي للمرشحين أن يتابعوا، عبر الاتصال المباشر، مراحل عملية الحشد للوظائف التي قدموا طلباتهم بشأنها، ومن الاطلاع على النتائج فيما يخص هذه الطلبات. ولا بد من الإشارة إلى أنه يمكن للمرشحين الخارجيين أن يواصلوا إرسال طلباتهم بالبريد العادي عندما يتطلب الأمر ذلك.

١٠ - وأصبحت الدورات التدريبية التي توفر للجان الوطنية في مجال حشد الموظفين نشاطاً سنوياً عادياً، وقد نظمت الدورة الأولى في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠.

١١ - ويرد أدناه عرض إجمالي للتغييرات الأخرى المقترحة بشأن عملية حشد الموظفين، التي ستطبق في عام ٢٠٠٢:

- اعتماد عملية تعيين رشيدة وأكثر صرامة، مع إعادة النظر في دور اللجان الاستشارية لشؤون الموظفين (PABS)؛
- تعزيز المساءلة الإدارية في عملية الحشد؛
- تفويض بعض المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرارات إلى المديرين، وإضفاء طابع اللامركزية على بعض المهام الإدارية من خلال إسنادها إلى القطاعات/المكاتب؛
- اعتماد آلية قوية للمراقبة في مكتب إدارة الموارد البشرية؛
- اعتماد عملية للتقييم على أساس الكفاءة بالنسبة للوظائف الإدارية العليا وما فوقها.

١٢ - وكما يتبين من الجدول ١، فقد ازداد عدد الوظائف من الفئة المهنية وما فوقها المعلن عنها في فترة العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١ بنسبة ٦٠٪ بالمقارنة بفترة العامين السابقة. وفي الوقت ذاته، شهد عدد طلبات

التعيين زيادة كبيرة، إذ ارتفع من ٦٠٠ ٤ في فترة العامين ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى نحو ٢٠ ٠٠٠ في ٢٠٠٠-٢٠٠١، مما يمثل أكثر من أربعة أضعاف عدد الطلبات التي وردت خلال فترة العامين السابقة.

الجدول ١: الإعلانات وطلبات التعيين لوظائف الفئة المهنية وما فوقها

٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	الوظائف من الفئة المهنية وما فوقها
١١٨	١٢٢	٣٠	٦٥	الوظائف المعلنة
١٤ ٤٣٩	٥ ٣٦٥	٢ ٠٢١	٢ ٦١٠	طلبات التعيين المسجلة

١٣- ويتبين من الجدول ٢، أنه تم تعيين ٢٧٦ موظفاً من الفئة المهنية وما فوقها في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، من بينهم ٨٧ موظفاً جرى حشدهم من خارج المنظمة. وهذا يمثل انخفاضاً بنسبة ٣١٪ في العدد الإجمالي للتعيينات بالمقارنة بفترة العامين السابقة.

الجدول ٢: التعيينات في وظائف الفئة المهنية وما فوقها

الدرجة	ن م ع	م م ع	مدير-٢	مدير-١	م-٥	م-٤	م-٣	م-٢/١	المجموع
التعيينات في ٢٠٠١-٢٠٠٠	١	٧	١٧	٣٢	٦٠	٤٢	٥٦	٦١	٢٧٦
التعيينات في ١٩٩٩-١٩٩٨	-	٣	١٠	٣٠	٨٨	٨٣	٩٥	٩٢	٤٠١

ملاحظات:

- (١) الأرقام الخاصة بالتعيينات لا تشير إلى عدد قرارات التعيين بل إلى عدد الموظفين المعيّنين الذين التحقوا بالخدمة بصورة فعلية.
- (٢) تشمل هذه الأرقام جميع التعيينات (بما فيها نقل الموظفين إلى وظائف من نفس الدرجة وتحويل العقود المؤقتة إلى عقود محددة الأجل).
- (٣) لا تشمل هذه الأرقام الخبراء المنتسبين (٣٨ تعييناً في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، و ٤٨ في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩) والموظفين المهنيين الوطنيين (١٤ تعييناً في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، و ٣٩ في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩).

١٤- ولم يظلم بأي بعثة لحشد الموظفين خلال فترة العامين ٢٠٠١-٢٠٠٢. فقد رُئي أن من المستحسن إرجاء مثل هذه البعثات إلى حين استكمال مراجعة عملية الحشد، والانتهاء من تخطيطها. واتخذ هذا القرار أيضاً في سياق النهج الجديدة المقترحة لتحسين التوزيع الجغرافي (الوثيقة المرجعية ١٦٤ م/ت/٣٤) التي تنطوي على اعتماد تدابير بحث فعالة بديلة وإضافية لتحسين التوازن الجغرافي، وتشدد على أن من شروط نجاح هذه البعثات أن يُضطلع بها استجابة لاحتياجات فعلية حالية أو متوقعة. وستستأنف بعثات حشد الموظفين في عام ٢٠٠٣.

الوضع فيما يخص عدد الموظفين من درجة مدير وما فوقها

١٥- تم تحقيق استقرار في عدد الوظائف الإدارية العليا، حيث جرى تخفيض كبير (بنسبة النصف تقريباً) في عدد الموظفين من درجة مدير وما فوقها، أي من ١٦٠ موظفاً في ١ أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩ إلى ٨٩ في ١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢. وأمكن إجراء هذا التخفيض بوجه خاص نتيجة لتقاعد عدد من المديرين. كما قبل ١٥ مديراً نقلهم إلى وظائف من درجة م-٥، وغادر ثلاثة مديري المنظمة بموجب اتفاق لإنهاء الخدمة المبكر. ومن ثم فإن العدد الحالي للموظفين من درجة مدير وما فوقها هو دون الحد الأقصى المعتمد في البرنامج والميزانية ٥/م٣١ لعدد الوظائف من هذا المستوى.

الجدول ٣: الموظفون/الوظائف على مستوى الإدارة العليا

الوظائف الإدارية العليا	الوظائف في ٥/م٢٩	الموظفون في ١٩٩٩/١٠/١	الوظائف في ٥/م٣١	الموظفون في ٢٠٠٢/١/١
ن م ع	١	١	١	١
ع م م	٩	١٥	١٠	١٠
مدير-٢	٣٢	٤٠	٢٤	**٢٥
مدير-١	٦٧	١٠٤	٦٧	٥٣
المجموع	١٠٩	*١٦٠	١٠٢	٨٩

* لا تأخذ هذه الأرقام في الحسبان الترقيات التي قررها المدير العام السابق في ١٠/١/١٩٩٩ والتي علقت، ولم ينفذها المدير العام الحالي.

** سوف يتقاعد موظف من درجة مدير-٢ في أغسطس/آب ٢٠٠٢، وبذلك سيكون عدد الموظفين من درجة مدير-٢ ابتداءً من ذلك التاريخ ٢٤ موظفاً.

١٦- ومن الواضح أن "عملية تحقيق الاستقرار" هذه على مستوى الوظائف الإدارية العليا، التي أنجزت في غضون فترة تزيد قليلاً على العاميين، قد أسهمت في الحد من ضخامة عدد هذه الوظائف في الأمانة، مما يمثل خطوة هامة نحو تحقيق بنية أكثر توازناً للأمانة.

المهنيون الشباب

١٧- بقي عدد المهنيين الشباب المعيّنين عند مستوى ١٠ موظفين سنوياً. وقد التحق الموظفون العشرة (خمسة من الدول الأعضاء غير الممثلة وخمسة من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب)، الذين تم حشدهم في عام ٢٠٠١، بوظائفهم في فبراير/شباط ٢٠٠٢. وألحق هؤلاء المهنيون الشباب بالقطاعات/الأقسام التي تتناول أنشطة البرامج ذات الأولوية المحددة في الوثيقة ٥/م٣١.

التقييم على أساس الكفاءة في الوظائف الإدارية العليا

١٨- يرمي هذا المشروع إلى تحسين عملية اختيار موظفي الإدارة العليا للأمانة عن طريق استخدام تقنيات تقييم حديثة. وقد أُرْجئ البدء بتنفيذ هذا المشروع من عام ٢٠٠١ إلى عام ٢٠٠٢ نظراً لأنه لم يكن بوسع مكتب إدارة الموارد البشرية تخصيص العدد اللازم من الموظفين المتفرغين لهذا المشروع في عام ٢٠٠١. وسيجري ابتداءً من أبريل/نيسان ٢٠٠٢ إعداد آلية للاختيار والتقييم على أساس الكفاءة تشمل الوظائف الإدارية من درجة م-٥ وما فوقها في المقر وفي المكاتب الميدانية. وسينفذ المشروع على ثلاث مراحل وهي: (١) تحديد الكفاءات الإدارية من خلال عملية تشاركية، (٢) تصميم عملية التقييم استناداً إلى تقنيات التقييم، (٣) التقييم التجريبي الأول (خريف ٢٠٠٢).

نظام تقييم الأداء

١٩- إن وجود نظام موثوق ومجد لتقييم الأداء يعتبر عنصراً من العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لأنه يوفر المعلومات التي يُستند إليها في العمليات الأساسية مثل اختيار الموظفين وترقيتهم وتمديد عقودهم. وهو يمثل أيضاً أداة رئيسية للإدارة. ولم يتسن البدء بتنفيذ المشروع في التاريخ المحدد له، أي يناير/كانون الثاني ٢٠٠١، نظراً لأنه كانت هناك محاور رئيسية أخرى من عملية إصلاح إدارة الموارد البشرية يتعين تناولها على سبيل الأولوية (مثل سياستي التناوب والترقية). وسيبدأ العمل بشأن نظام منح في هذا المجال في النصف الثاني من عام ٢٠٠٢.

٢٠- وأجريت عملية التقييم الشامل على أساس تجريبي في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١ بمشاركة عدد محدود من موظفي الإدارة العليا في المقر. ويتعلق الأمر هنا بعملية تقييم سرية تضطلع بها شركة خدمات استشارية مهنية خارجية، ويشارك فيها رؤساء الموظفين المعنيين ونظراؤهم ومرؤوسوهم، وتركز على كفاءات إدارية معينة. وتساعد المعلومات المستمدة من هذا التقييم الشامل على تحديد الاحتياجات الخاصة في مجال تنمية الكفاءات على أساس فردي، وتسهم بذلك في تحديد التدابير اللازمة لهذا الغرض.

الترقية

٢١- تشير الأرقام الخاصة بالفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ إلى عودة الترقيات إلى مستوى "عادي"، إذ انخفضت نسبة الموظفين الذين تمت ترقيتهم من ٣٠٪ في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى أقل من ١٠٪ في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١. وتبيّن الأرقام أن معظم الترقيات تمت على أساس تنافسي (٥٣٪ من الترقيات تمت على أساس تنافسي مقابل ١٢٪ في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)، وذلك مما يشير إلى وجود توجه للعودة إلى ممارسات سليمة في هذا المجال. وقد أوقف العمل بأسلوب منح الترقيات بصفة شخصية وعلى أساس الجدارة.

٢٢- وانتهت مراجعة نظام الترقية الحالي في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١، وأعدت الاقتراحات النهائية بشأن سياسة جديدة للترقية. وستنفذ هذه السياسة في النصف الثاني من عام ٢٠٠٢، بعد إجراء مشاورات رسمية مع ممثلي الموظفين واللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين (ACPP). ويتمثل التوجه الرئيسي للسياسة المقترحة في منح الترقية على أساس الجدارة ومن خلال عملية حشد تنافسية. وبالإضافة إلى ذلك، ستندرج

عملية الترقية، التي تشمل الارتقاء من فئة الخدمة العامة إلى الفئة المهنية، ضمن إطار أوسع للتقدم الوظيفي يشمل جوانب أخرى مثل الحراك الداخلي، وتطور المهام، والتعلم المستمر.

توصيف الوظائف وتصنيفها

٢٣- قرر المدير العام في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ أن يكون التطبيق، المقرر ابتداء من يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠، لنظام تصنيف وظائف الخدمة العامة في ٧ درجات في المقر، على أساس مؤقت، وأن تجرى عملية جديدة لتصنيف الوظائف على أساس نظام منقح لتصنيف وظائف الخدمة العامة. وقد انتهت الأعمال المتعلقة بإعداد هذا النظام وتجريبه. وينطوي النظام الجديد على خصائص عديدة مشتركة مع النظم الخاصة بتصنيف وظائف الخدمة العامة في منظومة الأمم المتحدة، ويتميز بأنه سهل الاستعمال، وسليم من الناحية التقنية، وبأنه يكفل التقييم المنطقي لجميع مهام موظفي الخدمة العامة.

٢٤- فضلاً عن ذلك، تمت صياغة مجموعة كاملة من التوصيفات العامة للوظائف تنطبق على زهاء ثلاثة أرباع وظائف الخدمة العامة، ويجري حالياً تدقيقها. وتنطوي عملية تصنيف الوظائف على عنصر هام آخر يتمثل في قيام لجنة مدربة مؤلفة من مديرين وموظفين بتقييم جميع التوصيفات المعتمدة للوظائف (التوصيفات العامة والمحددة). ومن المتوقع أن يجري هذا التقييم في يونيو/حزيران - أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٢.

٢٥- وأقر المؤتمر العام (القرار ٣١/م/٧٣) تخصيص احتياطي لإعادة تصنيف الوظائف مقداره ١٠٥ مليون دولار أمريكي لفترة العامين الجارية. وفي إطار استخدام هذا الاحتياطي، خصصت للقطاعات والمكاتب، في مارس/آذار ٢٠٠٢، مبالغ مالية استناداً إلى تكاليف موظفيها المحددة في الوثيقة ٣١/م/٥، ودُعيت إلى عرض أولوياتها بشأن إعادة تصنيف وظائفها من الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة في المقر وفي الميدان. وستحدد النتائج النهائية لهذه العملية في يونيو/حزيران ٢٠٠٢.

٢٦- وعرض مشروع سياسة جديدة لتصنيف الوظائف على هيئة مساعدي المدير العام، ومن المقرر أن يبدأ تطبيقها في عام ٢٠٠٢. ومن خلال التركيز على أهمية التصنيف باعتباره أداة أساسية للإدارة، فإن هذه السياسة تؤكد الغاية الأساسية المنشودة من التصنيف، وهي تحديد القيمة النسبية للوظائف والمحافظة عليها (أو بعبارة أخرى تصنيف الوظائف ذات المهام والمسؤوليات المتساوية في الدرجة ذاتها) - وذلك مما يوفر في النهاية إطاراً لإدارة الأجور.

سياسة التناوب الجديدة

٢٧- صممت سياسة جديدة للتناوب من شأنها أن تدعم استراتيجية تحقيق اللامركزية في المنظمة. وستنفذ هذه السياسة في النصف الثاني من عام ٢٠٠٢ بعد إجراء مشاورات رسمية مع ممثلي الموظفين واللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين (انظر الفقرة ٤٣ أدناه). وتهدف هذه السياسة أساساً إلى تشجيع حراك الموظفين من المكاتب الإقليمية وإليها، بطريقة منظمة من خلال عملية تدرج التناوب على نحو كامل في إطار التقدم الوظيفي وتراعي الاحتياجات التنفيذية. وتشمل هذه العملية بصورة رئيسية إجراء دورة سنوية للتناوب، وإقرار فترة قصوى يستحسن قضاؤها في مقر العمل، ووضع إجراءات خاصة لتناوب الموظفين الشباب، واعتماد تدابير مساندة كالبرامج الإرشادية على سبيل المثال.

برنامج التقدم الوظيفي

٢٨- بدأ الآن تطبيق برنامج التقدم الوظيفي بعد أن التحق الموظف المسؤول عن التقدم الوظيفي مؤخراً بالعمل في مكتب إدارة الموارد البشرية. وستعرض اقتراحات بشأن سياسة وبرنامج للتقدم الوظيفي على الإدارة في النصف الثاني من عام ٢٠٠٢ للموافقة عليها. وستتناول هذه الاقتراحات الحراك الداخلي لموظفي فئة الخدمة العامة. وسيقوم الموظف المسؤول عن التقدم الوظيفي أيضاً بإسداء المشورة للموظفين فيما يخص المسائل الوظيفية.

المكافأة والتقدير

٢٩- أعدت الاقتراحات الأولية الخاصة ببرنامج للمكافأة والتقدير. وبعد التشاور مع الموظفين، تقرر تأجيل تنفيذ هذا البرنامج مؤقتاً إلى أن تتوفر الشروط اللازمة لنجاحه والتي تشمل عدة أمور من بينها توفر أداة موثوقة لإدارة شؤون الأداء من شأنها تقديم الدعم الفعلي لمثل هذا البرنامج.

تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم

٣٠- ارتفعت الميزانية التي تخصصها المنظمة لتدريب الموظفين لتبلغ ٣ ملايين دولار أمريكي للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وهو مبلغ يمثل ٧ أضعاف الميزانية المخصصة لهذا الغرض في فترة العامين السابقة. وقد أعدت خطة تدريب لمدة عامين وعرضت على الإدارة العليا للموافقة عليها.

٣١- وبالإضافة إلى أنشطة التدريب المنتظمة الجارية، مثل التدريب في مجالي تكنولوجيا المعلومات واللغات، فإن الخطة تشمل المبادرات التالية: القيادة وإدارة التغيير، وإدارة المشروعات، وتنظيم استغلال الوقت، ومهارات الإشراف، وتشكيل الأفرقة وتدريب المسؤولين الإداريين. وهي تتضمن أيضاً عنصراً للتدريب النظري والعملي بهدف الحفاظ على الدرايات الفنية للموظفين وتعزيزها. وتنطوي الخطة أخيراً على عناصر جديدة مثل التعلم بالوسائل الإلكترونية، ومبادرات للتدريب من أجل التقدم الوظيفي.

٣٢- ويستهدف برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير الموظفين من درجة م-٥ وما فوقها، المسؤولين عن إدارة مكاتب ميدانية أو وحدات عمل كبيرة في المقر. ويتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في تكوين ثقافة قوية للقيادة والإدارة في اليونسكو عن طريق تعزيز قدرات الموظفين الإداريين من المستويين العالي والمتوسط في بعض مجالات مثل:

- القيادة وإدارة شؤون الموظفين؛
- المهام والمسؤوليات والأنماط الإدارية في اليونسكو؛
- تأثير الشخصية والثقافة على الإدارة؛
- إدارة التغيير، والإصلاح؛
- التفكير الاستراتيجي والإدارة؛
- التدرّب وتعزيز القدرات في مجال التنظيم؛

- اللامركزية، تفويض السلطات، وتعزيز القدرات، والمساءلة؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- إدارة الموارد المالية؛
- تعبئة الموارد؛
- الإشراف.

٣٣- وأحرز تقدم في تصميم هذا البرنامج، ومن المقرر تنظيم الدورة الرائدة الأولى في نهاية يونيو/حزيران ٢٠٠٢. وسيضمن البرنامج عملية تقييم شامل لكل مشارك قبل الدورة، بالإضافة إلى برنامج تدريب فردي.

٣٤- وترمي حلقات العمل الخاصة بمهارات الإشراف، والمخصصة لكبار موظفي الخدمة العامة والموظفين المهنيين حتى درجة م-٤، إلى تعزيز وتطوير مهارات الإشراف. وهي تسهم أيضاً في زيادة معرفة المشاركين لتقنيات تخطيط الأداء وإدارته وتقييمه. وقد نظمت ثلاث حلقات عمل في فترة العامين الماضية، وستنظم أربع حلقات في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

٣٥- ويهدف برنامج تدريب المسؤولين الإداريين إلى تعزيز القدرات الإدارية في الأمانة، ولا سيما في الوحدات الميدانية، حيث يمثل المسؤولون الإداريون الأكفاء عنصراً جوهرياً في التشغيل الفعال للشبكة الجديدة للوحدات الميدانية. وأعيد تصميم الدورة التدريبية بغية مراعاة الدور الذي يضطلع به المسؤولون الإداريون في بيئة ذات طابع لامركزي، ولكي تشمل مهارات الإدارة وحل المشكلات. وستساعد الدورة أيضاً على إنشاء شبكة للمسؤولين الإداريين. وقد أعيد تحديد الكفاءات التي يتعين توافرها لدى المسؤول الإداري. وستنظم الدورة الأولى على أساس تجريبي في الجزء الأخير من النصف الثاني من عام ٢٠٠٢، وستليها ثلاث دورات أخرى خلال فترة العامين.

٣٦- ونظمت الدورات الخاصة بالتدريب على تشكيل الأفرقة في ثلاثة مكاتب ميدانية (داكار، وهراري، ونيويورك) في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، كما عقدت دورة في بانكوك في فبراير/شباط ٢٠٠٢. ومن المقرر تنظيم خمس دورات أخرى في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وتعد هذه الدورات عنصراً رئيسياً في خطة اليونسكو للتدريب، من حيث أنها تسهم في تطوير وتعزيز المهارات الرئيسية للعمل الجماعي، ومن ثم فهي تسهم في زيادة فعالية عمل الموظفين.

٣٧- وتعد برامج التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والتدريب اللغوي ركائز أساسية لبرنامج التدريب. وخلال فترة العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١، تم تدريب ٦٨٠ موظفاً في إطار تشكيلة من البرامج المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وأجريت البحوث لإدراج نظام للتعلم بالوسائل الإلكترونية في مجال تكنولوجيا المعلومات، في المقر وفي بعض المكاتب الإقليمية. وصمم برنامج خاص لتدريب مستخدمي نظام المالية والميزانية الجديد (FABS)، وشرع في تنفيذه في المقر (انظر الوثيقة ١٦٤ م/ت/٥، الجزء الثاني، للاطلاع على المزيد من التفاصيل). وما زال التدريب اللغوي يحظى بإقبال شديد، ويبلغ متوسط عدد الطلاب في كل عام من ٢٠٠ إلى ٢٥٠ طالباً. ومن المقرر أن تجري في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ زيادة مرافق التدريب وتحسينها من أجل تعلم لغة ثانية من لغات عمل المنظمة.

الترتيبات التعاقدية الجديدة

٣٨- أنجز في عام ٢٠٠١ استعراض شامل لجميع الترتيبات التعاقدية. وأبرز هذا الاستعراض ضرورة مراجعة بعض الوثائق الحالية، ولا سيما لتلبية الاحتياجات في مجال الموظفين على المدى القصير والمتوسط. كما تجلت الحاجة إلى تحقيق الاتساق في الوثائق التعاقدية المستخدمة في المكاتب الميدانية. وكمتابعة لهذا الاستعراض، صمم مكتب إدارة الموارد البشرية إطاراً تعاقدياً جديداً يشمل التعيينات لمدة محدودة وعقود الخدمات المنقحة، واتفاقيات الخدمات الخاصة المنقحة. وقد بدأ استخدام هذا الإطار الجديد. وسيستكمل إعداد عقد منقح للموظفين الإضافيين في النصف الثاني من عام ٢٠٠٢. وجرت أيضاً مراجعة لعقود الخدمات الاستشارية تبين من خلالها أن الحاجة تدعو إلى تغيير بعض الإجراءات الخاصة بهذا النوع من العقود.

العلاقات بين الموظفين والإدارة

٣٩- تم في الآونة الأخيرة تنشيط اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين عن طريق الانتخابات التي أجريت في نهاية مارس/آذار ٢٠٠٢، وستستأنف هذه اللجنة أعمالها عما قريب بوصفها منتدى هاماً في إطار العملية الاستشارية بشأن سياسة الموظفين. وستدرس اللجنة الاقتراحات المتعلقة بالسياسة العامة في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك قضايا الحشد، والترقية، والتصنيف، والتناوب.

رفاه الموظفين

٤٠- أكدت لجنة التنسيق الإدارية (ACC) في عام ١٩٩٥ على أهمية اعتماد "تدابير مؤاتية للحياة العائلية"، في إطار "برنامج العمل - الأسرة" الذي يشدد على الصلة بين التدابير المساندة للأسرة وبين رفاه الموظفين. وفي هذا السياق، وضعت اليونسكو سياسة لهذا الغرض من خلال اعتماد مجموعة شاملة من التدابير في أبريل/نيسان ٢٠٠٢، بغية تحسين التوازن بين الحياة المهنية والحياة العائلية للموظفين.

٤١- وتتمثل التدابير الرئيسية المؤاتية للحياة العائلية في ما يلي:

- اعتماد ترتيبات لمنح إجازة أبوة لمدة ٨ أسابيع؛
- تمديد فترة إجازة التبني حتى ٨ أسابيع، ومنحها للأب المتبني وتطبيقها في حالة تبني طفل حتى سن ١٨ عاماً؛
- منح الإجازة الأبوية، كإجازة خاصة بدون مرتب، لمدة أقصاها ثلاث سنوات مع ضمان العودة إلى الوظيفة؛
- تمديد إجازة الأمومة لمدة أربعة أسابيع إضافية في الظروف الاستثنائية ولأغراض الإرضاع الطبيعي؛
- منح وقت حر في اليوم من أجل الإرضاع الطبيعي؛

- اعتماد ترتيبات مرنة للعمل بعد الإجازة لأسباب عائلية،
- ترشيد بعض الترتيبات الحالية المتعلقة بالإجازة العائلية، ومنح إجازة مناسبة لمواجهة ظروف عائلية طارئة.

٤٢- ومن خلال هذه الإجراءات فإن اليونسكو تسهم في تهيئة بيئة عمل مؤاتية للأسرة وتوفر لموظفيها مجموعة شاملة من المزايا على مستوى يساوي، وربما يتجاوز، مستوى مثيلاتها في وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي تطبق "برنامج العمل - الأسرة".

٤٣- وسوف تستكمل هذه الأنشطة بإدخال تحسينات على الخدمات الطبية، بما في ذلك الوقاية من الأمراض المزمنة الخطيرة، ومعالجة التوتر، وتحسين إدارة برنامج الخدمات الاجتماعية. ومن أجل التعجيل بتطبيق هذه التدابير، التي من شأنها أن تسهم في تحسين رفاه الموظفين ورفع روحهم المعنوية، فإن المدير العام يقترح تخصيص مبلغ ١٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي لهذا الغرض من الأموال المرحلة من فترة العاميين السابقة.

٤٤- وعلى ضوء المعلومات الواردة أعلاه، قد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

وقد درس الوثيقة ١٦٤ م/ت/٥ (الجزء الأول)،

يحيط علماً بالعمل المنجز لمراجعة سياسة الموظفين، بما في ذلك قضايا الحشد، والترقية والتناوب والترتيبات التعاقدية والتقدم الوظيفي ورفاه الموظفين، وبخطة التنفيذ وجدوله الزمني؛

ويلاحظ على وجه الخصوص التخفيض الهام في المجموعة الضخمة من الوظائف في قمة البنية الوظيفية للأمانة، وفي عدد الموظفين من درجة مدير-١ وما فوقها؛

ويدعو المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ سياسة الموظفين الجديدة، وأن يقدم إليه تقريراً بهذا الشأن في دورته السادسة والستين بعد المائة.

ANNEX

Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003																
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Recruitment																																									
I.1 - Prepare annual recruitment plans	█																																								
I.2 - Organize training of National Commissions on recruitment issues	█																																								
I.3 - Field recruitment missions to selected regions	█																																								
I.4 - Increase annual intake of Young Professionals to 20 (per biennium)	10																																								
I.5 - Review recruitment process	█																																								
I.6 - Decentralization of certain recruitment functions to Sectors	█																																								
I.7 - Develop and implement new Internet-based software for candidatures	█																																								
I.8 - Establish rosters of pre-qualified candidate including roster of tested secretarial candidates	█																																								
II. Staff performance, career development and mobility																																									
II.1 - Develop competencies for senior managerial posts and develop competency based	█																																								
II.2 - Develop generic job profiles and competencies for P-1 to P-4 posts	█																																								
II.3 - Develop generic job profiles and competencies for GS posts and complete GS conversion to new classification standard	█																																								
II.4 - Develop and implement new performance appraisal system	█																																								
II.5 - Review promotion process and implement new promotion policy	█																																								
II.6 - Develop & implement career development programme	█																																								
II.7 - Develop and implement rotation scheme	█																																								
II.8 - Develop reward and recognition scheme	█																																								
II.9 - Develop and implement classification policy	█																																								
II.10 - Review current classification process with new HR software	█																																								
III. Staff training and development																																									
III.1 - Organize Senior Management Symposium	█																																								
III.2 - Organize leadership and change Management Workshops for P-5 and above	█																																								

Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2000												2001												2002												2003																
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D											
III.3 - Organize Supervision skills training programmes for staff at P-3 and Senior GS level																																																					
III.4 - Implement Teambuilding Training Programme																																																					
III.5 - Implement AO training for new Clusters																																																					
III.6 - Implement training courses for GS staff																																																					
III.7 - Implement training programme in IT for knowledge sharing and use (continuous)																																																					
III.8 - Launch External Studies Programme & develop study policy																																																					
III.9 - Implement Project Management training																																																					
IV. New working arrangements																																																					
IV.1 - Review contractual arrangements																																																					
V. Personnel Administrative processes																																																					
V.1 - Review some entitlements and simplify administrative processes																																																					
V.2 - Review function/authorities and identify those to be delegated to Executive Offices																																																					
V.3 - Develop and implement new "one stop shop" approach in personnel administration																																																					
V.4 - Identify training needs and develop training plan for staff in new Services Section																																																					
VI. Staff management Relations																																																					
VII.1 - Re-establish staff-management consultative committee																																																					
VII. Staff Well Being																																																					
VI.1 - Implement measures to improve work-family balance of staff members																																																					
VI.2 - Develop policy on prevention and resolution of harassment.																																																					
VIII. Communication																																																					
VIII.1 - Develop and publish HRM newsletter, addressed to all staff																																																					
IX. HRM Transformation																																																					
IX.1 - Reform and restructure HRM																																																					

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00					2001												2002												2003												
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Recrutement																																										
I.1 <i>Elaborer des plans annuels de recrutement</i>																																										
I.2 <i>Organiser des sessions de formation sur les questions de recrutement à l'attention des commissions nationales</i>																																										
I.3 <i>Organiser des missions de recrutement dans certaines régions</i>																																										
I.4 <i>Porter à 20 le nombre de jeunes cadres recrutés chaque année (par exercice biennal)</i>																																										
I.5 <i>Revoir la procédure de recrutement</i>																																										
I.6 <i>Décentraliser aux secteurs certaines fonctions de recrutement</i>																																										
I.7 <i>Mettre au point et utiliser le nouveau logiciel de traitement des candidatures sur l'Internet</i>																																										
I.8 <i>Dresser des listes de candidats présélectionnés, y compris une liste de candidats à un poste de secrétariat ayant passé un test</i>																																										
II. Notation du personnel, organisation des carrières et mobilité																																										
II.1 <i>Définir les compétences requises pour les postes de haut niveau</i>																																										
II.2 <i>Rédiger des descriptions d'emplois génériques et définir les compétences requises pour les postes P-1 à P-4</i>																																										
II.3 <i>Rédiger des descriptions d'emplois génériques et définir les compétences requises pour les postes du cadre de service et de bureau (GS), et achever le passage à la nouvelle norme de classement des postes de cette catégorie</i>																																										
II.4 <i>Elaborer et appliquer le nouveau système de notation professionnelle</i>																																										
II.5 <i>Revoir la procédure de promotion et mettre en oeuvre la nouvelle politique dans ce domaine</i>																																										
II.6 <i>Elaborer et mettre en oeuvre le programme d'organisation des carrières</i>																																										
II.7 <i>Mettre en place et appliquer le système de rotation</i>																																										
II.8 <i>Mettre en place le système de reconnaissance des performances</i>																																										
II.9 <i>Mettre en place et appliquer la politique de classement</i>																																										
II.10 <i>Revoir la procédure de classement actuellement en vigueur avec le nouveau logiciel de gestion des ressources humaines</i>																																										

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00												2001												2002												2003																	
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
VII. Bien-être du personnel																																																						
<i>VII.1 Appliquer des mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale des membres du personnel</i>																																																						
<i>VII.2 Elaborer une politique de prévention du harcèlement et apporter des solutions dans ce domaine</i>																																																						
VIII. Communication																																																						
<i>VIII.1 Publier et diffuser le bulletin de HRM à l'ensemble du personnel</i>																																																						
IX. Réforme de la gestion des ressources humaines																																																						
<i>IX.1 Réformer et restructurer HRM</i>																																																						

الدورة الرابعة والستون بعد المائة

164 EX/5
PART II
م ١٦٤ ت/٥
الجزء الثاني
باريس، ٢٩/٤/٢٠٠٢
الأصل: انجليزي

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثاني

الأدوات الجديدة للإدارة

الملخص

طبقاً لقراري المجلس التنفيذي ١٦٠ م ت/٣,١,٢ و ١٦١ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة، واللامركزية.

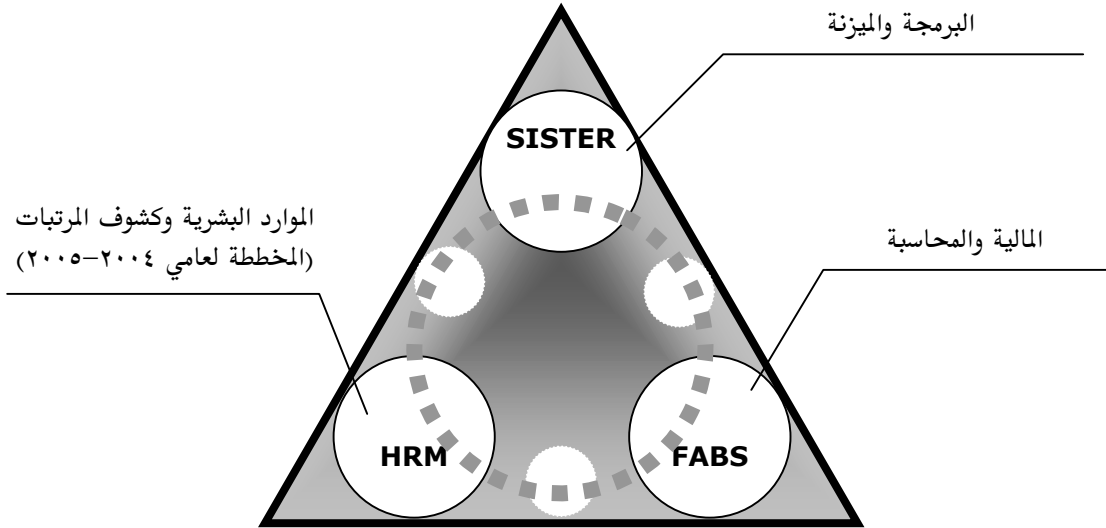
وخصص الجزء الثاني من هذا التقرير لاعتماد نظام متكامل جديد للمعلومات الإدارية يشمل البرنامج والميزانية والشؤون المالية والحسابات والموارد البشرية وكشوف المرتبات.

القرار المطلوب: الفقرة ٤.

المقدمة: النظام المتكامل الجديد للمعلومات

١- طبقاً للقرار ٣٠/م/٨٤ والشروح المقدمة في الوثيقة ١٦٢م/ت/٣٩ فإن المنظمة في سبيل الاستعاضة عن نظمها الحاسوبية القديمة التي أصبحت ثقيلة وهشة، بنظام متكامل حديث للمعلومات الإدارية (انظر الشكل ١)، بهدف تحقيق المكاسب المطلوبة من حيث الفعالية، وتحسين الخدمات التي تقدم إلى الهيئتين الرئاسيتين والدول الأعضاء وسائر شركاء اليونسكو، وتحسين نوعية المعلومات التي تتاح لإدارة المنظمة.

٢- وهذا النظام، الذي تشمل عناصره الرئيسية البرنامج والميزانية والشؤون المالية والحسابات والموارد البشرية وكشوف المرتبات، لا يعتبر فقط آلية مساندة يعتمد عليها، بل هو أيضاً وسيلة لتحقيق التغيير اللازم لتحويل اليونسكو إلى منظمة حديثة تطبق سياسة إدارية مبنية على النتائج، وتسعى إلى زيادة تأثيرها على الصعيد الدولي في مجالات اختصاصها.



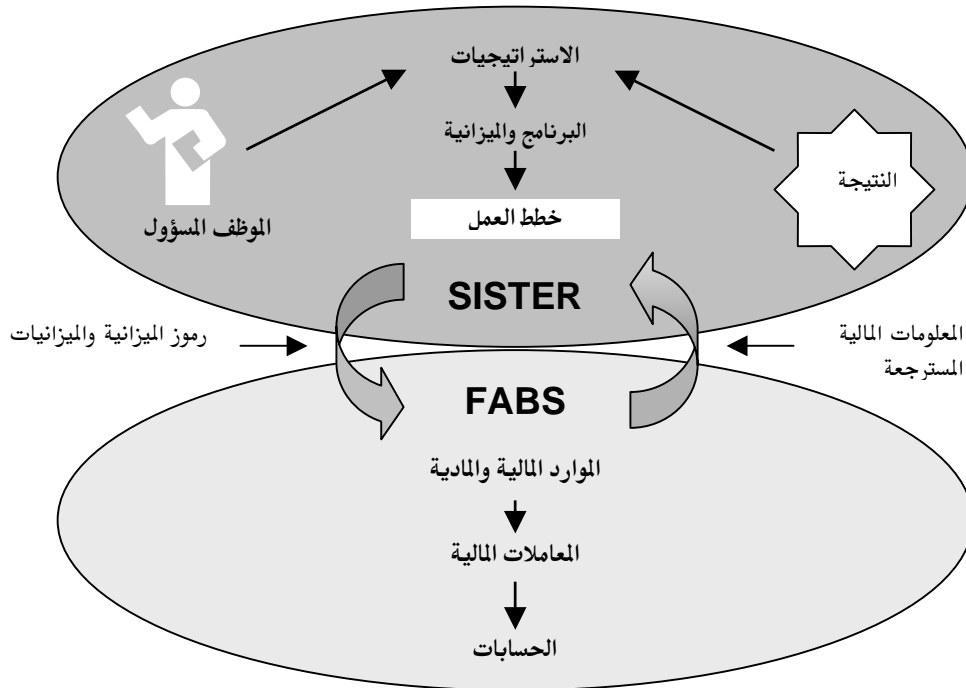
الشكل ١ - النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية

٣- ويشمل نظام **SISTER** (نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج - سيستر) جميع عمليات البرمجة في اليونسكو، موزعة بحسب البرامج الرئيسية، والبرامج، والبرامج الفرعية، ومحاور العمل، والأنشطة. ويغيد هذا النظام في إعداد البرنامج والميزانية، وكذلك المشروعات الخارجة عن الميزانية، وفي مراقبة تنفيذها، وقياس التقدم المحرز بالمقارنة إلى النتائج المتوقعة، الأمر الذي يتيح إجراء تقييم أفضل للأداء، وتحسين البرامج. وقد طورت اليونسكو خصيصاً البرامج التي يستند إليها نظام **SISTER**، لتحقيق هذه الأغراض.

٤- أما نظام المالية والميزانية (**FABS**) فهو عبارة عن نظام يدير جميع الموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ البرامج، ويسجل جميع المعاملات ويقيدها في الحسابات. وهو يستند إلى برامج SAP R/3 المتاحة في السوق بعد تطويعها لاحتياجات اليونسكو، ويضمن إدارة الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية والمشتريات والأسفار الرسمية، والخزينة، والحسابات. وتنفذ كل مهمة من هذه المهام بواسطة وحدة خاصة في SAP. ومن مزايا هذا النظام إتاحة المعلومات المالية فوراً، وتخفيض استخدام الورق وتفويض المسؤولية إلى المنتفعين مباشرة.

٥ - وسيضاف إلى هذه العناصر عنصر خاص بالموارد البشرية وكشوف المرتبات سوف يساعد على تنظيم وإدارة الموارد البشرية للمنظمة بصورة رشيدة، بما في ذلك كشوف المرتبات واستحقاقات الموظفين. ولم تحدد بعد البرامجيات التي ستستخدم لهذا الغرض.

٦ - ونظاما **SISTER** و **FABS** مختلفان من حيث المفاهيم، ولكنهما متكاملان من حيث المهام، ويفترض فيهما أن يكفلا معا عملية إعداد وتنفيذ البرنامج بأكملها، ابتداء من التخطيط ومروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالمراقبة وتقديم التقارير (انظر الشكل ٢).



الشكل ٢: التفاعل بين نظامي **SISTER** و **FABS**

نظام **SISTER**: من مرحلة التصميم إلى التطبيق العملي

٧ - تستهدف عملية الإصلاح في اليونسكو أساساً إلى الانتقال بالمنظمة من نموذج أداء يقوم على تنفيذ مختلف البرامج وفقاً لخطة مقررته مستوحاة من صلاحيات المنظمة، إلى نموذج أداء يركز على الإنجاز الفعلي لنتائج محددة يعدّ أفضل تعبير عن هذه الصلاحيات. فبينما كان يكفي في الماضي تقسيم مجال معين إلى مجالات فرعية تؤدي إلى عدد من المبادرات التي تمثل بدرجة أو بأخرى المجال المعني، فإن المطلوب الآن هو أن تحدد بدقة التغييرات الملموسة التي يمكن أن تحدثها المنظمة في عالم يعمل فيه الكثير غيرها من الأطراف الفاعلة، ثم العمل، انطلاقاً من هذه النقطة، على تحديد السبل والمنهجيات اللازمة لتحقيق ذلك، من خلال عملية مقابلة وتكييف للغايات والوسائل، وهو ما يشكل في نهاية المطاف استراتيجية.

٨ - ويستهدف هذا التغيير في توجه المنظمة التخلص من تكاثر الأنشطة وتبعثرها اللذين كانا من خصائص البرمجة التقليدية، والعمل بدلاً من ذلك على تأمين تركيز الجهود والأنشطة والتنسيق الوثيق بينها بحيث يمكنها أن تفضي معاً إلى تحقيق التأثير المنشود. بيد أنه لا يمكن الانتقال من نمط إلى نمط

آخر في البرمجة إلا من خلال برنامج تدريبي واسع النطاق، وتطوير برنامج حاسوبي خاص للبرمجة، يعتمد تماماً على منطق السعي المتساوق إلى تحقيق نتائج يمكن أن يكون لها أثر مضاعف. وبعد أن أعدت اليونيسكو مثل هذا البرنامج (SISTER) خلال السنوات الثلاث الأخيرة، نقلت إليه جميع عمليات البرمجة في المنظمة بعد عملية طويلة من التصميم الجماعي والتنسيق والتدريب المكثف للموظفين ليس فقط على استخدام هذه البرامجيات وهو أمر سهل نسبياً، وإنما بالأخص على البرمجة والإدارة المبنية على النتائج.

٩ - وفي الفترة من نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١ إلى مارس/آذار ٢٠٠٢، استخدم نظام سيستر لأول مرة بصورة منتظمة لإعداد خطط العمل لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (الوثيقة ٥/م٣١)، والتفاوض بشأنها والموافقة عليها. وتمت برمجة جميع الأنشطة المزمعة لفترة العامين، في المقر وفي الميدان، بواسطة نظام سيستر في إطار الأنشطة المنبثقة عن على محاور العمل التي اعتمدها المؤتمر العام. ويخصص نظام سيستر لكل نشاط رقماً محدداً، يصبح رمز ميزانية هذا النشاط الذي يتعين نقله إلى نظام فابس (FABS) للتنفيذ المالي. وعندما يتم تنفيذ الأنشطة المختلفة، تتجمع البيانات المالية المناظرة في هذه المرحلة في نظام فابس ثم تحول إلى نظام سيستر، مما ييسر المراقبة اليومية لعمل المنظمة في جميع المراحل (الشكل ٢).

١٠ - وبالإضافة إلى ذلك، سيتاح للموظفين المسؤولين على جميع المستويات أن يدخلوا كل ثلاثة أشهر، في الأجزاء المخصصة لشعبتهم في نظام سيستر، تقييمهم للتقدم الذي أحرزوه بالنظر إلى النتائج التي يسعون إلى تحقيقها. وسيتيح ذلك إجراء مراقبة منتظمة لنوعية كل عنصر من عناصر البرنامج، كما يتيح إجراء تقييم شامل للتقدم المحرز على جميع المستويات ابتداءً من الأنشطة، وانتهاءً بالبرامج الرئيسية. ومن المزمع إجراء عمليات استعراضات منتظمة للتقدم المحرز في كل قطاع، بغية معاينة المعلومات التي أدخلت والنظر في طريقة استخدامها في تخطيط البرامج وإدارتها ومتابعتها.

١١ - ولم يطرح بدء العمل بنظام سيستر أي صعوبات ذات شأن نظراً لأنه تم تدريب المنتفعين به وتكييف النظام أثناء الفترة المشمولة بالوثيقة ٥/م٣٠. وتم إقرار خطط العمل بنظام سيستر في نهاية مارس/آذار ٢٠٠٢، مما يعد، رغم بعض التأخير بالنسبة للتاريخ المحدد أصلاً (فبراير/شباط ٢٠٠٢)، مماثلاً للإطار الزمني بهذه العملية في فترات العامين السابقة، إن لم يكن أفضل منه، مع تمييزها هذه المرة بأنها وضعت منذ البداية في شكل مكيف لإخضاعها للمتابعة وإعداد التقارير والتقييم والمراجعة.

تطبيق نظام فابس (FABS) في المقر

١٢ - طبقاً للجدول الزمني الوارد في الوثيقة ١٦٢ م/ت/٣٩، كان الفريق المعني بمشروع فابس قد استكمل تقريباً في نهاية ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١، مكونات "ساب" (SAB)، كما اختبر النظام بالنظر إلى الاحتياجات المبينة في الخطة التفصيلية، وأعد دليلاً تقنياً للمنتفعين بعنوان ("user scripts"). وتم الاضطلاع في يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط ٢٠٠٢ ببعض الأعمال المتبقية فيما يتعلق بإعداد الواجهات البينية واختبارها. وفي شهر يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢، شُرع في تطبيق نظام فابس بواجهات بينية ذات أولوية في مقر المنظمة.

١٣ - وابتداءً من ٢١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢، أصبح نظام فابس يستخدم تدريجياً لأنواع مختلفة من العمليات المالية، مثل: دفع مرتبات الموظفين والموظفين المؤقتين، وتسديد صندوق التأمين الصحي للنفقات

الصحية، وغير ذلك من المدفوعات، ولا سيما تسديد المدفوعات المرتبط بها في عام ٢٠٠١، والسلف المقدمة للخبراء الاستشاريين وللأسفار الرسمية. ومنذ إقرار خطط العمل في نهاية مارس/آذار ٢٠٠٢، يستخدم هذا النظام لتنفيذ الميزانية المعتمدة لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

١٤- وفي الوقت ذاته، وبفضل هبة مقدمة من المملكة المتحدة (٧٥٠ ٠٠٠ جنيه استرليني) تمكن مكتب إدارة الموارد البشرية من تنظيم دورات تدريبية للمنتفعين على استخدام نظام فابس. وفي الفترة من يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار ٢٠٠٢ تم تدريب ٣٥٠ منتفعاً ممن أعطيت لهم الأولوية في مقر اليونسكو. وشملت الدورات عدة وحدات تدريبية في جميع المجالات الرئيسية لنظام فابس لفترات تتراوح بين يوم واحد وثلاثة أيام. وأعد مضمون التدريب بمساعدة متعاقدين خارجيين استناداً إلى مواد ومعلومات قدمتها اليونسكو. ودعماً لهذا التدريب، أدخل نظام للتعلّم بالاتصال المباشر بعنوان "KnowHow"، يتيح للمنتفعين بفابس استعراض "الدليل الإجرائي" (Procedural Guides) الذي يتضمن الإجراءات الخاصة بنظام فابس والمعاملات المناظرة لها في إطار "ساب"، كما يتيح لهم طباعة هذا الدليل عند الاقتضاء، بحسب الدور الوظيفي لكل منهم. ومنذ إتاحة النظام بالاتصال المباشر، بات بالإمكان استيفاء المعلومات بسرعة وعند الحاجة. كما يستطيع المنتفعون تجديد مهاراتهم من خلال تمارين محاكاة موجهة في إطار ساب ينفذونها لدى عودتهم إلى مكان العمل بعد حصة التدريب. وقد قدم هذا التدريب مدربين خارجيين بمشاركة مدربين من اليونسكو، بحيث يتسنى لليونسكو فيما بعد القيام بأنشطتها التدريبية الداخلية على استخدام نظام فابس بمواردها الخاصة.

المشكلات التي صودفت والتدابير التي اتخذت لمعالجتها

١٥- غالباً ما يكون اعتماد أي نظام جديد عملية صعبة، لا سيما عندما يكون النظام نفسه أو البيئة التي يطبق فيها يتسمان بالتعقيد. وفي هذه الحالة، أدخل نظام معقد في بيئة معقدة. ويجدر ألا يغيب عن البال هنا أن نظامي سيستر وفابس نظامان مختلفان تماماً وأن دمجهما في عمل المنظمة يثير بعض الصعوبات الموضوعية، من الناحيتين التقنية والتنظيمية. وبالإضافة إلى التعقيد التقني لا بد من الإشارة إلى الصعوبات الناشئة عن الميزانية المحدودة وعن نمط العمل المختلف تماماً الذي دأبت عليه المنظمة لعقود طويلة ويصعب تغييره أو التخلي عنه.

١٦- وتجدر الإشارة في هذا السياق، إلى أن بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي غيرت نظمها المعلوماتية، واجهت جميعها مشكلات في هذا المجال. واحتاج بعضها إلى سنة كاملة قبل أن تبلغ نظمها الجديدة مرحلة الاستقرار بعد بدء تشغيلها.

١٧- وفي حالة نظام سيستر، لوحظت بعض المشكلات في الميدان حيث لا تزال بعض المكاتب، رغم المساعدة المقدمة إليها بالهاتف والبريد الإلكتروني، غير قادرة على التعامل بسهولة مع هذه الأداة الجديدة، لا سيما بالنظر إلى المسؤوليات الجديدة المفروضة عليها في إطار اللامركزية. وقد تسنى حل هذه المشكلات بسهولة في المكاتب (والمعهد) التي أمكن تنظيم تدريب ميداني فيها (برازيليا والقاهرة وداكار وجنيف ومونتيفيديو ومونتريال ونيودلهي والبنديقية). وسيواصل بذل وتعزيز الجهود الرامية إلى توفير التدريب والمساعدة بصفة منتظمة للموظفين العاملين في الميدان.

١٨- ومن المشكلات العملية المتصلة ببدء العمل بنظام فابس استفحال التأخير في تسديد بعض المدفوعات. والواقع أن القطاعات لا يمكنها إعداد العقود في إطار نظام فابس، وبالتالي تسديد المدفوعات بصورة عادية، إلا بعد أن يتم إدخال الاعتمادات المالية المخصصة لهذه العقود في النظام المذكور. وريثما يتم ذلك، كان الحل الوحيد هو تسديد المدفوعات يدوياً. وقد وردت خلال هذه المرحلة الانتقالية عدة آلاف من طلبات التسديد التي وجب معالجتها يدوياً، مما أدى إلى تضخم في عبء العمل. وقد اتخذت ترتيبات خاصة لمعالجة هذه المشكلة، منها تعزيز المرافق المعنية لهذه الغاية المحددة. وابتداءً من ١٤ مارس/آذار ٢٠٠٢، باتت جميع طلبات التسديد الجديدة تعالج بواسطة فابس، ومن المتوقع تصريف الطلبات المتراكمة في أوائل شهر مايو/أيار ٢٠٠٢.

١٩- وسجل أيضاً تأخير في تسديد النفقات الطبية للموظفين، فأنشئت لحل لهذه المشكلة واجهة وصلة بينية خاصة تم إنجازها واختبارها في فبراير/شباط ٢٠٠٢. ومنذ ذلك الحين، تم تصريف الطلبات المتراكمة وعادت معالجة الطلبات تتم بصورة طبيعية في فترات منتظمة.

٢٠- ونشأت مشكلات لا تمت إلى النظامين في حد ذاتهما وإنما إلى بعض الخيارات التي تمت أثناء تحديد مكوناتها والتي، على الرغم من كونها خيارات منطقية، تبين أنها ليست شاملة بصورة كافية أو لا تتلاءم تماماً مع التنفيذ العملي للبرامج والمشروعات. وقد صححت مثل هذه الأخطاء التي اكتشفت في نظامي فابس وسيستر أو يجري تصحيحها.

٢١- وأدت القيود المالية المفروضة إلى تأخير البدء بالتدريب على استخدام نظام فابس عن الموعد المقرر أصلاً، وإلى وجوب توجيه التدريب في المرحلة الأولى إلى المنتفعين "ذوي الأولوية" في مختلف الوحدات. وبالإضافة إلى الدورات التدريبية الرسمية، قدمت مساعدة محددة في موقع العمل لبعض الموظفين. وعلى مستوى أعم، أنشئ موقع مساعدة خاص للرد على أسئلة المنتفعين ولمعالجة المشكلات التقنية. واستناداً إلى الخبرة المكتسبة في المرحلة الأولى من التدريب تم تعديل بنية الدورة الدراسية، وإثراء مضمون التدريب، وتحسين الجدول الزمني للمرحلة الثانية المزمع تنفيذها في الفترة من ١٥ أبريل/نيسان إلى ٢٦ يوليو/تموز ٢٠٠٢ (انظر الفقرة ٢٧ أدناه).

٢٢- وأبرزت جولة التدريب الأولى الحاجة ليس فقط إلى نقل المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ عمليات محددة وإنما أيضاً إلى تحسين فهم المسؤولين الإداريين والموظفين بشكل عام للأساس المنطقي لتصميم العمليات وما يترتب عليهم من أدوار ومسؤوليات جديدة نتيجة لذلك. ولهذا الغرض، نظمت جولتان من الجلسات الإعلامية المحددة الموجهة إلى الموظفين في جميع قطاعات ووحدات المقر في نهاية شهر أبريل/نيسان ٢٠٠٢ كما نظمت حلقات عمل للمسؤولين الإداريين.

التحديات المقبلة

٢٣- تطوير وتحسين نظام سيستر. إن التطور الذي تشهده المنظمة نحو مزيد من اللامركزية، وتعزيز امتلاك الموظفين للقدرة على البرمجة المبنية على النتائج، ومواصلة إدماج سيستر في فابس، بالإضافة إلى التطور السريع الذي تشهده تكنولوجيات الحاسوب بشكل عام، كل ذلك يفترض بطبيعة الحال ضرورة تكييف برامجيات سيستر. والواقع أن التغييرات التي طرأت على المنظمة وعلى ثقافة العمل فيها نتيجة

لإعتماد نظام سيستر هي الدافع الرئيسي إلى إعادة النظر في نظام سيستر وتحسينه. ومن المزمع القيام بذلك خلال فترة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، ٤/م٣١ (٢٠٠٢-٢٠٠٧) وقد أنشئ بالفعل فريق عمل خاص لهذا الغرض.

٢٤- توسيع تغطية نظام فابس. يستخدم هذا النظام حالياً في المقر حيث يجري التوسع تدريجياً في استخدامه مع تزايد عدد المنتفعين المدربين ومع استكمال عدد إجراءات العمل الجديدة واعتمادها. وسيجري في المرحلة التالية نقل النظام تدريجياً إلى المكاتب الميدانية. ويقوم الفريق المعني بفابس، بالتعاون مع مكتب التنسيق الميداني، وقسم المراقب المالي، وقسم نظم المعلومات والاتصالات، بتصميم خطة عمل ومنهجية لهذه الغاية. وريثما يتم ذلك، فإن إدخال البيانات المالية الخاصة بالمكاتب الميدانية سيتم مركزياً في المقر، بينما توفر البيانات المالية الإجمالية لأخصائيي البرنامج على نظام سيستر المتاح لجميع الموظفين.

٢٥- تحقيق الاستقرار في نظام فابس وتكليفه. على غرار ما حدث بالنسبة لنظام سيستر، فإن نظام فابس قد يحتاج إلى مزيد من التكيف والتشذيب للوفاء باحتياجات المنتفعين. وقد يحتاج الأمر في بعض الحالات إلى إدخال التعديلات على برامجيات "ساب" أو على البرامج البينية. وقد يفترض ذلك في حالات أخرى، كما بيّنا في الفقرة ٢٠ أعلاه، إعادة النظر في بعض القرارات المتعلقة بالسياسات وبالخيارات الإدارية المتخذة أثناء إعداد الخطة التفصيلية للنظام. ويتمثل التحدي المطروح في تلبية احتياجات المنتفعين بالنظام دون إغفال المبادئ التي قام عليها اعتماد هذا النظام. كما ينبغي تقييم وقياس الفوائد التي تجنيها المنظمة منه. وينبغي لهذه الغاية وضع مؤشرات لقياس نجاح النظام، وإجراء تقييم نوعي للتحسينات التي أدخلت عليه، ووضع خطط لتحسين أداء اليونسكو بفضل استخدامه.

٢٦- إعادة النظر في الإجراءات. ومن المهام الأخرى التي يتعين الاضطلاع بها لتحقيق استقرار النظام مهمة إعادة النظر في بعض بنود "المرجع الإداري" التي لا تعكس الإجراءات المالية الجديدة التي أقرتها الإدارة العليا في اليونسكو. فذلك أمر لا بد منه إذا أردنا أن نجسد في القواعد الإدارية للمنظمة مبادئ الإدارة الجديدة التي يدعمها النظام. ويقوم فريق صغير معني بهذه المسألة باستيفاء مرجع اليونسكو الإداري لمراعاة ذلك.

٢٧- التدريب. تم الشروع بالمرحلة الثانية من التدريب على استخدام نظام فابس. فبحلول نهاية شهر يوليو/تموز ٢٠٠٢، يكون قد تم تدريب زهاء ٦٥٠^(١) موظفاً. ولتحقيق هذا الهدف بالقدرات المحدودة المتاحة حالياً، سيتولى مدربون داخليون تدريب ١٥٠ من الموظفين المذكورين. وسيساعد ذلك أيضاً على تكوين قدرة داخلية لتدريب الموظفين الجدد والموظفين الذين يكلفون بمهام جديدة أو يحتاجون إلى مزيد من التدريب. وقد أدخل مكتب إدارة الموارد البشرية عدداً من التحسينات في هذه المرحلة الثانية من التدريب، وذلك استناداً إلى حلقات العمل التي نظمت بعد المرحلة الأولى وغير ذلك من المعلومات التي وردت من القطاعات والمكاتب. وتم تعزيز واستيفاء الدليل الإجرائي بعنوان "KnowHow"، كما تم إعادة النظر في بنية الدورة التدريبية وتشمل الدورات الجديدة دورات للتعريف بالنظام ودورة للإدارة وإعداد التقارير. وسيتم التركيز على إجراء تمارين عملية وعلى اختيار المواعيد المناسبة وجمع المتدربين بطريقة

(١) منهم بعض المنتفعين الذين سبق تدريبهم والذين يحتاجون إلى تحسين مهاراتهم.

منطقية بحسب القطاع الذي ينتمون إليه أو الدور الذي يؤديه في عملهم ولتوفير تدريب عاجل لأغراض محددة. تقوم القطاعات حالياً باختبار خطة تدريبية تستند إلى استخدام أداة "KnowHow" للتعلم الذاتي.

٢٨- مساعدة المنتفعين وتزويدهم بالوثائق. يقوم الفريق المعني بنظام فابس بإعداد أدلة لمساعدة الموظفين على فهم وتشغيل النظام في بيئة العمل الجديدة. وستتضمن هذه الأدلة بوجه خاص وصفاً للعمليات المالية ونصائح عملية لتمكين المنتفعين من بدء العمل بنظام فابس في أسرع وقت ممكن.

٢٩- تغيير ثقافة العمل. ستجني اليونسكو فوائد استثمارها عندما يستوعب الجميع، ولا سيما مدير اليونسكو، المبادئ الإدارية الجديدة التي أرشدت تصميم النظام، ويضعونها موضع التطبيق العملي. ولتحقيق ذلك، لا بد من بذل جهد كبير ومستمر في مجال التوعية.

٣٠- وقام مشروع فابس بتصميم حلقات توعية موجهة إلى الرؤساء الإداريين (من رئيس شعبة فما فوق) لتعزيز قدراتهم على تنفيذ فابس وإدارة التغييرات الناتجة عنه فيما يخص ثقافة العمل. وستصمم هذه الحلقات بحيث تساعد الموظفين المعنيين على الاضطلاع بدورهم كمسهمين في التغيير داخل قطاعاتهم وأفرقتهم.

٣١- ويكمن جوهر التغيير المتعلق بثقافة العمل في تحويل الإدارة القائمة على المهام إلى تنظيم قائم على العمليات الموجهة. وفي هذا التنظيم الجديد المتسم بقدر أكبر من تفويض السلطة والمساءلة، سوف يحتاج الموظفون للقيام بعملهم إلى معلومات تفوق ما كانوا يحتاجون إليه في السابق. ولذلك سيحتاجون إلى فهم أفضل للإجراءات المالية في مجملها ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة على مستواهم.

٣٢- وفضلاً عن ذلك، يستلزم نظام فابس كفاءات جديدة لدى الموظفين وتوزيعاً أكثر فعالية للعمل والمسؤوليات داخل المرافق وفيما بينها. وسيحتاج كل منهم إلى رفع مستوى كفاءاته واكتساب كفاءات جديدة من أجل استخدام النظام بصورة سليمة والاستفادة من إمكانياته الإدارية. ويمثل هذا الأمر تحدياً كبيراً فيما يخص تنمية الموارد البشرية.

٣٣- العنصر الخاص بالموارد البشرية وكشوف المرتبات المزمع إدخاله في النظام. من المقرر تطبيق العنصر المتعلق بالموارد البشرية في عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. ومع ذلك، بدأت الأعمال التحضيرية منذ الآن بمراجعة عامة لجميع قواعد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية بهدف ترشيد بنيتها الهيكلية وتفاعلها. وسيجري تحديد الحل التقني لهذا العنصر بالتعاون الوثيق مع وكالات أخرى للأمم المتحدة. وسوف يولى اهتمام خاص لاستكشاف ما يمكن اتخاذه من ترتيبات في مجال النقل المجاني أو التشارك في التكاليف بين منطقتين أو أكثر، سعياً إلى تحقيق الاتساق بين النهج والوفورات المالية.

٣٤- مركز الكفاءات. ويجري حالياً إنشاء مركز متكامل للكفاءات يتولى كل ما يتعلق بالتطورات المقبلة لمجمل عناصر النظام، وبمساعدة المنتفعين به. وبالإضافة إلى المختصين الحاليين في فريقي نظام سيستر ونظام فابس، الذين اكتسبوا خبرة كبيرة قيّمة، سيحشد عدد من الخبراء التقنيين الجدد، من ذوي المعرفة بنظام ساب وبنظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالإدارة. وسيقوم مدير الأدوات الجديدة للإدارة، الذي عين مؤخراً، بتحقيق التكامل السلس لجميع عناصر النظام، وتطوير هذه العناصر في المستقبل.

٣٥- وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن نظامي سيستر وفابيس تم إعدادهما وإدخالهما على يد أفرقة مؤقتة شكّلت خصيصاً لهذا الغرض، وليس على يد أفرقة تعمل في مرافق دائمة. وكان لهذا النهج مبرراته في مرحلتي الإعداد والتطبيق. غير أنه سيجري في المستقبل الجمع بين كافة عمليات التطوير والدعم الخاصة بجميع نظم المعلومات، ضمن إطار قسم نظم المعلومات والاتصالات (DIT)، بعد إعادة هيكلته وتعزيزه، باعتباره الإطار المناسب لهذا النوع من العمليات.

الجدول الزمني

٣٦- يرد فيما يلي الجدول الزمني المعدل للبرنامج (انظر التفاصيل في الملحق):

مراحل التنفيذ	التاريخ المقرر	التاريخ الفعلي/المعدل
إدخال سيستر (إعداد خطط العمل واعتمادها)	نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١ - فبراير/شباط ٢٠٠٢	مارس/آذار ٢٠٠٢
استكمال مكونات ساب واختبار نظام فابيس بالمقارنة بالخطة التفصيلية	أغسطس/آب - ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١	ضمن الجدول الزمني المقرر (بيد أن بعض الأعمال المتعلقة بإعداد الواجهة البيئية واختبارها أُجريت في يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط ٢٠٠٢)
إعداد دليل استخدام للمنتفع المباشر	أغسطس/آب - ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١	أغسطس/آب - مايو/أيار ٢٠٠٢
تنظيم تدريب هادف للمنتفعين بفابيس	نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١	يناير/كانون الثاني - مارس/آذار ٢٠٠٢
البدء بتطبيق نظام فابيس مع وضع واجهات بينية ذات أولوية في المقر لمجموعة رئيسية من المنتفعين	يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢	يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط ٢٠٠٢
توسيع تطبيق النظام بحيث يشمل منتفعين آخرين في المقر، وتوفير التدريب اللازم لذلك	فبراير/شباط - يونيو/حزيران ٢٠٠٢	أبريل/نيسان - يوليو/تموز ٢٠٠٢
توسيع تطبيق النظام بصورة تدريجية ليشمل المكاتب والمعاهد الميدانية	يوليو/تموز - ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٣	لا تغيير

التمويل والتكاليف

٣٧- قدر المؤتمر العام، في القرار ٣٠/م٨٤، 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 تنفيذه في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١.

٣٨- وفي ديسمبر/كانون الأول، عندما تم إعداد نظام فابس وتجهيزه للاستخدام واختباره، بلغ إجمالي المصروفات أقل من ٩ ملايين دولار، شملت التكاليف المباشرة لموظفي المشروع، والخدمات التعاقدية، ورخص استخدام ساب، وتكاليف المعدات والنفقات الإدارية، وأخذت ٧ ملايين دولار من هذا المبلغ من الميزانية العادية. أما باقي المبلغ (مليون دولار) فقد قدمته اليابان. ويسرت ألمانيا الحصول على هبة من شركة SAP AG بمبلغ ٥٠٠ ٠٠٠ يورو. فضلاً عن ذلك، قدمت المملكة المتحدة مبلغ ٧٥٠ ٠٠٠ جنيه استرليني للتدريب على فابس. وكان ذلك أقل من المبلغ المقرر أصلاً نظراً لأن تعديل نطاق المشروع وجدوله الزمني، أدى إلى إرجاء تنفيذ بعض عناصره، كربط النظام بالمكاتب والمعاهد الميدانية، إلى فترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣، تمثياً مع النهج التصاعدي المعتمد.

٣٩- ولاحظ المجلس التنفيذي، في دورته الثانية والستين بعد المائة، أن الاحتياجات المالية للبرنامج في عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ قدرت بـ ١٠,٥ مليون دولار، ولا يتوافر منها في الميزانية العادية سوى ٥ ملايين دولار؛ ولاحظ بالتالي "أن هناك عجزاً بمقدار ٥,٥ مليون دولار ينبغي سده لتأمين تمويل مشروع نظام المالية والميزانية (FABS) بصورة كاملة"، وحث "الدول الأعضاء على النظر في إمكانية تقديم مساهمات طوعية لدعم الجهود الجارية في هذا الصدد" (القرار ١٦٢م/ت/٧,١٤). وحتى هذا التاريخ، لم ترد أية مساهمات جديدة غير تلك التي ذكرت آنفاً. ولا تزال الاعتمادات المتاحة لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ في حدود ٥,٤ مليون دولار.

٤٠- في هذا الإطار، قد يرغب المدير العام في تجديد ندائه لاجتذاب مساهمات طوعية من الدول الأعضاء. ويقترح في هذه الأثناء، وازعماً في اعتباره بعض الاحتياجات الأخرى ذات الأولوية بالنسبة للمنظمة، أن يخصص لمشروع فابس مبلغ إضافي قدره ١,١ مليون دولار ومبلغ آخر قدره ٣٠٠ ٠٠٠ دولار لنظام سيستر من الاعتمادات المرحلة من ميزانية عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١، علماً بأنه سيكون من الضروري إيجاد اعتمادات إضافية أخرى في مرحلة لاحقة.

٤١- وقد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

وقد درس الوثيقة ١٦٤م/ت/٥ (الجزء الثاني)،

يحيط علماً بالعمل المنجز في سبيل إدخال النظام المتكامل الجديد للمعلومات الإدارية؛

ويرحب بالانتقال العملي إلى البرمجة والميزنة المبنيتين على النتائج، ولا سيما من خلال استخدام منهجي "لنظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج" (سيستر - SISTER) من أجل إعداد وتنفيذ خطط عمل المنظمة لفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣؛

ويرحب أيضاً بالبداية بتطبيق "نظام المالية والميزانية" (فابس - FABS) الجديد في المقر، ويشجع على نشره السريع في الأمانة بأسرها؛

يحيط علماً بالمشكلات التي اعترضت سبيل إدخال النظامين الجديدين للمعلومات الإدارية، وبالتدابير التي اتخذت أو يعتزم اتخاذها لحل هذه المشكلات؛

ويلاحظ خاصة أن التمويل الكامل لبرنامج الأدوات الجديدة للإدارة لم يتم تأمينه حتى الآن؛

ويكرر نداءه إلى الدول الأعضاء للنظر في إمكانية تقديم مساهمات طوعية لاستكمال الميزانية المتاحة، ويعرب عن تقديره للدول الأعضاء التي سبق أن فعلت ذلك؛

ويدعو المدير العام إلى أن يتابع تنفيذ برنامج الأدوات الجديدة للإدارة وأن يقدم إلى المجلس، في دورته السادسة والستين بعد المائة، تقريراً عن التقدم المحرز في هذا الصدد.

ANNEX

Action Plan and Timetable of the Structure and Management Reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
I. Secretariat structure and staffing																																				
<i>Announce new structure</i>	03 Jul																																			
<i>Prepare organizational charts, staffing tables and D post descriptions</i>	[Bar: Jul 2001 - Sep 2001]																																			
<i>Review and certify director post descriptions</i>	[Bar: Sep 2001 - Oct 2001]																																			
<i>Cofirm incumbents of D posts in new structure</i>	◆ 03 Oct																																			
<i>Abolish D posts not in new structure</i>	◆ 03 Oct																																			
<i>Replace D posts with P posts as appropriate</i>	[Bar: Oct 2001 - Dec 2001]																																			
<i>Identify solutions for directors who do not fit into structure</i>	[Bar: Oct 2001 - Dec 2001]																																			
<i>Complete transition to new structure</i>	[Bar: Oct 2001 - Dec 2001]																																			
II. Management systems and tools																																				
<i>Revise and finetune rules and procedures</i>	[Bar: Jul 2001 - Dec 2001]																																			
<i>Introduce SISTER; prepare and validate work plans for 2002-2003</i>	[Bar: Jul 2001 - Dec 2001]																																			
<i>Ensure SISTER maintenance and adjustment</i>	[Bar: Jan 2002 - Dec 2002]																																			
<i>Configure SAP and test FABS against blueprint</i>	[Bar: Jul 2001 - Dec 2001]																																			
<i>Prepare FABS end-user documentation</i>	[Bar: Jul 2002 - Dec 2002]																																			
<i>Organize targeted training of FABS users</i>	[Bar: Jan 2002 - Feb 2002]																																			
<i>Launch FABS with priority interfaces at HQ</i>	[Bar: Feb 2002 - Mar 2002]																																			
<i>Ensure FABS maintenance and adjustment</i>	[Bar: Mar 2002 - Dec 2002]																																			
<i>Extend FABS to other users at HQ and provide related training</i>	[Bar: Apr 2002 - Jun 2002]																																			
<i>Roll out FABS to field offices and institutes</i>	[Bar: Jul 2002 - Dec 2002]																																			
<i>Prepare HR and payroll project</i>	[Bar: Jul 2002 - Dec 2002]																																			
NB: For management training see 164 EX/5, Part I																																				

164 EX/5, partie II, annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	00					2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Structure et effectifs du Secrétariat																																									
<i>Annoncer la nouvelle structure</i>	▶ 03 juil																																								
<i>Préparer les organigrammes, tableaux d'effectifs et descriptions des postes de directeur (D)</i>	■																																								
<i>Examiner et approuver les descriptions des postes de directeur (D)</i>	■																																								
<i>Confirmer les titulaires des postes de directeur qui figurent dans la nouvelle structure</i>	◆ 03 oct																																								
<i>Supprimer les postes de directeur qui ne figurent pas dans la nouvelle structure</i>	◆ 03 oct																																								
<i>Remplacer les postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu</i>	■																																								
<i>Trouver des solutions pour les directeurs dont les postes ne figurent pas dans la nouvelle structure</i>	■																																								
<i>Achever la transition vers la nouvelle structure</i>	■																																								
II. Systèmes et outils de gestion																																									
<i>Revoir et affiner les règles et procédures</i>	■																																								
<i>Mettre en place SISTER ; élaborer et valider les plans de travail pour 2002-2003</i>	■																																								
<i>Assurer la maintenance et l'adaptation de SISTER</i>	■																																								
<i>Configurer SAP et comparer FABS avec le plan détaillé</i>	■																																								
<i>Elaborer la documentation destinée aux utilisateurs finals de FABS</i>	■																																								
<i>Organiser une formation ciblée pour les utilisateurs de FABS</i>	■																																								
<i>Lancer FABS avec les interfaces prioritaires au Siège</i>	■																																								
<i>Assurer la maintenance et l'adaptation de FABS</i>	■																																								
<i>Etendre FABS à d'autres utilisateurs au Siège et organiser une formation appropriée</i>	■																																								
<i>Etendre FABS aux bureaux hors Siège et aux instituts</i>	■																																								
<i>Elaborer un projet pour les ressources humaines et la paie</i>	■																																								
NB : pour la formation à la gestion, voir 164 EX/5, partie I																																									

الدورة الرابعة والستون بعد المائة

164 EX/5
PART III
م ١٦٤ ت/٥
الجزء الثالث
باريس، ٢٩/٤/٢٠٠٢
الأصل: انجليزي

البند ٣,١,٢ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن عملية الإصلاح

الجزء الثالث

اللامركزية

الملخص

طبقاً لقراري المجلس التنفيذي ١٦٠ م ت/٣,١,٢ و ١٦١ م ت/٣,١,٢، يقدم المدير العام تقريراً مرحلياً عن تنفيذ الإصلاح، بما في ذلك سياسة الموظفين، والأدوات الجديدة للإدارة، واللامركزية.

وحُصص الجزء الثالث من هذا التقرير لتنفيذ خطة العمل بشأن الاستراتيجية الجديدة للامركزية في الفترة من يونيو/حزيران ٢٠٠١ إلى مايو/أيار ٢٠٠٢.

القرار المطلوب: الفقرة ٣٩.

المقدمة

١ - انتقلت عملية إصلاح اللامركزية إلى مرحلتها التنفيذية فور انتهاء الدورة الحادية والستين بعد المائة للمجلس التنفيذي (يونيو/حزيران ٢٠٠١)، فتبنت المكاتب الميدانية تسمياتها الجديدة ابتداء من ١ يوليو/تموز ٢٠٠١ وشرعت في تغطية مجموعات البلدان المحددة لها. ولم يترتب على القرارات المتخذة أي تغيير مادي في أماكن تواجد هذه المكاتب بالنظر إلى أن الشبكة الجديدة كانت نتيجة عملية إعادة تنظيم للمكاتب الميدانية القائمة فعلا. واقتضى الأمر من ناحية أخرى إغلاق عدد من المكاتب.

٢ - واعتبارا من ١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٢، تولى مكتب التنسيق الميداني (BFC) مهمة إدارة الشبكة الميدانية الجديدة لفترة انتقالية مدتها ستة أشهر، على أن يتولى نائب المدير العام مسؤولية التنسيق الشامل للعمليات الميدانية. ومع إصلاح اللامركزية التغي مفهوم "القطاع المسؤول". وبات مكتب التنسيق الميداني مسؤولا عن إدارة شؤون جميع رؤساء المكاتب الميدانية والمسؤولين الإداريين الدوليين والموظفين المحليين فيها، في حين تواصل قطاعات البرنامج إدارة شؤون أخصائيي البرنامج.

٣ - والمدير العام عازم على ضمان مشاركة المكاتب الميدانية من الآن فصاعدا مشاركة كاملة في عملية تخطيط أكثر تركيزا على الأنشطة الميدانية، وقد قام مكتب التنسيق الميداني مؤخرا بدور فعال في تنظيم المشاورات الإقليمية التي أسهمت في إعداد الاستراتيجيات الإقليمية التي ستعرض على الدول الأعضاء لدراستها في إطار الوثيقة ٣١/م/٤. كما أن بناء القدرات والتوجيه والربط الشبكي من الجوانب الأساسية لدور مكتب التنسيق الميداني في تحسين إدارة العمليات الميدانية، وهي جوهرية أيضا لنجاح عملية اللامركزية.

الإطار الزمني والشبكة الميدانية الجديدة

٤ - لقد تم الالتزام بالجدول الزمني لإصلاح اللامركزية كما عرض على المجلس التنفيذي في دورته الحادية والستين بعد المائة (الملحق ١). وتقوم الأمانة بإرساء الشبكة الميدانية الجديدة حسب الخطة المقررة وقد تم إقفال ثمانية عشر مكتبا خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ (الملحق ٢).

٥ - وبغية المضي في ترشيد النظام وزيادة قدرته على تنفيذ البرنامج، ينتظر إقفال ثمانية مكاتب أخرى، منها خمسة مكاتب ستقفل في أثناء فترة العاميين الحالية (وهي مكاتب كوناكري وواغادغو وغواتيمالا وليما وسانتو دومينغو).

٦ - واشتملت تكاليف إقفال المكاتب بصفة رئيسية على تكاليف نقل الموظفين ودفع علاوات وتعويضات إنهاء الخدمة وتكاليف شحن الأثاث والمعدات، وتكاليف أسفار الموظفين في مهمات رسمية. وتم في عدة حالات تعويض هذه المصروفات جزئيا من إيرادات بيع المعدات ووسائل النقل.

٧ - ومن المزمع إجراء استعراض جديد لشبكة اليونسكو الميدانية ولعملية إصلاح اللامركزية في عام ٢٠٠٥. وسيواصل إيلاء أهمية قصوى للعمل على أن يكتسب كل مكتب أكبر قدر من الوضوح ويسهم على أفضل وجه في أداء رسالة اليونسكو وتحقيق أهداف برنامجها، مع الالتزام بالمعايير المحددة في القرار ٣٠/م/٨٣.

٨ - وفي حين تتولى المكاتب الجامعة تغطية البلدان التي أغلقت فيها اليونسكو مكاتبها، فثمة أشكال بديلة أخرى لوجود اليونسكو تتمثل في تقديم تمويل (من خارج الميزانية أحياناً) لبرامج محددة الأغراض. كما عرضت بعض الدول الأعضاء فتح "دور لليونسكو" لتكون بمثابة مراكز ثقافية. وأنشأت دول أخرى "جهات اتصال" لاسترعاء انتباه المسؤولين عن البرمجة في اليونسكو إلى الاتجاهات والمبادرات المحتملة في المستقبل. وقد تعهد المدير العام بتخصيص مبلغ قدره ١,٤ مليون دولار في فترة العامين الجارية لتنفيذ أنشطة برنامجية في الدول الأعضاء التي أغلقت المكاتب القائمة فيها. وسيواصل تنفيذ طائفة من الأنشطة التي تمويلها وتنظمها اللجان الوطنية بنفسها عن طريق برنامج المساهمة ومصادر تمويلية أخرى.

٩ - ويستمر استحداث أنشطة خارجة عن الميزانية على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي. وبعض هذه الأنشطة تنقل في إطار اللامركزية من المقر وبعضها من المكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة والمعاهد والمراكز. كما يواصل تمويل الاجتماعات والمؤتمرات اللازمة لمتابعة المؤتمرات العالمية مثل تلك المعنية بالتعليم العالي والتعليم للجميع.

١٠ - وإن وجود اليونسكو في الدول الأعضاء لا يقتصر، بطبيعة الحال، على تواجد أو عدم تواجد "مكتب لليونسكو". فربما تجلى بصورة أوضح بكثير من خلال الشبكة الواسعة من الأفراد والمؤسسات والمنظمات (مثل نوادي اليونسكو، والمدارس المنتسبة وغيرها) التي تشربت مبادئ اليونسكو وتعمل باسمها ضمن دوائر نشاطها اليومي العادي. وفي إطار المفهوم الجديد لإصلاح اللامركزية، فإن المنظمة بأسرها معبأة لإثبات وجود اليونسكو في الميدان.

مواجهة التحديات الجديدة: أفغانستان

١١ - وفقاً لما جاء في المبادئ التوجيهية للتطبيق الرشيد للامركزية التي اعتمدها المؤتمر العام (القرار ٣٠/م٨٣)، فقد أقرت استراتيجية اليونسكو الجديدة للامركزية بأنه قد تدعو الحاجة، من حين إلى آخر، إلى فتح مكاتب قطرية لفترات محدودة في ظروف استثنائية مثل أوضاع ما بعد النزاعات. وبناء على ذلك، ومراعاة لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الخاص بأوضاع ما بعد النزاع في أفغانستان (A/RES/56/220)، وتمشياً مع المسؤوليات الدستورية لليونسكو، رأى المدير العام ضرورة اتخاذ تدابير فورية لإنشاء جهة اتصال في كابول كخطوة أولى. وباشرت جهة الاتصال هذه عملها في ظروف صعبة جداً في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١.

١٢ - وفي وقت إعداد هذا التقرير كانت قد اتضحت المسؤوليات المعهودة، أو التي ينتظر أن تعهد، إلى اليونسكو في إطار الجهود المبذولة على نطاق منظومة الأمم المتحدة لإعادة تأهيل أفغانستان وإعمارها بقيادة بعثة الأمم المتحدة لمساعدة أفغانستان (UNAMA). وتبين للمدير العام أن الإسهام المطلوب من اليونسكو في هذه العمليات، لا سيّما في مجالات التربية والثقافة والاتصال، لا يمكن أن يقدم بصورة مرضية دون وجود قوي وواضح في البلد، وأن هذا الإسهام من الضخامة بحيث يستدعي في نظره إنشاء مكتب كامل الصلاحيات في كابول يخضع مع مكاتب أخرى لعملية استعراض تجري في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

١٣ - ونظراً لضرورة قيام اتصالات على مستوى عال مع السلطات الأفغانية ومع بعثة الأمم المتحدة المذكورة، يعزز المدير العام تعيين رئيس المكتب على مستوى مدير (درجة مدير-١). ولن يترتب على ذلك

أي زيادة في العدد الإجمالي للوظائف من درجة مدير نتيجة للوفورات التي تتحقق في إطار عملية إعادة الهيكلة الجارية. وسوف يعاون المدير ثلاثة من كبار موظفي البرنامج في مجالات التربية والثقافة والاتصال والمعلومات. ويتم تمويل الوظائف الأربع جميعها عن طريق إعادة توزيع الموارد في إطار الميزانية الإجمالية لتكاليف الموظفين. ومن السمات المميزة للتوظيف في هذا المكتب أنه سيتم تعيين الموظفين المهنيين الآخرين لفترات قصيرة، بما فيهم مسؤول إداري دولي، عن طريق النقل مع وظائفهم لفترات تتراوح بين ٩ و ١٢ شهرا، مما سيعزز خبرتهم المهنية في العمل في ظروف صعبة ولكنها مجزية. أما الموظفون المحليون فسوف يعينون بموجب عقود. ولن تنشأ وظائف إضافية. وستتم تغطية تكاليف مرحلة افتتاح المكتب ووضع البنى الأساسية لتشغيله، مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية ووسائل النقل، في إطار أحكام الاتفاق الذي أبرم مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠١ فيما يتعلق بأنشطة جهة اتصال كابول في عام ٢٠٠٢، وتمول من الاعتمادات غير المستعملة في نهاية فترة العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١. وستمول معظم تكاليف المكتب غير المباشرة في فترة العامين الحالية من "الأرصدة المرحّلة" (رهنًا بالقرار الذي سيتخذه المجلس التنفيذي في هذا الصدد في إطار البند ٦.٢ من جدول الأعمال المؤقت)، كما ستدرج اقتراحات لفترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ في البرنامج العادي لدى إعداد مشروع الوثيقة م/٥.

١٤- ورهنا بقرار المجلس التنفيذي، سيستخدم المكتب الأرصدة "المرحّلة" للشروع في أنشطة البرنامج، ويواصل تقديم المساعدة للوزارات المختصة فيما يتعلق بأنشطة بناء القدرات والحوار بشأن السياسات (انظر الوثيقة ١٦٤ م/ت/إعلام ٥). كما سيتولى مسؤولية تنفيذ مشروعات واسعة النطاق في إطار المبادرات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة التي تظل توقعات تمويلها من خارج الميزانية جيدة.

١٥- ويؤكد المدير العام أن وجود مكتب لليونسكو في كابول، يتمتع بكامل الصلاحيات ويزود بكل ما يلزم من الموارد، يعتبر في نظره شرطا لازما لتأكيد عزم اليونسكو على المشاركة في هذا الجهد، لا سيما في الظروف المضطربة والمقلقة السائدة حيث لم يعترف بعد بدور المنظمة وإسهامها الواجب في إعادة تعمير أفغانستان.

الموظفون الميدانيون

١٦- إذا ما أريد للمكاتب الجامعة الجديدة أن تضطلع على نحو فعال بمهامها المتزايدة، فإن من الضروري تعزيزها إلى حد كبير بالموارد البشرية. غير أن إحراز أي تقدم في هذا السبيل لا بد أن يتم بصورة تدريجية طالما استمرت القيود المرتبطة باعتماد معدل النمو الصفري الإسمي.

١٧- وعلى الرغم من الالتزام بتخفيض العدد الإجمالي للوظائف في الوثيقة ٣١ م/٥، فقد تواصلت الجهود لتعزيز قدرات المكاتب الميدانية من حيث الموارد البشرية عن طريق نقل الموظفين من المقر وإنشاء الوظائف، وأسفرت هذه الجهود عن زيادة عدد الوظائف الثابتة الممولة من الميزانية العادية في إطار اللامركزية من ٥٣١ وظيفة (٣٠ م/٥ المعتمدة والمعاد تقديرها) إلى ٥٦٦ وظيفة في الوثيقة ٣١ م/٥ المعتمدة. وتمثل هذه الزيادة ٣٥ وظيفة إضافية (٢٨ موظفا مهنيا دوليا ووطنيا و ٧ موظفين محليين). وشملت هذه الزيادة في عدد الوظائف كافة المناطق تقريبا بدرجات متفاوتة.

١٨- وقد حظيت معظم المكاتب الجامعة بنصيب جيد، وإن لم يكن مثالياً، من الوظائف القطاعية التي طبقت عليها اللامركزية، حيث أنه حُصص لكل منها وسطياً موظف واحد أو أكثر من موظفي التربية والعلوم والاتصال/المعلومات. غير أنه لا تزال هناك عدة فجوات في عدد وظائف البرنامج المهنية المخصصة للمكاتب الجامعة. كما لا تزال توجد بضعة مكاتب جامعة لم يعين فيها موظفون من بعض القطاعات، سواء من المهنيين الدوليين أو المهنيين الوطنيين (الملحق ٣).

١٩- ويجري حالياً إعداد خريطة للموارد البشرية الدولية والوطنية المتاحة للمكاتب الجامعة لضمان الربط مع شبكة اليونسكو للموارد المهنية والتقنية العالمية. وهذه الخريطة تتسم بأهمية خاصة بالنسبة للمكاتب الجامعة التي يتعين عليها، بحكم طبيعتها، أن تعمل مع الدول الأعضاء التي لا توجد فيها مكاتب لليونسكو، ولصالح هذه الدول الأعضاء ذاتها.

٢٠- وفيما يخص إدارة الموظفين في الميدان، يتولى "مكتب التنسيق الميداني" تنسيق عملية إعادة تقييم الاحتياجات من الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة بمشاركة القطاعات ومديري/رؤساء المكاتب الميدانية. ويجري حالياً تدقيق بنود التعاقد لضمان الاستخدام الأمثل لموظفي المكاتب الميدانية في جميع البلدان التي يغطيها المكتب الجامع المعني (بدلاً من استخدامهم في بلدهم الأصلي وحده). ويعاد النظر الآن في اتفاقات الخدمات الخاصة وسيستعاض عنها بعقود خدمات جديدة يعدها مكتب إدارة الموارد البشرية.

٢١- وبناء على ذلك، فإن المدير العام يظل ملتزماً بتحقيق ما يلي:

(أ) زيادة عدد موظفي المكاتب الميدانية، لا سيما عن طريق ما يلي:

(١) نقل عدد أكبر من موظفي المقر إلى المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية؛

(٢) تعيين عدد أكبر من الخبراء المنتسبين والموظفين الممولين من موارد خارجة عن الميزانية؛

(٣) اجتذاب عدد أكبر من الموظفين المعارين ومتطوعي الأمم المتحدة (برنامج المتطوعين الباسك مثلاً يعتبر وسيلة إضافية لاستكمال عدد موظفي المكاتب الميدانية).

(ب) تنفيذ سياسة جديدة للموظفين فيما يتعلق بالأمور التالية:

(١) التناوب (مع النظر في إمكانية تعيين موظفين في الأماكن التي تتسم ظروف العمل فيها بالمشقة)؛

(٢) التوظيف بموجب عقود خدمات؛

(٣) التعيين على أساس الكفاءة.

تحقيق اللامركزية في اعتمادات البرنامج العادي

٢٢- بدأت عمليات التشاور مع المكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة (بين شهري نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١ وفبراير/شباط ٢٠٠٢) في أول محاولة جرت إطلاقاً "للتفاوض" انطلاقاً من القاعدة، بشأن الميزانيات

المخصصة في إطار البرنامج العادي، وأسفرت هذه المشاورات عن الاقتران بأن على القطاعات أن تواصل أو تعزز مستوى اللامركزية في اعتمادات البرنامج؛ وبأن الحاجة تدعو إلى سياسة موحدة تتبعها جميع القطاعات في عملية تحقيق اللامركزية المالية هذه؛ وبأن هناك حاجة بالفعل إلى إعادة حساب العناصر التي تتألف منها "اعتمادات البرنامج المشمولة باللامركزية". وإن الأرقام المستهدفة في الوثيقة ٣١/م/٥ بعملية تحقيق اللامركزية في اعتمادات البرنامج لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ هي التالية: التربية: ٦٢,٢٪، والعلوم الطبيعية - ٣٦,٥، والعلوم الاجتماعية والإنسانية - ٣٦,٣٪، والثقافة - ٣٩,٩٪، والاتصال والمعلومات - ٤١,٩٪.

تفويض السلطة للمكاتب الميدانية

٢٣- تشكل المكاتب الجامعة الوسيلة الرئيسية لتنفيذ جميع أنشطة اليونسكو، وهي من حيث طبيعتها متعددة القطاعات ويُفترض، في الوضع المثالي، أن يكون كل قطاع ممثلاً فيها. وتتمتع هذه المكاتب بسلطة تمثيلية لدى مجموعة من الدول الأعضاء. ولئن كان رئيس المكتب في كثير من الأحيان مختصاً في مجال معين، فإنه يضطلع مع ذلك بدور تنفيذي حيث يتولى تنسيق عمل أخصائيي البرنامج المسؤولين عن ميادين مختلفة. وينفذ المكتب برامج جامعة تنبثق عن عمليات تشاور وتوافق في الآراء.

٢٤- أما المكاتب القطرية فتشمل سلطاتها التمثيلية دولة عضواً واحدة. وتكون برامجها أكثر تركيزاً وترتهن بالغرض الذي استبقيت هذه المكاتب لتحقيقه. وهي تنفذ برنامجاً قوطياً يجري إعداده بناءً على مشاورات تجرى داخل البلد المعني، وتساعد في وضع البرنامج الجامع في المجال الذي يهتم الدولة العضو المعنية.

٢٥- والمكاتب الإقليمية هي من حيث تعريفها مكاتب تختص ببرامجها بقطاع واحد. وهي مسؤولة عن البرامج الإقليمية المتعلقة بذلك المجال بعينه والتي تنفذ من خلال المكاتب القطرية والمكاتب الجامعة ويتم إعدادها عن طريق المشاورات الإقليمية. وفي جميع الأحوال تقريباً تقع مقر المكاتب الميدانية ضمن أحد المكاتب الجامعة، ومن ثم فإن هذه المكاتب الميدانية تستفيد من خدمات موظفي المكتب الجامع المعني في ميادين متنوعة، غير أنها عادة ما يكون لديها إمكانات إضافية في مجالها الخاص. (انظر الملحق ٤ للاطلاع على العلاقات فيما بين المكاتب).

٢٦- وسوف يتواصل العمل على تحقيق المزيد من الاستقلال المالي للمكاتب الميدانية جنباً إلى جنب مع زيادة مساءلتها. وقد أُعدّ لهذا الغرض جدول سلطات للمكاتب الميدانية. وبدأ العمل بهذا الجدول في أبريل/نيسان ٢٠٠٢؛ ولكن لما كانت عملية اللامركزية عملية تحسين مستمرة، فسوف يراجع الجدول في أواخر عام ٢٠٠٢، لكي يتسنى الاستفادة من نتائج تطبيقه وإدخال التحسينات اللازمة عليه.

٢٧- ويرد في هذا الجدول وصف واضح لجميع السلطات الرئيسية، مع تحديد السلطات التي تم تفويضها إلى المكاتب الميدانية. وجمعت هذه السلطات في البنود التالية:

• القيادة والتمثيل؛

• تخطيط البرنامج وإعداد الميزانية والتنفيذ؛

- البرمجة والإدارة المالية للموارد الخارجة عن الميزانية؛
- الإدارة المالية؛
- إدارة الموارد البشرية والأسفار؛
- إدارة العقود؛
- الإدارة العامة؛
- أمن وسلامة الموظفين الميدانيين.

٢٨- وإن التفويض الكامل للسلطة يقتضي إدخال تغيير كبير على الثقافة التنظيمية لليونسكو ويتطلب دعمه بواسطة أدوات مناسبة للإدارة والمراقبة، مثل المبادئ التوجيهية والمعايير والسياسات والإجراءات الواضحة. وقد اعتمدت المبادئ التالية في إعداد جدول السلطات:

(أ) نقل سلطة اتخاذ القرار والمساءلة من المقر إلى وحدة أقرب إلى موضع تنفيذ البرنامج.

(ب) تفويض السلطة إلى المكاتب الميدانية لكي تتمتع بمزيد من الاستقلال الذاتي، ذلك أنه إذا ما أريد لهذه المكاتب أن تكون مسؤولة عن تحقيق أهداف البرنامج، فإنه يتعين تخويلها سلطات كافية لإدارة الموارد التي تحتاجها للنهوض بمسؤولياتها.

(ج) تطبيق عقوبات في حالة عدم الوفاء بواجب المساءلة (على أن تظهر هذه العقوبات في تقارير تقييم الأداء وفي المسؤولية المالية الشخصية للموظفين المعنيين فيما يخص الأموال الموضوعة في عهدهم).

(د) تفويض السلطة إلى المكاتب الميدانية لتحريرها من أعباء البيروقراطية وضمان المزيد من السرعة والجدوى والفعالية في عملها.

(هـ) إعادة تحديد دور المقر استناداً إلى تحديد مهامه التي تنتج قيمة مضافة ولا تشكل ازدواجاً مع العمل الذي تضطلع به المكاتب الميدانية في الخطوط الأمامية.

إجراء المشاورات وإقامة الربط الشبكي على مستوى المكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة

٢٩- ويعدّ تأمين ميزانية مخصصة لتيسير المشاورات والربط الشبكي فيما بين المكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة والقطرية، من العناصر الأساسية لعملية تحقيق اللامركزية التي عرضها المدير العام على المجلس التنفيذي. وقد خلصت اجتماعات السلسلة الأولى من المشاورات الإقليمية جميعها إلى نتيجة مفادها أن من الضروري اعتماد نهج تصاعدي يستند إلى التشاور والتشارك، في عمليات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والمتابعة وإعداد خطط العمل، وذلك ضمن إطار ميزانية إجمالية.

٣٠- وبناء على ذلك يعتزم المدير العام تنظيم مشاورات إقليمية في فترات منتظمة. غير أن المشاورات التي تجري على مستوى المكاتب الجامعة لا تقل عن ذلك أهمية وينبغي أن تعقد مرة كل عام على الأقل. وقد حضر معظم مشاورات الجولة الأولى قليل من موظفي المقر وكان حضورهم قيماً ونال تقديراً كبيراً من جانب مديري ورؤساء المكاتب الميدانية إذ أتاح لهم فرصة إقامة صلات مكثفة ومباشرة (فضلاً عن أنهم لمسوا استعداد موظفي المقر للاستماع باهتمام إلى ملاحظاتهم عن مجريات الأمور في الميدان).

التوجيه والتدريب

٣١- يرتهن نجاح سياسة اللامركزية وفعالية أداء رسالة اليونسكو وتنفيذ برنامجها بتوافر مهارات وقدرات إدارية متينة في المكاتب الميدانية. فضلاً عن أن التطبيق الفعال لمبدأ التشاور والتعاون الذي يشكل قوام عمل المكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة والمكاتب القطرية يفترض بالضرورة تحسين الإجراءات التنظيمية والتشاورية والتعاونية في كل مكتب ميداني.

٣٢- واستناداً إلى التنظيم الإقليمي لشؤون اتخاذ القرار وأنشطة الدعم في إطار مكتب التنسيق الميداني ذاته بالتعاون مع مكتب التخطيط الاستراتيجي، فإن مهام التوجيه والتدريب تشمل ما يلي: التشاور الجماعي والإشراف البناء من خلال تبادل منتظم للزيارات، قيام موظفي مكتب التنسيق الميداني بإسداء المشورة لموظفي الميدان؛ وتبادل الخبرات فيما بين موظفي المكاتب الميدانية وبين المقر؛ بعثات خبرة استشارية؛ حلقات عمل تشاركية على مستوى المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية؛ اجتماعات استشارية على المستوى الإقليمي. كما يتعاون مكتب التنسيق الميداني مع مكتب إدارة الموارد البشرية وسائر الوحدات المركزية من أجل تحسين إمكانيات التقدم الوظيفي وتنمية مهارات الموظفين لا سيما في مجال القيادة والإدارة، وتخطيط وتنفيذ البرنامج، وجمع الأموال، والعلاقات العامة، وبرنامج سيستر وفابس، والإجراءات الإدارية (للمسؤولين الإداريين)، الخ...

أمن الموظفين الميدانيين

٣٣- في مواجهة تدهور الظروف الأمنية لموظفي الأمم المتحدة في مختلف أنحاء العالم، يجري إعداد نظام لإدارة شؤون الأمن في الميدان على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتشارك اليونسكو في النظام المشترك بين الوكالات للأمن في الميدان تحت إشراف منسق الأمم المتحدة لشؤون الأمن، وتتعاون بصورة كاملة في تنفيذ التدابير الأمنية الموحدة الجديدة، بما في ذلك الترتيبات الخاصة بتقاسم التكاليف. ويتولى مكتب التنسيق الميداني، باعتباره جهة الاتصال المعنية في اليونسكو، تنسيق مجمل التوجيهات والترتيبات المتعلقة بأمن الموظفين في الميدان، بما في ذلك إدارة الميزانية المخصصة لشؤون الأمن في الميدان، والاستجابة لأوضاع أمنية محددة، وضمان تنفيذ التعليمات الخاصة بالأمن في الميدان من خلال نشر المعلومات وتقديم النصائح وممارسة الرقابة، والبقاء على اتصال بمنسق الأمم المتحدة لشؤون الأمن.

الاستثمار في اللامركزية

٣٤- بعد إقفال عدة مكاتب ميدانية، يسعى المدير العام بنشاط إلى تعزيز المكاتب بصورة تدريجية، عن طريق التشجيع على تحقيق المزيد من اللامركزية في الميزانية والموظفين، وبناء القدرات وتحسين آليات

تشاطر الموارد والربط الشبكي فيما بين المكاتب. ووفقاً لما أكده فريق العمل المختص باللامركزية، فإن تعزيز الربط الشبكي والاتصالات فيما بين المكاتب، وإشراك المكاتب الميدانية في شتى الأنشطة الإدارية والبرنامجية للمنظمة أمور تقتضي دعماً إدارياً وميزانية كافية.

٣٥- والمطلوب في الواقع هو الاستثمار من أجل تحقيق النمو. فثمة أمثلة لا تُحصى تثبت أن أي تغيير جذري في البنى التنظيمية (سواء بقصد ترشيدها أو تجميع عناصر في وحدات أكبر، أو التخفيف من المركزية أو تحقيق اللامركزية) عملية مكلفة في الأجل القصير. فيجب التحلي بالصبر وعدم التسرع في تحديد الوفورات الناجمة عن إقفال مكاتب اليونسكو. ومن الواضح أن تحقيق المزيد من اللامركزية في الميزانية وإقفال مكتب في بلد ما يلقي أعباء إضافية على مكتب آخر في مكان آخر، لا سيما على المكتب الجامع الذي يُطلب منه أن يأخذ على عاتقه أعباء إضافية في مجال تخطيط الأنشطة وتنفيذها ومراقبتها.

٣٦- والمدير العام عازم على تعزيز القدرات الإدارية والقيادية اللازمة في المكاتب الميدانية لليونسكو وبث الشعور لدى موظفيها بالانتماء إلى جماعة واحدة وحفز التآزر والعمل الجماعي وتشاطر الموارد والتعاقد والثقة بالنفس وبالآخرين والاحترام المتبادل. فالتوجيه والربط الشبكي والتشاور أمور يجب أن ترسخ مؤسسياً وتنفذ بصورة منتظمة، كما ينبغي أن تتم على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك على مستوى المكاتب الميدانية الإقليمية والجامعة والقطرية، دون الاقتصار عليها، بحيث تيسر التخطيط التصاعدي والعمل في أفرقة والربط الشبكي، وتؤدي إلى استخدام الموارد القليلة المتاحة بصورة أكثر فعالية.

٣٧- وعلى الرغم من أن الوقت لا يزال مبكراً جداً لتقدير تأثير أنشطة بناء القدرات، فمن المتوقع أن يبرز هذا التأثير في المجالات التالية:

- (أ) تعزيز القدرات الإدارية والتنظيمية للمكاتب الميدانية؛
- (ب) تحسين متابعة أنشطة البرنامج المشمولة باللامركزية؛
- (ج) تحسين مراقبة المصروفات الميدانية، وخاصة التكاليف المباشرة؛
- (د) زيادة استقلالية المكاتب الميدانية؛
- (هـ) تنسيق إجراءات إدارة الشبكة الميدانية؛
- (و) عقد مشاورات على أساس رسمي ومنتظم مع الشركاء والأطراف المعنية في الدول الأعضاء؛
- (ز) تعزيز الربط الشبكي وتشاطر الموارد فيما بين مختلف عناصر الشبكة الميدانية ومع المقر.

٣٨- ويتضح مما تقدم أن نجاح اللامركزية يقتضي الاستثمار في مجال تعزيز قدرة المكاتب على الاستجابة للمتطلبات الجديدة، سواء من حيث الكفاءات أو البنى الأساسية المادية، وما يناظرها من عمليات الربط الشبكي والتوجيه والتشاور. ومن أجل دعم هذه الجهود وتمويل تكاليف إنشاء مكتب قطري جديد في كابول، يقترح المدير العام تحويل مبلغ قدره ١,٢ مليون دولار من الأرصدة المرحّلة من فترة العاميين الماضية.

مشروع قرار

٣٩- وعلى ضوء ما تقدم قد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

وقد درس الوثيقة ١٦٤ م/ت/٥ (الجزء الثالث)،

يحيط علماً بالجهود التي بذلها المدير العام لتنفيذ خطة العمل بشأن اللامركزية، وبالتقدم المحرز والتدابير المزمع اتخاذها في فترة العامين الحالية؛

ويعرب عن تأييده لمبادرة المدير العام الخاصة بإنشاء مكتب قطري لليونسكو في كابول لفترة زمنية محددة بالنظر إلى الأوضاع الحالية السائدة في أفغانستان وإلى قرارات وأنشطة الأمم المتحدة في هذا المجال؛

ويدعو المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ خطة العمل بشأن اللامركزية ويقدم إليه في دورته السادسة والستين بعد المائة تقريراً عن التقدم المحرز في هذا الصدد.

ANNEX I

Action plan and timetable of the decentralization reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
I. Rational field system	▶																																			
Finalize choice of clusters and offices	█																																			
Close offices that are not in new field network													█																							
Set up alternative arrangements for UNESCO presence													█																							
Develop Cluster Human Resources Map	█																																			
Cluster office network enters into force													█																							
Establish regional coordinating function													█																							
Reinforce cluster offices' multidisciplinary capacity													█																							
Refocus and strengthen regional bureaux													█																							
Review UNESCO institutes and centres and develop related strategy													█																							
Strengthen coordination between UNESCO institutes, offices and HQ													█																							
II. Bureau of Field Coordination (HQ)	▶																																			
Identify functions to be transferred to BFC from parent sectors													█																							
Transfer parent sector administration to BFC													█																							
III. Related HR policies	▶																																			
Develop field-based training and mentoring programme													█																							
Develop decentralized management of local sta																									█											
NB: For other related HR policies see 164 EX/5, Part I																																				

164 EX/5, partie III, Annexe 1 : Réforme de la décentralisation : plan d'action et calendrier (jusqu'en 2004)

Activités	00		2001												2002												2003														
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Rationalisation du système des unités hors Siège	▶																																								
<i>Décisions finales concernant les groupes de pays et les bureaux multipays</i>	■																																								
<i>Fermeture des bureaux ne faisant pas partie du nouveau réseau hors Siège</i>	■																																								
<i>Mise en place de nouveaux arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO</i>	■																																								
<i>Recensement des ressources humaines dans les groupes de pays</i>	■																																								
<i>Mise en route du réseau des bureaux multipays</i>	■																																								
<i>Etablissement du mécanisme de coordination régionale</i>	■																																								
<i>Renforcement des capacités multidisciplinaires des bureaux multipays</i>	■																																								
<i>Recentrage et renforcement des bureaux régionaux</i>	■																																								
<i>Evaluation des instituts et des centres de l'UNESCO et élaboration d'une stratégie en conséquence</i>	■																																								
<i>Renforcement de la coopération entre les instituts de l'UNESCO, les unités hors Siège et le Siège</i>	■																																								
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)	◀																																								
<i>Identification des fonctions des secteurs de tutelle à transférer à BFC</i>	■																																								
<i>Transfert à BFC des responsabilités administratives des secteurs de tutelle</i>	■																																								
III. Gestion des ressources humaines	◀																																								
<i>Mise sur pied d'un programme de formation et de tutorat hors Siège</i>	■																																								
<i>Mise sur pied d'un système de gestion décentralisé du personnel hors Siège</i>	■																																								
NB : Pour d'autres aspects connexes de la gestion des ressources humaines, voir 164 EX/5, partie I																																									

الملحق ٢

الشبكة الميدانية

الجدول ١ : المكاتب الميدانية القائمة

المكاتب القطرية	المكاتب الجامعة*	المناطق
٨	١٠	افريقيا
٢	٤	الدول العربية
٦	٧	آسيا والمحيط الهادي
٧	٥	أمريكا اللاتينية والكاريبي
١	١	أوروبا وأمريكا الشمالية
٢٤	٢٧	الجموع

* تؤدي عشرة منها مهمة مكاتب إقليمية : وتوجد بالإضافة إلى ذلك مكاتب اتصال (في أوروبا وأمريكا الشمالية)

الجدول ٢ : المكاتب التي أغلقت (بحسب المناطق وتاريخ الإغلاق)

التاريخ	المكاتب التي أغلقت	
٣٠ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١	أبيدجان	افريقيا
٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠١	بانغي	
٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠١	لواندا	
٣١ يوليو/تموز ٢٠٠١	لوساكا	
٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠١	بورتو نوفو	
٣٠ سبتمبر/أيلول ٢٠٠١	بريتوريا	
٣٠ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١	تونس	الدول العربية
٣١ مايو/أيار ٢٠٠١	كوالالمبور	آسيا والمحيط الهادي
٣١ يوليو/تموز ٢٠٠١	كيببوك	أوروبا وأمريكا الشمالية
٣١ يناير/كانون الثاني ٢٠٠١	فيينا	
٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠١	واشنطن	
٣٠ سبتمبر/أيلول ٢٠٠١	أسونسيون	أمريكا اللاتينية والكاريبي
٣٠ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١	بريدجتاون	
٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠١	بوينس آيرس	
٣١ يوليو/تموز ٢٠٠١	كاراكاس	
٣١ يوليو/تموز ٢٠٠١	بنما سيتي	
٣٠ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠١	بورب أوف سبين	
٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠١	سان سلفادور	

الملحق ٣

الموظفون في الميدان

الجدول ١: الموظفون في المكاتب الجامعة*

المجموع	مجموع وظائف CI	مجموع وظائف CLT	مجموع وظائف SHS	مجموع وظائف SC	مجموع وظائف ED	المكاتب الجامعة	
٥١	٩	٧	١	١٢	٢٢	١٠	افريقيا
٢٤	٤	٣	٣	٥	٩	٤	الدول العربية
٤٩	٧	٦	٦	١١	١٩	٧	آسيا والمحيط الهادي
٢٩	٧	٩	٣	٦	٤	٥	أمريكا اللاتينية/الكاريبي
٤	١	٢	٠	٠	١	١	أوروبا/أمريكا الشمالية
١٥٧	٢٨	٢٧	١٣	٣٤	٥٥	٢٧	المجموع

الجدول ٢: مجموع الوظائف الناقصة في المكاتب الجامعة*

المجموع	CI	CLT	SHS	SC	ED	المكاتب الجامعة	
١٦	١	٣	٩	٢	١	١٠	افريقيا
٧	٠	٢	٢	٢	١	٤	الدول العربية
١٠	٢	٢	٣	٢	١	٧	آسيا والمحيط الهادي
٥	٠	٠	٢	٢	١	٥	أمريكا اللاتينية/الكاريبي
٢	٠	٠	١	١	٠	١	أوروبا/أمريكا الشمالية
٤٠	٣	٧	١٧	٩	٤	٢٧	المجموع

الجدول ٣: توزيع الموظفين بحسب القطاعات والمناطق**

(باستثناء الموظفين الدوليين والموظفون المهنيون الوطنيون)

المجموع	CI	CLT	SHS	SC	ED	مجموع عدد المكاتب ***	
٦٢	١٠	٨	٣	١٣	٢٨	١٨	افريقيا
٢٨	٥	٤	٣	٥	١١	٦	الدول العربية
٥٩	٧	٩	٧	١١	٢٥	١٣	آسيا والمحيط الهادي
٤٤	٧	١٠	٥	٦	١٦	١٣	أمريكا اللاتينية/الكاريبي
١٣	١	٣	—	٥	٤	٦	أوروبا/أمريكا الشمالية
٢٠٦	٣٠	٣٤	١٨	٤٠	٨٤	٥٦	المجموع

* الموظفون الدوليون والموظفون المهنيون الوطنيون في المكاتب الجامعة. لا تشمل هذه الأرقام المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية التي ليس لها صفة المكاتب الجامعة، كما لا تشمل رؤساء/مديري المكاتب. المصدر: ٥/٣١ م بعد التسوية

** الوظائف الدائمة لعامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ بتاريخ ٢٩ مارس/آذار ٢٠٠٢.

*** تشمل الأرقام المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ومكاتب الاتصال

الملحق ٤

أدوار ومهام المكاتب الميدانية

المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المكاتب الجامعة
برامج محددة الغرض و ذات نطاق قطري	تعنى بقطاع واحد	متعددة التخصصات
تنفيذ برامج قطرية	مسؤولة عن البرامج الإقليمية	تنفيذ برامجها في مجموعة من البلدان
لها صفة تمثيلية لدى دولة عضو واحدة	ليس لها صفة تمثيلية	ذات صفة تمثيلية لدى مجموعة من الدول الأعضاء