

180 EX/6
Part I
١٨٠ م ت/٦
الجزء الأول

باريس، ٢٠٠٨/٨/٤
الأصل: انجليزي

المجلس التنفيذي
الدورة الثمانون بعد المائة



البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

طبقاً لقرار المجلس التنفيذي ١٧٧ م ت/٦ (١) وقرار المؤتمر العام ٣٤ م/٦٨ (١)، يقدم المدير العام تقريراً عن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل المعتمدة.

يرد بيان الآثار المالية والإدارية في الفقرة ٤.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ٢٧.

القسم الأول – وقائع وأرقام عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧

التعيينات والترقيات

١ - في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، بلغ عدد التعيينات ٢٠٣ في وظائف الفئة المهنية وما فوق (١٧٥ في وظيفة مهني و٢٨ في وظيفة مدير). وتتفق هذه الأرقام مع اتجاهات فترة العامين السابقة. ومن مجموع هذه التعيينات البالغ ٢٠٣، كان هناك ١٢٣ مرشحا داخليا (أي ٦١٪)، و ٨٠ مرشحا خارجيا (أي ٣٩٪). ويتبين من هذه الأرقام أن التدرج الوظيفي للموظفين المؤهلين يحظى بالاهتمام الواجب في إطار عملية الحشد، بينما يتيح التوظيف من خارج المنظمة تجديد المواهب والمهارات.

٢ - وفي عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ نتجت أغلبية الترقيات البالغ عددها ٢٦٤ عن التنافس على وظيفة ذات درجة أعلى، وعددها ١٢٦ ترقية (٤٨٪)؛ وحصلت ١٠٤ ترقيات (٣٩٪) نتيجة لإعادة تصنيف الوظائف، و٣٤ ترقية (١٣٪) نتيجة التقدم في وظائف مزدوجة الدرجة^(١). ومجموع عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم في عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ يمثل نسبة ١٣٪ من إجمالي الموظفين، أي ٦,٥٪ سنويا. وتتفق هذه الاتجاهات المتعلقة بالترقيات مع الممارسات السائدة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

القسم الثاني – التقدم المحرز في تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية منذ تموز/يوليو ٢٠٠٧

٣ - قدم المدير العام تقريرا إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين، عن التقدم المحرز، خلال عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، في تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية. ويتضمن التقرير الحالي عرضا للتطورات منذ تموز/يوليو ٢٠٠٧ حتى حزيران/يونيو ٢٠٠٨.

سياسة استخدام الخبراء الاستشاريين

٤ - تم اعتماد السياسة المنقحة لاستخدام الخبراء الاستشاريين، مع مبادئ توجيهية بشأن إجراءات الاختيار والتعاقد والتقييم. وتنص سياسة استخدام الخبراء الاستشاريين الجديدة على صيغة تعاقد واحدة للخبراء الاستشاريين الأفراد (على اعتبار أن عقود الأتعاب أصبحت من الآن فصاعدا محصورة بالكيانات المتعاقدة)، تنطوي على معدلات أجور متسقة مع ممارسة النظام الموحد للأمم المتحدة، ومدة تعاقد لا تتجاوز ١١ شهرا. وتنص السياسة الجديدة أيضا على إجراءات فيما يخص توثيق عمليتي الاختيار والتقييم، ضمانا للجودة والموضوعية في عملية التعاقد. وتوخيا لتوسيع أرضية الاختيار، أُعدّ سجل مركزي للخبراء الاستشاريين. وسيعلن عن المواصفات العامة للخبراء الاستشاريين على الإنترنت لكي يتسنى للخبراء الاستشاريين ذوي المهارات والخبرة والتجربة الملائمة أن يسجلوا مباشرة اهتمامهم بتعيينات مستقبلية داخل المنظمة، وهكذا تتوفر مجموعة أوسع من المرشحين المحتملين تستطيع الوحدات التي تستعين بخبراء استشاريين الانتقاء منهم.

تقييم الأداء

٥ - في فترة عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، بلغت نسبة تقارير تقييم الأداء التي تم إنفاذها ٦٤٪ (في المقس)، مقابل ٧٧٪ في فترة عامي ٢٠٠٤-٢٠٠٥، و ٥١٪ فيما يخص المكاتب الميدانية. وتوفر لجان الاستعراض التي تنعقد في المنظمة بأكملها طريقة جماعية لضمان الجودة والموضوعية والاتساق في عمليات تقييم الأداء. وخلال فترة العامين الجارية، ستراقب عملية تقييم الأداء عن كثب، توخيا لتحسين نسبة إنفاذ التقارير في عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

٦ - وقد واجه بعض المكاتب الميدانية صعوبات توصيلية مع أداة تقييم الأداء بالاتصال الإلكتروني المباشر (البرنامج الحاسوبي PERFOWEB). ولمعالجة هذا الوضع، تم تطوير برنامج حاسوبي مماثل للمكاتب الميدانية (PERFOWEB-Field) بدأ العمل به في الفصل الثاني من عام ٢٠٠٨. وبذلك سيتسنى للموظفين الذين يواجهون صعوبات من حيث النفاذ إلى الإنترنت أو من حيث نطاق موجات البث، التمتع بنفاذ كامل إلى PERFOWEB. وقد أجرى مكتب إدارة الموارد البشرية استقصاء من أجل تحسين هندسة ظروف عمل البرنامج الحاسوبي PERFOWEB، وبناء على نتيجة هذا الاستقصاء ستدخل تحسينات تقنية على هذه الأداة.

الاتفاق بشأن أداء كبار الإداريين

٧ - وفي عام ٢٠٠٨، أصبح الاتفاق بشأن أداء كبار الإداريين نافذا (وهو يشمل مساعدي المدير العام، ومديري المكاتب، ومديري أو رؤساء المكاتب الميدانية). ويحدد الاتفاق الذي يغطي فترة عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ مسؤوليات واضحة عن تخطيط البرنامج وتنفيذه، وكذلك في مجالات العلاقات الخارجية والشراكات، وإدارة الشؤون البشرية، والشؤون المالية/الميزانية. وسيُجرى في نهاية عام ٢٠٠٩ تقييم أداء كبار الإداريين على أساس النتائج المحرزة في هذه المجالات الأربعة.

برنامج للترقية على أساس الجدارة

٨ - استكمالاً لسياسة الترقيات، أعد مكتب إدارة الموارد البشرية برنامجاً للترقية على أساس الجدارة يُطبق في عام ٢٠٠٨. ويهدف هذا البرنامج الذي يُطبق على أساس تجريبي إلى مكافأة الإنجازات البارزة بشكل خاص. وتم تخصيص ميزانية قدرها ١ مليون دولار أمريكي من أجل الترقيات على أساس الجدارة، من ضمن احتياطي إجمالي قدره ٢ مليون دولار أمريكي أقره المؤتمر العام من أجل إعادة تصنيف الوظائف/الترقيات على أساس الجدارة.

٩ - وتشمل معايير التقييم النتائج البيئية والأداء والحراك، وكذلك القدرة على الأداء على مستوى أعلى؛ ومن هذه المعايير أيضاً، بخصوص الوظائف العالية، المهارات الإدارية البيئية. وبالنسبة للموظفين المهنيين، سيعطى وزن خاص للحراك الجغرافي.

١٠ - وطبقاً لما نصت عليه سياسة الترقيات، أدرجت التوصيات بشأن الترقيات على أساس الجدارة في عملية تقييم الأداء، وجرى استعراضها بعناية على أيدي لجان الاستعراض. وهذه التوصيات استعرضتها، في حزيران/يونيو ٢٠٠٨، هيئة مكلفة بالترقيات رأسها نائب المدير العام وضمت أربعة أعضاء عينهم المدير

العام، واثنين من رؤساء المكاتب الميدانية، ومراقبا عن كل رابطة من رابطتي الموظفين. وأقرّ المدير العام ٣٤ ترقية على أساس الجدارة. وأحيط جميع الموظفين علما بأسماء الموظفين الذي حصلوا على هذه الترقية، من قبيل العرفان العمومي بإسهامهم الاستثنائي.

جائزة المدير العام للأفرقة

١١- جائزة المدير العام للأفرقة هي جائزة غير نقدية تستهدف الاعتراف بالإسهام المتميز للأفرقة، وسيبدأ العمل بها في أوائل عام ٢٠٠٩. ستكافأ بهذه الجائزة صفات مثل العمل الجماعي، وروح المبادرة، والتجديد، والإبداع، وعقلية الخدمة. وسيمنح المدير العام جائزة الأفرقة مرة كل عامين. وستكون المكافأة مصحوبة بشهادة مكتوبة (صفيحة أو مذكرة تقدير).

إطار التعلّم وتطوير القدرات (٢٠٠٨-٢٠٠٩)

١٢- في فترة عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، حقق تنفيذ ميزانية التدريب البالغة ٦ ملايين دولار أمريكي معدلا قدره ٩٩,٥٪، ومشاركة نحو ٨ ٠٤٤ شخصا في دورات التدريب. وفي فترة عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ انخفضت ميزانية التدريب من ٦ ملايين دولار أمريكي إلى ٥,٥ ملايين دولار أمريكي. وتمثل ميزانية التدريب الإجمالية ١,٥٪ من تكاليف الموظفين (النسبة القياسية التي اعتمدها، بخصوص تكاليف التعلّم، مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (CEB)، في عام ٢٠٠٤ تبلغ ٢٪). وتركز خطة التدريب الموحدة لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، التي أعدتها لجنة التعلّم وتطوير القدرات وأقرّها المدير العام، على أولويات التعلّم التالية: تحسين الكفاءات المهنية المتعلقة بتنفيذ البرنامج، وتعزيز ثقافة الإدارة والمساءلة، والارتقاء بالفعالية التنظيمية على نطاق منظومة الأمم المتحدة وداخل اليونسكو، ودعم أنشطة التعلّم وتطوير القدرات.

١٣- وتم توزيع ربع ميزانية التدريب (وقدره ١,٣ مليون دولار أمريكي) على القطاعات، والمكاتب، والمكاتب الميدانية، والمعاهد من الفئة الأولى، وذلك دعما لاحتياجاتها المعيّنة في مجال التدريب وتطوير القدرات.

التقدم المحرّز في تنفيذ التدريب

١٤- أعد مكتب إدارة الموارد البشرية وأصدر في عام ٢٠٠٨ أداة تعلّم شاملة، موجّهة إلى جميع الإداريين والمشرفين في اليونسكو، أودعها في قرص للقراءة بالليزر بعنوانه "إدارة شؤون الموظفين بثقة". وتلخّص هذه الأداة الجديدة السياسات والإجراءات ذات الصلة التي يعمل بها مكتب إدارة الموارد البشرية، وقضايا نموذجية في سياق تنفيذها، وسيناريوهات من الحياة الحقيقية، مع نصائح عملية وتمارين ترمي إلى تحسين المعارف والمهارات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين. وتشتمل أداة التعلّم هذه على سبع وحدات تصف دور المديرين والمشرفين، وتُسدي إرشادات بشأن بعض المسؤوليات الإدارية مثل تعريف مهام الوظيفة، والاضطلاع بعملية الحشد، وإدارة أداء الموظفين إدارة فعالة، وتحفيزهم على وجه أفضل فرادى أو كأعضاء فريق. ويوفر القرص المذكور أيضا أدوات نصائح عملية بشأن تلافي النزاعات في مكان العمل وفضّها بطريقة أفضل، مع ضمان الالتزام بقواعد السلوك. وتنتهي كل وحدة من الوحدات باستمارة تقييم ذاتي. وقد طلب المدير العام من كبار الإداريين أن يضمنوا قيام جميع المديرين والمشرفين التابعين لهم بهذا التدريب بحلول ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨.

١٥- وعُقدت أيضا حلقات عمل بشأن البرمجة والإدارة والمراقبة المستندة إلى النتائج (RBM)، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS)، والصيغة ٢ لنظام سيستر (SISTER 2). وبُسرت على الخط الأدلة التوجيهية لجميع أخصائيي البرنامج والإداريين، بشأن خدمات التعاقد، وإدارة الشؤون المالية ومراقبتها، وأسفار البعثات، ونظام المالية والميزانية (FABS). وشارك نحو ٨٢ شخصا من موظفي المقر في دورات توعية بشأن فيروس/مرض الإيدز (السيدا) والوقاية منه في موقع العمل.

١٦- وأنجز أيضا برنامج جديد للتوجيه والإرشاد. ويركز برنامج الإرشاد على عمل الموظفين وكيف ينبغي أداءه. ويشمل الاجتماع مع الزملاء في المقر، وتشاطر التجارب، وتوفير النصائح العملية بشأن كيفية أداء العمل على أفضل وجه، وبشأن ما ينبغي وما لا ينبغي عمله. ويتيح هذا البرنامج فرصة جيدة لإنشاء شبكة. وبُستكمل برنامج الإرشاد ببرنامج تدريب مؤسسي يعرّف الموظفين الجدد بتاريخ اليونسكو، وولايتها، وسير عملها، وبيئتها، وإدارتها، ويعزز أيضا فكرة العمل من أجل المنظمة الواحدة والسعي إلى تحقيق نفس الأهداف. وقد أُعد هذا البرنامج المكوّن من ست وحدات لكي يُقدّم في غضون الأشهر الستة التي تلي الالتحاق بالوظيفة. ويتخذ هذا البرنامج في المقر شكل برنامج يستغرق ثلاثة أيام بتفرغ، باستثناء حالة المدراء، حيث يُقدّم بشكل وحدات قصيرة. وفي المكاتب الميدانية يتخذ البرنامج شكل تمرين يقوم على تكوين أفرقة، يحضره جميع الموظفين، ويُختتم بخطة عمل.

١٧- وتواصل اليونسكو الإسهام بنشاط في مبادرات التعلّم التي تجري في إطار النظام الموحد للأمم المتحدة: ففي حزيران/يونيو ٢٠٠٨، مثلا، استضافت اليونسكو بباريس الاجتماع السنوي لمنتدى مدراء أنشطة التعلّم المنتمين إلى نحو ٥٠ وكالة، مع متحدثين رئيسيين من الأمم المتحدة ومن القطاع الخاص.

تقييم برامج التدريب

١٨- استُكمل في الآونة الأخيرة تقييم خارجي لبرنامج القيادة وإدارة التغيير (LCMP) من برامج اليونسكو. ومنذ استهلال هذا البرنامج عام ٢٠٠٢، بلغ عدد الإداريين الذين شاركوا فيه ٢٠٤ موظفين. وقد ركز التقييم على الجوانب التالية: سداد البرنامج، وفعاليته، وتأثيره، واستدامته، وجدوى تكلفته. وخلص التقييم إلى ما يلي: يحتاج البرنامج، على الرغم من كونه سديدا في سياق اليونسكو الراهن، إلى تعديل لكي يواجه تحديات اليونسكو مستقبلا. ولذا فإن مكتب إدارة الموارد البشرية يقوم بإعادة تصميم برنامج التدريب بحيث يشمل على موضوعين رئيسيين إضافيين هما: إدارة الأخطار وقضايا الجنسين، مع مراعاة التوصيات الناجمة عن الاستعراض التقييمي. وسيستهلّ البرنامج الجديد في عام ٢٠٠٨. وقد ضُمّنت الوثيقة ١٨٠ م/ت/٣٠ خلاصة لتقرير التقييم، في حين يوجد النص الكامل لهذا التقرير في موقع مرفق الإشراف الداخلي على الويب.

مبادرات بشأن التقدم الوظيفي

١٩- يستند برنامج دعم المسار الوظيفي في اليونسكو إلى أربع ركائز رئيسية: (١) أدوات وخدمات دعم المسار الوظيفي - منتجات ملموسة توفر للموظفين والمشرفين؛ و(٢) إطار دعم المسار الوظيفي، أو مبادرات على المستوى الكلي لدعم تطور المسار الوظيفي، مثل الإطار التوجيهي للكفاءات، والبرنامج التوجيهي الرائد، وآليات الحراك المشتركة بين الوكالات، وتخطيط التعاقب على الوظائف؛ و(٣) إدارة شؤون الأداء؛ و(٤) تقييم الأداء الإداري وتطويره.

٢٠- وفي عام ٢٠٠٨، بُدئ العمل بالأدوات والخدمات التالية لدعم المسار الوظيفي: نُظمت دورة تدريبية على "كتابة البيانات الشخصية وبيان الدوافع" في حزيران/يونيو ٢٠٠٨، مع ردود فعل أولية إيجابية من المشاركين. وستُجرى الدورة القادمة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨. وأُعد دليل اليونسكو للمسار المهني المزمع طبعه في الفصل الثالث من عام ٢٠٠٨. والغرض من هذا الدليل هو تزويد الموظفين والمسؤولين الإداريين بمعلومات وجيزة عن أساسيات التقدم الوظيفي، وعملية البحث عن الوظيفة. ويجري إنشاء بوابة جديدة على الإنترنت من أجل التدريب وتيسير المعلومات عن الدورات المسجلة على أقراص مُدمجة، بما في ذلك الفهرس، والتسجيل على الخط، وعمليات التقييم، وسيبدأ تشغيل هذه البوابة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨. ويجري إعداد برنامج توجيهي رائد سيُنجز في خريف ٢٠٠٨.

٢١- وبرنامج التقييم المركزي قائم ويُسْتعمل في الحشد وتطوير المسار الوظيفي للإداريين وكبار الإداريين من الفئة الوسطى والعليا.

برنامج الأخلاقيات

٢٢- أُعلن في حزيران/يونيو ٢٠٠٨ عن فتح باب الترشيح لوظيفة مسؤول خاص بالأخلاقيات (وظيفة م-٥/تعيين محدود المدة). وحالما يتم شغل هذه الوظيفة، سيبدأ العمل في برنامج الأخلاقيات الذي يشتمل على إسداء المشورة في القضايا الأخلاقية (الخط الهاتفي للمساعدة فيما يخص الأخلاقيات)، والتدريب في مجال الأخلاقيات، وتنظيم جلسات إعلامية في هذا الصدد، وتوفير قناة تبليغ طوعي، وتطبيق سياسة لحماية المبلّغين، واعتماد ترتيبات لتبليغ المعلومات المالية تخص كبار الموظفين والموظفين الذين يضطلعون بمهام حساسة.

التدابير التأديبية

٢٣- عملاً بتوصيات مراجع الحسابات الخارجي، أُدرج في مرجع اليونسكو الإداري بند جديد، يتعلق بالتدابير التأديبية، وذلك بعد إجراء مشاورات مع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، ومع رابطة الموظفين. والبند الجديد يوضح ويكمل التدابير التأديبية الحالية وهو قيد النشر.

القسم الثالث: تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

٢٤- تغطي استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل التي اعتمدها المؤتمر العام في عام ٢٠٠٥ الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٠. وترمي هذه الاستراتيجية، من خلال تنفيذ مجموعة واسعة من المبادرات المتصلة بالموارد البشرية، إلى ضمان مواءمة مواصفات الموظفين لاحتياجات منظمة تركز نشاطها على تنفيذ البرامج، متوخية تحقيق النتائج مع فعالية التكاليف. وقد قُدّم تقرير مرحلي كامل عن فترة العامين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ إلى المؤتمر العام في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧ (الوثيقة ٣٤/م٢٨). ويرد في ملحق هذه الوثيقة موجز تقرير مرحلي.

التوزيع الجغرافي

٢٥- يُعدّ تحسين التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في القوة العاملة هدفاً رئيسياً لاستراتيجية التوظيف. وقد كان التحسن مستمراً في كلا المجالين: إذ حققت اليونسكو تمثيل دولها الأعضاء بنسبة

٨٤٪، وهي من أعلى نسب التمثيل بين وكالات الأمم المتحدة. ويمكن الوقوف على معلومات مستكملة وتفصيلية عن حالة التوزيع الجغرافي، في الوثيقة ١٨٠ م/ت/٥.

خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين: التقدم المحرز في التنفيذ

٢٦- حققت اليونسكو المساواة بين الجنسين في شغل الوظائف من م-١ إلى م-٥ (٥١٪)، ولكن لا يزال اختلال التوازن قائماً في فئة مدير (حيث نسبة المديرات هي ٢٣٪). وفي سبيل معالجة هذا الوضع، أعدت اليونسكو خطة عمل لتحقيق المساواة بين الجنسين^(٢)، أقرها المجلس التنفيذي في نيسان/أبريل ٢٠٠٨. ونفذت في هذا السياق سلسلة من التدابير هي: تحديد أهداف الموازنة بين الجنسين للقطاعات والمكاتب؛ شرط تضمين القوائم القصيرة للمرشّحين للوظائف من مستوى مدير ما لا يقل عن مرشّحتين، وفي حال تعذر ذلك أُوجب على لجان التقييم تبرير التعذر؛ ضمان التكافؤ بين الجنسين في اللجان الاستشارية لقضايا الموظفين الفردية (PABS)؛ أسست ممارسة إجراء مقابلات مع الموظفات المغادرات بدرجة م-٥ وما فوق لدى انتهاء خدمتهن. حدد مكتب إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع شعبة المساواة بين الجنسين (BSP/GE)، رابطات وشبكات مهنية من أجل الإعلان عن الوظائف الشاغرة، واجتذاب مرشّحات لكي يقدمن ترشّحن لوظائف اليونسكو. وسيقدم تقرير كامل عن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين، إلى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين بعد المائة.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها

٢٧- بناءً على ما تقدم، قد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٨٠ م/ت/٦ الجزء الأول،

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

٣ - ويطلب من المدير العام القيام بما يلي:

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

(ب) مواصلة تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

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

(٢) قُدمت خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين التي أعدتها اليونسكو إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة (الوثيقة ١٧٩ م/ت/٥).

الملحق

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

تقرير مرحلي

حزيران/يونيو ٢٠٠٨

بيان السياسة العامة رقم ١: سيركز توزيع الموظفين على البرامج والأنشطة المتصلة بالأولويات الرئيسية لليونسكو، على نحو يضمن وجود قدر أكبر من الترابط بين النتائج المنشودة والوارد المخصصة لتحقيقها.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
سيشهد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ زيادة أكبر في الموارد المخصصة لبرامج المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية.	إجراء استعراض شامل للقضايا المتعلقة بتخصيص الموارد من الموظفين للبرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية، يشمل ما يلي: • تخصيص الموارد البشرية والمالية الشاملة لكل قطاع من قطاعات البرنامج؛ • تخصيص الموارد من الموظفين في كل قطاع من قطاعات البرنامج لبرامج وأنشطة المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية؛ • تخصيص الأعداد اللازمة من موظفي البرنامج في المقر وفي شبكة المكاتب الميدانية، مع مراعاة ضرورة اتباع نهج يختلف بحسب القطاعات وفقاً لحجمها وطبيعتها وبرامجها.	سيستهل العمل في عام ٢٠٠٥ ويُجز في أيار/مايو ٢٠٠٦ بحيث يرد بيان النتائج في المقترحات الخاصة بالبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.	استعراض الموارد من الموظفين/تنظيم قطاعات التربية، والثقافة، والاتصال والمعلومات. وتخصيص المزيد من الموارد للبرامج ذات الأولوية في قطاعات التربية، والثقافة، والاتصال والمعلومات. وقد تجلت هذه النتائج في الوثيقة ٥/م٣٤. وجر العمل في استعراض قطاعي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
بيان السياسة العامة رقم ٢: ستزود شبكة المكاتب الميدانية بالأعداد الكافية من الموظفين من خلال توزيع الموظفين بصورة مناسبة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
تزويد بنى الشبكة الميدانية بما يكفي من الموظفين لكي تتمكن من الاضطلاع بمسؤولياتها والاستجابة للفرص الجديدة.	ستنفذ المبادرات التالية التي ستبحث في إطار تقرير المدير العام بشأن اللامركزية (الجزء الثالث من الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، والجزء الثالث من الوثيقة ٢٥/م٣٣): • استعراض الموارد المخصصة لدعم الوظائف في المكاتب الميدانية (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ • الاستعانة في المكاتب الجامعة بصورة أكثر انتظاماً بالموظفين المهنيين الوطنيين (بيان السياسة العامة رقم ٦)؛ • التخطيط المسبق لحشد/تناوب رؤساء المكاتب الميدانية (بيان السياسة العامة رقم ٩)؛ • إعداد سجل بجميع مهارات الموظفين في المنظمة؛ • ضمان أن يؤمن لكل مكتب ميداني ما يلزمه من الكفاءات الإدارية المدربة جيداً (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ • كفالة أن يكون في كل مكتب جامع نائب للرئيس بدرجة م-٤/م-٥.	نيسان/أبريل ٢٠٠٥ - أيار/مايو ٢٠٠٦، ستدرج في الوثيقة ٥/م٣٤ ابتداء من عام ٢٠٠٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ابتداء من عام ٢٠٠٦ ابتداء من عام ٢٠٠٥	تبيّن الوثيقة ٥/م٣٤ زيادة صافية في عدد الوظائف في الميدان. • تغطية التوظيف في الميدان من قِبَل فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية. • زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين من ٦٥ إلى ٧٢ في الوثيقة ٥/م٣٤. • التخطيط المسبق لشغل وظائف رؤساء المكاتب الميدانية على أساس متواصل. • بعد الانتهاء من تنفيذ مشروعين رائدين لقطاع الإعلام والاتصال ومكتب إدارة الموارد البشرية، أعد مكتب إدارة الموارد البشرية إطاراً توجيهياً لكفاءات الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة جار إقراره. وسيضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بمشروعات مماثلة في سائر قطاعات البرنامج خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. • الارتقاء بالقدرات الإدارية في المكاتب الميدانية من خلال تعزيز التدريب (تدريب ١٤٥ موظفاً ميدانياً منذ عام ٢٠٠٤). وقد نُظمت حلقة عمل واحدة في أيار/مايو ٢٠٠٨، بينما يزمع تنظيم حلقتي عمل أخريين خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. • لم يتسن (بسبب قيود الميزانية) إنشاء وظائف نائب رئيس المكتب.

بيان السياسة العامة رقم ٣: يتم تنفيذ المهام في مجال الإدارة ومساندة البرنامج في كل من المقر وشبكة المكاتب الميدانية على نحو يتسم بمزيد من فعالية الكلفة، وذلك بهدف تخصيص الموارد للبرامج والأنشطة المتعلقة بالأولويات الرئيسية للمنظمة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
التحديد الواضح لمهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية وترشيدها، وتنفيذها بطريقة مجدية من حيث التكاليف. خفض عدد الموظفين الذين يظلمون بالمهام الإدارية ومهام مساندة البرنامج، وإعادة توزيعهم على البرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية.	إجراء استعراض شامل لمهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية بغية تحقيق ما يلي: • تحديد المهام الرئيسية في كل من هذه المجالات؛ • توضيح أدوار القائمين بمهام مساندة البرنامج وبالمهام الإدارية وإزالة عوامل الازدواج؛ • إعادة تنظيم مهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية الرئيسية؛ • ترشيد وتبسيط العمليات الإدارية؛ • تحديد أكثر نهج التنفيذ جدوى من حيث التكاليف فيما يتعلق بهذه المهام، بما في ذلك تفويض المزيد من المسؤوليات إلى المديرين وإلى المكاتب التنفيذية، واستخدام الترتيبات التعاقدية البديلة.	سيبدأ العمل في نيسان/أبريل ٢٠٠٥ وينجز في أيار/مايو ٢٠٠٦ بحيث يتسنى تضمينه في الاقتراحات الخاصة بالبرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.	طلب المدير العام من جميع المرافق المركزية مراجعة عملياتها وتقديم اقتراحات بشأن تحقيق وفورات الحجم والمزيد من الكفاءة. ويتعين على المرافق المركزية تقديم تقارير دورية إلى المدير العام بشأن التقدم المحرز في عمليات المراجعة هذه.
بيان السياسة العامة رقم ٤: تعزيز القدرات الإدارية بصورة أكبر لضمان قيام المديرين بالإشراف على وحدات مناسبة الحجم، وتمتعهم بما يكفي من سلطة اتخاذ القرارات، وخضوعهم للمساءلة بشأن تلك السلطة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
زيادة عدد الموظفين التابعين إدارياً لمختلف المديرين بما يؤدي إلى التوسع في تمكين الموظفين، وتعجيل عمليات اتخاذ القرار، وزيادة المرونة التنظيمية. خفض عدد الوظائف ذات المستوى العالي والمستوى المتوسط. زيادة عدد الوظائف التي تركز فقط على البرامج.	إجراء استعراض على مستوى المنظمة للقضايا المتعلقة بالمسؤوليات وبحجم وحدات العمل ونطاق المراقبة الإدارية، يشمل توصيات عن: بني القطاعات والمرافق المركزية؛ الوضع الإداري لمديري الأقسام ورؤساء الشعب.	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ بحيث يتسنى إدراج التغييرات في برنامج وميزانية عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفي الوثيقة ٤/م٣٤.	أسفرت عمليات الاستعراض التنظيمي للقطاعات عن ترشيد/تخفيض عدد أقسام البرنامج التي يتم تقليصها (قطاع التربية: خفض عدد الأقسام من ٦ إلى ٤؛ وقطاع الإعلام: من ٣ إلى ٢؛ وقطاع الثقافة حالياً ٤ أقسام). وجر العمل في استعراض قطاعي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية. ظل عدد الوظائف العليا ثابتاً بينما انخفض عدد الوظائف من الدرجة م-٥ بنسبة ٦٪ في الوثيقة ٤/م٣٤ مقارنة بالوثيقة ٥/م٣٣.
أصبح لدى المديرين في المنظمة فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم. التحديد الواضح للمساءلة الإدارية.	استكمال إطار تفويض الصلاحيات في المقر والميدان؛ وضع وتطبيق عقود مساءلة لكبار الموظفين؛ إنشاء لجنة معنية بالمساءلة في المنظمة، يرأسها نائب المدير العام؛ جعل برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير إجبارياً لكبار الموظفين جميعاً.	تم تنفيذها تم تنفيذها تم تنفيذها تم تنفيذها	• تم إعداد وتنفيذ جدول الصلاحيات في عام ٢٠٠٥. • تم تنفيذ اتفاق تقييم أداء الإدارة العليا في عام ٢٠٠٨. • اكتمل إنشاء لجنة التفويض والصلاحيات منذ شباط/فبراير ٢٠٠٥. • تم تنفيذها منذ عام ٢٠٠٤. وقد جرى تدريب نحو ٢٦٠ من كبار الموظفين. والتدريب إجباري لكبار الموظفين جميعاً.
تنفيذ التدريب.	استحداث وتنفيذ التدريب التقني في المجالات التالية: المساءلة، والبرمجة في منظومة الأمم المتحدة، وجمع الأموال، وتخطيط البرامج، والإدارة والتقييم.	تم تنفيذها	تم إعداد التدريب وتنفيذه. ووافق المدير العام على برنامج التدريب المؤسسي لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

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

النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
وضع سياسات الموظفين والأدوات التي تحدد مساري التوظيف ومواصفات موظفي البرنامج.	١ - تحديد طرائق تنفيذ مساري التوظيف في المنظمة: <ul style="list-style-type: none"> • فئة من الموظفين العاملين على أساس طويل الأجل للاضطلاع بالمهام الرئيسية؛ • فئة تعمل على أساس قصير ومتوسط الأجل ولتقديم أحدث الخبرات المتخصصة والخدمات الاستشارية ولدعم الموظفين الأساسيين. ٢ - وضع مواصفات عامة لموظفي البرنامج: <ul style="list-style-type: none"> • مديرو برنامج/موظفو برنامج من ذوي المعارف في مجال الخبرة المتخصصة، وإدارة المشروعات، ومهارات الترويج والربط الشبكي؛ • خبراء قياديون يعملون على أساس قصير ومتوسط الأجل لتنفيذ البرنامج، لديهم أحدث المعارف المتخصصة والخبرة اللازمة في مجالات البرنامج الرئيسية. ٣ - إعداد شروط التوظيف الجديدة والترتيبات التعاقدية التي تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • ترتيبات تعاقدية جديدة/منقحة؛ • شروط التوظيف ومعايير الحشد الجديدة/المنقحة؛ • عمليات التقييم الجديدة/المنقحة؛ • أطر لكفاءات الموظفين من درجة م-١ إلى درجة م-٤؛ • المسار الوظيفي للموظفين العاملين على أساس طويل الأجل. 	٢٠٠٨-٢٠٠٩	أنشأت لجنة الخدمة المدنية الدولية إطاراً تعاقدياً جديداً. وأمانة الأمم المتحدة بصدد إعداد ترتيبات تعاقدية جديدة تتواءم مع إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية. وقد بدأ العمل في مراجعة ترتيباتنا التعاقدية الحالية والتعرف على الاحتياجات التعاقدية للمنظمة.
إنشاء الآليات التي تسمح للمنظمة بأن تستجيب على نحو أفضل لأوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية.	٤ - تنمية القدرة على الاستجابة السريعة عن طريق ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • مطالبة كل قطاع بتحديد أنواع الحالات التي تتدخل فيها اليونسكو؛ • تحديد المهارات المطلوبة في الموظفين/العاملين؛ واستعراض الترتيبات الإدارية القائمة من أجل تطويعها بحيث تتيح الانتشار السريع للموظفين؛ • إعداد سجل بالموظفين الداخليين الواجب نشرهم؛ • إعداد وحدات خاصة لتدريب الموظفين على مواجهة أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية. • إعداد سجل بالموارد البشرية الخارجية ذات الخبرة. 	تم تنفيذها	تم إعداد ١٣ من المواصفات الأساسية اللازمة لأوضاع ما بعد النزاع. وتم إنشاء سجل يضم ٢٦ موظفاً مؤهلاً ومدرباً على استعداد للانتشار في أوضاع ما بعد النزاعات. وجرى إعداد برنامج تدريب كما تم تدريب الموظفين المدرجين في السجل. وجري إعداد سجل بالموارد البشرية الخارجية في إطار مشروع سجل الخبراء الاستشاريين (٢٠٠٨) وسوف يبدأ العمل به قريباً.

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

النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين في شبكة المكاتب الميدانية.	تعزيز قدرات المكاتب الميدانية عن طريق ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • تحديد المهام الرئيسية للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • استعراض مواصفات العمل العامة للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد معايير حشد الموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد برامج التدريب والتنمية للموظفين المهنيين الوطنيين. 	أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ - أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ - أيار/مايو ٢٠٠٦	تبين الوثيقة ٣٤/٥ زيادة الوظائف التي يشغلها الموظفون المهنيون الوطنيون من ٦٥ إلى ٧٢. يُنْتَظَر الشروع في تحديد مواصفات العمل العامة للموظفين المهنيين الوطنيين ومهامهم في عام ٢٠٠٨.

بيان السياسة العامة رقم ٧: ستخضع مواصفات الكفاءة المهنية الخاصة بالموظفين في فئة الخدمة العامة لزيد من التطوير بغية تمكينهم من الاضطلاع بأدوار جديدة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
تعزيز أدوار الموظفين من فئة الخدمة العامة. بلوغ نسبة ١ إلى ٣ فيما يتعلق بنسبة المساعدين إلى المهنيين. تحديد واضح لمسؤوليات الوظائف "المستقلة بذاتها".	تحديد ثلاثة متطلبات رئيسية على مستوى الأدوار والكفاءات لفئة الخدمة العامة: • مساعدون لشؤون البرنامج؛ • مساعدون إداريون؛ • مساعدون شخصيون. إعداد مسارات وظيفية وفرص للتطور تتيح التقدم الوظيفي والحراك الوظيفي.	٢٠٠٨-٢٠٠٩	اكتمل في نهاية عام ٢٠٠٧ مشروعان رائدان في قطاع الإعلام ومكتب إدارة الموارد البشرية لإعداد إطار توجيهي ومسارات وظيفية لفئة الخدمة العامة. وسوف يضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بمشروعات مماثلة في قطاعات أخرى للبرنامج خلال فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وتم استعراض نحو ٨٠٠ من وظائف الخدمة العامة في المقر وتحديثها، كما جرى تحديد المواصفات العامة للوظائف حيثما كان ذلك ملائماً.
بيان السياسة العامة رقم ٨: ستواصل اليونسكو تعزيز مراعاة التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين فيما يخص القوى العاملة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
خفض عدد البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	١ - تقييم تأثير حالات التقاعد على التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين ووضع خطة عمل عند الاقتضاء؛ ٢ - تحديد أهداف للحشد لكل فترة من فترات العامين مع مراعاة بيانات التقاعد، وإدراجها في عقود المساواة المبرمة مع كبار الموظفين.	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	توجد آليات لرصد تأثير حالات التقاعد على التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وأعدت خطة عمل تتضمن أهدافاً بشأن التوازن بين الجنسين.
شغل ٥٠٪ من الوظائف الخارجية بموظفين وطنيين ينتمون إلى البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	مواصلة بذل الجهود للوصول إلى أكبر عدد من المرشحين المؤهلين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب.	٢٠٠٦-٢٠٠٧	وضع أهداف للحشد تتصل بالتوازن بين الجنسين في الوظائف العليا على مستوى القطاعات لفترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ووضع أهداف عامة للحشد تتصل بالتوزيع الجغرافي.
بلوغ نسبة ٤٠٪ من النساء في المستويات الإدارية العليا.	رفع المدير العام النسبة إلى ٥٠٪.	٢٠١٥	جاري تحقيق الهدف (٥٠٪) من الوظائف الخارجية يشغلها موظفون من رعايا البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب). إرسال بعثة معنية بالحشد إلى كوريا الجنوبية في أيار/مايو ٢٠٠٨.
بلوغ نسبة ٤٠٪ من النساء في المستويات الإدارية العليا.	رفع المدير العام النسبة إلى ٥٠٪.	٢٠١٥	وافق المجلس التنفيذي (في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة) على خطة العمل المتعلقة بالتوازن بين الجنسين ويجري تنفيذها.
بيان السياسة العامة رقم ٩: في إطار عملية الإصلاح الشاملة الخاصة بالموارد البشرية، تعهدت اليونسكو بحشد قوى عاملة رفيعة التأهيل وباستبقائها في المنظمة، وبتهيئة ظروف عمل حافزة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
لنهوض بكفاءات الموظفين؛ تعزيز الروح المعنوية والدوافع؛ زيادة المرونة والحراك لدى الموظفين.	١ - إجراء عملية تخطيط للتعاقد الوظيفي. وفي بداية كل عام، يضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية باستعراض لتعيين الموظفين في جميع القطاعات والمكاتب بغية التخطيط للشواغر والحشد وتغيير الوظائف في المستقبل. ٢ - إعداد ما يلي: • أطر لكفاءات الموظفين من درجة م-١ إلى درجة م-٤ (راجع أيضاً بيان السياسة العامة رقم ٥)؛ • وضع وتنفيذ خطط للتدريب ولتنمية القدرات من أجل دعم أطر الكفاءات؛ • وضع ترتيبات تعاقدية ملائمة وتوفير مزايا تتيح اعتبار اليونسكو من أرباب العمل الممتازين (راجع أيضاً بيان السياسة العامة رقم ٥).	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ ٢٠٠٨-٢٠٠٩	• وُضعت آلية لرؤساء المكاتب الميدانية والموظفين الإداريين في الميدان في عام ٢٠٠٧. • بعد الانتهاء من تنفيذ مشروعين رائدين لقطاع الإعلام والاتصال ومكتب إدارة الموارد البشرية، أعد مكتب إدارة الموارد البشرية إطاراً توجيهياً لكفاءات الموظفين المهنيين وموظفي الخدمة العامة جار إقراره. وسيضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية بمشروعات مماثلة في سائر قطاعات البرنامج خلال عامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

180 EX/6 Part I Add.

المجلس التنفيذي

الدورة الثمانون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

١٨٠ م ت/٦ الجزء الأول ضمیمة

باريس، ١٣/١٠/٢٠٠٨
الأصل: فرنسي

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح: سياسة الموظفين

ضمیمة

الملخص

وفقاً للبند ٢٨٠٥,٧ من مرجع اليونسكو الإداري، تعرض نقابة موظفي اليونسكو ملاحظاتها بشأن تقرير المدير العام.

ملاحظات الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو (AIPU) بشأن تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح: سياسة الموظفين (الوثيقة ١٨٠م/ت/٦، الجزء الأول)

١ - تود الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو أن تبدي بعض الملاحظات بشأن عدد من المسائل الأساسية التي ترد في "تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح. الجزء الأول: سياسة الموظفين" (الوثيقة ١٨٠م/ت/٦، الجزء الأول)، وهي المسائل المتعلقة بالتعيينات والترقيات، بما في ذلك الترقية على أساس الجدارة، ومسائل التقييم والاتفاقات بشأن الأداء. وتأمل الرابطة في أن يتيح إسهامها هذا في المناقشات التي تجري في إطار البند ٦ من جدول أعمال الدورة الحالية للمجلس التنفيذي، لأعضاء اللجنة المالية والإدارية مساعدة الأمانة وموظفيها، من خلال مداوات اللجنة وقراراتها.

٢ - في ظل الظروف الصعبة السائدة، تواصل رابطتنا علاقات عمل ممتازة تتسم بالصراحة والإيجابية، مع نائب المدير العام والمسؤولين في مكتب إدارة الموارد البشرية. وذلك في جو من الحوار المفتوح والبناء بما يخدم مصالح الموظفين. وإذ لا يتفق رأينا على الدوام وفي كافة الشؤون مع رأي ممثلي الإدارة، فإن هذه الاختلافات، في وجهات النظر تسوى في سياق الاحترام المتبادل ووفقاً للقواعد السارية.

٣ - كما أن الاتحاد الذي تم منذ عام واحد مع نقابة موظفي اليونسكو حرصاً على المصلحة المشتركة والتضامن النقابي، بات محورا للمبادرات التي تتخذها الرابطة بالتنسيق مع النظراء من أعضاء النقابة. فإننا نعمل يدا بيد لكي نسهم بصفة خاصة في تسوية الوضع الهش للعديد من الزملاء الذين يعيّنون منذ فترة طويلة بموجب عقود الموظفين المؤقتين أو المساعدة المؤقتة، ولتحسين سياسة التناوب. وما زالت المفاوضات جارية بهذا الشأن مع نائب المدير العام والمسؤولين في مكتب إدارة الموارد البشرية.

٤ - أما بالنسبة إلى الإدارة، فلا شك في أنها قد اضطلعت بأشياء كثيرة، وأن أداءها متباين في إصلاح إدارة الموارد البشرية. ونحن ندرك جيداً أنه، بالنظر لضغوط الميزانية ومقتضيات النمو الاسمي الصفري القائمة منذ ثماني سنوات، لم تتوافر للمدير العام قط وما زال لا يملك الوسائل الكفيلة بتمكينه من التصدي بصورة فعالة للتحديات الضخمة التي يفرضها هذا الإصلاح. كما أننا لا نكف عن التشديد على أن تحقيق وفورات في الميزانية ينبغي أن لا يتم على حساب الموظفين، لأنهم هم المكلفون بالعمل من أجل تحقيق الأهداف والأولويات الدائمة التجدد والمتزايدة التعقيد التي تحددها الدول الأعضاء. لذا فلا يسعنا سوى أن نبدي أسفنا لبطء تحقق التحسينات المنتظرة من عملية الإصلاح.

٥ - وقبل أن نتطرق إلى المسائل التي تشغلنا، نود أن نبين أن الرسالة الأساسية التي نريد إبلاغها هي ما يلي: إن اليونسكو والمدير العام لن يتمكنوا من بلوغ غايتهم ما لم يتم الاستثمار في الموظفين وفي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ولا ينبغي التردد في إنعاش طاقات الأمانة من خلال تحسين ظروف العمل والتوظيف.

التعيينات والترقيات

٦ - إن الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو تحيط علماً بالتقدم المحرز في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ في مجال عمليات الحشد والتعيين. ولكن، مع تناقص عدد الوظائف التي يتم إنشاؤها، وانخفاض عدد الوظائف الخاضعة للمسابقة، وبقاء بعض الوظائف شاغرة لفترات طويلة، ولا سيما الوظائف التي تنطوي على مسؤوليات، ما هي الإمكانيات المتاحة بالفعل للموظفين للتقدم في مسارهم الوظيفي؟ وعلاوة على ذلك، ثمة اتجاه متزايد نحو الاستعانة بالمتقاعدين والاستعانة - من خلال الإعفاءات، التي تمنح في رأينا بصورة مفرطة - بموظفين تجاوزوا سن التقاعد. وبذلك تظل أبواب الوظائف التي يمكن أن تشغل من خلال الترقيات الداخلية مسدودة.

٧ - وما من شك في أن خبرات هؤلاء الأشخاص تشكل رصيماً هاماً. ولكن، أليس استمرار هذه الممارسة بالشكل المشهود، هو نتيجة نقص في التخطيط من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية، الذي يبدو أنه لم يخطط على نحو ملائم تعاقب وتجديد الموظفين الذين تحتاج إليهم المنظمة؟ إننا نوافق على التعاضد في أوقات تقشف الميزانية وعلى بذل جهود مضاعفة عند الاقتضاء ولكن شريطة أن يتم التخطيط بشكل جدي وأن يتم استباق الأمور من خلال توفير التدريب اللازم، عند الاقتضاء، لتيسير مهمة الموظفين العاملين ولحفزهم على العمل. ولدينا اعتقاد راسخ بأنه لا بد من اتخاذ التدابير الملائمة لضمان التتابع المتدرج في شغل الوظائف.

٨ - كما أننا نعلم، بالإضافة إلى ذلك، أن عملية الانتقاء تنطوي أحياناً وفي رأي العديد من الزملاء، على التمييز ضد جنسيات معينة، وأنها ليست مرضية من حيث إسهامها في تحسين إمكانيات ترقيتهم، وفي تحديد مرشحين من الداخل ذوي كفاءات عالية، وتيسير بلوغ أهداف تحقيق التكافؤ بين الرجال والنساء، وتأمين التمثيل الجغرافي العادل. ولكنه يجب الإقرار بأن المدير العام يبدو أكثر حرصاً على تفاعلي الممارسات غير النظامية في عمليات الحشد.

٩ - وقد اتضح ذلك مؤخراً من خلال منح المدير العام للمراقبين الممثلين لرابطة الموظفين الحق في إمكانية إبداء اعتراضات إجرائية في التوصيات التي تقدمها إليه اللجان الاستشارية لشؤون الموظفين، ومن خلال مراقبة أكثر صرامة لحالات العمل على أسس هشة، ومن خلال اعتماد سياسة جديدة تهدف إلى ترشيد استخدام الخبراء الاستشاريين، وأخيراً من خلال إلغاء تعيين غير شرعي وإصدار قرار بإعادة إعلان الوظيفة (بدرجة م-٥) وذلك في حالة تضمنت خلافاً - كالحالات التي يمكن فيها دائماً الانتفاع بالمساعدة القانونية التي توفرها الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو من أجل إصلاح الضرر اللاحق بالمرشح المستبعد.

١٠ - ونعرب عن تقديرنا أيضاً للترقيات الناجمة عن إجراءات إعادة تصنيف الوظائف، والتقدم الوظيفي في إطار الوظائف المتتامة وبرنامج الترقيات على أساس الجدارة. فلا شك في أن هذه الترقيات الداخلية مفيدة للمنظمة، إذ أن الموظفين المعنيين لديهم إلمام جيد بالمنظمة ولهم ماضٍ فيها؛ ويمكن أن يصبح تقدمهم في المسار الوظيفي مصدر حفز لغيرهم من الموظفين. إلا أن عدداً كبيراً من الزملاء المؤهلين لا تتاح لهم أي إمكانية للتقدم، بينما قد يفقد زملاء آخرون، ممن تبدو لهم قرارات الترقية غير عادلة، أملهم في النظام وربما تتناقص بالتالي فعاليتهم في مجال العمل.

١١- ونظراً لأن إمكانيات الترقية تتضاءل كلما ارتفعت الدرجة في الترتيب الوظيفي، فإن التوتر الناجم عن التفاوت بين التطلعات الموجودة وبين قلة الوظائف المتاحة، من جهة، وعن الشروع مؤخراً في تنفيذ البرنامج الرائد للترقيات على أساس الجدارة، من جهة أخرى، يفسر نقص الحوافز في الوقت الراهن لدى الموظفين الذين تم ترشيحهم في إطار البرنامج المذكور ولكنهم لم يقع عليهم الاختيار. ولا يسع الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو، بصفتها مراقباً في هيئة التحكيم المكلفة بالترقيات على أساس الجدارة، التي يرأسها نائب المدير العام، إلا أن تشهد على الشفافية والموضوعية اللتين تميّز بهما عمل أعضاء هذه الهيئة التي بنتت في حزيران/يونيو الماضي في التوصيات المقدمة من القطاعات بخصوص هذه الترقيات. وإننا نأسف لعدم ترقية سوى عدد صغير جداً من الموظفين في هذا الصدد.

١٢- ولتخفيف الشعور بالإحباط والظلم الذي يساور بلا شك الزملاء الذين تم ترشيحهم لترقية من قبل المشرفين عليهم ولكنهم لم ينتفعوا بهذا البرنامج، من المهم أن يتم إبلاغ هؤلاء المرشحين بأسباب عدم إدراج أسمائهم إما في قائمة القطاع أو في قائمة هيئة التحكيم بشأن الترقيات على أساس الجدارة. فقد يتيح ذلك على الأقل ضمان متابعة أفضل لهؤلاء الزملاء في تطورهم الوظيفي.

تقييم الأداء واتفاقات الأداء

١٣- إن من شأن نظام لتقييم الأداء يكون متكاملًا تماماً مع آليات أخرى للتطوير الوظيفي أن يشكل أداة ناجعة لرصد النتائج ودعم تطوير الكفاءات والوظائف معاً. لكنه لم يثبت حتى الآن وجود أي علاقة بين النظام الجديد لتقييم أداء موظفي الأمانة (البرنامج الحاسوبي PERFOWEB)، والمشاركة في برامج التدريب، والإدارة الاستراتيجية للكفاءات ومسارات التطور المهني. وبالتالي، فإن المعلومات الواردة في برنامج PERFOWEB لا تؤخذ تلقائياً في الحسبان لدى اختيار الترشيحات الداخلية في التوظيف.

١٤- كما أن البيانات الواردة في الفقرة ٥ من التقرير موضع الدراسة تشير إلى ما يلي: "في فترة عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧، بلغت نسبة تقارير تقييم الأداء التي تم إنفاذها ٦٤٪ (في المقر)... ٥١٪ فيما يخص المكاتب الميدانية". وهذا يعني أن ٣٦٪ من زملائنا في المقر و٤٩٪ من العاملين في الميدان حُرّموا من إمكانية إعداد خطة عمل، والاتفاق مع رؤسائهم بشأن النتائج المرتقبة، وتلقي تقييم رسمي. إننا نأسف لذلك. وسوف تسهر الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو على تسوية هذه المشكلة بسرعة كبيرة، لا سيما وأن الإدارة التزمت بتأمين ذلك بحلول نهاية هذا العام، وبمعاينة أداءات المسؤولين المعنيين في هذا الصدد.

استعراض سياسة التناوب وعقود المساعدة المؤقتة

١٥- على الرغم من أن الوثيقة ١٨٠م/ت/٦ لا تتناول مشروع مراجعة سياسة التناوب وعقود المساعدة المؤقتة، فإن هاتين المسألتين تكتسبان أهمية كبرى في الظرف الحالي بالنسبة إلى موظفي اليونسكو وربطتها. ويجب هنا أن نُفهم جيداً: فالرابطة الدولية لموظفي اليونسكو ليست ضد تنقل الموظفين، بل على العكس من ذلك، إذ إن هذا التنقل جزء من وظائفنا ونحن نعتبر أن العمل الميداني جوهري. لكن إذا أردنا تحقيق النتائج المنشودة، ينبغي أولاً أن ندرك جيداً مدى الصعوبات الكبرى الماثلة أمام تطبيق سياسة التناوب التي شرع فيها في عام ٢٠٠٣.

١٦- ويُذكر من هذه الصعوبات على سبيل المثال، ما يلي: غياب استراتيجية حقيقية للتطوير الوظيفي؛ مشكلات التوفيق بين العمل والحياة الخاصة، ولا سيما مشكلات الأسر التي يمارس فيها كل من الشريكين مهنة ما؛ ضرورة صون الذاكرة المؤسسية للمنظمة وقدراتها؛ الثغرات القائمة في المنظومة المعلوماتية لإدارة الموارد البشرية، ولا سيما مشكلة تحديث المعلومات الواردة في الملفات الفردية. وعلاوة على ذلك، وفيما يخص موظفي الفئة المهنية المنتمين إلى عدد كبير من الفئات المهنية المختلفة، والذين لا يتواجدون جميعاً في جميع مراكز العمل، ينبغي أن تكفل إدارة الموارد البشرية التوفيق بين كفاءات الموظفين ومقتضيات الوظائف من خلال رصد جميع التنقلات الممكنة. وقد بدأت الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو مؤخراً، مع نقابة موظفي اليونسكو، في مشاورات مع الإدارة للإسهام في تحسين هذه السياسة، والتمسنا مع آراء مجمل الموظفين بهذا الشأن من أجل الدفاع عن مصالحهم على نحو أفضل.

١٧- وختاماً، فإننا نطلب بالبحاح، الدعم الكامل من الوفود الأعضاء في المجلس التنفيذي بشأن مسألة بالغة الأهمية بالنسبة إلى الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو ونقابة موظفي اليونسكو، ألا وهي حال الشك، وعدم الاستقرار وعدم المساواة في المعاملة التي يعاني منها زملاؤنا من الموظفين المؤقتين منذ فترة طويلة والمتعاقدين على أساس المساعدة المؤقتة. ونطلب من هذه الوفود أن توافق على الطلبات التي ستقدمها الإدارة إليها، في الوقت المناسب، بغية استحداث وظائف في إطار الميزانية العادية لصالح عدد كبير من هؤلاء الزملاء الذين يؤدون وظائف أساسية.

عن الهيئة الإدارية للرابطة الدولية لموظفي اليونسكو

صديقي كوليبالي

الرئيس

180 EX/6
Part II
١٨٠ م ت/٦
الجزء الثاني

باريس، ٥/٩/٢٠٠٨
الأصل: فرنسي

المجلس التنفيذي
الدورة الثمانون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الثاني

تحقيق اللامركزية

الملخص

يقدم المدير العام هذه الوثيقة عملاً بالقرار ١٧٧ م ت/٦ (ثانياً) للمجلس التنفيذي. وتتضمن الوثيقة تقريراً مرحلياً عما أنجزه فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية، بما في ذلك عن المبادئ التوجيهية التي ينبغي الاسترشاد بها لإجراء التعديلات اللازمة في الأجل الأطول على نظام اليونسكو اللامركزي.

وسيرد بيان الآثار المالية والإدارية المترتبة على استعراض استراتيجيات تحقيق اللامركزية في التقرير الختامي الذي سيعرض على المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين بعد المائة.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ٢٥.

الخلفية

١ - كان الدافع إلى وضع استراتيجية اللامركزية التي أعدت كجزء من عملية الإصلاح الواسعة المستهلة في اليونسكو في عام ٢٠٠٠ هو الاعتقاد بأن البنية اللامركزية كانت محل إشكالية ولم تكن تتواءم مع موارد المنظمة ووظائفها وطموحاتها. فكانت الدول الأعضاء قلقة إزاء عشوائية القرارات المتخذة فيما يتعلق بفتح مكاتب جديدة، لا سيما على المستوى القطري. وبالفعل، وبعد ثلاثة عقود أنشأت اليونسكو فيها ٢٠ مكتبا ميدانياً فقط، شهدت فترة الاثنتي عشرة سنة الفاصلة بين ١٩٨٨ و ١٩٩٩ إنشاء عدد كبير من المكاتب الميدانية الجديدة (٤١)، بحيث أصبح لليونسكو في نهاية عام ١٩٩٩ ما مجموعه ٧٠ مكتبا ميدانياً و٤ مكاتب اتصال. وكانت المكاتب الميدانية مزيجاً من الهياكل الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية ذات الطبيعة القطاعية أو المشتركة بين القطاعات، وتقوم بأدوار ووظائف غير واضحة المعالم مما استتبعه تداخل في المهام وتشوش في المسؤوليات البرنامجية والتمثيلية وكذلك في تسلسل السلطات. وإن النمو العددي للمكاتب الميدانية لم يحل مشكلة عدم التوازن في توزيعها الجغرافي وتغطيتها للدول الأعضاء، وكما لم يعزز القدرات التنفيذية المحدودة لتنفيذ البرنامج بسبب ضالة نصيب كل منها من الموارد المالية والبشرية. فكان العديد من المكاتب الصغيرة لديها موظف مهني واحد في حين بلغت نسبة المصروفات إلى التكاليف فيها ٤,٤ في المائة.

٢ - وبالإضافة إلى ضرورة حل مشكلات التداخل في المهام وعدم الكفاءة في تنفيذ البرامج على الصعيد الميداني، كان من الاعتبارات التي أدت إلى وضع الاستراتيجية الراهنة لتحقيق اللامركزية الزيادة في الطلب على اليونسكو، التي لوحظت منذ ذلك الوقت، لكي تشارك على المستوى الوطني في عمليات إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وغير ذلك من الأطر المشتركة بين الوكالات، ولكي تتعاون بصورة أوثق مع اللجان الوطنية ويكون لها إسهام ملموس في القضايا الإنمائية التي يمكن أن تتطلب تدخلاً مشتركاً بين القطاعات. كما روعيت في ذلك أحكام القرارات ٨٣/م٣٣ و ١٥٩/ت٤,٣ (الجزء الأول)، لا سيما فيما يخص الطلب القاضي بأن تكون الهيئات اللامركزية عموماً مكاتب إقليمية ودون إقليمية متعددة الأغراض وألا ينظر في إنشاء مكاتب على المستوى القطري إلا في حالات استثنائية ولفترة زمنية محدودة.

٣ - وبناء على ما تقدم، ومع مراعاة ضرورة توحى النهج العملي والمرونة، فإن استراتيجية تحقيق اللامركزية وخطة العمل التنفيذية الخاصة بها اللتين أعدتا واعتمدهما المجلس التنفيذي في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١^(١) سعنا إلى إعادة صياغة النظام السابق لتحويله إلى شبكة عالمية من المكاتب الموزعة توزيعاً رشيداً والمزودة بالموارد اللازمة لضمان القدرة على الاستجابة لاحتياجات الدول الأعضاء، والتوزيع المتكافئ لأنشطة تنفيذ البرنامج، والتركيز الملائم للقدرة على تنفيذ البرنامج بفعالية. وإن الاستراتيجية التي اعتمدت، وهي استراتيجية قائمة على "مجموعات البلدان" مع اتباع نهج على مستويين: "المكاتب الجامعة" (المستوى - ١) التي تخدم عدد قليل من الدول الأعضاء في جميع مجالات اختصاص اليونسكو، تساندها مكاتب إقليمية متخصصة (المستوى - ٢)، كان غرضها، ضمن إطار القيود التي تفرضها ميزانية اليونسكو، إقامة توازن رشيد بين قرب المكتب الميداني لجميع الدول الأعضاء وتركيز الموارد البشرية

(١) انظر الوثائق ١٥٩/ت٥، و ١٥٩/ت٨ م/إعلام ٨ معدلة، و ١٦٠/ت٦ الجزء الثالث، و ١٦٠/ت٢١، و ١٦١/ت٥، الجزء الثاني.

اللازمة لتقديم خدمات رفيعة المستوى. واعتبرت المكاتب القطرية القائمة في بلد واحد حالات استثنائية في إطار هذا النظام.

٤ - وهكذا صممت استراتيجية تحقيق اللامركزية بحيث تكون الاستجابة الأفضل والأرشد للوضع الذي كان سائداً في نهاية عام ١٩٩٩ كما أكد على ذلك المؤتمر العام في دورته الثلاثين. لكن مما أعاق تنفيذ الاستراتيجية أن عملية إصلاح المنظمة التي بدأت عام ٢٠٠٠ لم تستفد من تمويل إضافي، وهو أمر كان استثنائياً في منظومة الأمم المتحدة إذ إن جميع الوكالات التي شرعت في عملية إصلاح من هذا النوع حصلت على موارد مالية إضافية لهذا الغرض.

٥ - وقد سلط الاستعراض الأول للتقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية، الذي أجري في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، الجزء الثالث)، الضوء على الاستثمارات التي أجريت لتيسير العمل بالاستراتيجية الجديدة لتحقيق اللامركزية، وعلى الدروس المستخلصة، والنواقص التي لوحظت والتدابير التي اتخذت أو المزمع اتخاذها لتدارك هذه النواقص، وعلى معالم الطريق في الفترة اللاحقة. وبعد التحليل المتعمق، لم يكن هناك شك في أن نظام المستويين في تطبيق اللامركزية كان يتسم بالواقعية ويستجيب للاحتياجات. وعلى الرغم من وجود مشكلات تم تحديدها، وبضمنها عدم كفاية الموارد، فإن هذا المشكلات لم تثر الشك في صلاحية المفهوم الأساسي ذاته. وكان ينبغي العمل، في الفترة اللاحقة، على تحقيق هدف شامل وحيد يتمثل في الارتقاء بنوعية نشاط اليونسكو وزيادة تأثيره وامتداده. وبعد أن أقر المجلس استنتاجات هذا الاستعراض، بدأ العمل فوراً وبصورة أكثر منهجية إلى حد كبير، في تجميع الطاقات داخل إطار مختلف مكونات المنظمة (المقر، والوحدات الميدانية، والمعاهد والمراكز) وفيما بينها، مع تعبئة تحالفاتها الكثيرة، ولا سيما مع سائر وكالات الأمم المتحدة على الصعيد القطري، ومواصلة معالجة أوجه النقص التي تم تحديدها.

٦ - ومع تسارع زخم إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري وتحقيق الاتساق على صعيد المنظومة، قرر المدير العام في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ تقديم موعد إجراء الاستعراض الثاني لاستراتيجية تحقيق اللامركزية الذي كان مقرراً أن يجرى أصلاً في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. فأعاد على الفور تشغيل فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية، برئاسة نائب المدير العام وعضوية كبار المسؤولين الإداريين في الميدان والمقر. وركز فريق العمل الخاص هذا اهتمامه خلال المرحلة الأولى من عمله (من كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ إلى حزيران/يونيو ٢٠٠٧) على التعديلات اللازمة لتمكين المنظمة من المشاركة بصورة فعالة في المبادرات المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري، وعلى تعزيز المساءلة على مستوى المكاتب الميدانية. وقدمت النتائج التي توصل إليها فريق العمل الخاص هذا إلى المجلس التنفيذي والمؤتمر العام (في الوثيقتين ١٧٧ م/ت/٦، الجزء الثاني؛ و ٣٤ م/٢٨، الجزء الثاني).

٧ - ويضطلع فريق العمل الخاص في المرحلة الحالية من عمله التي بدأت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، بدراسة التدابير الطويلة الأجل الرامية إلى تعزيز حضور المنظمة في الميدان ضمن السياق الجديد الناجم عن عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري، وبإعادة النظر في استراتيجية المنظمة لتحقيق اللامركزية. وقد عقد الفريق ثلاثة اجتماعات حتى الآن (في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ وفي شباط/فبراير وأيار/مايو ٢٠٠٨).

٨ - وبدأ فريق العمل، لدى تنفيذه لمهمته هذه، باستعراض الاستراتيجية الحالية لتحقيق اللامركزية وأحاط علماً بما أحرزته من إنجازات إلى حد الآن. فعلى مدى فترات العامين المتتالية التي أعقبت اعتماد استراتيجية تحقيق اللامركزية، بُذلت جهود متواصلة وحثيئة لتدعيم وتعزيز الشبكة الجديدة للامركزية وذلك بمنحها الأولوية ضمن حدود الميزانيات المتوافرة. فانطلاقاً من الحرص الدائم على الارتقاء بجودة التنفيذ: (١) تزايد الثقل النسبي للمبالغ المرصودة لتنفيذ البرنامج على أساس اللامركزية تزايداً مستمراً وازدادت موارد البرنامج الإجمالية بنسبة تقارب ٣٠٪؛ و(٢) حدث تغيير كبير في العقلية والممارسات داخل المنظمة إذ أصبحت البنى الميدانية تتولى بصورة مباشرة إدارة مجمل أنشطة البرنامج العادي والمشروعات الخارجة عن الميزانية والتي تنفذ على الصعيد القطري أو دون الإقليمي أو الإقليمي؛ و(٣) تم إنشاء ١٤٢ وظيفة في الميدان (من بينها ٦٢ وظيفة خلال فترة العامين الحالية وحدها بغية الاستجابة على نحو أفضل لمتطلبات إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري)، بينما جرى في الوقت ذاته إلغاء ٣٣٥ وظيفة في المقر، مما يجعل النسبة بين عدد موظفي المقر إلى عدد موظفي الميدان ٢ إلى ١، عوضاً عن النسبة السابقة التي كانت ٥ إلى ١؛ و(٤) أصبح موظفو الميدان يستفيدون من قرابة نصف الأموال المخصصة للتدريب؛ و(٥) تم إيضاح مهام ومسؤوليات كل من المقر والوحدات الميدانية؛ و(٦) أعدت جداول لتفويض السلطة والمساءلة؛ و(٧) وفي موازاة الاحتفاظ بالبيئة الأساسية للامركزية، يجري إنشاء عدد متزايد من وحدات الاتصال الخارجية العاملة على الصعيد القطري والتي تقدم تقاريرها إلى المكاتب الجامعة المعنية؛ و(٨) ويسهم تخصيص ٢٪ من موارد البرنامج للاحتياجات الطارئة، في دعم المشاركة في عمليات البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة. ونتيجة لذلك، فإن الاستراتيجية الراهنة لتحقيق اللامركزية أدت إلى قيام نظام أكثر اتساقاً مع حقائق الواقع في الدول الأعضاء، وأكثر فعالية واستعداداً للإسهام في العمل المتعدد الأطراف على صعيد المنظومة، وذلك على الرغم من استمرار وجود بعض أوجه الضعف - التي اتخذت التدابير المذكورة أعلاه لمعالجتها بأنجع السبل من حيث فعالية التكاليف.

٩ - ولدى تقييم التعديلات الهيكلية اللازمة لمواصلة تعزيز الشبكة الميدانية لليونسكو، يراعي فريق العمل الخاص أوجه التآزر التي ينبغي توافرها بين جميع وحدات المنظمة من أجل تحقيق الجودة في توفير الخدمات وضمان المساءلة وزيادة تلاؤم هذه الخدمات مع احتياجات الدول الأعضاء. كما أنه يقيم على وجه الخصوص فعالية نظام اللامركزية المطبق حالياً في المنظمة وقدرته على مواجهة جميع التحديات الناشئة عن تسارع زخم عملية الإصلاح التي تضطلع بها الأمم المتحدة على الصعيد القطري. وبالتالي فإن فريق العمل الخاص يراعي، لدى النظر في التعديلات الممكنة، بنية الحضور الميداني لمنظومة الأمم المتحدة ووظائفه وتركيزه على البلدان المعنية.

١٠ - وفي هذا السياق، فقد أحرز فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية تقدماً في تحليله للمجالات الواسعة التالية:

- نماذج تحقيق اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة
- أدوار اليونسكو وأساليب عملها على الصعيد القطري
- المبادئ والخطوط التوجيهية التي ينبغي الاسترشاد بها لدى تصميم الوسائل اللازمة لتمكين اليونسكو من التصدي لتحديات تحقيق اللامركزية

- إعداد أداة محاكاة لتقييم الآثار المالية المترتبة على مختلف الخيارات الممكنة

- تحديد مكانة اللجان الوطنية لليونسكو والشركاء الوطنيين في النهج المعتمد على المستوى القطري

أنماط اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة

١١- إن الوجود الميداني للصناديق والبرامج ينتظم عادة وفقاً لبنية ذات مستويين، مع مكاتب قطرية في عدد كبير من الدول الأعضاء (فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مثلاً موجود في ١٦٦ بلداً واليونسيف في ١٢٧ بلداً)، ومكاتب إقليمية أو دون إقليمية تبعاً للمناطق. والمكاتب الإقليمية أو دون الإقليمية. وينطبق النمط نفسه على منظمة الصحة العالمية التي لديها ١٤٥ مكتباً قترياً، منها بعض المكاتب التي تغطي، بصفة استثنائية، عدة دول أعضاء من دون تغيير في الاسم، ولديها مكتب إقليمي واحد في كل منطقة. ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) حاضرة في ٢٧ بلداً، مع "وحدات تنسيق" تابعة لها في مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو في المكاتب القطرية، إضافةً إلى مكاتب إقليمية أو دون إقليمية تبعاً للمنطقة. وتشمل الوظائف الإقليمية (أو دون الإقليمية) لوكالات الأمم المتحدة هذه ما يلي: (أ) الدعم البرنامجي على المستوى القطري، ويتمثل عادة في توفير الخبرة، والمساندة، والرصد، والدعم التقني الاستراتيجي لأنشطة البرمجة القطرية، كما يتمثل في الإشراف وضمان الجودة في مجال البرمجة القطرية، وفي أنشطة تنسيقية تتعلق بضمان الاتساق على مستوى منظومة الأمم المتحدة (في حالة اليونسيف)، واستراتيجيات إعلامية وترويجية (برنامج الأغذية العالمي)؛ (ب) والدعم التنظيمي والإداري من خلال الإشراف على الممثلين القطريين، والدعم اللوجستي، والرقابة المالية، وإدارة الموارد البشرية وشبكات الاتصال.

١٢- أما الوكالتان المتخصصةتان الرئيسيتان الأخريان، أي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (وهي حاضرة في ٧٨ بلداً)، ومنظمة العمل الدولية (وهي حاضرة في ٤٣ بلداً)، فتنتظم بنيتهما الميدانية في ثلاثة مستويات تضم مكاتب قطرية ومكاتب دون إقليمية ومكاتب إقليمية. وتختلف المهام الإقليمية ودون الإقليمية المنوطة بهذه المستويات من وكالة إلى أخرى. ففي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو)، تشمل المهام الإقليمية والتقارير تحليل التوجهات الإقليمية، وإعداد التقارير بشأنها، والحوار بشأن السياسات والقضايا التقنية مع البلدان الأعضاء في الفاو في المنطقة وفيما بين هذه البلدان، بما يشمل متابعة المؤتمرات العالمية للأمم المتحدة وتنظيم المؤتمرات الإقليمية، وتعزيز التعاون التقني بين بلدان المنطقة، وضمان اتباع نهج متعددة التخصصات في المشروعات والبرامج. وتتناول مهام الفاو على الصعيد دون الإقليمي تقديم الدعم الإداري والتقني على المستوى القطري، مع تولي أفرقة متعددة التخصصات مهمة تزويد الدعم التقني. وفي منظمة العمل الدولية، تشمل المهام الإقليمية تمثيلاً سياسياً واستراتيجياً رفيع المستوى في المنطقة، وتنسيق الاستراتيجيات مع المؤسسات الإقليمية ودون الإقليمية والمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وسياسات وبرامج المنظمة عبر أرجاء المنطقة، بمشاركة أفرقة متعددة التخصصات وفي ظل تركيز عال للمهارات التقنية. أما المهام دون الإقليمية لمنظمة العمل الدولية فتشمل تقديم الدعم للهيئات الثلاث للمنظمة على مستوى البلدان، ولأفرقة الأمم المتحدة القطرية والتحليلات الإقليمية للمنظمة والمنتديات دون الإقليمية؛ وجمع البيانات الإحصائية والتحليلات المقارنة للسياسات والخبرات؛ وتقديم

المشورة والتعبئة على صعيد السياسات. ويوجد في المكاتب دون الإقليمية لمنظمة العمل الدولية عدد أكبر من الموظفين التقنيين قياساً إلى مكاتبها القطرية.

١٣- وتجدر الإشارة إلى أن الحدود الجغرافية للمناطق ليست دائماً متشابهة. كما أن المناطق بالنسبة لبعض الوكالات لا تشمل قارة بكاملها ولكنها تمثل ما تعتبره وكالات أخرى "مناطق فرعية".

١٤- أما فيما يتعلق باليونسكو، التي لها ٥١ مكتباً ميدانياً (باستثناء مكثبي الاتصال مع الأمم المتحدة) فإن المكاتب الجامعة (وتعادل المستوى "دون الإقليمي" في الوكالات الأخرى) قد صممت لتكون حجر الزاوية في استراتيجية تحقيق اللامركزية كما أنها تشكل القاعدة الأساسية لتنفيذ البرامج على الصعيد الميداني في كافة مجالات اختصاص اليونسكو. وروعي عند تحديد البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة التكيف، كلما أمكن، مع التجمعات الإقليمية القائمة حيث أن دعم جهود التكامل التي تبذلها اليونسكو في مجالات اختصاصها اعتبر أحد الإسهامات الأساسية للمنظمة على المستوى الميداني. وكلف ١٩ مكتباً جامعاً من أصل ٢٧ بالاضطلاع بمهمتي المكتب الإقليمي والمكتب الجامع. أما المكاتب الإقليمية فقد صممت لتكون مصادر للخبرة والدعم على المستوى القطري، إذ تقوم بإجراء البحوث وتعزيز منتديات النقاش الإقليمية بشأن بعض القضايا الاستراتيجية المختارة فيما يتعلق بأنشطة اليونسكو في المنطقة، ووضع استراتيجيات وسياسات إقليمية وتصميم مشروعات وأنشطة في مجالاتها المواضيعية ساعية إلى تنفيذها على المستوى الوطني من خلال المكاتب الجامعة أو الوطنية حسب الاقتضاء. وتم الإبقاء بصفة استثنائية على المكاتب الوطنية (وتقابل "المكاتب القطرية" لدى الوكالات الأخرى) في البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، والبلدان التي تشهد نزاعات أو غير ذلك من الأوضاع الخاصة. وتقضي استراتيجية اليونسكو في مجال اللامركزية إنشاء مكاتب فرعية في البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة باعتبارها وحدات إدارية للمكاتب المعنية ومسؤولة أمام مديريها. وليس لهذه المكاتب الفرعية وظائف تمثيلية وإنما تقام في بلدان لا توجد فيها بنية منشأة ويعتبر فيها حضور المنظمة أساسياً، وذلك من أجل تنفيذ مشروعات محددة تمول من خارج الميزانية أو القيام بدور جهة اتصال مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية والسلطات الوطنية ومتابعة تنفيذ أنشطة اليونسكو. ولدى اليونسكو حالياً ٢١ مكتباً من هذه المكاتب الفرعية منشأ أو قيد الإنشاء.

١٥- إن اليونسكو هي الوكالة الوحيدة في الأمم المتحدة التي لا يوجد لديها تراتب هرمي فيما يتعلق بالمستويات الميدانية المختلفة، أما الوكالات الأخرى للأمم المتحدة فقد أوكلت كلها للمكاتب الإقليمية ودون الإقليمية تقديم دعم جيد للكيانات القطرية، بما في ذلك ما يتعلق بالتنظيم والإدارة، وكذلك في مجال الرصد والإشراف في كثير من الأحيان. واليونسكو هي أيضاً الوكالة الوحيدة التي لديها مكاتب إقليمية مواضيعية (أي مكاتب إقليمية للتربية ومكاتب إقليمية للعلوم في أفريقيا، والدول العربية، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبي؛ ومكتب إقليمي للثقافة في هذه المنطقة الأخيرة؛ ومكتب إقليمي للعلوم والثقافة في أوروبا).

١٦- برزت في سياق عملية إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري آلية جديدة ضمن الترتيبات الميدانية للأمم المتحدة وهي أفرقة المديرين الإقليميين. وقد أوكلت لهذه الأفرقة مهمة تأمين دعم متناسق وفعال لأفرقة الأمم المتحدة القطرية في مناطقها فيما يتعلق بإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وعمليات البرمجة المشتركة وتنسيق الموضوعات المستعرضة، كما كلفت بالإشراف على جودة تصميم البرامج وتنفيذها

على المستوى القطري. وتتولى أيضاً هذه الأفرقة مسؤولية الإشراف على أداء المنسق المقيم وأعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية وتقييمه، حيث تقوم بتقييم المنجزات على ضوء النتائج المتوخاة وتزود المنسق المقيم وأعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية بمعلومات عن التقييم الشامل الذي يجري لهم. بالإضافة إلى ذلك، تمثل هذه الأفرقة آلية لمعالجة القضايا التي تثيرها أفرقة الأمم المتحدة القطرية فيما يتعلق بالاتساق على صعيد المنظومة ككل وللإسهام في تسوية النزاعات التي تحدث ضمن نطاق هذه الأفرقة. كما شارك بعض أفرقة المديرين الإقليميين في دراسة القضايا المتعلقة بالتنسيق الإقليمي بين وكالات الأمم المتحدة، بما في ذلك التغطية القطرية المشتركة والتشارك في بنى الدعم الإقليمية للوكالات. وتواجه اليونسكو صعوبات في المشاركة في أفرقة المديرين الإقليميين نظراً لخصوصية مهام اليونسكو الإقليمية، حيث تقتصر مسؤولية البنى ذات الصلة على ميادين محددة في مجالات اختصاص المنظمة فضلاً عن عدم وجود إشراف إداري على المكاتب الميدانية الأخرى في المنطقة.

أدوار اليونسكو وطرائق عملها على الصعيد القطري

١٧- لما كان الشكل يتبع الوظيفة، راجع فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية أدوار اليونسكو وطرائق عملها على الصعيد القطري، سواء كجزء من الجهود الإنمائية المشتركة التي تبذل في إطار الأمم المتحدة أو ضمن نطاق تنفيذ المهمة التقنية للمنظمة على الصعيد العالمي. ولاحظ الطلب المتزايد على المشورة والخبرة التقنية والمتخصصة لليونسكو والرغبة القوية لدى الدول الأعضاء في أن تضطلع اليونسكو بالمزيد من الأنشطة التمهيديّة - مثل تقديم المشورة في مجال السياسات؛ والتحليل القطاعي، والإحصاءات وعمليات الرصد والتقييم، وبناء القدرات، والترويج - بدلا من العمل بصورة رئيسية كمزود خدمات ومع عدم إهمال تنفيذ المشروعات الإنمائية لدى اضطلاعها بهذه الوظائف. ويتطلب هذا الأمر أن ترسخ المنظمة موقعها على الصعيد القطري وأن تؤكد على بعض المهارات والقدرات. وقد تحققت بالفعل خطوة إيجابية على هذا الطريق تمثلت في استهلال العمل مؤخرا بنهج وثيقة اليونسكو للبرمجة القطرية التي تجسد استراتيجيات اليونسكو لدعم التعليم على المستوى الوطني في حالة وجودها وتشمل سائر مجالات اختصاص المنظمة. كما يتطلب هذا الأمر اعتماد نهج أكثر مرونة أو نهج مختلف تماماً فيما يتعلق بعمليات البرمجة اللامركزية وإعداد خطط العمل وذلك من أجل مراعاة خصوصية الأولويات الوطنية وتطورها ومتطلبات الأنشطة القطرية المنفذة في إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية التي قد لا تتوافق مع كافة محاور العمل الأساسية المعتمدة والمميزة في وثائق م/٥. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم في إطار التركيز على الأنشطة القطرية دمج العناصر الإقليمية والعالمية ذات الصلة في وثائق البرمجة الوطنية.

مبادئ وتوجيهات إرشادية بشأن صياغة استجابات اليونسكو لتحديات اللامركزية

١٨- ونظر فريق العمل، في هذه المرحلة من تحليله، في مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يسترشد بها في تعديل نهج اليونسكو في مجال اللامركزية، ومن أهم هذه المبادئ أنه ينبغي أن يحتفظ النهج بالجوانب الإيجابية العديدة لنظام اللامركزية المعمول به حالياً، ويعالج كل التحديات المطروحة، ويسعى إلى التكيف مع التطورات الجديدة والهيكلية الميدانية المنبثقة عن الإصلاح الجاري في عمل الأمم المتحدة على الصعيد القطري، مع إتاحة المسألة التامة، والالتزام بالاستدامة والواقعية من حيث المخصصات المالية في الأجل المتوسط.

١٩- وفيما يخص الأهداف الرئيسية، ارتئي أن يُواصل نظام اللامركزية لليونسكو الاستجابة للأولويات والاحتياجات على الصعيد القطري كما هي محددة في الخطط والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية وفي وثائق إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، مع المحافظة على النهج الإقليمي الذي اعتبر من الميزات النسبية للمنظمة على المستوى الميداني، ورفع مستوى الدعم المقدم لجهود التكامل دون الإقليمي التي تبذلها الدول الأعضاء.

٢٠- واعتُبر أيضاً ضرورياً أن يلبي النظام اللامركزي المعدل الاحتياجات المختلفة في مختلف مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ والرصد والتقييم، وأن يُكفل الدعم المتواصل ومراقبة الجودة على امتداد هذه المراحل. وينبغي إذن تكييف بنية الشبكة الميدانية بما يلائم أهداف البرنامج واحتياجاته المتطورة، بحيث تتكون من بنية تحتية ثابتة يكملها عدد من آليات التنفيذ المرنة ذات الطبيعة المؤقتة والتي تستجيب لاحتياجات محددة.

٢١- وتتضمن المبادئ الرئيسية الأخرى ما يلي:

(أ) المحافظة على الميزة النسبية للمنظمة على الصعيد التقني وتنميتها، والقدرة في نفس الوقت على قيادة عمليات التخطيط والتنفيذ على الصعيد القطري في مجالات اختصاصها.

(ب) اعتماد خيارات انتقائية واستراتيجية بشأن البرامج التي ينبغي تنفيذها، بما يلائم قدرة المنظمة على التنفيذ.

(ج) كفاءة الحد الأدنى اللازم من الدراية الفنية على مستوى آليات التنفيذ.

(د) وضع آليات تجديدية ومرنة لإتاحة الانتفاع السريع بالموارد البشرية وتوفير استجابة ودعم سريعين على المستوى القطري.

(هـ) تمكين مديري ورؤساء المكاتب الميدانية وتزويدهم بالوسائل الملائمة للاضطلاع بعملهم، مع كفاءة تعزيز مراقبة الجودة، والرصد، والمحاسبة.

(و) إرساء تسلسل إداري أوضح فيما بين الهياكل الميدانية وبينها وبين المقر.

٢٢- ويبحث فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية عدداً من فرضيات العمل، من بينها ما يلي:

(أ) الفصل بين وظائف المكاتب الجامعة والمكاتب الإقليمية.

(ب) إلقاء مسؤوليات جديدة على عاتق المكاتب الإقليمية المواضيعية الحالية من خلال توسيع نطاق الموضوعات التي تشملها، حسب الاقتضاء، وتفويضها. بمهام في مجال البرمجة والرصد والتقييم إضافة إلى الوظائف الإدارية (مثل إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وإعلام الجمهور) ووظائف المراقبة المالية.

(ج) إقامة مجتمعات للخبرات التخصصية على مختلف مستويات النظام اللامركزي (أي في المقر وفي البنية الميدانية) بغية كفاءة الانتشار السريع في الميدان.

(د) الاعتماد على نحو أكثر انتظاماً على خبرات المنظمة ككل في تلبية الاحتياجات القطرية، لا سيما في البلدان التي لا يوجد فيها ممثل مقيم لليونسكو، وذلك من خلال تطبيق سياسة التناوب بشكل أكثر اتساقاً، ولكن أيضاً من خلال نظام للتنقل أكثر إبداعاً يراعي اعتبارات الطلب عند تعيين الموظفين في مهام قصيرة أو متوسطة الأجل في البلدان/المكاتب المعنية.

(هـ) كفاءة التطور المهني المستمر للموظفين بما يضمن كفاءتهم وإمامهم بالمستجدات في مضامين مجالات عملهم.

(و) تنويع حضور اليونسكو على المستوى القطري من خلال إقامة مكاتب تتمتع بكامل الصلاحيات حينما يكون ذلك مبرراً بسبب حجم المشروعات الخارجة عن الميزانية و/أو في ظروف خاصة مثل مجموعة البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان والبلدان التي تمر بأوضاع ما بعد النزاع، وذلك من خلال منسقي البرنامج العاملين في مكتب المنسق المقيم في البلدان التي تشملها البرمجة المشتركة للأمم المتحدة أو توجد فيها مكاتب فرعية معنية بالمشروعات مسؤولة عن تنفيذ مشروعات مفردة محددة خارجة عن الميزانية.

إعداد أداة محاكاة لتقييم التأثير المالي لمختلف الخيارات الممكنة

٢٣- تُصمَّم في الوقت الراهن خيارات عدة لإعادة تنظيم البنية الميدانية لليونسكو على ضوء المبادئ التوجيهية وفرضيات العمل الواردة أعلاه. وسوف تُقدَّر التكلفة الإجمالية لتلك الخيارات من حيث الأعباء المتكررة، وتكاليف عملية التحويل الأولية، والجدوى التكاليفية المحتملة، وذلك بفضل أداة المحاكاة البرمجية التي أعدتها الأمانة لمعالجة التنوع المعقد للبيانات ذات الصلة، والتي أصبحت متاحة فعلاً. ويتمثل محور أداة المحاكاة هذه في قاعدة بيانات من نوع "مايكروسوفت آكسس" Microsoft Access تضم كافة البيانات المالية والإدارية المتعلقة بالشبكة الميدانية الراهنة. ويمكن أن تُحسب بسرعة الآثار المالية لأي تعديلات في الشبكة الميدانية باستخدام تكاليف الموظفين المعيارية ومتوسط سائر التكاليف التي جرى إقرارها. ومن أجل عدم تقييد الخيارات المحتملة، صُمِّمت هذه الأداة كبنية مفتوحة ومتطورة قادرة على استيعاب أي تعديلات في النظام الميداني القائم (مثل إضافة هياكل جديدة؛ وتقليص أو تعزيز الهياكل القائمة). ويتم تخزين التعديلات على جداول معدة بنظام إكسل EXCEL يسهل تعديلها. وبوسع هذه الأداة إنتاج تقارير على مستوى عدة فئات من التكاليف بالإضافة إلى تقارير مقارنة عن التأثير المالي للخيارات المدروسة، وهو ما يمثل دعماً لعملية صنع القرار. وقد أصبحت الأداة الآن جاهزة تماماً للعمل، وسوف تبدأ قريباً عمليات المحاكاة. وسيتولى فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية نقاش الخيارات وتشذيبها عند الاقتضاء إبان جلسته العامة المزمع عقدها في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩. وسيعرضها المدير العام على المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين بعد المائة.

تحديد موقع اللجان الوطنية لليونسكو والشركاء الوطنيين في النهج القطري

٢٤- شرع فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية في استكشاف فرص تطوير التعاون مع اللجان الوطنية، ولا سيما في إطار البيئة المتغيرة الناجمة عن عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري، إذ إن شبكة اللجان الوطنية تمثل ميزة نسبية ذات شأن لليونسكو ضمن وكالات الأمم المتحدة. وعندما نظر فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية في هذه المسألة، ميّز بين البلدان التي تستفيد من عمليات البرمجة المشتركة للأمم المتحدة وغيرها من البلدان (أي البلدان المتقدمة بالأساس). وبينما أُقرّ بالإسهام المحتمل للجان الوطنية في مبادرات منظومة الأمم المتحدة الرامية إلى كفالة الانسجام على الصعيد القطري، فقد اتُفق على أن القدرات الحالية لتلك اللجان تتفاوت إلى حد بعيد، وأن عدداً منها بحاجة إلى تلقي التدريب الملائم في مجالات عدة. وأحيط فريق العمل علماً بالمبادرات التي استهلقتها بعض اللجان الوطنية للإسهام في بناء قدرات اللجان الوطنية الأخرى. وإضافة إلى ذلك، فإن قطاع العلاقات الخارجية والتعاون ومكتب التخطيط الاستراتيجي ينظمان بصفة مشتركة اجتماعاً للجان الوطنية والمكاتب الميدانية لليونسكو المعنية بالمشروعات الثمانية الرائدة في إطار "توحيد الأداء" سوف يعقد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨، وذلك بغية استخلاص الدروس وتحديد الموقع الذي يمكن أن تحتله اللجان الوطنية في هذا الصدد. وإن نتائج هذا الاجتماع، إلى جانب النقاشات في هذا الموضوع التي جرت خلال المشاورات الإقليمية الخمس بشأن إعداد الوثيقة ٣٥/م/٥، سوف تغذي مداولات فريق العمل المعني باستعراض اللامركزية عندما يواصل بحث هذه المسألة في الاجتماع الذي سيعقده في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩. كما سيواصل فريق العمل في هذا الاجتماع دراسة سبل ووسائل تعزيز تعبئة أسرة اليونسكو الأوسع وسائر الشركاء الوطنيين من أجل الدفع قدماً بأولويات اليونسكو وبرامجها على المستوى القطري.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها

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

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٨٠ م/ت/٦ الجزء الثاني،

٢ - يحيط علماً بالتقدم المحرز حتى الآن في دراسة فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية في دراسته للتدابير الطويلة الأجل الرامية إلى تعزيز حضور المنظمة في الميدان ضمن السياق الجديد الناجم عن عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري، كما يحيط علماً بالمبادئ التوجيهية التي ينبغي أن يُسترشد بها لدى إدخال تعديلات على نظام اللامركزية القابل للتطوير في اليونسكو؛

٣ - ويدعو المدير العام إلى أن يقدم إليه في دورته الحادية والثمانين بعد المائة تقريراً نهائياً يتضمن صيغة معدلة لنظام وبنية اللامركزية.

180 EX/6
Part II
Corr.
١٨٠ م ت/٦
الجزء الثاني
تصويب

باريس، ٣/١٠/٢٠٠٨
الأصل: انجليزي

المجلس التنفيذي

الدورة الثمانون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الثاني

تحقيق اللامركزية

تصويب

الملخص: يعدل نص الفقرة ١٤ ليصبح كما يلي:

١٤- أما فيما يتعلق باليونسكو، التي لها ٥١ مكتباً ميدانياً (باستثناء مكنتبي الاتصال مع الأمم المتحدة) فإن المكاتب الجامعة (وتعادل المستوى "دون الإقليمي" في الوكالات الأخرى) قد صممت لتكون حجر الزاوية في استراتيجية تحقيق اللامركزية كما أنها تشكل القاعدة الأساسية لتنفيذ البرامج على الصعيد الميداني في كافة مجالات اختصاص اليونسكو. وروعي عند تحديد البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة التكيف، كلما أمكن، مع التجمعات الإقليمية القائمة حيث أن دعم جهود التكامل التي تبذلها اليونسكو في مجالات اختصاصها اعتبر أحد الإسهامات الأساسية للمنظمة على المستوى الميداني. وكلفت ثمانية مكاتب جامعة من أصل ٢٧ بالاضطلاع بمهمتي المكتب الإقليمي والمكتب الجامع. أما المكاتب الإقليمية فقد صممت لتكون مصادر للخبرة والدعم على المستوى القطاعي، إذ تقوم بإجراء البحوث وتعزيز منتديات النقاش الإقليمية بشأن بعض القضايا الاستراتيجية المختارة فيما يتعلق بأنشطة اليونسكو في المنطقة، ووضع استراتيجيات وسياسات إقليمية وتصميم مشروعات وأنشطة في مجالاتها المواضيعية ساعية إلى تنفيذها على المستوى الوطني من خلال المكاتب الجامعة أو الوطنية حسب الاقتضاء. وتم الإبقاء بصفة استثنائية على المكاتب الوطنية (وتقابل "المكاتب القطرية" لدى الوكالات الأخرى) في البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، والبلدان التي تشهد نزاعات أو غير ذلك من

الأوضاع الخاصة. وتقضي استراتيجية اليونسكو في مجال اللامركزية إنشاء مكاتب فرعية في البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة باعتبارها وحدات إدارية للمكاتب المعنية ومسؤولة أمام مديريها. وليس لهذه المكاتب الفرعية وظائف تمثيلية وإنما تقام في بلدان لا توجد فيها بنية منشأة ويعتبر فيها حضور المنظمة أساسياً، وذلك من أجل تنفيذ مشروعات محددة تمول من خارج الميزانية أو القيام بدور جهة اتصال مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية والسلطات الوطنية ومتابعة تنفيذ أنشطة اليونسكو. ولدى اليونسكو حالياً ٢١ مكتباً من هذه المكاتب الفرعية منشأ أو قيد الإنشاء.



١٨٠ م ت/٦ الجزآن الأول والثاني ، ضميمة

باريس ، ٧/١٠/٢٠٠٨

الأصل : انجليزي

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزآن الأول والثاني

سياسة الموظفين – تحقيق اللامركزية

ضميمة

الملخص

وفقاً للبند ٢٨٠٥,٧ من مرجع اليونسكو الإداري، تعرض نقابة موظفي اليونسكو ملاحظاتها بشأن تقرير المدير العام.

١ - لقد درست نقابة موظفي اليونسكو، انطلاقاً من وعيها بضرورة تعزيز وحماية مصالح الموظفين - الذين يشكلون مورد اليونسكو الرئيسي لتنفيذ البرنامج - بعناية الجزأين الأول والثاني من الوثيقة ١٨٠ م ت/٦ دراسة متمعنة.

٢ - وتقدم النقابة التعليقات والاقتراحات التالية إلى المجلس التنفيذي معربة بذلك عن ملاحظاتها الخاصة، وعن وجهات نظر موظفي اليونسكو، بشأن مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة وسياساتها لتحقيق اللامركزية - نظراً لأن هذه الموارد والسياسات تشكل مجالين يجب أن يجري العمل فيهما بصورة متكافئة لضمان تنفيذ الإصلاحات في المنظمة على النحو الأمثل.

٣ - فتعرض الوثيقة ١٨٠ م ت/٦، في جزأها الأول والثاني، صورة إيجابية عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ولا تنكر نقابة موظفي اليونسكو أنه قد حدث إصلاح على مدى الأعوام الثمانية الماضية. بيد أنه ما زالت هناك، كما أشير في الوثيقة ٢٨/م٣٤ ضميمة، فجوة تفصل بين الإصلاحات المزمعة في سياسات الموارد البشرية وبين تفويض السلطات من أجل تنفيذ هذه السياسات فعلاً، ويشمل ذلك تصور الموظفين لكيفية تأثير السياسات على ظروف الخدمة.

٤ - وعلى الرغم من أن الإطار التوجيهي لسياسة الموارد البشرية يُعرض على الورق وكأنه يحرز تقدماً سلساً، ويحقق النتائج المنشودة، وينجح في بلوغ المؤشرات السليمة، فإن الممارسة تبين في الواقع صورة مختلفة. فتطبيق العديد من السياسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية طرح إشكالية منذ البداية، وكان مجزأً ويفتقر إلى التماسك. وفي رأينا أن العامل الأبرز الذي يقف وراء الإشكالية في تنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة هو تفويض السلطات إلى القطاعات/المرافق/المكاتب. ولقد اعترف كل من مكتب إدارة الموارد البشرية (من خلال استعراضات مختلفة)، ومكتب المدير العام، ونائب المدير العام، والمدير العام نفسه، فضلاً عن المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، والمراجع الخارجي للحسابات، بوجود مثل هذا القصور وبضرورة تصحيحه. وبالتالي، فإن ما يشغلنا هو كيفية التوصل على النحو الأمثل، إلى أن تكون الممارسة الفعلية تعبيراً واضحاً عما يُعلن من سياسات، مع ضمان أن يتم تطبيق هذه السياسات بشكل عادل ومنصف ومنظم ومركز.

٥ - ويجب الإيضاح منذ البداية بأن موظفي اليونسكو ليسوا ضد مفهوم تكييف وتحسين سياسات الموارد البشرية من أجل مراعاة التغيرات الجارية والوقائع المستجدة على مستوى منظومة الأمم المتحدة، وعلى مستوى اليونسكو بوجه خاص.

٦ - علاوة على ذلك، فإن نقابة موظفي اليونسكو ترى أن مثل هذه التغييرات يمكن ويجب أن تكون مفيدة للمنظمة بغية ضمان تنفيذ البرنامج على الوجه الأمثل، مع تأمين مواصلة التطور المهني للموظفين على الأمدين القصير والأطول. ولكي تكون هذه السياسات مفيدة وتصب في مصلحة المنظمة وموظفيها، ولكي يكون أثرها إيجابياً بالفعل على مهام المنظمة، يجب أن تتمتع مختلف سياسات الموارد البشرية ليس فقط ببنية واضحة، وإنما أن تنفذ، وهذا هو الأهم، تبعاً لعدد من الإجراءات والمبادئ العادلة والمتسقة والمحددة بوضوح.

٧ - وترى نقابة موظفي اليونسكو أن تنفيذ مختلف جوانب إصلاح الموارد البشرية وتحقيق اللامركزية لم يتم على نحو محدد بوضوح ومتسق وعادل. ولو نظرنا إلى أي من القضايا المعروضة في الجزء الأول من الوثيقة ١٨٠ ت/٦، كتنظيم الأداء، والترقيات على أساس الجدارة، ومبادرات التطوير الوظيفي، من بين قضايا أخرى، أو التناوب، والتوظيف، وغير ذلك، لوجدنا أن أحد الحواجز الرئيسية أمام التنفيذ الجيد، فيما يخص جميع عناصر الموارد البشرية، يتمثل في الإفراط في تفويض السلطات والرقابة إلى مختلف القطاعات/المرافق/المكاتب، مع وجود قدر قليل من الإشراف الرقابي، أو انعدامه تماماً، على صعيد إدارة الموارد البشرية أو أي نظام مركزي آخر لإدارة الموظفين.

٨ - إن تفويض وظائف الموارد البشرية إلى القطاعات/المرافق/المكاتب هو ببساطة ومن وجهة نظر منطقية بحتة، أمر يؤدي إلى نتائج عكسية ويفتقر إلى الفعالية. فما تظلم به قطاعات البرنامج أو المرافق المركزية بصورة رئيسية من مهام ووظائف وأعمال هو إما مواضيعي و/أو إداري/سياسي. ولا يُفترض في كبار المديرين والموظفين العاملين في هذه المواقع أن يكونوا خبراء في شؤون الموظفين أو في إدارة الموارد البشرية، بل ولا ينبغي أن يكونوا كذلك، إذ إن مهمتهم الرئيسية في اليونسكو هي تنفيذ البرنامج أو تأمين التنظيم الإداري. ولذا، يجب أن يعاد النظر بجدية في الافتراض القائل بأن تسليمهم مزيداً من السلطة والمسؤولية يحسن موارد اليونسكو البشرية.

٩ - وقد أثبتت التجربة أن تفويض مسؤوليات شؤون الموظفين، من جانب إدارة الموارد البشرية (HRM) إلى كبار المديرين أو إلى مديرين ذوي مراتب متوسطة، لم يكن مصحوباً بإعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لأداء عبء العمل الإضافي، ولم يسانده تدريب مهني في مجال الموارد البشرية. ولا توجد دلائل كافية على أن الجدول الجديد لتفويض السلطات، الذي كان المقصود به أصلاً تكريس التزام الموظفين من خلال ترويج ثقافة إدارية تكاملية، قد نجح في حفز مثل هذه التغييرات. وكثيرون بين كبار المديرين، الذين أصبحوا يقضون ٥٠٪ من وقت عملهم في معالجة شؤون الموظفين، ممتعضون من هذه الحالة وكثيراً ما يشعرون بأنهم غير مجهزين بما فيه الكفاية لمعالجة كثير من هذه المسائل بصورة ملائمة.

١٠- ونتيجة لنقص الخبرة هذا في شؤون الموارد البشرية، وما يرافقه من نقص في الوقت، ونقص في الاستعداد للتضحية وحتى في الاهتمام، جاءت القرارات المتخذة بخصوص الموارد البشرية غير متسقة في معظمها مع السياسات المعلنة أو المعتمدة، وذلك إما من خلال عدم الامتثال تماماً لهذه السياسات وإما بمخالفتها في كثير من الحالات. وإن القرارات التي تُتخذ بخصوص الموارد البشرية، سواء تعلقت بالترقية على أساس الجدارة، أو بالتوظيف، أو باستخدام خبراء استشاريين، هي قرارات تخضع للسلطة التقديرية لمن يتخذها وتختلف من مدير إلى آخر، مما يؤدي إلى حالات تعسف وتمييز، يعامل فيها موظفو اليونسكو معاملة مختلفة. إن هذا الوضع يبقى في نظر الموظفين هو العائق الأكبر الذي يعترض النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية وشؤون الموظفين.

١١- ولهذه الأسباب تدعو نقابة موظفي اليونسكو بقوة إلى تعزيز المركزية في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، بغية تزويد مديري الموارد البشرية بقدرة فعلية على مساندة تطوير الموظفين وتنفيذ البرنامج. وتندرج السياسة الجديدة بشأن الخبراء الاستشاريين في صميم هذا الموضوع. إذ على الرغم من أنها صُممت لتبسيط إجراءات استخدام الموظفين المؤقتين لتنفيذ أنشطة البرنامج، وإضفاء الشفافية على هذا الاستخدام، تُثبت الممارسة حتى الآن أن هناك اختلافاً جذرياً في تطبيق هذه السياسات بين مرفق وآخر. ويبدو أن تغليب الطابع البيروقراطي على هذا الإجراء لا يفيد آلية صالحة للمراقبة، بل يبدو أن وجود شكل من السلطة المركزية هو أمر أساسي لتجنب حالة مثل التي نجد أنفسنا فيها اليوم، حيث نشهد أكثر من ١٠٠ حالة لموظفين مؤقتين يُستخدمون لفترات طويلة إذ يتجاوز مجموع مدد عقود كل منهم ٥ سنوات.

١٢- وتود نقابة موظفي اليونسكو أيضاً استرعاء الانتباه إلى ضرورة إنشاء آلية عادلة غير منحازة وفعالة لتأمين العدالة الداخلية. فالآليات الحالية معقدة ومنحازة مؤسسياً لصالح الإدارة. إذ إن بإمكان الإدارة أن تستعين بمستشاريها القانونيين للدفاع عن قضاياها، بينما يُترك الزملاء يدافعون عن قضاياهم بأنفسهم، دون إمكانية التعويل على استشارة قانونية ملائمة. فتوخياً لإقامة عدالة داخلية، يجب أن تتوافر الثقة في إنصاف الآليات القائمة وفعاليتها. ويمكن النظر في الآليات القائمة، بغية التوصل إلى تأمين حوار يبسر حل النزاعات حلاً ودياً، وإلى التمكن عند الاقتضاء من تحاشي إطالة الدعاوى تعسفاً، وضمان أن تكون الوساطة فعالة، وأن ينطوي الحل العادل على "آثار تطبق على صعيد الإدارة". فمثلاً تقع مسؤوليات تنفيذ البرنامج على عاتق المديرين، كذلك يجب أن يكون هؤلاء مسؤولين عن عواقب قراراتهم الإدارية وذلك بنفس الدرجة من المسؤولية التي تُلزم المديرين والإدارة بتحمل عواقب ما يتخذونه من قرارات. وفي هذا السياق، يبقى أن ننتظر ما سيكون عليه دور ونفوذ آلية التحكيم المزمعة.

١٣- ويتمثل أحد الأمور التي تتعلق أيضاً بالقيمة الأساسية المعطاة للكفاءات الإدارية للموظفين، في التوجه الرئيسي لخطة التدريب الشاملة للمنظمة لعام ٢٠٠٨، التي تركز، كما في السنوات الماضية - وإن كان بميزانية أقل - على إتقان استعمال البرمجيات والأدوات الإدارية الجديدة، أكثر مما تركز على اكتساب المعارف. فيبدو أن الوضع يتطلب في هذه المرحلة إجراء توازن يكفل إيلاء مزيد من الاهتمام لبرنامج للتعليم يمكن الموظفين من تنمية معارفهم التخصصية ويحفظ لكل منهم مقدراته التنافسية في مجال اختصاصه.

١٤- وإن نقابة موظفي اليونسكو تدعو بقوة أيضاً إلى تحسين آلية الرصد والإبلاغ بشأن سياسة الموارد البشرية، كي تتجاوز العرض المادي للأرقام والنسب المئوية (كنسبة الموظفين الذين أنجزوا تقارير تقييم الأداء، مثلاً) وتبدأ في النظر في التأثير النوعي لهذه السياسات، وذلك سعياً إلى فهم آثارها وتحسين تنفيذها (فمثلاً، لماذا لا تُستعمل تقارير تقييم الأداء بواسطة البرنامج الحاسوبي PERFOWEB في عملية التوظيف لتعتبر عنصراً تهيئياً للمرشحين؟ ولماذا لا يتعدى التقرير عن خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين مجرد إيراد نسب أعداد الموظفين والموظفات ومؤشرات ازدياد عدد النساء في اللجان الاستشارية لقضايا الموظفين الفردية (PABS)).

١٥- أما فيما يخص مجالات السياسة الجديدة بشأن الموارد البشرية، فإن هدفنا كممثلين للموظفين، يتمثل في ضمان أن تعالج السياسات اهتمامات الموظفين وقضاياهم معالجة جدية. وينطبق هذا على الاستعراض الجاري لسياسة التناوب التي اعتمدت في عام ٢٠٠٣. وإذ ندرك اختلاف احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، فإن قسماً كبيراً من الموظفين الدوليين تهمهم الوظائف الخاضعة للتناوب، كما تبين ذلك من المشاورة التي أجريناها خلال الأسابيع الماضية. ومن ثم فإن من الجوهرى أن تصاغ السياسة الجديدة على نحو يراعي الاحتياجات التنظيمية واهتمامات الموظفين في آن معاً. وكما أثبتت التجربة مؤخراً في وكالات متخصصة أخرى للأمم المتحدة فإن نقابة موظفي اليونسكو مقتنعة، بأن اعتماد نهج أكثر انفتاحاً وتشاركاً في إعداد السياسات هو أمر أساسي لضمان النجاح في تنفيذ سياسة التناوب.

١٦- وختاماً، لا يمكن إغفال مسألة ميزانية المنظمة. فلقد اضطرت اليونسكو، على مدى العقد الأخير إلى ترشيد مهامها نتيجة لتخفيضات أجريت في قدرتها على الإنفاق. ويواجه الموظفون اليوم تحديات قاسية في تنفيذ المزيد من العمل بموارد أقل، مما يؤدي إلى ظروف عمل أقل ما توصف به هو أنها تكسر مشاعر الإحباط ولا يمكن أن تستمر على المدى الطويل. فإجراء تخفيضات في الميزانية بهذا الشكل قد يؤدي إلى خطر التعسف في إلغاء بعض الوظائف و/أو خفض درجة بعض الوظائف المشغولة، وهو ما يؤثر تأثيراً سلبياً للغاية على معنويات الموظفين ويغذي لديهم مشاعر الخوف. ولئن كانت نقابة موظفي اليونسكو لا تنكر ضرورة السماح باتخاذ قرارات صعبة، فإنها ترى أنه لا يجوز ترك مهمة اتخاذ مثل هذه القرارات لمساعد المدير العام المسؤولين عن القطاعات وحدهم، كما حصل في الماضي في كلا قطاعي التربية والثقافة. إن القرارات التي تتعلق بتحديد عدد الموظفين اللازمين ينبغي أن تتخذ على نحو منهجي، يراعي في آن واحد الاحتياجات التنظيمية ومهارات الموظفين وإمكانات التطوير. وهنا أيضاً نرى أن تعزيز المركزية في أداء مكتب إدارة الموارد البشرية هو أصلح وسيلة لاتخاذ مثل هذه القرارات.

١٧- وخلاصة القول هي أن نقابة موظفي اليونسكو مقتنعة اقتناعاً راسخاً بأن هذه الاختلالات الوظيفية الأساسية ستظل تُعيق تنفيذ اليونسكو لمهامها بصورة مجدية ما لم تصحح في التطبيق الفعلي لسياسات في شؤون الموظفين نعتبرها، على الورق إيجابية أساساً. وعليه، فإن نقابة موظفي اليونسكو تناشد الدول الأعضاء أن تعرب بوضوح، للفريق المعني بإدارة شؤون المنظمة، عن رغبتها ليس فقط في ضمان أن يتم إعداد سياسة الموظفين وتنفيذها على نحو أفضل اتساقاً، وأكثر مركزية، وبالتالي أشد رقابة، بل وأيضاً في أن يُزوّد مكتب إدارة الموارد البشرية (HRM) أو أي كيان مركزي آخر قد يُنشأ في هذا المجال، بالموارد والسلطات الملائمة لتنفيذ سياسات الموظفين بصورة فعالة. وإن نقابة موظفي اليونسكو مقتنعة بأن سياسات الموارد البشرية التي تراعي الاحتياجات التنظيمية وكفاءات الموظفين ستبث في الموظفين - الذين يشكلون أهم مورد متاح تحت تصرف اليونسكو - روح الالتزام من أجل تنفيذ البرنامج بكفاءة وفعالية.