

176 EX/6
Part I

١٧٦ م ت/٦
الجزء الأول

باريس، ٢٣/٢/٢٠٠٧
الأصل: انجليزي

المجلس التنفيذي
الدورة السادسة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

الملخص

وفقاً لقرارات المجلس التنفيذي ١٧١ م ت/٥ (أولاً)، و ١٧٤ م ت/٥ (أولاً)، و ١٧٥ م ت/٥، يقدم المدير العام إلى المجلس التنفيذي تقريراً عن الاستعراض الأول لاستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل وتقريراً مرحلياً عن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية.

القرار المقترح: الفقرة ٣٨.

المقدمة

١ - قدم المدير العام إلى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والسبعين بعد المائة (نيسان/أبريل ٢٠٠٥) استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو. واعتمد المجلس التنفيذي تلك الاستراتيجية ودعا المدير العام إلى تنفيذها، "مع مراعاة استراتيجية المنظمة وبرامجها ضمن حدود الميزانيات المقبلة". واعتمد المؤتمر العام بعد ذلك الاستراتيجية إبان دورته الثالثة والثلاثين. وطلب من المدير العام أن يقدم أول استعراض لتنفيذ الاستراتيجية في دورة المجلس التنفيذي السادسة والسبعين بعد المائة (الجزء الأول من هذه الوثيقة). ويتضمن الجزء الثاني من هذه الوثيقة تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية تلبية لطلب المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والسبعين بعد المائة. أما الجزء الأخير من هذه الوثيقة (الجزء الثالث)، فيعرض أهم البيانات الخاصة بالتوظيف في عام ٢٠٠٦.

أولاً - استعراض استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

٢ - تغطي استراتيجية التوظيف في اليونسكو التي اعتمدها المؤتمر العام في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥ الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٠. وهي تقترح بعض التدابير التي تضمن قدرة اليونسكو على الاستجابة لاحتياجات الدول الأعضاء من خلال تركيز مواردها البشرية على البرامج المتصلة بأولوياتها الرئيسية. وتستهدف الاستراتيجية في آخر المطاف ضمان تزويد اليونسكو بالقوى العاملة المناسبة، ذات الكفاءات المناسبة، في المكان المناسب والوقت المناسب. وتحدد استراتيجية التوظيف تسعة بيانات للسياسة العامة (محاوِر للعمل) وخطة لتنفيذ كل واحد منها. ويبين التقرير التقدم الذي تم إحرازه حتى الآن في تنفيذ خطة العمل.

٣ - ويرمي محور العمل الأول إلى تركيز الموارد البشرية على البرامج المتصلة بأولويات اليونسكو الرئيسية. ويستلزم تنفيذ هذا الجزء من الاستراتيجية القيام باستعراض للموارد البشرية المتوفرة في قطاعات البرنامج، بما يشمل توزيع الموظفين على البرامج ذات الصلة بالأولويات الرئيسية. ويرد فيما يلي شرح للتقدم الذي حققته قطاعات البرنامج.

٤ - أجرى قطاع التربية، وهو أكبر قطاعات برنامج اليونسكو، عملية إصلاح وإعادة تنظيم واسعة في عام ٢٠٠٦، لجعل بنيته أكثر اتجاهاً صوب تحقيق النتائج والعمل الميداني. وقد أجريت تغييرات بنوية هامة في المقر مع تقليص عدد أقسام البرنامج من ستة إلى أربعة أقسام. فأُنشئ قسمان جديداً - قسم تنسيق أولويات الأمم المتحدة، وقسم استراتيجيات التعليم والدعم الميداني - بينما أعيد توجيه وتنظيم قسمين آخرين هما قسم التعليم الأساسي وقسم التعليم العالي. ورافق ذلك وضع إطار جديد للمركزية لتحقيق الاتساق بين مسؤوليات المقر ومسؤوليات الميدان فيما يتصل بقطاع التربية.

٥ - وأدت هذه التغييرات إلى زيادة تركيز الموارد البشرية في المقر وفي الميدان دعماً لبرنامج التعليم للجميع - وهو البرنامج ذو الأولوية فيما يخص قطاع التربية - مما سيوفر الدعم اللازم لتنفيذ مهمة القطاع في مجال التعليم للجميع. كما أن تحويل ٦ وظائف إلى المكاتب الإقليمية للتربية ووظيفتين إلى المكاتب الجامعة سيساعد على تعزيز القدرة التنفيذية للقطاع على المستويين الإقليمي والقطري. ومن المقرر أن يواصل في العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ تعزيز المكاتب الإقليمية للتربية مع احتمال تعزيز المكاتب الجامعة أيضاً، تبعاً للسيناريو الذي سيعتمد للميزانية. ويجري حالياً تحديد الأدوار والمسؤوليات بما يتفق مع البنية

الجديدة. وعند الانتهاء من هذه المهمة، سيتم تحليل مواصفات الموظفين ووضع خطة للتعليم والتدريب لرفع مستوى المؤهلات للوفاء باحتياجات البنية الجديدة. وقد تسلمت النائبة الجديدة لمساعد المدير العام، والمعنية بإدارة برنامج التربية، مهام منصبها في مطلع عام ٢٠٠٧. وتجري الآن عملية التعيين لشغل ٤ وظائف أخرى جديدة.

٦ - وفي عام ٢٠٠٦ أجرى قطاع الثقافة أيضاً استعراضاً شاملاً وأعاد تنظيم بنية موظفيه. وأدى ذلك إلى ترشيد البنية التنظيمية للقطاع وإعادة توزيع الموظفين على البرامج ذات الأولوية. وتشتمل هذه البنية الجديدة على أربعة كيانات تنسجم مع المحاور الرئيسية لبرنامج القطاع: مركز التراث العالمي، وقسم الملكية الثقافية والتراث غير المادي، وقسم أشكال التعبير الثقافي والصناعات الإبداعية، وقسم السياسات الثقافية والحوار بين الثقافات. وبغية الاستجابة لحجم الوثائق التقنية لهذا القطاع، أعيد توزيع الخبرات القانونية المتخصصة في كل كيان مسؤول عن تنفيذ اتفاقية واحدة أو أكثر من أجل تعزيز قدرة القطاع على تنفيذ الاتفاقيات ذات الصلة بحماية التنوع الثقافي وتعزيزه، والتي تمثل مجالاً ذا أولوية في عمل القطاع. وبذلك أصبح الجوانب القانونية مرتبطة ارتباطاً حميماً بمضمون البرنامج وبالتنفيذ العملي لهذه الوثائق القانونية المختلفة. وأعيد أيضاً تقييم توزيع موظفي البرنامج في المقر والميدان لضمان وجود مستوى كافٍ من الموظفين لتنفيذ البرنامج. وسيتم في المرحلة الأولى إعادة توزيع الموظفين لضمان تواجد موظفين من قطاع الثقافة في كل مكتب ميداني، على مستوى مجموعات البلدان وعلى المستوى الوطني، وذلك للإسهام في عمليات البرمجة القطرية. وسوف ينظر في إعادة تنظيم البنية الميدانية على ضوء النتائج التي سيتوصل إليها فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية.

٧ - وأجرى قطاع الاتصال استعراضاً لبنيته في المقر، وأعاد تنظيم أحد أقسامه الرئيسية وهو قسم مجتمع المعلومات لضمان اتساقه مع محاور البرنامج الرئيسية. وتم ترشيد بنية القسم بتقليص عدد شعبه من ثلاث شعب إلى شعبتين، بما يساعد على تحسين التفاعل والترابط ويوسع نطاق المراقبة.

٨ - وسوف تنعكس في وثيقة البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٥/م٣٤) جميع التغييرات التي ستحدث في بنية/مستويات الموظفين نتيجة لعملية إعادة تنظيم قطاعات البرنامج.

٩ - وفي عام ٢٠٠٦، أجرى المدير العام استعراضاً شاملاً لبرامج قطاعي العلوم والعلوم الاجتماعية. وكان الغرض من الاستعراض وضع إطار استراتيجي بعيد المدى لبرامج العلوم التابعة لليونسكو. ويقوم بهذا الاستعراض فريق يتألف من خبراء علميين يمثلون الدول الأعضاء من جميع المناطق، ومساعد المدير العام المعنيين، ومدير مكتب التخطيط الاستراتيجي، ويرأسه نائب المدير العام. وسيقدم الفريق توصياته إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين. وستتوقف التغييرات التي ستتم في بنية موظفي القطاع على نتائج هذا الاستعراض.

١٠ - ويهدف محور العمل الثاني إلى ضمان وجود عدد كافٍ من الموظفين في البنية التي تؤلف الشبكة الميدانية، وذلك لتمكينها من النهوض بمسؤولياتها فيما يتصل بتنفيذ البرنامج. ولقد أعيد إحياء فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ على ضوء إصلاح الأمم المتحدة الواحدة، وسيقوم الفريق، في إطار ولايته، بتحديد التدابير التي ينبغي اتخاذها لتعزيز قدرة اليونسكو ومسؤوليتها في الميدان وللشروع في تنفيذ أنشطة الأمم المتحدة الواحدة. وإلى جانب استعراض مستويات

وبنى التوظيف في الميدان، سيقدم فريق العمل أيضاً توصياته بشأن مواصفات الموظفين من حيث المهارات والكفاءة التي يقتضيها العمل في سياق مفهوم الأمم المتحدة الواحدة. وسيقدم تقرير عن استعراض اللامركزية إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين. وفي الوقت نفسه، تم إحراز التقدم في تعزيز القدرات الإدارية لدى المكاتب الميدانية، وذلك بتعيين موظفين إداريين (يوجد موظف إداري من الفئة المهنية في ٧٠٪ من المكاتب الميدانية). ويقدم التدريب في عدة مجالات منها التدريب في مجال البرمجة (تدريب نحو ١٨٠ موظفاً في عام ٢٠٠٦)، والتدريب المؤسسي (تدريب نحو ١٥٠ موظفاً في عام ٢٠٠٦). وقد بدأ العمل بعملية التخطيط المبكر لتعيين مديري المكاتب والموظفين الإداريين في الميدان. ومن جانب آخر، فقد حالت الصعوبات المالية دون تنفيذ الاقتراح الخاص بإنشاء وظائف نواب مديري المكاتب الميدانية (الدرجة م-٤/م-٥).

١١- يرمي محور العمل الثالث إلى ترشيد وظيفتي الدعم والإدارة وتحقيق الانسجام بينهما في المقر وفي الميدان. وقد استهل قطاع الإدارة في حزيران/يونيو ٢٠٠٦ عملية تحديث تستهدف رفع مستوى الأداء والتوعية بتوجيه الخدمات لصالح الجمهور من خلال المشاركة الفعالة للموظفين. ويتولى هذا القطاع في الوقت الراهن مراجعة مهامه الأساسية بغية تخصيص موارده لأهداف أكثر تحديداً، ورفع مستوى الخدمات التي يوفرها، وتحويل الموارد إلى مجالات الأولويات الرئيسية مع التأكيد في المقام الأول على الخدمات الخاصة بالمشتريات. كذلك سوف تقوم "لجنة معنية بتحسين العمليات"، يرأسها مساعد المدير العام للإدارة وتضم تمثيلاً للمرافق المركزية، باستعراض جميع عمليات الشؤون الإدارية بغية تحقيق التناسق والاتساق وتفويض السلطة على نحو ملائم. وتستهدف هذه اللجنة تحسين إدارة الشؤون الإدارية في اليونسكو عن طريق أفضل الممارسات بما فيها الممارسات المتعلقة بإصلاح منظومة الأمم المتحدة.

١٢- يرمي محور العمل الرابع إلى تعزيز القدرات الإدارية والمساءلة من خلال إنشاء إطار للمساءلة يتألف من كبار الموظفين ومن خلال التدريب. وقد اتخذت في هذا الصدد المبادرات التالية:

- وضعت جداول للمساءلة وتفويض السلطات في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأمن والشؤون المالية والأسفار الرسمية والمشتريات والتعاقد على السلع والخدمات. وتحدد هذه الجداول بوضوح مختلف بنود مساءلة المديرين في هذه المجالات.
- أنشئت في آذار/مارس ٢٠٠٥ لجنة تفويض المسؤوليات التي يرأسها نائب المدير العام وتتولى مراقبة تنفيذ عملية تفويض السلطات.
- تلقى ٢٦٠ من كبار الموظفين تدريباً إجبارياً في إطار برنامج القيادة وإدارة التغيير القائم منذ عام ٢٠٠٢. ويجري حالياً تقييم تأثير هذا البرنامج بحيث يتم تعديله بحسب مقتضى الحال.
- جرى تطوير الاتفاق الخاص بأداء موظفي الإدارة العليا ويجرى تطبيقه في عام ٢٠٠٧ بصفة تجريبية على مديري ورؤساء المكاتب الميدانية.

• تلقى موظفو البرنامج ورؤساء عدد من المكاتب الميدانية (القاهرة، مونتفيدو، داكار) تدريباً تقنياً يشمل أدوات البرمجة الخاصة بالأمم المتحدة (التقييم القطري المشترك/إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية) والقضايا المعقدة على البرامج (حقوق الإنسان وقضايا الجنسين والشباب).

١٣- في إطار محور العمل الخامس أنجز في ٢٠٠٦ العمل على تكوين قدرة للاستجابة السريعة بإعداد قوائم بالموظفين الداخليين الذين يمكن إرسالهم إلى الميدان في أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية. وقد تم إعداد وتطبيق برنامج تدريبي خصيصاً لهؤلاء الموظفين.

١٤- ويقتضي محور العمل السادس استخدام المزيد من الموظفين المهنيين الوطنيين في الميدان على أن تحدد مهام عملهم ومعايير حشدهم وبرامج التدريب والتنمية التي يحتاجونها. وقد ارتفع عدد الموظفين المهنيين الوطنيين من ٦٩ إلى ٨٠ فيما بين كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ وكانون الثاني/يناير ٢٠٠٧. وسيبدأ في ٢٠٠٧ العمل بشأن هذه الفئة من الموظفين في أعقاب استعراض عملية تحقيق اللامركزية.

١٥- ويتعلق محور العمل السابع للاستراتيجية المتوسطة وطويلة الأجل بتعزيز دور موظفي الخدمة العامة. ويجري في الوقت الراهن إعداد مشروع للكفاءات في إطار كل من قطاع الاتصال والمعلومات والمعلوماتية ومكتب إدارة الموارد البشرية. وسيحدد هذا المشروع الكفاءات الأساسية الواجب توافرها لدى الموظفين (الفئة المهنية والخدمة العامة) من حيث المعارف والمهارات والقدرات والخبرة حتى يضطلعوا بمسؤولياتهم على نحو فعال. وسيستخدم هذا الإطار لتطوير المسارات الوظيفية وخطط التدريب والتنمية واستراتيجيات حشد الموظفين.

١٦- ويؤكد محور العمل الثامن أهداف تحسين التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في القوى العاملة. وقد أحرز تقدم مستمر في تحسين التوزيع الجغرافي إذ انخفض عدد البلدان غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب من ٩٠ إلى ٨٨ منذ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦. وقد استطاعت الأمانة تحقيق الهدف الذي حدده المؤتمر العام في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ والرامي إلى شغل ٥٠٪ من الوظائف المعلن عنها للتعيين من الخارج بمواطني الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب. أما تحسين التوازن بين الجنسين في المستويات العليا فيجري بذل الجهود لتحقيقه.

١٧- ويشدد محور العمل التاسع على الالتزام بتعيين موظفين من أصحاب المؤهلات العالية، والاحتفاظ بهم وتوفير ظروف حافزة على العمل. وتشمل المبادرات المتخذة في ٢٠٠٦ للعمل على تحقيق هذا الهدف عملية التخطيط المبكر لتعيين رؤساء المكاتب الميدانية والموظفين الإداريين في الميدان، ومشروع الكفاءات (راجع الفقرة ١٥)، ومبادرات هامة في مجال التدريب للنهوض بمهارات الموظفين فيما يتعلق بالبرمجة والتنظيم و/أو الإدارة على النحو التالي: الإدارة المستندة إلى النتائج؛ وأدوات البرمجة الخاصة بالأمم المتحدة (التقييم القطري المشترك/إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية)؛ وتعميم قضايا الشباب والتكافؤ بين الجنسين؛ والبرمجة القائمة على مراعاة حقوق الإنسان؛ وفيروس ومرض الأيدز في مكان العمل؛ والمهارات القيادية وإدارة التغيير؛ والتدريب الأساسي في مجالات العمليات التي تنفذها اليونسكو؛ والبرمجيات المكتبية ونظام المعلومات الخاص بالبرمجيات والمنتجات النظامية (SAP).

ثانياً – التقدم المحرز في تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية

١٨- دعا المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والسبعين بعد المائة المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية، مع مراعاة نتائج الإصلاح الإداري الجاري على نطاق الأمم المتحدة، وأن يقدم إليه في دورته السادسة والسبعين بعد المائة تقريراً في هذا الصدد.

١٩- ولما كان تطوير وتطبيق سياسات الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل فإن الكثير من جوانب إطار سياسة الموارد البشرية يرد ذكره في الجزء الأول من هذه الوثيقة. وتسعى الأمانة، من خلال تطوير وتعديل السياسات والممارسات، إلى تحقيق الانسجام والمواءمة مع ممارسات النظام الموحد للأمم المتحدة، ذلك مع مراعاة المقتضيات النوعية للمنظمة وسياقاتها. ومن بين اقتراحات إصلاح إدارة الموارد البشرية التي رفعتها أمانة الأمم المتحدة إلى الجمعية العامة كانت الاقتراحات التي تهم اليونسكو بوجه خاص إصلاح العقود وتنسيق شروط خدمة الموظفين الميدانيين. وفيما يتعلق بهذين البندين طلبت الجمعية العامة من لجنة الخدمة المدنية الدولية أن تدرس هذه الاقتراحات وأن تقدم إليها تقريراً بشأنها في الجزء الثاني من دورتها الحادية والستين.

٢٠- من بين المبادرات الإصلاحية التي اتخذتها أمانة الأمم المتحدة مؤخراً اتخذ برنامج الأمم المتحدة للأخلاقيات أساساً لاقتراحات اليونسكو في هذا المجال. وقد قام كل من مكتب إدارة الموارد البشرية ومرفق الإشراف الداخلي في عام ٢٠٠٦ بإعداد الخطوط العريضة لبرنامج معني بالأخلاقيات يطبق تحت مسؤولية موظف للأخلاقيات من الدرجة م-٥. وتم تحديد مهام هذه الوظيفة وسوف يجري البحث عن تمويل من خارج الميزانية لهذا الغرض. وجرى كخطوة أولى في بداية ٢٠٠٧ توزيع كتيب "معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية" على كل موظف من موظفي المنظمة في شكل جديد تسهل قراءته وبه أمثلة توضيحية. واقترن توزيع الكتيب بنشر الملصقات في المقر وفي المكاتب الميدانية. وسيشكل تطبيق "معايير السلوك" هذه عنصراً رئيسياً من برنامج التدريب في مجال الأخلاقيات الذي سيعده موظف الأخلاقيات.

٢١- وأعدّ في ٢٠٠٦ الاتفاق الخاص بأداء موظفي الإدارة العليا الذي يتضمن بياناً بالنتائج المتوقعة مدعوماً بمبادئ توجيهية عن "النتائج العامة" المتوقعة من مساعدي المدير العام ومديري المكاتب ومديري/رؤساء المكاتب الميدانية. ويبدأ التطبيق في ٢٠٠٧ على أساس تجريبي فيما يتعلق بمديري/رؤساء المكاتب الميدانية. وستقيّم التجربة في نهاية ٢٠٠٧ وتتخذ التدابير اللازمة للتطبيق الكامل في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

نظمت اليونسكو المائدة المستديرة الثالثة للأمم المتحدة بشأن التطوير الوظيفي

٢٢- نظمت اليونسكو في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ بالمقر المائدة المستديرة الثالثة للأمم المتحدة بشأن التطوير الوظيفي. وشارك فيها حوالي ٨٠ أخصائياً في شؤون الموظفين يمثلون أكثر من ٥٠ منظمة دولية من بينهم ممثلون للمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. وتناولت الدورة التي امتدت يومين موضوع إصلاح الأمم المتحدة، كما عالجت موضوعات أخرى منها مناظير مقارنة فيما يتعلق بالإصلاح التنظيمي وإدارة المواهب.

رصد تأثير الأنشطة التدريبية

٢٣- طلب المجلس التنفيذي من المدير العام أن "يرصد تأثير الأنشطة التدريبية على تخطيط البرنامج وتنفيذه" (القرار ١٧٥ م ت/٥، الفقرة ٦). وفي هذا السياق طلب مكتب إدارة الموارد البشرية إجراء دراسة لبرامج التدريب على النهج المستند إلى حقوق الإنسان التي ينفذها قطاع العلوم الاجتماعية منذ عام ٢٠٠٥ بمساعدة كلية موظفي الأمم المتحدة. ففي عام ٢٠٠٥ تم تدريب ١٢٠ من أخصائيي البرنامج (في المقر والمكاتب الميدانية). وفي الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ شارك زهاء ٥٠ موظفاً، من بينهم عدد من الخبراء وكبار الموظفين، في ثلاث حلقات عمل منها حلقة ميدانية (بانكوك). ومن المزمع تنظيم حلقة عمل أخرى واحدة على الأقل في غضون ٢٠٠٧. ويدعم البرامج التدريبية موقع على الانترنت يمد الموظفين بالمواد اللازمة. وتبين من نتائج هذه الدراسة أن البرنامج التدريبي المذكور يشكل استجابة ملائمة وكافية وفعالة للدعوة إلى تعميم حقوق الإنسان في مجمل منظومة الأمم المتحدة. ولا شك أن حلقات العمل أدت إلى توعية كبار المديرين وأخصائيي البرنامج والخبراء المعيّنين من قبل قطاعات البرنامج وتوسيع معارفهم بشأن كيفية تطبيق النهج المستند إلى حقوق الإنسان في عملية البرمجة باليونسكو. وصدرت توصية عامة بضرورة مواصلة البرنامج التدريبي حتى يقوم جميع موظفي اليونسكو بتطبيق النهج المستند إلى حقوق الإنسان في جميع برامج المنظمة وأنشطتها. وتناولت التوصيات الأخرى ضرورة تعزيز القدرات القيادية لدى كبار الموظفين، وضرورة وضع مبادئ توجيهية داخلية بشأن هذا النهج، وتطوير عمليات تنمية قدرات موظفي البرنامج فيما يتعلق بتطبيق النهج المذكور، ودعم ذوي الخبرة في مجال حقوق الإنسان عن طريق إضفاء الطابع الرسمي على وظائفهم ومهامهم وتوفير الدعم الخاص للأداء، وتقاسم المعارف بشأن النهج المستند إلى حقوق الإنسان، وإعداد خطط عمل القطاعات والمكاتب الميدانية على ضوء تطبيق استراتيجية حقوق الإنسان. ويقوم قطاع العلوم الاجتماعية في الوقت الراهن باستعراض هذه التوصيات بغرض تنفيذها في المستقبل.

٢٤- كذلك قام مرفق الإشراف الداخلي بتقييم برامج التدريب في مجال الإدارة المستندة إلى النتائج بالتعاون مع مكتب التخطيط الاستراتيجي ومكتب إدارة الموارد البشرية. ويرد تقرير بشأن هذا التقييم في تقرير مرفق الإشراف الداخلي بشأن عمليات التقييم المنفذة أثناء الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (١٧٦ م ت/٢٧). ويضطلع أيضاً مكتب إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع مرفق الإشراف الداخلي، بتقييم "برنامج القيادة وإدارة التغيير". ومن المتوقع أن ينجز هذا التقييم في غضون ٢٠٠٧.

٢٥- وعلاوة على ذلك وبناء على طلب المجلس التنفيذي يعمل مكتب إدارة الموارد البشرية حالياً مع غيره من المرافق الرئيسية (مكتب التخطيط الاستراتيجي، مرفق الإشراف الداخلي) على استحداث نهج منظم لرصد تأثير الأنشطة التدريبية على عمليتي تخطيط البرنامج وتنفيذه. وسيستعان بالخبرة الخارجية في تطوير منهجية ملائمة لهذا الغرض.

نظم المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية

٢٦- لقد استكمل الآن تنفيذ المرحلة الأولى من النظام الجديد للمعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية (STEPS): نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين التي شملت تصميم واختبار المهام التالية ووضعها موضع التطبيق: كشوف المرتبات، وإدارة شؤون الموظفين، والإدارة التنظيمية، وتنظيم الوقت، والأسفار، والميزانية والمراقبة. وتبدأ المرحلة الثانية التي تشمل بقية المهام (أي الخدمات الذاتية الخاصة بالمديرين

والموظفين، وإدارة التدريب والفعاليات، وتنمية قدرات الموظفين، والحشد، وسير العمل) في عام ٢٠٠٧، شريطة توافر الأموال اللازمة.

نظام الترقية على أساس الجدارة ونظام المكافأة

٢٧- استكمالاً لسياسة الترقّيات الراهنة، قام مكتب إدارة الموارد البشرية بإعداد مقترحات ملموسة لنظام الترقية على أساس الجدارة. كما اقترح أيضاً استحداث نظام للمكافأة يعترف بالإسهامات الفردية والجماعية المتميزة. وكان المكتب قد استعرض في عام ٢٠٠٦ نظاماً مختلفة للترقيات على أساس الجدارة تُطبق في منظمات الأمم المتحدة الأخرى وغيرها من المنظمات الدولية ثم أجرى بعد ذلك مشاورات مع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين استكملها في أوائل ٢٠٠٧. كما تم، بناء على طلب المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والسبعين بعد المائة^(١)، استشارة لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن هذه المقترحات. وقد أعطت اللجنة رداً إيجابياً بشأن النظامين المقترحين (أي نظام الترقية على أساس الجدارة ونظام المكافأة).

٢٨- إن نظام الترقية على أساس الجدارة المقترح سيكمل الطريقتين المعتادتين المعمول بهما لمنح الترقّيات في المنظمة (أي الاختيار التنافسي لشغل وظيفة ذات درجة أعلى، وهو النظام الأولي للترقيات، وإعادة تصنيف الوظائف). ويشمل نظام الترقية المذكور كافة الفئات الوظيفية (الفئة المهنية، وفئة المهنيين الوطنيين، وفئة الخدمة العامة) باستثناء الفئة الوظيفية من درجة مدير. وسيُمنح عدد محدود من الترقّيات في كل فترة عامين، بالاستناد إلى حصص الترقّيات التي وضعها المدير العام، وضمن حدود الاعتمادات المخصصة في الميزانية لهذا الغرض. وسيكون نظام الترقية هذا مفتوحاً وشفافاً ومنصفاً. وستنظر هيئة مكلفة بالترقيات يعينها المدير العام بالتوصيات الخاصة بالترقيات. وتعود الموافقة على الترقّيات إلى المدير العام. ومن المزمع تنفيذ النظام المقترح على نحو تجريبي لمدة سنتين (٢٠٠٨-٢٠٠٩)؛ ثم يُعاد النظر فيه على ضوء التقدم الذي أحرزته لجنة الخدمة المدنية الدولية في تطبيق نهج "النطاقات الموسعة" على مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة. وهذا النهج الذي يستعيز عن نظام السبع درجات (الفئة المهنية فما فوقها) بثلاثة نطاقات واسعة من الدرجات، تقوم اللجنة المذكورة بتطبيقه على نحو تجريبي في خمس من وكالات الأمم المتحدة (بضمنها مركز اليونسكو الدولي للفيزياء النظرية في تريستي).

٢٩- وبالإضافة إلى نظام الترقّيات على أساس الجدارة، تقترح اليونسكو اعتماد برنامج للمكافأة تقديراً للإسهامات الاستثنائية الفردية والجماعية. والهدف من هذا البرنامج هو ترسيخ "ثقافة المكافأة" مما سيحفز الزملاء على الإسهام في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة. وسوف يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى تحسين رفاه الموظفين ويسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي. وفيما يلي السمات الرئيسية لبرنامج المكافأة:

- يسعى البرنامج إلى الاعتراف بالسجيا المهنية الحميدة مثل سرعة المبادرة، والتجديد، والإبداع والعمل الجماعي، والعمل القائم على تقديم الخدمات؛
- يكافئ البرنامج على النتائج، والعمليات، والممارسات الجيدة؛

- يتسم البرنامج بالانفتاح ويتوخى الإنصاف والشفافية ويقوم على تثمين إسهامات محددة قابلة للتحقيق ومعروفة للجميع؛
- ويشتمل على جائزتين: جائزة المدير العام للموظفين وجائزة المدير العام لأفرقة العمل، لمكافأة العمل الفردي والجماعي؛
- وستكون الجوائز نقدية وغير نقدية (جائزة نقدية تمنح مرة واحدة، وفرص للتعلّم، وزيارات ميدانية).

القسم الثالث – البيانات الرئيسية بشأن الموظفين

توزيع الموظفين بين المقر والميدان

٣٠- في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧، أظهر توزيع موظفي اليونسكو الذين تُموّل وظائفهم من البرنامج العادي أن ٦٩٪ منهم (أي ١٧٢ ١ موظفًا) يعملون في المقر وأن ٣١٪ منهم (أي ٥٣٦ موظفًا) يعملون في الميدان. وفي كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠، كان ٧٤٪ من الموظفين يعملون في المقر و٢٦٪ منهم يعملون في الميدان. وتؤكد هذه الأرقام الاتجاه نحو تعزيز موظفي الميدان على حساب موظفي المقر.

حالة التوظيف في فئة الإدارة العليا

٣١- منذ عام ٢٠٠٠، انخفض عدد الوظائف من درجة مدير وما فوقها من ١١٠ وظائف (الوثيقة ٥/م٣٠) إلى ٩٩ وظيفة (الوثيقة ٥/م٣٣). وفي ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧ كان مجموع عدد الموظفين المعيّنين في فئة مدير ٨٩ موظفًا أي أقل من العدد الأقصى الذي حدّد في الوثيقة ٥/م٣٣ للوظائف من فئة مدير وما فوقها وهو ٩٩ وظيفة.

الجدول ١: الوظائف والموظفون في فئة الإدارة العليا

وظائف الإدارة العليا	عدد الوظائف في ٥/م٣٠	عدد الوظائف في ٥/م٣٢	عدد الوظائف في ٥/م٣٣	عدد الموظفين ٢٠٠٧/١/١
نائب مدير عام (ن م ع)	١	١	١	١
مساعد مدير عام (م م ع)	١٠	١٠	١٠	٩
مدير-٢	٢٦	٢٥	٢٣	٢١
مدير-١	٧٣	٦١	٦٥	٥٨
المجموع	١١٠	٩٧	٩٩	٨٩

برنامج المهنيين الشباب

٣٢- التحق بالأمانة في عام ٢٠٠٦ عشرة مهنيين من الشباب (من بينهم ٧ نساء) تم اختيارهم من بين ٤٣٠ مرشحاً. ويلاحظ أن ثمانية من مجموعة المهنيين الشباب مواطنون من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب واثنين من الدول الأعضاء غير الممثلة. وقد عُيِّن ستة منهم في قطاعات البرنامج، أي في قطاع التربية، والعلوم، والاتصال والمعلومات، والعلوم الاجتماعية، وعُيِّن المهنيون الشباب الأربعة الآخرون في الوحدات المركزية (مكتب إدارة الموارد البشرية، ومكتب الميزانية، ومكتب العلاقات الخارجية). وقد بدأت عملية الحشد لعام ٢٠٠٧، ومن المفترض أن تستكمل في حزيران/يونيو ٢٠٠٧.

حشد الموظفين: أحدث المعلومات عن الفترة من كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦

٣٣- منذ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، تم تعيين ١٠٠ موظف من الفئة المهنية وما فوقها (البرنامج العادي وأموال من خارج الميزانية)، وهو أمر يتماشى مع اتجاهات الحشد في فترة العامين الماضية. وبلغ مجموع الموظفين المعيّنين في الوظائف المهنية ٨٤ موظفاً، بضمنهم ١٠ مهنيين شباب، وعُيِّن ١٦ موظفاً في وظيفة مدير. ومن بين هذه التعيينات الـ ١٠٠ كان ٦٠ تعييناً (٦٠٪) للمرشحين من الداخل و٤٠ (٤٠٪) للمرشحين من الخارج. أما التعيينات في وظائف بدرجة مدير فكان ٧ من أصل ١٦ منها (٤٤٪) لمرشحين خارجيين.

٣٤- ومن أصل ١٠٠ تعيين في عام ٢٠٠٦، كان هناك ٧٥ وظيفة جغرافية منها ٣٢ وظيفة لمرشحين من الخارج من بينهم ١٦ مرشحاً من الدول الأعضاء الممثلة دون النصاب (١٤) والدول الأعضاء غير الممثلة (٢). ويتوافق هذا الرقم مع ما استهدفه المؤتمر العام في دورته الثانية والثلاثين عندما حدد "... كهدف لفترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ أن يشغل ٥٠٪ على الأقل من الوظائف المفتوحة للحشد الخارجي مرشحين من الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب" (القرار ٣٢/م/٧١).

الترقيات: أحدث المعلومات عن الفترة من كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦

٣٥- منذ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، تم ترقية ١٥٩ موظفاً (٩٨ موظفاً من الفئة المهنية، و٦١ موظفاً من فئة الخدمة العامة)، أي بمعدل ٨٪ من موظفي اليونسكو مما يقع ضمن نطاق معدل الترقيات في وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ومن أصل هذه الترقيات الـ ١٥٩، منحت ٧٠ ترقية (٤٤٪) نتيجة لعملية تنافسية، و٦٧ ترقية (٤٢٪) نتيجة لعملية إعادة تصنيف للوظائف، و٢٢ ترقية (١٤٪) نتيجة الارتقاء في وظائف مزدوجة الدرجة (م-١/م-٢) والفريق التقني من فئة الخدمة العامة).

عقود الموظفين المتقاعدين

٣٦- بناءً على طلب المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والسبعين بعد المائة، يورد الجدول ٢ بيانات عن عدد الموظفين المستخدمين بعد مرور الموعد النظامي لإحالتهم على التقاعد. ويضم هذا الجدول الموظفين الذين تم تمديد عقودهم إلى ما بعد الموعد النظامي لإحالتهم على التقاعد، والموظفين المتقاعدين الذين استُخدموا لفترات مؤقتة بعد إحالتهم على التقاعد. ويخضع استخدام الموظفين المتقاعدين لأحكام المادة

٩,٥ من نظام الموظفين، التي تتيح الإبقاء على الموظفين بعد بلوغهم سن التقاعد بتصريح من المدير العام في حالات محددة يرى أنها تصب في مصلحة المنظمة.

الجدول ٢: الموظفون المستخدمون في عام ٢٠٠٦ بعد مرور الموعد النظامي لإحالتهم على التقاعد

الموظفون الذين جرى تمديد عقودهم إلى ما بعد السن النظامية للتقاعد	الموظفون المتقاعدون المستخدمون بعقود مؤقتة*	الفئة
٨	١	فئة مدير
١٠	١	الفئة المهنية
٣		فئة الموظفين الوطنيين
١٢		فئة الخدمة العامة
٣٣	٢	المجموع

* تشمل هذه الأرقام فقط عقود الموظفين، وتستثني الأنواع الأخرى من العقود (عقود الخبراء الاستشاريين، وعقود الأتعاب، وعقود الموظفين الإضافيين، الخ).

٣٧- وقد جرى في عام ٢٠٠٦ تمديد عقود ٣٣ موظفاً إلى ما بعد السن النظامية للتقاعد واستخدام اثنين من الموظفين المتقاعدين بعقود مؤقتة. وكان بين هؤلاء الموظفين الخمسة والثلاثين ٢٣ موظفاً (٦٦٪) من الفئة المهنية وما فوقها، و ١٢ موظفاً (٣٤٪) من فئة الخدمة العامة. وجرى استخدام ٢٠ موظفاً (٥٧٪) في المقر، و ١٥ موظفاً (٤٣٪) في المكاتب الميدانية والمعاهد. وشغل أولئك المستخدمون في المقر وظائف في قطاعات البرنامج (٩) وقطاع الإدارة (٦) والوحدات المركزية (٥). ووصل مجموع عدد أيام العمل إلى ١٣٠ ٦ يوماً، وبلغ متوسط مدة العمل بالتالي ٩,٤ أشهر لكل موظف في المكاتب الميدانية أو في المعاهد و٦,٥ أشهر لكل موظف في المقر. ويُعدّ استخدام الموظفين المتقاعدين بعقود مؤقتة وسيلة لسد النقص المؤقت، إذ يجري استخدامهم باعتبارهم كفاءات بديلة لشغل وظائف تتطلب خبرة في عمل المنظمة وإطلاعاً على ذاكرتها المؤسسية، بينما يضطلع الموظفون الذين تُمدد عقودهم إلى ما بعد السن القانونية للتقاعد بتأمين استمرارية تنفيذ المهام المرتبطة بوظائفهم أو إنجاز مشروع معين في انتظار تعيين بدلاء لهم.

مشروع القرار المقترح

٣٨- وبناءً على ما تقدم، قد يرغب المجلس التنفيذي في النظر في مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إن يذكر بقراراته ١٧١ م/ت/٥ (أولاً) و ١٧٤ م/ت/٥ (أولاً) و ١٧٥ م/ت/٥،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٧٦ م/ت/٦ الجزء الأول،

٣ - يحيط علماً بالعمل المنجز من أجل تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل وإطار سياسة الموارد البشرية؛

٤ - ويحيط علماً بنظامي المكافأة والترقية على أساس الجدارة المقترحين؛

٥ - ويدعو المدير العام إلى مواصلة تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل، وتقديم تقرير بهذا الصدد إلى المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين؛

٦ - ويدعو المدير العام أيضاً إلى مواصلة تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية، وموافاته بتقرير سنوي في هذا الصدد إبّان دورته الخريفية.

176 EX/6
Part I Add.

١٧٦ م ت/٦
الجزء الأول، ضميممة

باريس، ١١/٤/٢٠٠٧
الأصل: فرنسي

المجلس التنفيذي
الدورة السادسة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضمممة

الملخص

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

المقدمة

١ - إن نقابة موظفي اليونسكو (STU) ما فتئت تسترعي انتباه المجلس التنفيذي إلى الحوكمة غير التشاركية التي يمارسها المدير العام من خلال ممثليه. ففي الوثيقة ١٧٤م ت/٦ ضميمية، حرصت النقابة على "أن تشير إلى أن الإصلاح في اليونسكو يجري ضد الموظفين ووفقاً لممارسات تبعدهم عن عملية اتخاذ القرارات بشأن ظروف عملهم. وبالتالي، ليست "السياسات الجديدة" سوى تصورات نظرية لا يمكن تطبيقها على عمل الأمانة اليومي، على الرغم من الإقرار بوجودتها".

٢ - ومنذ سنوات عديدة، ولكن على الأخص أثناء الدور الثالثة والثلاثين للمؤتمر العام وجميع دورات المجلس التنفيذي التي أعقبتها، ما فتئت نقابة موظفي اليونسكو تسترعي انتباه الدول الأعضاء إلى الانخفاض البالغ للروح المعنوية، وحتى الحافز، لدى موظفي اليونسكو، وإلى الغياب الكلي للآليات الفعالة للتفاوض. وقد أعربنا أيضاً عن رغبتنا في إقامة تواصل داخلي حقيقي ومشاركة في عمليات التحليل المسبق وصياغة الحلول التي يمكن اعتمادها في إطار عملية الإصلاح.

٣ - وفي ختام الوثيقة ١٧٤م ت/٦ ضميمية، طلبنا من "ممثلي الدول الأعضاء أن يولوا اهتماماً أكبر لمسألة إدارة شؤون الموظفين، لأن مستقبل المنظمة يعتمد عليها". وإن الوضع ما فتئ يتفاقم، ولم تتلق النقابة أي رد فعل سواء من جانب المدير العام أو من جانب الدول الأعضاء.

أولاً - استعراض استراتيجيات التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

٤ - يشير المدير العام في تقريره إلى محور العمل المتمثل في "تركيز الموارد البشرية على البرامج المتصلة بأولويات اليونسكو"، ويستعرض القطاعات التي يرى أنه قد تم فيها تحقيق تقدم في هذا المجال. ولكن أول مثال يورده بهذا الشأن هو في الواقع أسوأ الأمثلة، حيث يتبين أن عملية إعادة تنظيم بنية قطاع التربية قد تمت استناداً إلى رأي خبير استشاري لا يملك أي كفاءة في هذا الميدان. وقد نددت نقابة موظفي اليونسكو (STU) والرابطة الدولية لموظفي اليونسكو (AIPU) باستمرار بالوضع القائم في هذا القطاع وقدمتا تعاونهما من أجل تجنب المزيد من التردّي. واسترعت النقابة بالفعل انتباه المدير العام وممثليه، وكذلك انتباه المجلس التنفيذي (١٧٥م ت/٦ ضميمية) إلى حقيقة أن "موظفي قطاع التربية تلقوا بدهشة واستغراب الحل الذي استقر عليه الخبراء الاستشاريون وإدارة القطاع لإعادة تنظيم بنية هذا القطاع. ولا يزال المنطق الذي تم الأخذ به في هذا الصدد غامضاً جداً في أعين الموظفين، إذا ما احتكنا إلى البرنامج الذي اعتمده المؤتمر العام وإلى رسالة المنظمة في مجال التربية". واليوم، وبعد مرور سنة تقريباً، فإن الموظفين ما زالوا يشعرون بالحيرة والدهشة إزاء عدم قيام المدير العام بأي مبادرة للتحقق من مدى وجهة عملية إعادة تنظيم بنية هذا القطاع، وذلك على الرغم من المعلومات المعلن عنها نتيجة لعملية المراجعة التي أجراها مراجع الحسابات الخارجي.

٥ - وخلال اجتماع عقده المدير العام في الآونة الأخيرة مع موظفي قطاع التربية، فسرت ملاحظات الموظفين على أنها دليل على الجمود والخوف من التغيير والتعلق "بثقافة داخلية قديمة". إن موظفي قطاع التربية، وكذلك مجمل موظفي الأمانة، تحدوهم الرغبة في أن يخدموا مصالح المنظمة على نحو أفضل، وأن

يضطلعوا بالمهام المنوطة بها. ولكن ما هي الجهة الأكثر اطلاعاً من الموظفين على أوجه الخلل في تشغيل بنية ثقيلة ومثقلة كقطاع التربية؟

٦ - ويشدد المدير العام في تقريره على حقيقة أنه قد تم تقليص عدد أقسام البرنامج من ستة إلى أربعة أقسام. وقد يبدو هذا الإجراء مآثرة كبيرة، في حين أنه لا يعدو أن يكون نوعاً من الفوضى اللامنطقية والهدر للموارد البشرية. ومن المؤكد، بطبيعة الحال، أنه ينبغي أن يكون للموظفين كلمتهم فيما يخص ترشيد البنية الحالية، بيد أنه لا يُفترض فينا أن نقوم بعملية تحليل بناة لمبررات "الإصلاح"، ولا سيما فيما يتعلق بالفعالية في مجال تنفيذ المهام المنوطة بالقطاع.

٧ - وعلى العكس من عملية إصلاح قطاع التربية، فإن إعادة تنظيم بنية قطاع الثقافة تمت على أساس الاستعانة بالخبرات الداخلية. ودُعي كافة موظفي هذا القطاع إلى المشاركة في تحليل الوضع فيما يخص الاحتياجات لإصلاح القطاع وتمكنوا من الإعراب عن اقتراحات ملموسة لعملية الإصلاح. ولا يمكن القول بأن عملية إعادة تنظيم بنية القطاع التي جرت على هذا الأساس كانت كاملة أو نهائية، وهذا دليل على المهنية والواقعية.

٨ - وفيما يخص قطاع الاتصال، فإن الموظفين يرون أن وجه الخلل الرئيسي في الحوكمة يتمثل تحديداً في عجز المسؤولين الإداريين عن التواصل مع أولئك الذين يفترض فيهم أن يقوموا بتنفيذ البرنامج. وليس من الممكن على الإطلاق أن يكون هناك أي "ترشيد" للهيكل التنظيمي في قطاع تتسم فيه إدارة الموارد البشرية بأنها الأشد افتقاراً للعدل بالمقارنة بالقطاعات الأخرى.

٩ - وجرى تحليل لبرامج قطاعي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية عن طريق فريق من الخبراء مر خلال اضطلاعهم بعمله بمراحل حرجة. وفيما يتعلق بالاستنتاجات والتوصيات التي أسفرت عنها هذه العملية (١٧٦م ت/٧)، فينبغي الإشارة إلى أنها لا تحظى بتأييد موظفي القطاعين المعنيين حتى أعلى مستوى.

١٠ - ويتعلق محور العمل الثاني الذي راعاه المدير العام في تقريره بالمكاتب الميدانية. وخلافاً للتصريحات الرسمية، فإنه لم يجر تعزيز هذه المكاتب، بل إنها كانت موضع إهمال. ذلك أن عمليات النقل الإجباري لبعض الموظفين العاملين في المقر لا تنسجم على الإطلاق مع احتياجات المكاتب المعنية، بل هي تنم عن وجود رغبة في "التخلص" من شخص مزعج بعينه في المقر لأسباب متنوعة. وقد أكد المدير العام في شهر آذار/مارس أمام موظفي قطاع التربية أنه لا يسعه النظر إلى النقل إلى المكاتب الميدانية على أنه نوع من العقوبة. بيد أن الرؤية التي تكونت لدى الموظفين تتطابق عملياً مع الممارسات الجارية لإدارة الموارد البشرية في المقر. وبالمقابل، وفيما يخص المكاتب الميدانية، وبحجة تطبيق "اللامركزية"، وتبعاً لشخصية رئيس المكتب، فإنه قد يحدث أن تطبق ممارسات استبدادية في إدارة الموارد البشرية دون أي إمكانية للطعن في القرارات المتخذة، ولا سيما بالنسبة للموظفين المحليين. وإن أحد العوامل التي تدفع إلى التردد في الانتقال إلى المكاتب الميدانية يتمثل على وجه التحديد في هذا الافتقار المطبق إلى الإشراف في مجال إدارة الموارد البشرية. ولئن كان هناك إشراف جزئي من المقر فيما يخص إدارة الشؤون المالية والبرنامج، فإن إدارة الموارد البشرية تُترك لمشيئة رؤساء المكاتب الميدانية.

١١- ويتعلق محور العمل الثالث بوظيفتي الدعم والإدارة. ويبدو أنه هناك دراسة داخلية تجرى في الوقت الحاضر، ولا يسع الموظفين إلا الإعراب عن ثقتهم بالحكمة المستمدة من اللجوء إلى الخبرات الداخلية. وليس هناك من بديل سوى الأمل في أن الجوانب المعدودة للخروج المنهجي على النظم الإدارية، التي تم الكشف عنها في عمليات محددة للمراجعة الخارجية جرى تنفيذها بطلب من المجلس التنفيذي (١٧٦ م/ت/٣٩)، ستشكل حافزاً للدول الأعضاء لتزويد المنظمة بالإمكانيات اللازمة لإقامة هيئة إدارية تتولى حقاً إدارة شؤون الأمانة وتنفيذ البرامج. وقد لاحظ مراجع الحسابات الخارجي أن من غير المقبول أن يكون أصحاب القرار هم أنفسهم الذين يتولون في الوقت ذاته عمليات الشراء (سواء فيما يخص شراء المعدات أو بالنسبة لاختيار الخبراء الاستشاريين)، غير أن هذه المشكلة ذاتها تُطرح بالنسبة لاختيار الخبراء لفترات زمنية أطول (الحشد).

١٢- بيد أن محور العمل الرابع المذكور في تقرير المدير العام هو، على وجه التحديد، المحور الغائب كلياً في اليونسكو في الوقت الحاضر: فقد انخفض مستوى "القدرات الإدارية والمساءلة" إلى أدنى مستوى يمكن تصوّره، إذ إن معدله ربما كان يساوي الصفر. وأما المبادرات التي يعتز بها المدير العام فإنها تتمثل في وثائق جيدة التصميم في بعض الأحيان، ولكنها لا تطبق أبداً بصورة دقيقة. وليس هناك أي مسؤولية للمحاسبة في اليونسكو، وليس التبذير الجاري في قطاع التربية سوى واحد من الأمثلة على ذلك. وبصرف النظر عن الأشخاص الذين يتولون أعلى المسؤوليات في المنظمة، فإن نظام التسيير الإداري يبدو عاجزاً عن الانضباط الذاتي، لا سيما وأن المرجع الإداري لليونسكو، ونتيجة لتجاهله المتكرر من جانب المسؤولين الإداريين، أصبح اليوم لا يتعدى كونه مجرد شاهد ممتاز على الأساليب المتعاقبة لإدارة شؤون المنظمة طوال فترة وجودها التي تزيد على ستين عاماً. وبحجة تحقيق اللامركزية جرى تشتيت المسؤوليات بدلا من تعزيزها، وهذا ما أوضحتها نقابة موظفي اليونسكو بالفعل في الوثيقة ١٧٥ م/ت/٦ ضميمته التي تنص على أن "تطبيق اللامركزية وما اقترن به من تفويض للسلطة، في ظل انعدام الوسائل المادية في مجال إدارة الموظفين، أدى إلى إيجاد "منطقة لا صاحب لها" في هذا المجال. فكثيراً ما تظل المسائل معلقة لعدم وجود من يتحمل المسؤولية".

١٣- وأما محور العمل الخامس، الذي يطلق عليه المدير العام تسمية "تكوين قدرة للاستجابة السريعة"، فإنه يتعلق بالقدرة المحتملة للمنظمة على الاستجابة السريعة في أوضاع ما بعد النزاعات أو الكوارث الطبيعية. وتظل التحسينات في هذا المجال بحاجة إلى إثبات. غير أنه لا وجود هناك للقدرة على الاستجابة السريعة في حال نشوء مشكلة تتعلق بإدارة الموارد البشرية، وذلك على الرغم من التزايد المتواصل والمزيج للتناقضات الكبيرة والصغيرة داخل الأمانة.

١٤- وليس بوسع النقابة أن تبدي رأياً بشأن الاقتراح المتعلق باستخدام المزيد من الموظفين المهنيين الوطنيين (محور العمل السادس)، ولكنها تسترعي الانتباه إلى مشكلات إدارة شؤون الموظفين المرتبطة بهذا النوع من العقود، وإلى حقيقة أن مثل هذا الإجراء يمكن أن يضر بالخدمة المدنية الدولية.

١٥- ويتعلق محور العمل السابع بأحد أهم جوانب انعدام الإدارة للموارد البشرية: استخدام كفاءات موظفي الخدمة العامة. فبعض المرشحين الخارجيين، الذين يبدو من الواضح أنهم يتمتعون بمواصفات الموظفين المهنيين، يجري عملياً تعيينهم في وظائف للخدمة العامة لكي يؤديوا أعمالاً تتجاوز إلى حد بعيد

المهام التي تقتضيها الوظيفة المعنية. وهذا يشكل عائقاً أمام تطوير المسار الوظيفي لأشخاص يعملون في المنظمة لفترات طويلة، كما أنه يمثل عاملاً للشعور بالإحباط. وبالإضافة إلى ذلك، تطورت وظائف العديد من موظفي الخدمة العامة نحو تأدية مهام تخص الوظائف المهنية (نتيجة لنقص أعداد الموظفين وارتفاع مستوى الكفاءة لدى شاغلي تلك الوظائف)، ولكن لا يجري الاعتراف بأهمية المسؤوليات التي يضطلع بها هؤلاء الموظفون ولا بجودة العمل المنجز، وذلك لأسباب تتعلق بمعايير مالية وبالتوزيع الجغرافي.

١٦- وفيما يخص محور العمل الثامن، المتعلق بالتكافؤ بين الجنسين وبالتوزيع الجغرافي، فإن النقابة ترفض إعطاء أي قيمة لهذه الأرقام ما لم يتم تحقيق التوازن في جميع وحدات الأمانة، ولا سيما في قمة التسلسل الوظيفي.

١٧- وأخيراً، يتعلق محور العمل التاسع "بإعادة تأكيد الالتزام بتعيين موظفين من أصحاب المؤهلات العالية، والاحتفاظ بهم وتوفير ظروف حافزة على العمل". وفيما يخص بيئة العمل، فإن نقابة موظفي اليونيسكو تندد بالتدهور الخطير الذي تشهده هذه البيئة، ولا سيما منذ الدورة الثالثة والثلاثين للمؤتمر العام. وأما فيما يخص "الالتزام" في مجال التعيين، فإن الأمر يتعلق حتماً بنوع من الاستخفاف بالميثاق التأسيسي للمنظمة الذي يفرض، في الفقرة ٤ من مادته السادسة، على المدير العام ما يلي: يجري تعيين الموظفين على أوسع نطاق جغرافي ممكن بشرط أن تتوفر فيهم أعلى صفات النزاهة والكفاءة والمقدرة الفنية. بيد أن الممارسات اليومية المعيبة في مجال التعيينات والترقيات تعتبر مناقضة على نحو كامل لهذا الالتزام، وهذا مما يدل على عدم فعالية الوسائل المختلفة التي ذكرها المدير العام في تقريره.

١٨- وبالإضافة إلى ذلك، يجدر التذكير بأن نقابة موظفي اليونيسكو كانت قد استرعت بالفعل انتباه المجلس التنفيذي (الوثيقة ١٧٥ م/ت/٦ ضميمية) إلى حقيقة أن "حشد الموظفين في اليونيسكو ما زال يتم خارج الأنظمة المكتوبة، ولا تُحترم إجراءات الحشد في جملتها إلا شكلياً. فالوظائف المعلنة تخصص كلها تقريباً لأشخاص تم اختيارهم قبل إجراء التقييم الرسمي الذي يتم توجيهه بحيث يبدو عادلاً. وبهذه الطريقة تنعدم المنافسة، ولا تتوفر أمام أفضل أو أجدر المرشحين أي فرصة لكي يُختار للوظيفة. وتلاحظ نفس الظاهرة في تخطيط التعاقب الوظيفي بعد بلوغ الموظفين سن التقاعد النظامية. فيجري، تحسباً لإخلاء وظيفة ما، وقبل إجراء أي تقييم، "تخصيص" هذه الوظيفة لشخص ينفي بمعايير لا تطابق دائماً المعايير التي ينص عليها نظام الموظفين". وللأسف فإنه لم يجر أي تصحيح في هذا المجال منذ السنة الماضية. وكما سبق لنا أن أشرنا في الوثيقة ١٧٤ م/ت/٦ ضميمية فإن "الإجراءات قاصرة بسبب عقلية "التظاهر والادعاء" التي تمارسها القطاعات والمكاتب بموافقة من مكتب إدارة الموارد البشرية. وتقوم رابطتنا الموظفين بانتظام باسترعاء الانتباه إلى العديد من المخالفات، إلا أن عملهما كمراقب في إطار حشد الموظفين أو إعادة توزيعهم غالباً ما يبقى بلا طائل بسبب سياسة مكتب إدارة الموارد البشرية الذي يدعي احترام حرفية النصوص النظامية ولا يطبقها". وإن كان هناك من تغيير في هذا المجال، فإنما يتمثل في تفاقم الوضع، حيث أن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يعد يضطلع بأي دور في التحقق والتصحيح فيما يخص تطبيق الإجراءات، وذلك بسبب الافتقار إلى الموارد والاهتمام.

ثانياً – التقدم المحرز في تطبيق إطار سياسة الموظفين

١٩- إن تحقيق الاتساق بين الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية في اليونسكو ونظيراتها في مجمل منظومة الأمم المتحدة يمكن أن يُنظر إليه باعتباره ضرورة جلية، ولكنه لا ينبغي، بأي حال، أن يشكل مبرراً للجمود الإداري. وفي انتظار تحقيق الانسجام في الممارسات، فإن الوضع المفجع لموظفي اليونسكو يظل مهملًا وعرضة للتدهور المتسارع.

٢٠- وفيما يخص إنشاء برنامج مدونة للسلوك في اليونسكو، على غرار برنامج الأمم المتحدة في هذا المجال، فإن المعلومات القليلة التي حصلت عليها نقابة موظفي اليونسكو خلال اجتماع للمجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين (ACPP) تشير إلى أن الأمر يتعلق بإقرار مبدأ التبليغ ("التبليغ الطوعي"، الفقرة ١٨ من الوثيقة ١٧٦ م/ت/إعلام ١٢) كآلية رئيسية لتحقيق الانضباط الذاتي. فالنظم السارية حالياً في المنظمة تسمح للموظفين بالتبليغ عن حالات سوء التصرف الإداري. غير أن التعطيل في هذا المجال ينشأ من حقيقة أنه لا يجري اتخاذ أي إجراء تصحيحي من جانب الأجهزة المركزية. ومن ذلك، على سبيل المثال، أن الشخص الوحيد الذي اعترض على المخالفات الخطيرة التي كشف عنها مراجع الحسابات الخارجي كان (وما زال) يتحمل تبعات نزاهته. فكيف يمكن أن يتأتى لمكتب للأخلاقيات تصحيح الأوضاع الراهنة؟ فبدلاً من سلوك السبل الديمقراطية للحوكمة التشاركية، يبدو أن الإدارة (أو على الأقل مكتب إدارة الموارد البشرية ومرفق الإشراف الداخلي) تشجع على سلوك سبل غامضة وملتوية. وتطالب النقابة، من جانبها، بعدم اتخاذ أي قرار نهائي بهذا الشأن إلا بعد أن يكون المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين قد درس المسألة، طبقاً للنظم السارية.

٢١- وفي الوثيقة ١٧٥ م/ت/٦ ضميمية، أحاطت نقابة موظفي اليونسكو المجلس التنفيذي علماً بأنه "في كل مرة نبهت فيها نقابة موظفي اليونسكو إلى أوجه قصور إدارية، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يتخذ ولم يفرض أي إجراءات لتغيير الوضع، حتى بعد التحقق من أوجه القصور المذكورة". وفيما يتعلق بمثال محدد على عدم احترام النظم، فإننا نشير، في مكان لاحق من هذه الوثيقة، إلى أن "مكتب إدارة الموارد البشرية أجرى تحقيقاً في هذه الحالة، ولكنه لم يتخذ أي إجراءات بشأنها لأسباب لم نبلغ بها". إن العملية التي نشير إليها هنا استمرت حتى نهايتها دون أن تثير أي رد فعل لدى أي كان.

٢٢- وبالإضافة إلى ذلك، فإن التوزيع الذي جرى مؤخراً لكتيب يتضمن "معايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية" (الذي تُرجم اسمه بصورة خاطئة في النسخة الفرنسية من تقرير المدير العام) كان عبارة عن عملية أثارت الضحك في أوساط الموظفين، وهم الذين كانوا يقفون في كثير من الأحيان عاجزين أمام المخالفات الدائمة للقواعد السارية. وربما كان من المفيد أن نشير أيضاً إلى أن لجنة الخدمة المدنية الدولية (CFPI) كانت قد عرضت هذه النسخة المنقحة من "المعايير" على الجمعية العامة للأمم المتحدة منذ ٢٠٠١، ولكنها لم تعلن رسمياً في اليونسكو إلا في بداية السنة الحالية ٢٠٠٧. وإن تغطية جدران اليونسكو بملصقات تتضمن صوراً مكبرة لغللاف هذا الكتيب لا يمكن أن يكون لها أي تأثير بيداغوجي. وبالمقابل، فإن نقابة موظفي اليونسكو وجهت خطاباً إلى نائب المدير العام تكرر فيه اقتراحها، الذي أعدته بالتعاون مع رابطة قدامى موظفي اليونسكو (AAFU)، أن تقوم، بصورة مجانية، بتنظيم نشاط تدريبي موجه إلى جميع الموظفين العاملين في المقر بشأن حقوق الموظفين الدوليين وواجباتهم. ولكن هذا الخطاب ظل بدون رد، على الرغم من الحماس الذي أبداه نائب المدير العام بشأن هذه المسألة في العديد من المناسبات.

النظم المتكاملة لإدارة الموارد البشرية

٢٣- إن البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي لم تتم مواءمتها مع الوسائل الأخرى لإدارة شؤون المنظمة، لا تتسم بالفعالية لمجرد أنها تستخدم تكنولوجيات حديثة، ولا يمكنها أن تعوض المسؤولية البشرية. وعلى ذلك، فإن إدارة شؤون الإجازات بواسطة نظام TULIP تعتبر عملية مبسطة جداً، ولكنها تفتقر إلى مسؤولية المحاسبة.

نظام الترقية على أساس الجدارة ونظام المكافأة

٢٤- إن فكرة عرض اقتراح على الموظفين يقوم على تقدير جدارة معينة يُمنح الموظف على أساسها مكافأة نقدية لمرة واحدة لا يمكن أن تشكل حافزاً للموظف المعني في المسار الوظيفي العادي. وأما فيما يخص نظام الترقية على أساس الجدارة، فيمكن القول إنه بالنظر إلى كثرة ما واجهه الموظفون من دواعي الإحباط نتيجة لشدة النقص في التقدير للخدمات فإن عدد الترقيات سيكون مرتفعاً جداً في البداية بحيث أنه يصعب تصور إمكانية اعتماده ضمن منظور مالي واقعي. ومن ثم فإن التطبيق الصارم للنظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هو السبيل الوحيد لإنهاء التأزم وإعادة إحلال مشاعر الرضى والتحمس في أوساط أمانة اليونسكو. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظام الترقية على أساس الجدارة، الذي حُرّم منه موظفو المنظمة منذ ستة أعوام، كان قد أعلن عنه المدير العام في ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ بقوله "في انتظار إعادة إقرار نظام الترقية على أساس الجدارة، خلال السنة القادمة، الذي سيطبق على جميع الموظفين..."، ولم يدخل حيز النفاذ حتى الآن. فهل إن الأمر يتعلق بتأخير غير متعمد؟

ثالثاً - البيانات الرئيسية بشأن الموظفين

٢٥- إن البيانات الإحصائية الواردة في تقرير المدير العام ليست مفصلة بصورة متسقة، كما أن التفسيرات المصاحبة لها تفتقر إلى الشفافية. وعلى ذلك، وبناء على ما ورد في تقرير المدير العام، فإنه يُفترض أن يكون من بواعث السرور أن نلاحظ أنه ما بين الوثيقة ٣٠/٥ والوضع التشغيلي للأمانة في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧ لم يتبق سوى تسع وظائف من درجة مساعد مدير عام من الوظائف العشر الأصلية. ولكن كيف تُفسر إذن حقيقة أن اليونسكو يوجد فيها خمسة قطاعات للبرنامج، بالإضافة إلى قطاع الإدارة وقطاع العلاقات الخارجية، ومع ذلك فهي تحتاج إلى وظيفتين إضافيتين من درجة مساعد مدير عام، ولا سيما في مثل هذا الوضع المالي الصعب. إن من السهل إلغاء وظائف من فئة الخدمة العامة والفئة المهنية، وحتى من درجة مدير، ولكن في الوقت ذاته يبدو من الطبيعي تمديد العقود إلى ما بعد السن النظامية للتقاعد بالنسبة لشاغلي وظائف مساعد مدير عام لا يضطلعون بأي مسؤوليات.

عقود المتقاعدين

٢٦- إن ما يلاحظ لدى الإحالة النظامية على التقاعد لأحد الموظفين من أن معارفه وقدراته تعتبر ضرورية بالنسبة للمنظمة ولا يمكن تعويضها يعتبر بحد ذاته دليلاً ملموساً على سوء إدارة الموارد البشرية. فالسياق العادي للأمور يقضي بأن يتم مسبقاً تدريب أشخاص لتعويض الموظفين بصورة طبيعية، وأن تُتخذ الإجراءات اللازمة قبل وقت كاف لتعيين ما يلزم من الأشخاص لتجديد هيئة الموظفين.

٢٧- وبالإضافة إلى ذلك، وفيما يخص عقود الخبراء الاستشاريين المبرمة لقاء دولار رمزي (التي تتطرق إليها الوثيقة ١٧٦م ت/٤٢)، فإنه من غير الصحيح على الإطلاق القول بأن "هؤلاء الخبراء الاستشاريين استُخدموا بصورة رئيسية في قطاعات البرنامج، وكان من بينهم موظفون سابقون في اليونسكو، وذلك لتأمين سلاسة نقل الدراية والذاكرة المؤسسية" (الفقرة ٢٥ من الوثيقة المذكورة). ولكن الحقيقة هي أن هؤلاء الموظفين السابقين أو الخبراء الاستشاريين مدى الحياة إنما يواصلون برنامجاً لا يعرفه ولا يقوم بتنفيذه سواهم، ولا يسهمون مطلقاً في نقل المعارف، وهذه مهمة كان من المفترض أن يضطلعوا بها قبل بلوغهم السن النظامية للتقاعد.

٢٨- إن البعض من الموظفين السابقين يسهمون بالفعل على نحو ممتاز في تنفيذ البرنامج، ولكن الاستعانة بخدماتهم على أساس من التطوعية الزائفة تعتبر إجراء ضاراً بعملية التجديد الفعال والجيد للموظفين. إن للموظفين السابقين في اليونسكو رابطتهم (AAFU) التي ستكون مستعدة للإسهام، بلا مقابل، في الدراسة التي يمكن أن تضطلع بها الأمانة بهدف تحسين أساليب عملها بصورة دائمة.

العقود المؤقتة

٢٩- إن القيود المالية، وعلى الأخص انعدام الصدق إزاء الدول الأعضاء، تعتبر السبب الرئيسي للاستخدام الموسع للعقود "المؤقتة" (عقود الخبراء الاستشاريين، ولا سيما عقود الأتعاب) التي تهدف إلى استخدام قوى عاملة لا تدرج تكاليفها في حساب تكاليف الموظفين. فهناك العديد من الأشخاص، الذين لا يشرف عليهم مكتب إدارة الموارد البشرية، والذين يجري استخدامهم، بعقود أتعاب، لتأدية أعمال مماثلة لتلك التي يضطلع بها الموظفون (الحضور الفعلي الدائم في المكتب خلال نفس ساعات العمل، وتخصيص مكاتب لهم مع هاتف وعنوان بريد إلكتروني باسمهم، وما على ذلك). إن هذه المخالفة معروفة لدى الجميع، ويجري التساهل بشأنها لأنها تمثل في بعض الأحيان الوسيلة الوحيدة للحصول على الدراية اللازمة لتأمين حسن سير العمل لشتى الأفرقة. وبالمقابل، فإن الأشخاص الذين يجري استخدامهم في المنظمة بهذه الطريقة لا يتمتعون بأي تغطية اجتماعية أو بأي حق من حقوق العمل. وما فتئت نقابة موظفي اليونسكو والرابطة الدولية لموظفي اليونسكو تطرحان هذه المشكلة المؤلمة، بيد أنه لا يبدو من المتوقع إيجاد أي حل بشأنها نظراً لأن هذا النوع من العقود لا يندرج، من حيث المبدأ، ضمن مهمة إدارة الموارد البشرية.

176 EX/6
Part I Add.2

١٧٦ م ت/٦
الجزء الأول، ضمیمة ٢

باريس، ٢٠٠٧/٤/١٩
الأصل: فرنسي

المجلس التنفيذي
الدورة السادسة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضميمة

الملخص

طبقاً لأحكام الفقرة ٢٨٠٥.٧ من دليل اليونسكو الإداري، تقدم الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو تعليقاتها على تقرير المدير العام.

وجهات نظر الرابطة فيما يتعلق بتقرير المدير العام
عن تنفيذ عملية الإصلاح
الجزء الأول: سياسة الموظفين (١٧٦ م/ت/٦ الجزء الأول)

مقدمة

١ - كما أشرنا في عرض سابق أمام اللجنة الإدارية والمالية للمجلس التنفيذي المنعقد في دورته الحادية والسبعين بعد المائة^(١)، يصعب على الرابطة أن تتبين ما إذا كان تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل وإطار سياسة الموارد البشرية قد بدأ يؤتي ثماره. فالاستراتيجية لا تتضمن أي معيار لتقييم النتائج المنشودة. ولم يجر حتى الآن أي تقييم واضح للتكاليف المباشرة أو غير المباشرة.

٢ - وعلى ضوء هذه التحفظات، درست الرابطة الوثيقة ١٧٦ م/ت/٦ (الجزء الأول) بحسب ترتيب عرضها، لتقديم فيما يلي إسهامها في أعمال المجلس التنفيذي المنعقد في دورته السادسة والسبعين بعد المائة. وعليه، فقد أبدينا أولاً وجهات نظرنا بشأن المبادرات الرئيسية التي اتخذت عملاً بمحاور العمل التسعة المحددة في إطار الاستراتيجية، مع التركيز على المشكلات التي صودفت واقتراح بعض التوصيات لمعالجتها. ثم أوردنا بعض الملاحظات بشأن أوجه التقدم التي أحرزت في تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية. وقدمنا أخيراً تعليقات على بعض البيانات الرقمية المتعلقة بأعداد الموظفين قبل اختتام ملاحظتنا.

أولاً - دراسة استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل

إعادة تنظيم بنية الموظفين في القطاعات (محور العمل الأول)

٣ - تسلّم الرابطة بأنه تم اتخاذ بعض المبادرات لتحسين إدارة الموظفين في عدد من القطاعات. ولكن البلبلة الناشئة عن عملية إعادة التنظيم لا تزال سائدة في الأمانة. وبقي الكثير مما ينبغي القيام به لضمان تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين وممثلهم، لدى إجراء عمليات إعادة التنظيم على مستوى القطاعات والوحدات ولدى تنظيم العمل ورسم السياسات، أو لدى اتخاذ مبادرات من أجل التغيير.

٤ - ولقد أثبتت لنا التجربة بالفعل أن القرارات المتخذة بدون حوار حقيقي مع الموظفين المعنيين بها تستقبل دون ارتياح وتترك في النفوس وقعاً غير مرضٍ، وأن عدم اتخاذ القرارات المناسبة يؤدي إلى تعطيل لا طائل منه وإلى شعور بالإحباط والإجهاد. ونظراً إلى أن الإدارة اليومية للموظفين لم تعد تتم بصورة مركزية على مستوى مكتب إدارة الموارد البشرية، بل تتم في الأغلب على مستوى القطاعات إن لم يكن الوحدات، فقد تقلصت بشدة فرص نقل وإعادة توزيع الزملاء الذين فقدوا وظائفهم من جراء عمليات إعادة التنظيم. فكل شيء يتوقف في الواقع على حسن نية المديرين المتشبهين باختصاصاتهم الجديدة.

(١) انظر الفقرات من ٣ إلى ٥ من الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، الجزء الأول الضميمة ٢.

٥ - وفي هذه الظروف، قد تحبط اليونسكو جزءاً كبيراً من موظفيها نتيجة عدم اتباعها سياسة إدارية قائمة على المشاركة. وعلى الرغم مما نوليه من احترام بالغ للأهداف التي ينشدها المدير العام من عملية الإصلاح التي نؤيدها، لا يسعنا أن نرضى بأن تفضي عملية إعادة التنظيم إلى ما يلي:

- إنكار مبدأ التشاور مع الموظفين المعنيين ومع ممثلي الموظفين؛
- اتخاذ إجراءات لمعاقبة الموظفين الذين يبطلون عن حدوث مخالفات أو أشكال من عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية (حالات خرق القواعد والإجراءات السارية، وعدم الامتثال لمعايير السلوك في الخدمة المدنية الدولية، و/أو للمعايير الأخلاقية المهنية، وما إلى ذلك...)
- فقدان حقوق ومزايا الموظفين المعنيين، دون إتاحة اتخاذ تدابير تعويضية تضمن إنصاف الموظفين في حالات النقل الداخلي والنقل إلى وظيفة خارج المقر.

٦ - وتأسف الرابطة بالتالي لأنه لا يوجد حتى الآن آلية رسمية تضمن الإقرار بأن عمليات إعادة التنظيم تمس عدداً من الموظفين، وتضمن أيضاً بالأخص تنفيذ هذه العمليات في الوقت المناسب وبطريقة شفافة، لا باعتبارها إجراءات روتينية بيروقراطية، وإنما كعمليات يشارك الموظفون وممثلوهم مشاركة كاملة في جميع مراحلها، بغية الحد قدر الإمكان من التكاليف الاجتماعية الباهظة وتفادي التعرض لقرارات تتخذ في اللحظة الأخيرة وتؤثر على العمالة.

٧ - ولكي لا نظل وحيدين في مساعيها لتحسين هذا الوضع، طلبنا أن تكون هذه المسألة موضوع مشاورات مشتركة بين رابطة ونقابة الموظفين من جهة، ونائب المدير العام من جهة أخرى، وقد تم لنا ذلك بالفعل. ومن ثم فإننا نعمل معاً منذ عدة أشهر من أجل إعداد توجيهات فيما يخص إدارة عمليات التغيير وإعادة التنظيم، انطلاقاً من نموذج لأفضل الممارسات المتبعة حالياً في مكتب العمل الدولي في هذا المجال.

٨ - وقد أكد لنا نائب المدير العام، الذي لمسنا لديه دائماً الحرص على توفير المعلومات وكذلك على الاستماع، أنه سيسهر شخصياً في برامج إعادة التنظيم المقبلة على أن يلتزم جميع المسؤولين في الأمانة بهذه التوجيهات التزاماً صارماً. ونأمل أن يسمح ذلك بتحسين شفافية عملية اتخاذ القرار، مع ضمان إعلام جميع الموظفين المعنيين بعملية إعادة تنظيم بأسرع وقت ممكن، بأي تغيير قد يطرأ في مجال عملهم والأسباب التي تدعو إلى ذلك.

٩ - فالأمثلة الحديثة التي شهدناها في هذا الصدد، تنطوي على تناقضات في النهج المتبع. وهذا الأمر له دلالة خاصة بالنسبة للرابطة التي تعمل لخدمة أعضائها والموظفين بوجه عام. وبالفعل، فإن عملية التنظيم الجاري تنفيذها في قطاع الثقافة والتي تتم من خلال المشاورات المعمقة والمشاركة في إعداد تفاصيلها العملية، يرجح أن تكون عملية مشوّقة ومقبولة بل أن يتبناها الجميع علمياً. ونحن نأمل أن تجري الأمور على النحو ذاته فيما يخص العمليتين المزمعتين لإعادة تنظيم قطاع العلوم الطبيعية وقطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية.

١٠- وفي حالة أخرى، تخصص قطاع التربية، فقد تقرر عملية إعادة التنظيم بدون أي تشاور حقيقي مع الموظفين المعنيين أو مع ممثليهم. وقد بدا ذلك بلا شك أبسط وأسرع بكثير، ولكن هناك أوجه نقص وتقصير كثيرة ينبغي معالجتها الآن على مستوى التنفيذ، وتحديد المهام الفردية، والانتقال من البنية القديمة للقطاع إلى البنية الجديدة. وما ينبغي القيام به على الفور في رأينا هو الحد من التأثير السلبي لهذه العملية على الموظفين، والحرص على ألا ترتكب في مواصلة هذا الإصلاح نفس الأخطاء التي ارتكبتها مساعد المدير العام المستقيل.

١١- فقد خلقت هذه الأخطاء توترات خطيرة خلفت مناخاً عاماً من الريبة والخوف من المستقبل، مما يفسد العلاقات داخل هذا القطاع، ويؤثر بالتالي على التزام الموظفين العاملين فيه وعلى أدائهم بوجه عام. وإنه لمن واجب الرابطة، ولمصلحة المنظمة، العمل على معالجة هذه المسائل على نحو سليم، وعلى اتخاذ ما يلزم من تدابير تحدد وتعتمد على وجه السرعة، من أجل رفع معنويات هؤلاء الزملاء وتعزيز تفانيهم في العمل.

١٢- ولهذا الغرض فقد اقترحنا بالتشارك مع نقابة موظفي اليونسكو، في أيلول/سبتمبر الماضي، على مساعد المدير العام المذكور وعلى مديرة مكتب إدارة الموارد البشرية البحث عن خيارات بديلة لإعادة توزيع ستة زملاء أُلغيت وظائفهم بعد عملية إعادة التنظيم المعنية على مكاتب خارج المقر، ولكن لم يجد ذلك نفقاً. ومع ذلك واصلنا بذل الجهود بالتشاور مع نائب المدير العام وأمكن، بفضل التزامه الشخصي، إيجاد حلول في تشرين الثاني/نوفمبر الماضي لحالات أربعة من هؤلاء الزملاء؛ كما تقرر استئناف المشاورات إلى أن يتم إيجاد حل نهائي للحالتين الأخريين.

١٣- وفي بيان مشترك بتاريخ ٢٠ آذار/مارس الماضي^(٢)، عبّرت الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو بالتعاون مع نقابة موظفي اليونسكو عن الضيق الذي يشعر به معظم هؤلاء الزملاء وعن أملهم في أن يكونوا بمنأى عن أي عواقب قد تترتب على الانتهاكات التي ارتكبت لدى تصميم وإدارة عملية إعادة التنظيم التي أجراها مساعد المدير العام للقطاع الذي يعملون فيه، بعد أن تصبح استقالته سارية المفعول. وبدافع تبديد مشاعر القلق هذه بادرننا فوراً إلى مطالبة الإدارة بأن تتخذ، قبل مواصلة عملية إصلاح القطاع، التدابير اللازمة لتفادي مثل هذه العواقب، وضمان الخروج من الأزمة بصورة ملائمة، واستخلاص جميع الدروس من هذه التجربة المؤلمة.

١٤- والواقع أن الحقيقة كشفت عنها "تقرير المراجع الخارجي للحسابات عن الإجراءات المتبعة في استخدام خبراء استشاريين من أجل إعادة تنظيم قطاع التربية"^(٣) ولئن كانت تستهدف مساعد المدير العام المعني، فإنها مؤلمة لنا جميعاً. ومن الصعب أن يجد المرء متعة في قراءة أو سماع الاستنتاجات المخزية التي انتهت إليها المراجع الخارجي للحسابات. ونحن، كعاملين في الأمانة أصبنا بإحباط شديد أمام كل هذه الأدلة على انتهاك القواعد الإدارية والمالية فيما يخص المشتريات وعقود الأتعاب، والتي تحمل على مساعد المدير العام المعني.

(٢) ظهر تحت العنوان التالي: "L'ADG/ED est tombé: tirons-en rapidement les leçons!"

(٣) انظر الوثيقة ١٧٦ م/ت/٣٩.

١٥- فليس هناك ما يدعو إلى الفخر في ما كشفه التقرير عن هذا المسؤول الكبير في المنظمة، وفي مثال القيادة السيئة الذي أعطاه عن اليونسكو وسائر منظومة الأمم المتحدة. فمن منّا يستطيع اليوم أن يزعم أن الإدارة في اليونسكو خالية من المشاكل أو أنها لا تحتاج إلى إصلاح أعمق؟ إن الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو ترى أنه لا يوجد بديل للإصلاح إذا أردنا حقا التغيير وإذا أردنا أن تسترد المنظمة الهيبة التي يقتضيها عملها في المجتمع الدولي، وأن تحافظ عليها. وباختصار علينا جميعاً أن نستخلص دروساً قاسية للغاية من كل ذلك...

١٦- فهناك دروس يجب استخلاصها بشأن أهمية الشفافية، وقبل كل شيء بشأن ضرورة تحديد المسؤوليات بشكل أوضح، وتحديد الإجراءات بوضوح لكي يعرف الموظفون وجميع قطاعات الأمانة بدقة ما هي سلطاتهم والمسؤوليات التي يحاسبون عليها. ويجب استخلاص الدروس بشأن ضرورة تبني إصلاحات جديدة ترمي إلى التأكد من قدرات المرشحين للوظائف الإدارية على إدارة شؤون الموظفين، وتحسين أداء كبار المسؤولين، وتحسين المراقبة والمساءلة فيما يتعلق بالحسابات، والحرص على الالتزام الصارم بالمعايير الأخلاقية في جميع الظروف وعلى جميع المستويات. ويجب استخلاص الدروس بشأن عملية التدقيق، ولا سيما ضرورة وجود آليات تتيح اتخاذ تدابير تصحيحية سريعة في حال وجود ثغرات في اتخاذ تدابير سريعة لتصحيح العيوب. ويجب استخلاص الدروس قبل كل شيء بشأن ضرورة الحفاظ على أعلى درجة ممكنة من النزاهة والفعالية.

١٧- ولذلك توصي الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو بانتهاز هذه الفرصة للنظر بإمعان في كل هذه الدروس ولتحديد مدى الإسهام الذي يمكن أن تقدمه في تحسين إدارة الموارد البشرية وبشكل أعم في سير العمل في الأمانة، والشروع لهذه الغاية بإصلاحات جديدة. وإذا يساورنا أمل كبير في ألا تفوت هذه الفرصة الذهبية، فإننا نشعر بالارتياح لالتزام الإدارة بتنفيذ جميع التوصيات المتضمنة في التقرير المذكور آنفاً للمراجع الخارجي للحسابات.

١٨- ويسعدنا بالطبع أن نساهم، في أسرع وقت ممكن، في صياغة واعتماد تدابير محددة لتطبيق هذه التوصيات، ذلك أن قيمة المؤسسة تُقاس أيضاً من خلال قدرتها على الإصلاح، وقد باتت قطاعات كبيرة من المجتمع الدولي بما يتجاوز نطاق الأمم المتحدة، تتطلع إلى ما يجري أو ما لن يجري في اليونسكو.

أنشطة الأمم المتحدة الواحدة (محور العمل الثاني)

١٩- تشير الوثيقة قيد الدراسة في فقرتها ١٠ إلى "إصلاح الأمم المتحدة الواحدة" الذي لا يزال يشكل محور اهتمام وعمل مديرنا العام بالنظر إلى الحالة الجلية التي ذكرتها الدول الأعضاء في مختلف المنتديات إلى التغيير في المنظمة في سياقها الجديد. ولكننا لا نعرف الكثير عن تأثير هذا الإصلاح على الموظفين. فهل هناك نقاش حوله؟ إن فكرة "الأمم المتحدة الواحدة" في حد ذاتها تثير الارتباك في المقر وفي الميدان ولا سيما بالنسبة لزملائنا الذين يمارسون وظائفهم في البلدان الرائدة.

٢٠- وهل ينبغي تعديل الميثاق التأسيسي لليونسكو؟ وهل يتعين علينا أن نعدل نظام ولائحة موظفي المنظمة؟ وأن نعدل أيضاً بشكل جذري حقوقنا وواجباتنا لتكييفها مع حقوق وواجبات الآخرين؟ وهل يمكن أن يؤثر هذا الإصلاح على وضعنا أو أن ينال من حقوقنا المكتسبة؟ وهل المدير العام مستعد لدعوة

أعضاء الأمانة إلى جمعية عامة للتحدث عن إصلاح الأمم المتحدة وتأثيره على الموظفين؟ هذه ليست إلا بعض الأسئلة التي تشغلنا والتي نناشد الإدارة أن تزودنا بردود عليها. إننا نعتقد بالفعل أنه لا بد من إزالة الغموض وخرس الثقة والاطمئنان في النفوس لكي يتسنى التقدم بلا وجل ولا خوف من المجهول. فالموظفون يريدون معرفة ما يجري وهذا حقهم، ولا يمكن تركهم في انتظار. إننا نرى أنه ينبغي معالجة هذا الموضوع على سبيل أولوية.

تحديث وظيفتي الدعم والإدارة (محور العمل الثالث)

٢١- تودّ الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو أن تؤكد على أن الجهود التي يبذلها قطاع الإدارة لتحسين أداء المنظمة ورفع مستوى خدماتها من خلال مشاركة الموظفين بصورة ناشطة، تشكل تدبيراً إيجابياً نؤيده تماماً ونتمسك به أكثر من أي تدبير آخر.

٢٢- ونظراً للمشكلات التي أثارها تقرير المراجع الخارجي للحسابات المذكور أعلاه، فإننا نؤيد الجهود المبذولة لتحسين شفافية عملية الشراء في المنظمة ونوصي بالتحقق من صحتها من خلال إجراء دراسة تستهدف مقارنة هذه العملية مع العمليات المعتمدة خارج المنظمة، للتأكد من أن التحسينات التي يتم إدخالها تفي بأشد المعايير العالمية صرامة.

نظام للمساءلة والتدريب موجه لكبار الموظفين (محور العمل الرابع)

٢٣- إن جداول المساءلة وتفويض السلطات، وإنشاء لجنة مراقبة تفويض المسؤوليات تحت رئاسة نائب المدير العام، واتفاقات الأداء التي أجريت مع بعض موظفي الإدارة العليا، كلها إنجازات جديرة بالثناء ولكنها غير كافية. صحيح أن هذه المبادرات قد سمحت بالبداية في إحداث تغيير في العقليات ولكنها لم تحظ تماماً حتى الآن بالقبول التام من جانب الموظفين والكوادر ولم تحقق جميع النتائج المنشودة منها.

٢٤- والواقع أن مسؤولية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ولزوم وضع التقارير بشأنها لا يتسمان بالدرجة ذاتها من الأولوية في كل مكان. وفضلاً عن ذلك، لم يسمح أي جهاز حتى الآن، في حدود معلوماتنا، بتحليل نوع القرارات والتدابير اللازم اتخاذها حينما تكون القرارات خاطئة و/أو غير مبنية على أساس.

٢٥- ومن جهة أخرى، وكما يعرف كل واحد حق المعرفة، لا يملك مكتب إدارة الموارد البشرية سلطة فرض مثل تلك التدابير. فباستطاعته، من دون شك، أن يقدم النصائح والآراء إلى مسؤولي القطاعات التي تطرح فيها المشكلات، غير أنه لا شيء، يجبرهم على العمل بها. وكل ما يستطيع أن يفعله هو أن يقدم شكوى بالانتهاكات المنتظمة التي يرتكبها هؤلاء المسؤولون، ويرفع المسألة إما إلى المدير العام أو نائب المدير العام و/أو إلى اللجنة المذكورة آنفاً التي يرأسها نائب المدير العام للبت فيها.

٢٦- وبالتالي، فالأمر لا يتعلق، فيما يخصنا، "بنظام حقيقي لمساءلة الموظفين". وذلك أن هذا المفهوم الجديد، مفهوم مساءلة مديري البرامج "accountability"، الذي لا يحدده لنا أحد بدقة، هو من جهة أخرى مثير للقلق. فالدواء قد يكون بالفعل، أفضع من الدواء ما دام الأمر يتعلق بمحاسبة مسؤولين تعودوا بالذات إما على تأجيل القرارات التي يمكن أن تسبب لهم مضايقات، أو على الانتقام من زملاء يكبون

على القيام بوظائفهم وتحمل مسؤولياتهم المهنية، أو يبلّغون عن وقوع مخالفات، وذلك مثلاً بتهميشهم، بل وباستبعادهم عن طريق إلغاء وظائفهم، مثلما فعل مساعد المدير العام المستقيل مؤخراً على حساب زميل، كان آنذاك رئيساً لوحدة الشؤون الإدارية والمالية في قطاع التربية (رئيس، الوحدة الإدارية/قطاع التربية).

٢٧- وبصفتنا رابطة، فإننا نقر بالتأكيد بأنه لا بد من إدارة فعالة. غير أن لدينا حتى الآن الانطباع بالأحرى بأن الإدارة تصلح ذاتها كي تعتم سلطات الموظفين مع إهمال مسؤوليتهم الفردية وضبط أفعالهم و/أو قراراتهم في الوقت ذاته. ونلاحظ على أي حال أن هناك ألواناً من "التذبذب" في النظام، ولا سيما أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بإدارة ملائمة ولا بمراقبة جديرة بهذه التسمية. ونحن نشجعها على القيام بذلك، آمليين أن تحظى بالمزيد من الموارد والموظفين والإمكانيات

٢٨- وباختصار، وفي سبيل تحقيق فعالية حقيقية للنظام، توصي الرابطة الدولية بإنشاء سلطة مركزية للمراقبة والضبط تكون أقوى، وتحظى بالموارد اللازمة، وتتمتع بالاستقلال التام، بحيث تكون لها القوة الكافية لمتابعة الطريقة التي تفسر بها القطاعات القواعد والإجراءات وتعمل بها، والحرص على أن تطبقها بطريقة تضمن بها المساواة في التعامل مع جميع الموظفين. ونحن مقتنعون بالفعل بأنه من دون موارد ووسائل لا يمكن تحقيق أي إصلاح للموارد البشرية، حتى الأشد تواضعاً.

تطوير كفاءات موظفي فئة الخدمة العامة (بيان السياسة العامة رقم ٧)

٢٩- لقد أحطنا علماً تماماً بمشروع تعزيز كفاءات الزملاء من فئة الخدمة العامة، ونقر بفائدته. غير أننا نلاحظ مع الأسف أنه على الرغم من الخبرة المتراكمة لدى رابطينا في مجال المواصفات العامة (أي الوظيفة النموذجية) بفضل الممارسة الخاصة بترتيب وظائف فئة الخدمة العامة، فإن إدارة الموارد البشرية وقطاع الاتصال والمعلومات شرعا في تنفيذ هذا المشروع من دون أن يشركوا ممثلي الموظفين في صياغته وتنفيذه.

٣٠- ونظراً إلى أن الإمكانيات الحالية لتدريب موظفي فئة الخدمة العامة هي إمكانيات محدودة جداً، فإننا نعتبر بالتالي أنه ينبغي بذل جهد أكمل سواء كي تتاح لهم حياة مهنية مثرية ومشجعة، أو للاعتراف الحق بقيمة مواهب وكفاءات هؤلاء الزملاء الذين يؤدون دوراً أساسياً في تنفيذ مهام المنظمة. ولموظفي الفئات المنتسبة (أصحاب الحرف والصنائع، ومرافق الحراسة والأمن، والاستقبال، الخ...) احتياجات مماثلة يجدر ألا تهمل.

التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين (بيان السياسة العامة رقم ٨)

٣١- تغتبط الرابطة للتقدم الذي أحرز بالفعل في الحد من عدد الدول غير الممثلة أو الممثلة دون النصاب. ونشجع مواصلة هذه الجهود للتوصل إلى توزيع جغرافي للموظفين على أوسع نطاق ممكن، وذلك في جميع قطاعات البرنامج والمرافق المركزية في الأمانة. ينبغي أن تبذل أقصى الجهود للاستغلال الكامل لتعيين الموظفين الإداريين الوطنيين الذي يبدو لنا بمثابة وسيلة قوية لتحسين التمثيل الجغرافي.

٣٢- وينبغي كذلك بذل قصارى الجهود لإيقاف النزعة الحالية إلى خفض عدد الموظفين من بلدان نامية المعينين في مناصب مديريين وفي رتب أعلى، وحتى لا يبقى عدد النساء في الوظائف من الفئة المهنية أقل مما هو في الأهداف المنشودة.

ثانياً - تطبيق إطار السياسة المعتمدة في مجال الموارد البشرية

إصلاح العقود وتنسيق شروط العمل خارج المقر

٣٣- تمت الإشارة في الفقرة ١٩ من الوثيقة قيد الدرس إلى إصلاح العقود وتنسيق شروط التوظيف في الميدان اللذين قررتهما لجنة الخدمة المدنية الدولية في الأمم المتحدة باسم ترشيد مزعوم للنظام.

٣٤- وفيما يتعلق بإصلاح العقود، نغتبط لأننا شاركنا، على أساس الحوار الذي نؤمن به إيماناً شديداً، في فريق عمل مشترك بيننا وبين نقابة موظفي اليونسكو ونائب المدير العام لإدارة الموارد البشرية، يبذل قصارى جهده منذ بضعة أشهر في مشاورات مشتركة لإعادة ترتيب أوضاع "فئة من يعانون من عدم استقرار شروط العمل"، وذلك من أجل معالجة بعض الأخطاء وتحويل الإجراءات عن وجهتها الصحيحة، والشروع في الوقت المناسب في تصحيح بعض الحالات.

٣٥- ومن المؤكد أنه من الصعب العمل في ظل غموض وعدم دقة البيانات المتعلقة بإحصاء هؤلاء الزملاء الذين يبغون مجهولي الهوية في كثير من الأحيان، وعدم كفاية المراقبة المفروضة على شروط العمل الهشة الناجمة عن نزعة واضحة في بعض القطاعات إلى الاستخدام المفرط للعقود التي لا تتيح للمعنيين الاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي يستحقونها.

٣٦- والواقع بالنسبة إلى رابطينا الوفية للمفهوم التقليدي للعمل، فإن الهشاشة تتمثل في وجود عدد دائم من الموظفين بعقود الأتعاب والخبراء الاستشاريين والمؤقتين غير الخاضعين لرقابة مكتب إدارة الموارد البشرية، والمستخدمين بصورة فيها انتهاك للقواعد والنظم السارية، ومن دون رقابة فعلية، وذلك بوضوح كوسيلة لتفادي منح عقد مؤقت أو لمدة محددة يكفل، وأن كان أعلى تكلفة، خدمات يملك أي موظف الحق في الاستفادة منها.

٣٧- ويضاف إلى ذلك، في الميدان، عقود الخدمات وعقود الخدمات الخاصة التي تتيح، مثل العقود المؤقتة، الحصول على يد عاملة رخيصة محرومة من الحماية. وتتسم الأرقام التي بحوزتنا في هذا الصدد بعدم دقتها ولكن المؤشرات ليست أقل مدعاة إلى القلق.

٣٨- ونحن الآن إذن بصدد إحصاء حالات مجموع الزملاء المعينين، وسنواصل المساهمة في تحسين أوضاعهم بالتشاور مع نائب المدير العام. غير أنه ينبغي ممارسة مراقبة حقيقية للإدارة في هذا المضمار، فهي مراقبة كانت منعدمة.

٣٩- وتنتظر الرابطة رأي الإدارة فيما يخص الرغبة التي أعربت عنها لجنة الخدمة المدنية الدولية في أن ينظر بعد الآن إلى العمل في منظمات الأمم المتحدة على أنه مسار وظيفي يشمل الحياة المهنية بأكملها وأنه يتعين إلغاء العقود غير محدودة المدة. فالوثيقة قيد الدرس لا تذكر هذا بكلمة.

٤٠- بيد أن الاستجابة لهذه الرغبة باتخاذ موقف لفائدة تأمين فرص العمل هي أمر مرغوب فيه لا سيما لأن جميع الوفود الممثلة في اجتماع هام مشترك بين النقابات عُقد في نيويورك في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ أعربت عن قلقها البالغ في هذا الصدد، وذلك في إعلان مبادئ شارك رئيس رابطتنا مشاركة نشيطة في إصداره.

٤١- ولقد تناولنا أوجه القلق هذه مراراً خلال الشهور الأخيرة أمام نائب المدير العام ومكتب إدارة الموارد البشرية في إطار المشاورات المشتركة التي نقوم بها مع نقابة موظفي اليونسكو. وتجري حالياً مناقشات بشأن تحويل العقود لمدة محددة إلى عقود لمدة غير محددة، ونأمل أن نتوصل إلى نتائج مقنعة في ختام هذه المشاورات.

٤٢- أما فيما يتعلق بتحقيق التناسق في شروط توظيف موظفي المكاتب الميدانية، فليست لدينا، في هذا الصدد أيضاً، بيانات دقيقة بشأن إعادة النظر في بدلات التنقل ومشقة ظروف العمل التي قررت لها لجنة الخدمة المدنية الدولية، وبشأن التدابير التي اتخذتها الإدارة لوضع هذا القرار موضع التنفيذ. ويرمي هذا القرار إلى ترشيد وتحسين الخدمات المرتبطة بالتنقل التي تتميز بها الخدمة المدنية الدولية. وليس هناك أي شك في المزايا الناجمة عنه مثلاً بالنسبة لزملائنا في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ولكن ما هو الوضع بالنسبة إلى حالة اليونسكو؟

٤٣- وختاماً في الميدان، ونتيجة للإجراءات المشتركة التي اتخذت في إطار الأمم المتحدة، ما زالت مشكلة أسلوب حساب مرتبات الموظفين المحليين قائمة، وما زال الأثر الاقتصادي المحتمل لتطبيقه يشكل مصدر قلق بالنسبة لزملائنا العاملين خارج المقر.

برنامج الأخلاق والسلوك المهني

٤٤- تلاحظ الرابطة بدهشة في الفقرة ٢٠ من الوثيقة قيد الدرس بأن مكتب إدارة الموارد البشرية ومرفق الإشراف الداخلي سبق أن قاما بتحديد "الخطوط العريضة لبرنامج السلوك المهني"، وذلك من دون أي استشارة لممثلي الموظفين، أي بانتهاك "قوانين السلوك المطلوبة من الموظفين الدوليين" التي كان على مسؤولي هذين المرفقين مع ذلك أن يلتزموا بها.

٤٥- وتأسف رابطتنا ببالغ الأسف لعدم دعوتها للمشاركة في صياغة برنامج السلوك المهني هذا. وترى بصعوبة كيف يستطيع مسؤولو هذين المرفقين المركزيين أن يعززوا الأخلاق المهنية في اليونسكو إذا لم يحترموا قوانين السلوك المذكورة، التي تنص في الفقرة ٢٦ منها على أن "العلاقات بين الإدارة والموظفين ينبغي أن تسترشد بمبدأ الاحترام المتبادل. وعلى ممثلي الموظفين أن يضطلعوا بدور أساسي في دراسة شروط التوظيف والعمل وجميع المسائل المتصلة براحة الموظفين..." ولا غنى عن إقامة حوار دائم بين الموظفين والإدارة، يتعين على المنظمات أن تيسر هذا الحوار.

٤٦- بيد أنها تعرب عن ارتياحها إزاء تعيين موظف "مسؤول عن الأخلاقيات المهنية من الدرجة م-٥"، كما تؤيد البحث عن تمويل من خارج الميزانية للوظيفة التي يتم إنشاؤها لهذا الغرض. ونحن بالتأكيد على أتم استعداد لإبداء آرائنا بشأن الأخلاقيات والمعايير المهنية في اليونسكو، وذلك بطبيعة الحال في إطار المهمة المنوطة بنا والمتمثلة في الدفاع عن مصالح الموظفين وتمثيلهم.

تأثير التدريب

٤٧- كما تسجل الرابطة ارتياحها إزاء نجاح التدريب على النهج المستند إلى حقوق الإنسان، وتؤيد تعميمه لصالح جميع الزملاء في الأمانة. وفيما يتعلق بسائر برامج التدريب المتاحة في الأمانة، فإننا نعتقد أن الوقت قد حان لتحسينها عن طريق تعزيز تلبيتها للمتطلبات الحقيقية للمهام المنفذة. إن غالبية برامج التدريب هذه لا تتيح حقاً اكتساب الخبرة المطلوبة لتطوير الكفاءات، وإنما فقط بعض المعارف العامة. وهي نادراً ما تخضع لعمليات تقييم تتيح التحقق من تلبيتها لاحتياجات المنظمة ذات الأولوية وتحقيقها للنتائج المنشودة.

٤٨- ونحن نوصي بالتالي بإعادة توجيه برامج التدريب الحالية نحو تطوير الكفاءات المهنية الفعلية. كما نطالب الإدارة، باسم الشفافية، بأن تنشر سنوياً تكلفة واحتياجات التدريب في كل قطاع سواء بالنسبة للمهنيين أو لفئة الخدمة العامة.

النظم المتكاملة لإدارة الموارد البشرية

٤٩- استكمل مؤخراً تنفيذ المرحلة الأولى من النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية (نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين - STEP)، وتعرب الرابطة عن ارتياحها إزاء ذلك. ونأمل أن تحصل المنظمة في الوقت المناسب على المبالغ المطلوبة لتمويل المرحلة الثانية من النظام، وأن يتيح لها ذلك امتلاك أدوات استراتيجية حقيقية للتوجيه والإدارة المتكاملة للموارد البشرية.

٥٠- ونود أن نغتنم الفرصة للتذكير بمشكلة التحاق الرابطة بنظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين (STEP) لكي يتسنى الاقتران التلقائي للاشتراكات السنوية لأعضائها وهو ما يطالب به عدد كبير منهم. والواقع أن هذه المشكلة ليست وليدة اليوم، وتحتاج الرابطة بحق إلى أن يكفل لها دون مزيد من التأخير الانتفاع بهذه الآلية على غرار نقابة موظفي اليونسكو التي تنتفع به منذ البداية.

ثالثاً - بشأن الإحصائيات وحالة التوظيف

نظام الترقيّة على أساس الجدارة ونظام المكافأة

٥١- تجهل الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو إن كان نظام الترقيّة على أساس الجدارة، كما "يقترحه" مكتب إدارة الموارد البشرية في الفقرتين ٢٧ و ٢٨ من الوثيقة قيد النظر، قد وافق عليه المدير العام. فلم يصدر حتى هذا التاريخ أي منشور إداري بهذا الشأن. ومن ثم فإن توخي الحذر يدفعنا إلى التحفظ عند إبداء تعليقاتنا حول هذه النقطة.

٥٢- ويكفي أن نذكر بأن المديرين وكبار الموظفين لن يكونوا، وفقاً للنظام المقترح من قبل مكتب الموارد البشرية، مؤهلين للحصول على هذه الترقيّة. غير أن المستشار القانوني للمنظمة يرى أن "استثناء الموظفين من الدرجات... "أو مدير" من ميزة الترقيّة على أساس الجدارة من شأنه أن يمثل نوعاً من التمييز، إذ يعني ذلك عدم المعاملة بالمثل لموظفين في وضع متماثل" (الرأي AVIS/LA/ADL/2007/004 الصادر في ١٥ شباط/فبراير ٢٠٠٧). وبما أننا كنا ضمن الممثلين المنتخبين للموظفين الذين أثاروا مسألة

الأهلية هذه إبان نقاشات المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين، فإننا نتفق بطبيعة الحال مع هذا الرأي القانوني، والذي نود التمسك به هنا.

استخدام المتقاعدين

٥٣- تأسف الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو لاستمرار ممارسات استخدام موظفين في سبيلهم إلى التقاعد أو تقاعدوا بالفعل. وهي لا تقبل أن يعاد تعيين أولئك الذين استفادوا من التدابير المشجعة على التقاعد المبكر، وأن يتم تعيين موظفين سابقين لشغل وظائف شاغرة أو حتى أحياناً لإدارة شؤون الموظفين. وكل هذه الممارسات إنما تفضي إلى استبعاد الزملاء الذين كان يمكن أن تناط بهم تلك المهام وعرقلة تقدمهم.

٥٤- وبالنظر إلى تقدم العمر بموظفي الأمانة، فإنه من مصلحة المنظمة أن تكفل التقاعد في السن المقرر لمن يبلغ نهاية الخدمة من الموظفين، مما من شأنه تحسين فرص التدرج الوظيفي المتاحة لسائر الموظفين ويساعد على تعيين موظفين أصغر سناً. إن الزملاء الذين ينتظرون التعيين في وظيفة جديدة أو الحصول على ترقية ينبغي ألا يلحق بهم الضرر بسبب عجز مسؤولي البرامج عن تنظيم أنفسهم مسبقاً لاستبدال متقاعدي المستقبل.

٥٥- ونحن نطالب الإدارة إذن بأن تشرح بوضوح سياستها بشأن تمديد العقود بعد بلوغ سن التقاعد. ذلك أن بعض الموظفين تتاح لهم إمكانية مواصلة أنشطتهم عند بلوغهم سن التقاعد، بينما تُرفض هذه الإمكانية لموظفين آخرين. ويتعين أن تكفل السياسة المتبعة في هذا الصدد حقوقاً متساوية للجميع.

الخلاصة

٥٦- عرضت الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو هنا آراءها وتوصياتها بأمل الإسهام، بطريقة بناءة، في فحص سياسة الموظفين وفي فعالية المنظمة، وهما أمران يكتسبان اليوم أكثر من أي وقت مضى أهمية حيوية. وتتعترف الرابطة بأن ثمة تقدماً لا ريب فيه قد حدث على صعيد الإصلاح، والحوار، والعلاقات الودية والمثمرة مع الإدارة.

٥٧- لكنها تلاحظ مع ذلك أنه قد تم اعتماد بعض القرارات التي تشكل استثناءً عن القاعدة، كما تلاحظ ثغرات واضحة في مراقبة تطبيق الإجراءات واللوائح السارية. وينتج عن ذلك تضاعف المنازعات الفردية وحالات التوتر، بما في ذلك على الصعيد الجماعي، إضافة إلى حالة القلق العامة التي أشرنا إليها أعلاه. بيد أن اقتناعنا بالمهمة المنوطة بالمنظمة يدفعنا إلى المثابرة على العمل من أجل التغيير، لكننا نحتاج من أجل ذلك إلى توافر الاحترام الكامل لحقوق جميع الموظفين وممثلهم.

عن الهيئة الإدارية،

صديقي كوليبالي

رئيس الرابطة الدولية لموظفي اليونسكو

176 EX/6
Part II

١٧٦ م ت/٦
الجزء الثاني

باريس، ٢٠٠٧/٣/١٦
الأصل: انجليزي

المجلس التنفيذي
الدورة السادسة والسبعون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح
الجزء الثاني

الأدوات الجديدة للإدارة

الملخص

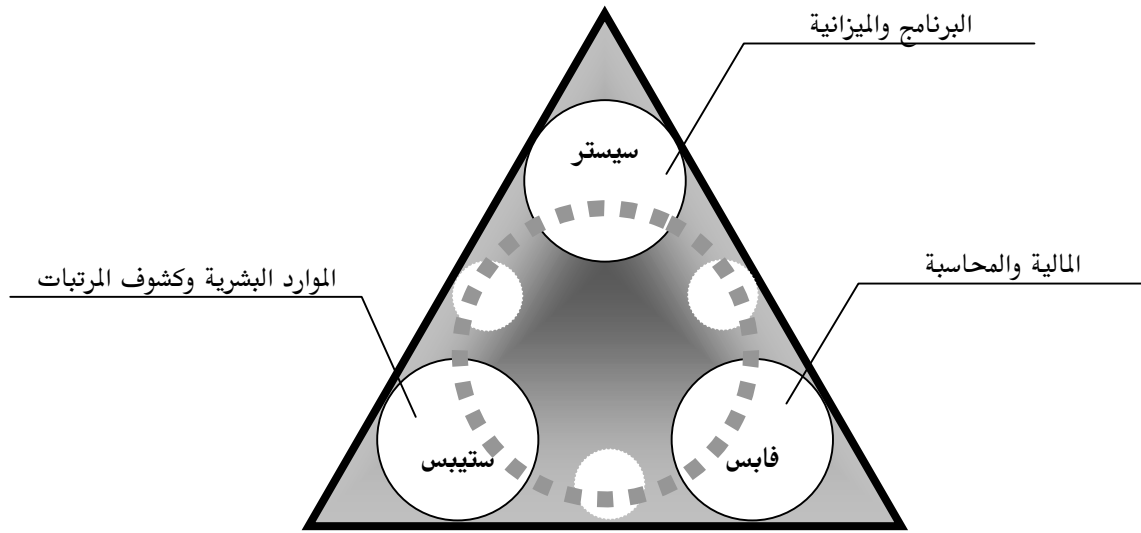
عملا بالقرار ١٧٤ م ت/٥ (ثانيا) يقدم المدير العام تقريرا مرحليا بشأن تنفيذ عملية الإصلاح بما فيها سياسة الموظفين والأدوات الجديدة للإدارة.

ويتناول الجزء الثاني من التقرير التقدم المحرز في تنفيذ نظام المعلومات المتكامل الجديد لشؤون الإدارة الذي يشمل البرمجة والميزنة، والمالية والمحاسبة، والموارد البشرية، وكشوف المرتبات.

القرار المطلوب: الفقرة ٢٨.

مقدمة

١ - إن نظام المعلومات المتكامل لشؤون الإدارة، الخاص باليونسكو، المبين في الشكل ١ المبسط أدناه، يستهدف دعم عملية انتقال المنظمة إلى نهج الإدارة المستندة إلى النتائج. وعندما يكتمل نشر ودمج العناصر الثلاثة لهذا النظام - وهي نظام المعلومات الخاص بالاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (سيستر/SISTER)، ونظام المالية والميزانية (فابس/FABS)، ونظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين (ستيبيس/STEPS) - ستجد المنظمة تحت تصرفها نظاماً حديثاً وفعالاً يمكنها من إدارة ومراقبة كل أنشطتها ومواردها آلياً، مستخدمة في ذلك مجموعة واحدة من البيانات المالية والإدارية الجوهرية الموثوق بها. ويرد في هذه الوثيقة تقرير مرحلي بشأن تطبيق هذا النظام الذي سبق أن قدمت تقارير بشأنه في الوثائق ١٧١ م/ت/٦ الجزء الثاني، و ١٧٢ م/ت/٤ الجزء الأول، و ١٧٢ م/ت/إعلام ٥، و ٢٣٣ م/٢٥، و ١٧٤ م/ت/٦ الجزء الثاني، و ١٧٥ م/ت/إعلام ١٨ معدلة.



الشكل ١: نظام المعلومات المتكامل لشؤون الإدارة الخاص باليونسكو

نظام سيستر الجديد: نحو الحوكمة التشاركية والتبني المشترك

٢ - يجدر التذكير بأن نظام سيستر، الذي استحدث في عام ١٩٩٨، قد صمم كأداة رائدة لإعداد وإدارة ومراقبة وتقييم البرنامج والميزانية وتقديم التقارير بشأنهما، وهي العناصر الجوهرية لتحقيق عملية البرمجة والإدارة والمراقبة المستندة إلى النتائج. وقد أدى هذا النظام دوراً رئيسياً في عملية إصلاح البرنامج إذ ساعد على التشديد على النتائج والتأثير وأتاح مراقبة تنفيذ البرنامج وما يحرزه من تقدم. ولكن بعد تشغيل هذا النظام لعدة أعوام تبين أن الإمكانيات التي تتوافر في نظام سيستر لم يستفد بها على النحو الكامل، وذلك بوجه خاص نتيجة لتقدم التكنولوجيا المستخدمة فيه مما حال دون انتفاع المستخدمين النهائيين بوظائفه المتعددة. وبناء على دراسة شاملة أجريت في بداية عام ٢٠٠٦، تم إعادة هندسة النظام على أساس تكنولوجي جديد (سيستر-٢). غير أن قطاعات البرنامج والمكاتب الميدانية أعربت في أيار/مايو ٢٠٠٦ أعربت عن بعض الشواغل إزاء ما لمستته من قلة مشاركة موظفي البرنامج في عملية إعادة تصميم النظام. وفي تموز/يوليو ٢٠٠٦ درست هيئة مساعدي المدير العام تلك المسألة وقررت وقف الاستمرار في تطوير هذه

الأداة بانتظار أن يقوم في صيف ٢٠٠٦ فريق مختص بتصميم عمليات إدارة الأعمال بمراجعة هذا النظام وتقديم تقرير بشأنه إلى لجنة توجيهية معنية بالمشروع ترأسها مديرة مكتب المدير العام.

٣ - ركزت عملية المراجعة على توضيح الغرض من نظام سيستر - ٢ والوظائف المطلوب منه تأديتها في مجال نظم وبيانات الإدارة. وتمت على نطاق واسع استشارة جميع الموظفين المعنيين في قطاعات البرنامج والمرافق المركزية، في المقر وفي الميدان، وإشراكهم بصورة مباشرة في عمل الفريق المذكور. واتضح من هذه العملية أن الصعوبات المرتبطة بالنظام لم تقتصر على تنفيذ النظام وإنما ارتبطت إلى حد بعيد بعمليات إدارة الأعمال التي يركز عليها، وبدرجة انخراط المنتفعين ومشاركتهم. ومن ثم توفر عملية المراجعة، وأكثر منها عملية تطوير نظام سيستر - ٢، فرصاً لاستخلاص بعض الدروس فيما يتعلق بتطبيق سائر أدوات تكنولوجيا المعلومات.

٤ - وقد أسفرت عملية المراجعة عن عدد من النتائج الهامة ولا سيما ما يلي:

- تأييد الأساس التقني وجهة التعاقد الواقع عليهما الاختيار؛
- ضرورة تصميم أداة مرنة قابلة للمواءمة والتطويع يمكن تكييفها لتغيير الاحتياجات وتطور الظروف في اليونسكو (مثل الخصائص الجديدة للوثيقتين ٤/م٣٥ و ٥/م٣٤، أو عمليات إصلاح قطاعات البرنامج، أو الجدول الجديد لتفويض السلطة والمسئولة بشأن الأنشطة الخارجة عن الميزانية)؛
- ضرورة تأسيس بنية حوكمة للنظام الجديد تنبثق من الهيئات التي أنشئت للقيام بعملية المراجعة، وتتولى إدارة متطلبات التغيير، وتعمل على تنمية وتطبيق الإصدارات المقبلة من الأداة؛
- ضرورة التشديد على التدريب والاتصال بغية بناء الثقة لدى المنتفعين وتعزيز فائدة الأداة وأدائها مع تطور النظام من إصدار إلى آخر؛
- أهمية مشاركة المنتفعين في مرحلة التطوير وأهمية قيامهم عند التنفيذ بالإبلاغ عما يظهر من مشكلات أثناء الاستخدام اليومي للنظام؛
- مواصلة تطوير نظام سيستر الجديد؛ ويلاحظ أن برنامج المساهمة يستخدم حالياً نظام سيستر-٢ في عملية تقييم الطلبات التي يتلقاها.

٥ - ويجري في الوقت الراهن استكمال تحليل الفجوة القائمة بين مقتضيات المنتفعين التي وقفت عليها عملية المراجعة وبين النسخة الحالية لنظام سيستر-٢. وقد دعيت أربعة أفرقة استشارية مختصة بالتصميم إلى وضع قائمة بالفجوات مرتبة بحسب الأولوية ليتم معالجتها في إطار تطوير نظام سيستر-٢، وذلك بغية نشر الوحدة الأولى لنظام سيستر-٢، (سيستر-٢،١) في غضون ربيع ٢٠٠٧ لإدارة الوثيقة ٥/م٣٣، والوحدة الثانية (سيستر-٢،٢) أثناء فصل الصيف لإعداد مشروع خطط عمل الوثيقة ٥/م٣٤. وسيجري تأمين المشاركة المستمرة للمنتفعين في تطوير وتطبيق الإصدارات المتتالية من النظام. وتمت دعوة أعضاء الأفرقة الاستشارية المختصة بتصميم النظام إلى أن يعملوا كاستشاريين يجرون اختبارات بشأن مدى تقبل المنتفعين للنظام، وينظمون دورات تدريبية طوال مدة العملية.

٦ - وفي انتظار العمل بنظام سيستر - ٢,١ سيستمر استخدام الأداة المؤقتة الراهنة (الاستثمارات المتاحة على الانترنت) للتأكد من أن الوقت الإضافي اللازم لاستكمال تطوير نظام سيستر-٢ لا يؤثر على قدرة الأمانة على رصد أنشطة البرنامج ووضع التقارير بشأنها.

٧ - والدرس الرئيسي المستخلص بصورة عامة من عملية المراجعة هو ضرورة قيام اليونسكو بتحسين التنظيم والتنسيق الشامل لهذا النوع من المشروعات مع إيلاء عناية خاصة لمشاركة المنفعين، بغية ضمان تحقيق الحوكمة التشاركية والتبني المشترك لنظم المعلومات الخاصة بالإدارة (انظر "الدروس المستفادة" في الفقرات ٢٠-٢٢ أدناه).

نظام المالية والميزانية (فابس - FABS): مرحلة هامة في توسيع نطاق النظام ليشمل الميدان

٨ - وفقا لما ذكرنا آنفاً ونظراً لقلّة الموارد المالية والبشرية المتوافرة في المقر، وفي الميدان بوجه خاص، فقد استندت استراتيجية نشر نظام فابس في الميدان إلى نهج قائم على التدرج في تغطية المكاتب الميدانية وعلى نشر وحدات النظام تبعاً، بحيث يتم في كل مرحلة إدخال وحدات النظام الحاسوبية على التوالي في مجموعة معينة من الوحدات الميدانية. وفي هذا السياق اعتُبر توسيع نطاق الوحدة المالية (FI) خطوة شديدة الأهمية^(١) إذ تتيح التسجيل الآني للمصروفات الميدانية، وإصدار تقارير بشأن أنشطة اليونسكو تكون كاملة وصادرة في الوقت المناسب^(٢).

٩ - ومنذ الدورة الرابعة والسبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي (نيسان/أبريل ٢٠٠٦) أدخلت الوحدة المالية لنظام فابس في عشرة مكاتب أخرى بما يجعل العدد الإجمالي للمكاتب التي تستخدم نظام FABS-FI يبلغ ٤٠ مكتباً^(٣) وعدد المنفعين الذين تم تدريبهم على هذه الوحدة المالية ٩٨ موظفاً. وينبغي ملاحظة أن المنفعين ذاتهم قد حضروا دورات التدريب على نظام سيستر وعلى نظام فابس التي تعاقبت تعاقباً مباشراً بغية توفير نفقات السفر. ويمكن الآن اعتبار أن عملية نشر الوحدة المالية، قد اكتملت، إذ يبدو من الأجدى اقتصادياً، فيما يخص المكاتب الصغيرة المتبقية، أن تدرج بياناتها المالية في نظام فابس عن طريق أداة أبسط تعتمد على شبكة حاسوبية خارجية، بدلاً من تزويد تلك المكاتب بنسخة كاملة من نظام سيستر. فضلاً عن أن هذه المكاتب تفتقر حالياً إلى القدرة البشرية اللازمة. غير أنه يمكن إعادة النظر مستقبلاً في هذا النهج إذا ما تغيّر الوضع في تلك المكاتب.

(١) تمثلت الخطوة الأولى في إدخال وحدة إدارة الأموال (FM) في عامي ٢٠٠٣-٢٠٠٤ إلى ٥٠ وحدة ميدانية، وتدريب قرابة ١٠٠ موظف على استخدامها لحجز الاعتمادات ومراقبة الميزانية.

(٢) لما كان لاستخدام هذه الوحدة تأثير مباشر على حسابات المنظمة، فقد تم استحداث عملية اعتماد خاصة، كما ورد بالتفصيل في الوثيقة ١٧١م/ت/٦ الجزء الثاني، للتأكد من أن المكاتب التي ستستخدم فيها هذه الوحدة تملك القدرات اللازمة لهذا الغرض، وكذلك الضوابط الرقابية الضرورية التي تمكنها من استخدام هذه الوحدة بشكل آمن وفعال.

(٣) أبوجا، أكرا، أديس أبابا، ألماتي، عمان، آيبا، بغداد، باماكو، بانكوك، بيجين، بيروت، القاهرة، داكار، دار السلام، هانوي، هراري، هافانا، إسلام آباد، جاكرتا، كابول، كينغستون، ليبرفيل، مابوتو، مكسيكو، مونتيفيديو، موسكو، نيروبي، نيودلهي، بنوم بنه، كيتو، الرباط، رام الله، سان خوسيه، سانتياغو، ويندهوك، ياوندي، مركز اليونسكو الأوروبي للتعليم العالي (بوخارست)، أكاديمية العلوم للعالم النامي (تريبيستي)، مركز اليونسكو الدولي للتعليم والتدريب في المجال التقني والمهني (بون).

١٠- ولقد ساهم فعلا إدخال نظام فابس في المكاتب الميدانية في تحسين إدارة هذه المكاتب لميزانياتها وتسجيلها لمصروفاتها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التوفير في الوقت والموارد والمواد إذ لم يعد عليها أن تعالج حسابات السلف يدويا وأن ترسلها إلى المقر. وقد أصبحت معظم المكاتب تلتزم بمواعيد إقفال الحسابات. وتؤكد في عام ٢٠٠٦ الانخفاض الذي لوحظ في عام ٢٠٠٥ في عدد الحسابات المعلقة، فالمكاتب الميدانية التي تستخدم الوحدة المالية لنظام فابس لم يكن لديها حسابات معلقة في نهاية عام ٢٠٠٦. واستمر تحول دور قسم المراقب المالي (DCO) من معالجة حسابات السلف إلى تقديم الدعم ورصد عمليات المراقبة الداخلية ومن ثم تضالّت حاجته إلى الاستعانة بالموظفين المؤقتين.

١١- والمهمة القادمة لتوسيع نطاق فابس هي نشر وحدات حاسوبية رئيسية أخرى بما فيها وحدة إدارة المواد (MM) ووحدة الأسفار (TV). إلا أن هذه العملية تقتضي بعض العمل التحضيري مثل تبسيط نظام إدارة المواد بالمقر، بما في ذلك توحيد نماذج العقود. وعلاوة على ذلك تخضع حاليا وحدة الأسفار لعدة تعديلات نتيجة لإدماج نظامي فابس وستيبس (نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين) الذي سيتعين وضعه في الاعتبار لدى تدريب الموظفين الميدانيين. كذلك تتوقف دقة جدول تنفيذ عملية النشر على توافر الأموال كما يأتي شرحه في الفقرة ٢٥ أدناه.

١٢- أما مكتب اليونسكو في برازيليا فيشكل حالة خاصة. فهذا المكتب لديه، كما أشير إلى ذلك في السابق، نظام مالي خاص به يُسمى سيكوف يستخدمه في إدارة كميات ضخمة من الأموال وفي إجراء أعداد كبيرة من المعاملات (أكثر من ١٠٠ مليون دولار سنويا وأكثر من ١٠٠٠ طلب دفع يوميا). ومنذ عام ٢٠٠٤ اضطلع بعمل واسع النطاق للقيام، كخطوة أولى، بتحسين الربط بين نظامي سيكوف وفابس بما يتيح تسريع نقل البيانات بين النظامين بدون اللجوء إلى عملية استبدال سيكوف بالكامل، وهي عملية تعد طويلة ومكلفة. ويستخدم هذا الربط المحسّن لحجز الاعتمادات منذ آذار/مارس ٢٠٠٥، أما الجزء المخصص لتسجيل المصروفات فقد أصبح جاهزاً في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥. غير أنه تقرر في ذلك الوقت تأجيل إدخاله في انتظار إتمام عملية الاستعراض الإداري للمكتب وإعادة تنظيمه بما في ذلك تعيين الموظف الإداري الجديد. وفي هذه الأثناء أكدت عملية مراجعة داخلية للحسابات أنه لا يمكن اعتبار سيكوف نظاماً حقيقياً للمحاسبة وأوضحته أنه يتضمن عدداً من العيوب من ضمنها مخاطر تتعلق بأمن النظام. ومن ثم اتضحت ضرورة استبداله بنظام فابس في أقرب وقت ممكن. ويعد في الوقت الراهن مشروع لتطبيق نظام فابس في المكتب بميزانية تقدر بنصف مليون دولار. وينتظر أن تستغرق هذه العملية، التي ستبدأ حالما يوضع المشروع في صيغته النهائية وتُوفر له الموارد اللازمة نحو اثني عشر شهراً.

١٣- وفيما يتعلق بمعاهد اليونسكو ومراكزها، استكمل ثلاثة منها عامها الأول من تشغيل نظام فابس، وهي مكتب التربية الدولي (جنيف) والمعهد الدولي لتخطيط التربية (باريس) ومعهد اليونسكو للإحصاء (مونتريال). ويذكر أن التعامل مع معاهد ومراكز اليونسكو يتطلب نهجا مغايرا للنهج المتبع في التعامل مع المكاتب الميدانية لأنها تملك نظاما أساسيا خاصا بها (وهذا يشمل أمورا من ضمنها الاستقلال الوظيفي ودورة محددة للميزانية واحتياجات خاصة بإعداد التقارير). والأهم من ذلك أن هذه الهيئات كانت في حاجة إلى حل شامل بدلا من النهج القائم على إدخال وحدات النظام تباعا. وخلال العام الماضي استطاع الموظفون الذين يستعملون فابس في المعاهد، على الرغم من بعض الصعوبات التي تصاحب البدايات بالضرورة، أن يرتقوا بمهاراتهم التقنية والإجرائية، واكتسبوا مزيدا من الثقة بأنفسهم فيما يتعلق باستخدام

النظام الجديد. وفي شباط/فبراير ٢٠٠٧ تم بنجاح في إطار فابس إقبال حسابات مكتب التربية ومعهد التخطيط ومعهد الإحصاء وجرى ترحيل الأموال المتبقية إلى عام ٢٠٠٧. وبذلك اكتملت الدورة الكاملة لتشغيل فابس بالنسبة إلى هذه الهيئات ويمكن اعتبارها الآن مشمولة تماما بهذا النظام.

١٤- وأصبح الآن من الضروري تحديد أفضل السبل لإدخال سائر معاهد اليونسكو ومراكزها في نظام فابس. وبالنظر للتفاوت الكبير فيما بينها من حيث الحجم والميزانية والقدرات البشرية قد يقتضي الأمر تطبيق حلول مختلفة. وفي حين قد يطبق على بعضها الحل الذي طبق على الهيئات الثلاث المذكورة، ربما احتاج البعض الآخر حلاً أبسط قد يكون مشابهاً لما طُبّق في المكاتب الميدانية. ويتوقف ذلك أيضاً على ما يتاح من اعتمادات إضافية (انظر الفقرة ٢٥ أدناه).

نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين (ستيبس/STEPS): التحضيرات النهائية للبدء في عملية التشغيل (المرحلة الأولى)

١٥- عقب الانطلاقة الفعلية لمشروع نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين ستيبس في مطلع كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، عُقد عدد من حلقات العمل المكثفة مع ممثلي جميع الوحدات الرئيسية المعنية، بما فيها مكتب إدارة الموارد البشرية وقسم المراقب المالي ومكتب الميزانية وقسم نظم المعلومات والاتصالات، من أجل بحث متطلبات المستخدمين ووضع الخطة التفصيلية للحل المطلوب. ويجدر التذكير بأن عملية تنفيذ مشروع ستيبس تتم على مراحل نظراً للقيود المالية القائمة (انظر الفقرة ٢٥ والفقرة ٢٦ أدناه).

١٦- وتركز المرحلة الأولى من المشروع على إدخال نواة النظام الأساسية التي تشمل إدارة كشوف المرتبات، وشؤون الموظفين، والوظائف، والوقت، والأسفار. ولذلك ستُنفي هذه المرحلة من المشروع فقط إلى توفير وظائف حاسوبية أساسية تتمحور حول كشوف المرتبات، مثل البيانات الأساسية المتعلقة بالوظائف والموظفين، والإجراءات الوظيفية، والعمليات الحسابية الخاصة بكشوف المرتبات، وإدارة الأسفار، وإعداد التقارير. أما الوظائف الحاسوبية التي ستعود بأكبر قدر من الفوائد وستحدث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية - مثل التوظيف الإلكتروني، وتقييم أداء الموظفين والارتقاء بقدراتهم، والتدريب، والخدمات الذاتية القائمة على الانترنت، وتتبع المهام - فيعتزم إدخالها خلال المرحلة الثانية من المشروع، شريطة توافر الأموال الإضافية اللازمة.

١٧- وبحلول شهر آب/أغسطس ٢٠٠٦، كان قد تم الانتهاء من إعداد الخطة التفصيلية للمرحلة الأولى وإقرارها من قبل لجنة مصادقة مؤلفة من ممثلي جميع الوحدات الرئيسية المعنية، وضمت أيضاً الموظفين الإداريين في القطاعات، مما أتاح الشروع في تنفيذ المرحلة الأولى من المشروع. وبحلول شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ كان قد تم إنجاز معظم العمليات الرئيسية لتطويع النظام الجديد واختباره في الوحدات المعنية وترحيل البيانات من النظام القديم. ويجري العمل حالياً على إنجاز العمليات الضرورية المتبقية لتطويع النظام واختباره تمهيداً لتشغيله. فضلاً عن ذلك، جرى خلال الفترة من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ إلى شباط/فبراير ٢٠٠٧ تنظيم ٦٦ دورة تدريبية لتدريب ما يزيد على ١٥٠ موظفاً من الموظفين العاملين في كل من مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب الميزانية ومكاتب الموظفين الإداريين، من أجل إعدادهم لتولي مسؤولياتهم المقبلة في إطار نظام ستيبس. وحصل المستخدمون أيضاً على بطاقات إيضاحية

تساندهم أثناء استخدام النظام. ويُعْتزَم أيضاً تنظيم دورات لتجديد المعارف وتوفير تدريب شخصي أثناء الخدمة في عام ٢٠٠٧.

١٨- وتقرر تشغيل النظام القديم والنظام الجديد في آن معاً لبعض الوقت، وإدخال البيانات في كلا النظامين، ومقارنة حساب كشوف المرتبات باستخدام النظام الجديد مع حسابها باستخدام نظام الحاسوب المركزي القديم، وذلك بهدف التحقق مرة أخرى من تركيبية النظام الجديد ونوعية البيانات، مع إتاحة الفرصة أمام المستخدمين الرئيسيين في مكتب إدارة الموارد البشرية وقسم المراقب المالي لاكتساب الخبرة العملية اللازمة. وقد بدأت عملية التشغيل المتوازي التام للنظامين في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ واستمرت خلال شباط/فبراير ٢٠٠٧، مما أتاح ضبط تركيبية النظام ضبطاً دقيقاً وتخفيض عدد الأخطاء وأوجه عدم التجانس فيه بصورة مطردة.

١٩- وكان مستوى مشاركة المستخدمين وقبولهم للنظام جيداً بشكل استثنائي وذلك خلال الدورات التدريبية وخلال عملية التشغيل التجريبي المتوازي لإدارة كشوف المرتبات. وأبدى المستخدمون الرئيسيون في مكتب إدارة الموارد البشرية وقسم المراقب المالي، على وجه الخصوص، اهتماماً متواصلاً بالنظام ورغبة شديدة في الإلمام به على الرغم من تزايد عبء العمل خلال هذه الفترة الانتقالية. ويُعْتزَم تشغيل النظام الجديد في نهاية آذار/مارس ٢٠٠٧. وستبدأ بعد ذلك التحضيرات اللازمة للشروع في المرحلة الثانية من المشروع التي ستمكن المنظمة من الاستفادة على أكمل وجه من نظام حديث وشامل لإدارة الموارد البشرية.

الدروس المستفادة

٢٠- يجري تشغيل النظام الجديد المتكامل في بيئة حاسوبية معقدة للغاية تتسم باستمرار وجود نظم معلوماتية عديدة استحدثت على مر السنين من أجل تلبية الاحتياجات المشروعة لمختلف الوحدات دون أن تكون هذه الاحتياجات منسقة بالضرورة. وأدى ذلك إلى غياب التناسق بين تلك النظم المجزأة، مما يتطلب من المستخدمين اللجوء إلى عدة تطبيقات مختلفة من أجل إنجاز مهماتهم اليومية.

٢١- ويُتَوَقَّع أن يؤدي النظام الجديد، الذي يجمع معاً نظام سيستر ونظام فابس ونظام ستيبس، إلى معالجة هذا الوضع إلى حد كبير مع حلوله محل النظم والتطبيقات القديمة المتعددة المتباينة، ولكن النظام الجديد يعاني هو الآخر من قصور نجم عن تصميم عناصرها وتطبيقها في أوقات مختلفة ومن قبل أفرقة مختلفة. ويعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى عدم تمكن المنظمة من التزود بالموارد اللازمة لوضع وتنفيذ برنامج شامل لإعادة تشكيل نُظُم تكنولوجيا المعلومات فيها بطريقة متكاملة. وفضلاً عن الموارد المالية، يتطلب هذا البرنامج، الذي يهدف إلى ترشيد جميع نُظُم تكنولوجيا المعلومات وضمان انسجامها مع احتياجات المستخدمين، خريطة طريق استراتيجية محكمة تستند إلى مبادرات استراتيجية طويلة الأجل وإلى كفاءات وموارد بشرية متخصصة. كما أن معظم الموارد المتوافرة حالياً تمتصها الأنشطة القصيرة الأجل المتعلقة بتطوير النظم وتشغيلها، مما يؤدي إلى نقص مزمن في الاستثمار في مجال تنظيم وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

٢٢- وإذا ما توافرت موارد مالية إضافية فقد يكون من المفيد أن تستخدم في ترشيد نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص باليونسكو برمته وتحسين حوكمته. ويمكن أن يتمثل أحد التدابير الملموسة في هذا الصدد

في إعداد وتنفيذ استراتيجية طويلة الأجل لتكنولوجيا المعلومات، من أجل ضمان انتفاع اليونسكو على أفضل وجه من دعم وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تنفيذ برنامجها.

تكاليف أدوات الإدارة والميزانية المخصصة لها

٢٣- يجدر التذكير بأن المؤتمر العام قد أحاط علماً في دورته الثلاثين (١٩٩٩) بأن المبلغ الإجمالي اللازم لاستبدال نُظم اليونسكو الخاصة بالمالية والميزانية وإدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، يناهز ١٩ مليون دولار أمريكي، منها زهاء ١٠,٧ مليون دولار يستلزمها تطبيق نظام المالية والميزانية في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (القرار ٣٠/م٨٤). ويجدر التذكير أيضاً بأنه لم يُرصد لهذا البند في حينه سوى خمسة ملايين دولار، مما جعل عملية التنفيذ تمتد لعدة فترات من فترات العامين وأدى بالتالي إلى زيادة التكاليف (انظر الجدولين ١ و ٢ الواردين في الملحق).

٢٤- وحتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦، كان مجموع الأموال التي أنفقت على هذه الأغراض قد وصل إلى ١٧,٥ مليون دولار. وجرى إنفاق مبلغ إضافي قدره ١٠,٥ مليون دولار لتغطية تكاليف تشغيل وصيانة (تكاليف متكررة) نظام فابس منذ بدء العمل به في عام ٢٠٠٢. وتم تمويل إجمالي هذه النفقات، التي وصلت على مدى السنوات السبع الماضية، المنتهية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ إلى ٢٨ مليون دولار، استقطعت من موارد البرنامج العادي وحساب النفقات الإدارية لأموال الودائع، ومن مساهمات خارجة عن الميزانية مقدمة من اليابان والمملكة المتحدة وألمانيا، ومن الفوائد المحصلة (انظر الجدول ٢ الوارد في الملحق).

٢٥- واشتملت الاعتمادات المخصصة للأنشطة خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في إطار القرار ٣٠/م٨٤ على ٤ ملايين دولار^(٤) لنظام فابس (لتغطية تكاليف الصيانة الخاصة بهذا النظام وجزء من تكاليف نشره في المكاتب الميدانية)، وعلى مليون دولار لنظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين، بينما كان استهلاك المرحلة الأولى من المشروع الخاص بهذا النظام يتطلب وحده على الأقل ١,٨ مليون دولار (يشمل هذا المبلغ تكلفة العقد الذي أبرم مع شركة SAP وتكاليف موظفي المشروع وتجهيزاته، ولكنه لا يشمل تكاليف تدريب مستخدمي النظام). وكان لا بد، في ظل عدم وجود أية مساهمات إضافية خارجة عن الميزانية، تأمين المبلغ اللازم لتغطية العجز في الموارد المخصصة لتمويل المشروع من خلال عملية داخلية لإعادة توزيع الموارد واقتطاع المبلغ من الحساب الخاص لنظام المالية والميزانية، مما تسبب في إرجاء تنفيذ عدد من أنشطة هذا النظام، ولا سيما تلك المتعلقة بنشر وحدة إدارة المواد (MM) ووحدة الأسفار (TV) وإدخال النظام إلى معاهد اليونسكو وفقاً لما ورد ذكره في الفقرة ١١ والفقرة ١٤ أعلاه. وبالتالي سيتطلب الانتهاء من نشر نظام المالية والميزانية، بما في ذلك في مكتب اليونسكو في برازيليا، نحو ١,٥ مليون دولار من الأموال الإضافية التي ما زال من المتعين تدبيرها.

٢٦- وفيما يتعلق بنظام ستيبس، أدى تحويلٍ داخليٍ آخر للموارد (من الوفورات المحققة في تكاليف الموظفين) إلى ارتفاع الميزانية المتاحة له حالياً إلى قرابة ٢,٤ مليون دولار (تشمل الأموال اللازمة لتغطية تكاليف تدريب المستخدمين التي أُخذت من ميزانية التدريب العامة للمنظمة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧)^(٥).

(٤) مقابل ٥ ملايين دولار في فترة العامين السابقة.

(٥) أُدرج مبلغ إضافي قدره ٥٠٠ ٠٠٠ دولار في الاعتمادات الإجمالية البالغة ٢٥ مليون دولار التي يتعين تمويلها من مساهمات طوعية خارجة عن الميزانية، (ولذلك لا يمكن اعتبار هذا المبلغ مضموناً).

واستناداً إلى سعر عقد التنفيذ الذي أبرم مع شركة SAP وتكاليف التجهيزات الإضافية والموظفين المؤقتين وتدريب المستخدمين، قد يتجاوز مجموع التكاليف المتعلقة بتنفيذ مشروع نظام ستيبس مبلغ ٣,٥ مليون دولار. ووفقاً للتوقعات الواردة في الوثيقة ١٧١ م/ت ٦/الجزء الثاني، والمؤكد في الوثيقة ١٧٤ م/ت ٦/الجزء الثاني، سيتم تنفيذ مشروع النظام الجديد الخاص بالموارد البشرية على مراحل اعتباراً من عام ٢٠٠٧، مع إعطاء الأولوية لتنفيذ الجزء المتعلق بكشوف المرتبات من أجل التقليل قدر الإمكان من المخاطر التي ينطوي عليها النظام القديم القائم.

٢٧- أما فيما يتعلق بنظام سيستر (غير المشمول بالقرار ٣٠ م/٨٤)، فقد تم تغطية التكاليف المرتبطة به عن طريق اعتماد مالي قدره ٤٠٠ ٠٠٠ دولار اقتطع من الميزانية العادية للوثيقة ٣٣ م/٥، واعتماد مالي قدره ١٨٠ ٠٠٠ دولار لتغطية تكاليف الموظفين اقتطع من حساب النفقات الإدارية لأموال الودائع.

مشروع القرار المقترح

٢٨- قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار ينص على ما يلي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بالقرار ١٧٤ م/ت ٥ (ثانياً)،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٧٦ م/ت ٦/الجزء الثاني،

٣ - يحيط علماً بالتقدم المحرز في تنفيذ مشروع نظام المعلومات المتكامل لشؤون الإدارة، الذي يشمل البرمجة والميزنة (نظام المعلومات الخاص بالاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج، سيستر/SISTER)، ونظام المالية والمحاسبية (نظام المالية والميزانية، فابس/FABS)، ونظام إدارة الموارد البشرية (نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين، ستيبس/STEPS)؛

٤ - كما يحيط علماً بأن الاعتمادات المخصصة حتى الآن لهذا الغرض لا تكفي لإنجاز عملية نشر النظام الجديد، ولا سيما الانتهاء من نشر نظام فابس في المكاتب الميدانية وتنفيذ نظام ستيبس؛

٥ - ويحيط علماً أيضاً بنقص الموارد المناسبة، المالية والبشرية على حد سواء، اللازمة لإعداد وتنفيذ استراتيجية شاملة طويلة الأجل لتكنولوجيا المعلومات؛

٦ - ويجدد نداءه إلى الدول الأعضاء من أجل تقديم مساهمات طوعية (القرار ١٧٤ م/ت ٥) تمكن الأمانة من إنجاز مشروع نظام المعلومات المتكامل لشؤون الإدارة، وترشيد نظام تكنولوجيا المعلومات برمته، واستحداث ما يلزم من أدوات تكنولوجيا المعلومات؛

٧ - ويدعو المدير العام إلى مواصلة تنفيذ مشروع نظام المعلومات المتكامل لشؤون الإدارة، وتقديم تقرير عن التقدم المحرز في هذا الصدد إلى المجلس في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة.

الملحق

تكاليف وميزانية نُظْم اليونسكو الجديدة الخاصة بالمالية والميزانية والموارد البشرية

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

التقديرات الأولية ^(١) ٢٠٠١-٢٠٠٠	المصروفات الفعلية (في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦) ٢٠٠٦-٢٠٠٠	وضع النظام	وضع النظام تشغيل النظام ^(٢)
١٠,٧	١٥,٤	نظام فابس/FABS	١٠,٥
٨,٣	٢,١	نظام إدارة الموارد البشرية	٠,٠
١٩,٠	١٧,٥	المجموع	١٠,٥

(١) القرار ٣٠/م.٨٤.

(٢) غير مدرج في التقديرات الأولية.

الجدول ٢: اعتمادات الميزانية والمخصصات المالية (بالدولارات الأمريكية)

ميزانية ٢٠٠١-٢٠٠٠	ميزانية ٢٠٠٣-٢٠٠٢	ميزانية ٢٠٠٥-٢٠٠٤	ميزانية ٢٠٠٧-٢٠٠٦
٩ ٦٤٠ ٠٠٠	٨ ١٨٣ ٥٠٠	٦ ٥٧٧ ٠٠٠	٤ ٣٦٨ ٠٠٠
٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	٤ ٠٠٠ ٠٠٠
-	-	-	٨٠٠ ٠٠٠-
-	١ ١٠٠ ٠٠٠	-	-
٢ ١٧٥ ٦٠٠	-	-	-
-	-	١٠٠ ٠٠٠	-
٢ ٠٠٠ ٠٠٠ ^(٣)	١ ٩٦٩ ٠٠٠ ^(٤)	١ ٣٥٨ ٥٠٠ ^(٥)	١ ١٦٨ ٠٠٠ ^(٥)
٤٦٤ ٤٠٠	١١٤ ٥٠٠	١١٩ ٠٠٠	-
-	-	-	٢ ٣٧١ ٣٠٠ ^(٦)
-	-	-	١ ٠٠٠ ٠٠٠
-	-	-	٨٠٠ ٠٠٠
-	-	-	٢٦٠ ٠٠٠
-	-	-	٣١١ ٣٠٠ ^(٥)
٩ ٦٤٠ ٠٠٠	٨ ١٨٣ ٥٠٠	٦ ٥٧٧ ٠٠٠	٦ ٧٣٩ ٣٠٠

(٣) مساهمة طوعية مقدمة من اليابان.

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

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

(٦) أُدرج مبلغ إضافي قدره ٥٠٠ ٠٠٠ دولار في الاعتمادات الإجمالية البالغة ٢٥ مليون دولار، التي سيتعين تمويلها من مساهمات طوعية خارجة عن الميزانية (ولذلك لا يمكن اعتبار هذا المبلغ مضموناً).