

Distr.: General  
11 September 2000  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والخمسين  
البند ٩٧ من جدول الأعمال  
التدريب والبحث

مشروع كلية موظفي الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام\*

إضافة

تقرير فريق التقييم المستقل عن مستقبل كلية موظفي الأمم المتحدة

\* لم ترد في النص المقدم الحاشية المطلوبة بموجب قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٥٤.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات
٣	كتاب الإحالة .....
٤	موجز تنفيذي .....
١٢	عملية التقدير والتقييم .....
١٢	١ - مقدمة .....
١٢	٢ - معلومات أساسية .....
١٣	٣ - المنهجية .....
١٤	٤ - نتائج التقييم .....
٢٢	ثانيا - الدور المقبل لكلية الموظفين .....
٢٢	١ - ينبغي ألا تكون الكلية مركزا للتدريب في خدمة فرادى مؤسسات الأمم المتحدة ووكالاتها .....
٢٣	٢ - ينبغي ألا تكون الكلية مركزا لتلبية احتياجات البلدان الأعضاء إلى التدريب والبحث .....
٢٤	٣ - العمل كعنصر حفاز لعملية التعلم وإدارة المعارف على نطاق منظومة الأمم المتحدة .....
٢٤	٤ - الكلية كمركز لتنمية القدرات القيادية والإدارية الاستراتيجية لمنظومة الأمم المتحدة .....
٢٧	٥ - كلية الموظفين بوصفها محفلا رائدا لتنمية ثقافة وقيم إدارية مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة .....
٢٩	٦ - توفير الآليات المؤسسية اللازمة لإدارة المعارف .....
٣٠	٧ - القيام بدور قيادي وتنسيقي رائد لكفالة اتباع نهج مبتكرة ومتقدمة بشأن نظم ومنهجيات التعلم، بما في ذلك التعلم من بعد .....
٣٤	ثالثا - المركز المؤسسي الجديد لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة .....
٣٤	١ - المركز المقبل لكلية الموظفين .....
٣٦	٢ - إقامة نظام جديد للتوجيه العام .....
٣٨	٣ - التمويل .....
٤٠	٤ - المسائل ذات الصلة: الترتيبات الإدارية والنظام الأساسي واتفاق البلد المضيف .....
٤٢	رابعا - الاستراتيجية التنفيذية والإطار البرنامجي لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بعد اكتسابها الصفة المؤسسية .....
٤٢	١ - تصفية البرامج الجارية أو إعادة توجيهها وضبطها .....
٤٣	٢ - إعداد برنامج متجدد للتحويل مدته ثلاث سنوات .....
٤٥	٣ - التأهب لاكتساب المركز الدائم .....
٤٦	المرفقات
٤٦	الأول - قائمة كبار المسؤولين الذين جرى التشاور معهم أثناء عملية التقييم .....
٥٨	الثاني - عرض عام للأنشطة .....
٦١	الثالث - عناصر لنظام أساسي ممكن لكلية الموظفين .....

## كتاب الإحالة

تورينو، ١١ آب/أغسطس ٢٠٠٠

### عزيمي السيد الأمين العام،

اتخذت الجمعية العامة للأمم المتحدة خلال دورتها الرابعة والخمسين في ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩ القرار ٥٤/٢٢٨، الذي طلبت فيه إلى الأمين العام أن يتشاور مع لجنة التنسيق الإدارية ومع منظمات الأمم المتحدة ذات الصلة، وأن يقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الخامسة والخمسين تقريراً عن كلية موظفي الأمم المتحدة. وطلب أن يستند هذا التقرير إلى تقييم واف ومستقل لتنفيذ واكتمال الأنشطة التي تضطلع بها الكلية، وأن يشتمل على الخطة العامة للكلية وبرنامج عملها، وأن يضم توصيات بشأن مركز الكلية وتمويلها وعملها في المستقبل بعد إتمام المرحلة التجريبية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠.

وعملاً بهذا القرار، عُيِّننا أعضاء في فريق التقييم المستقل. وعقدنا اجتماعنا الاستهلاكي في تورينو يومي ٢٢ و ٢٣ أيار/مايو ٢٠٠٠ وعملنا منذ ذلك التاريخ بصفة متواصلة تقريبا لغاية إنهاء وتوقيع هذا التقرير اليوم. وخلال هذه الفترة التي قاربت اثني عشر أسبوعاً، أجرينا مشاورات مكثفة مع كبار المسؤولين في عديد من الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة فضلاً عن الأمم المتحدة ومختلف برامجها وصناديقها ومؤسسات بريتون وودز. كما عقدنا اجتماعات مع ممثلي اثنين من البلدان التي قامت بدور مالي رئيسي في تطوير كلية الموظفين خلال مرحلة المشروع، وهما إيطاليا والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، وذلك في عاصمة كل منهما. ومن حيث المجموع، أجرينا مشاورات مع ما يزيد عن ١٠٠ شخص في أكثر من ٣٠ منظمة.

ونود أن نسجل صادق امتناننا لكل من أسهموا بتعاونهم وتعاضدهم معنا في تنفيذ مهمتنا ويسروا بالتالي إعداد وإنجاز هذا التقرير. ونود على وجه الخصوص أن نسجل بالغ تقديرنا لوكيل الأمين العام للأمم المتحدة، وللرؤساء التنفيذيين للوكالات المتخصصة والمؤسسات بريتون وودز، وللرؤساء برامج الأمم المتحدة وصناديقها، لكل ما قدموه من مساعدة. وختاماً، نود أن نسجل امتناننا للمساعدة التي قدمها مدير كلية الموظفين، وموظفيه ومستشاريه.

(توقيع) أديبايو أديدجي

رئيس فريق التقييم المستقل لكلية موظفي الأمم المتحدة

(توقيع) أنا ستاهمر

عضو فريق التقييم المستقل لكلية

موظفي الأمم المتحدة

(توقيع) باتريشيو رويداس

عضو فريق التقييم المستقل لكلية

موظفي الأمم المتحدة

## موجز تنفيذي موجز التوصيات

- ١ - ينبغي أن تمنح كلية الموظفين مركزا قانونيا، يتضح في نظام أساسي تعتمده الجمعية العامة، ويجعلها مؤسسة دائمة على مستوى المنظومة، ويخضع للاستعراض بعد ثلاث سنوات.
- ٢ - ينبغي تغيير اسم الكلية إلى كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وذلك بغية طمأنة جميع أعضاء المنظومة.
- ٣ - ينبغي وضع نظام للإدارة يجعل كلية الموظفين مسؤولة أمام مجلس الإدارة.
- ٤ - ينبغي أن تتبع كلية الموظفين استراتيجية تنفيذية لمدة ثلاث سنوات تهدف إلى تصفية البرامج والأنشطة أو إعادة توجيهها وضبطها.
- ٥ - ينبغي أن تيسر كلية الموظفين إيجاد ثقافة إدارية متساوقة وذلك بأن تجعل من نفسها مركزا للتنمية الإدارية والقيادية وعنصرا حافزا لإحداث التغيير في المنظومة عبر إدارة التعلم والمعرفة.
- ٦ - ينبغي أن تقوم كلية الموظفين بدور قيادي رائد في مجالي التعليم المفتوح والتعليم من بُعد وفي مجال استخدام نظم التعلم المبتكرة.

## ١ - عملية التقدير والتقييم

### ١' المنهجية

اعتمدت العملية التي اضطلع بها فريق التقييم المستقل على استخدام الإجراءات

التالية:

- تحليل المعلومات ذات الصلة الواردة في الملفات والتقارير الموجودة لدى كلية الموظفين ولدى منظومة الأمم المتحدة.
- إجراء مشاورات مستفيضة مع الأطراف المستفيدة في منظومة الأمم المتحدة.
- إجراء مشاورات مع عدد من الحكومات والدول الأعضاء.

وتمثلت استراتيجية فريق التقييم في تكوين منظور رؤية متوازن بين الأنشطة السابقة والحالية من ناحية، والاستراتيجيات الناشئة والبرامج المرتقبة من ناحية أخرى. وقام أعضاء الفريق بعدة زيارات لنيويورك وواشنطن وحينف وروما ولندن وباريس وفيينا وتورينو. وأجريت مشاورات مع أكثر من ٣٠ مؤسسة و ١٠٠ شخص بغية تكوين منظور متوازن بشأن المركز المقبل لكلية الموظفين.

## ٢' الاختصاصات

نص بيان الاختصاصات على ستة مجالات يلزم أن يشملها التقرير. ويوفر هذا الموجز مجملًا للنتائج التي توصلنا إليها في كل مجال من هذه المجالات الستة. وقد لوحظ أن التعديلات الإدارية والبرنامجية التي أجريت خلال السنتين الماضيتين نتج عنها زيادة في ثقة المانحين بكلية الموظفين وكذلك في جدوى أنشطتها وجودتها عموماً.

### (أ) مدى جدوى وتأثير وجود خدمات كلية الموظفين وبرامجها:

هناك إجماع تقريباً على اعتبار كلية الموظفين كياناً مهماً ومناسباً من حيث التوقيت لبناء ثقافة منظومة الأمم المتحدة وقيمها. أما ردود الفعل بخصوص مدى جودة البرامج وتأثيرها فقد كانت متباينة.

واعتبرت الدورة الدراسية المتعلقة بالإنداز المبكر والتدابير الوقائية والحلقات التدريبية المنظمة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية على قدر كبير من الجدوى والجودة عموماً.

### (ب) الدور المقبل لكلية الموظفين:

وبرزت التنمية الإدارية والقيادية كأهم مجال موضوعي ممكن لكلية الموظفين. أما المواضيع الأخرى التي برزت كذلك فهي القيام بدور تحقيق التواصل الشبكي على صعيد المنظومة وإدارة المعرفة وتيسير إيجاد ثقافة متساوقة وعامة على نطاق منظومة الأمم المتحدة. واعتبر استخدام تقنيات التعليم المفتوح والتعليم من بُعد إلى جانب الطرق التقليدية أمراً بالغ الأهمية.

(ج) دور كل من كلية الموظفين ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى للتدريب والبحث والعلاقات فيما بينها:

كان ثمة توافق عام في الآراء بشأن دور كلية الموظفين مؤداه أنها مصدر لتوفير خدمات التعلّم والمعرفة في المجالات المتعددة لفائدة منظومة الأمم المتحدة، مما يجعلها مختلفة بوضوح عن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وجامعة الأمم المتحدة. وفي الوقت نفسه، اعتبر التعاون الاستراتيجي مع كل من هذين الكيانين مفيدا لكلا الطرفين.

(د) توجيهات بشأن، العمليات والنهجيات اللازمة لكي يكون للقدرة الجماعية لمنظومة الأمم المتحدة أكبر قدر من التأثير في معالجة التحديات الجديدة الشاملة لعدة قطاعات التي تواجه المجتمع الدولي:

رئي أن كلية الموظفين ينبغي أن تصبح مركزا للمعرفة في المنظومة وأنها يجب أن تيسر على نطاق المنظومة فهم القضايا العالمية وأن تعمل على تحقيق التكاتف بين الوكالات بقصد إيجاد حلول لها.

(هـ) توصية بشأن مركز كلية الموظفين وتمويلها وعملياتها مستقبلا:

كان هناك اتفاق على وجوب أن يكون الموظفون الأساسيون للكلية على أعلى درجة من الكفاءة المهنية والقيادية. ويجب اجتذاب الخبرات من داخل المنظومة وخارجها. وأبدت الأطراف المستفيدة استعدادها عموما لدفع مقابل الخدمات التي تقدم لها شرط أن تكون تلك الخدمات ذات جودة عالية.

(و) الأشكال الموصى بها لكيفية التوجيه العام لكلية الموظفين، والتي تتيح للأطراف المستفيدة المشاركة في صنع القرار وتحديد الأولويات وتقييم أداء الكلية:

اعتبر أن إنشاء هيكل فعال للإبلاغ والإدارة ومجلس للإدارة مشترك بين الوكالات يمثل أفضل خيار للتوجيه العام لكلية الموظفين

## ٢ - الدور المقبل لكلية الموظفين

كان التصور العام الذي تكوّن خلال عملية التقييم هو أنه رغم التحسن الملموس الذي حققته كلية الموظفين في إنجاز المشاريع، فإنها يلزم أن تصوغ لنفسها هوية أكثر وضوحا في منظومة الأمم المتحدة بحيث يمكنها أن تتمتع بميزة نسبية مستدامة. وبناء على ما تلقيناه من إفادات، فإننا ننصح بأن تنأى كلية الموظفين عن أن تكون مركزا للتدريب وأن

تصبح منظمة للتعلُّم وقاعدة للمعرفة على نطاق المنظومة. وفيما يلي مجالات الخبرات التي يجب أن تكتسبها الكلية:

### ١٠ القيام بدور العنصر الحفاز لعملية إدارة التعلُّم والمعرفة على نطاق منظومة الأمم المتحدة

أبرزت النتائج التي توصل إليها فريق التقييم أن كلية الموظفين يلزم أن تركز على ما يلي:

- نوعية القيادات والأشخاص الذين يديرون المنظومة؛
- العمليات التي تسهل التعلم وإيجاد المعارف وتبادلها على نطاق المنظومة؛
- إيجاد ثقافة متساوقة.

### ١١ أن تصبح الكلية مركزا استراتيجيا للتنمية القيادية والإدارية

ينطوي هذا المجال على دورين مترابطين ومتصلين:

- بناء القدرة المؤسسية الجماعية عن طريق تكوين الكتلة الحاسمة من الأفراد والأفرقة التي تعمل دائما على نحو جيد وتستلهم قيم الأمم المتحدة؛
- بناء قدرة كلية موظفي الأمم المتحدة باعتبارها مركزا استراتيجيا للتنمية القيادية والإدارية.

وينبغي أن يشمل ذلك الجميع، بدءا من صغار الموظفين الفنيين الجدد إلى كبار المديرين في المنظومة، على نحو يوفر لهم البيئة اللازمة ويزودهم بالمهارات والمعارف والشبكات الضرورية لإحداث التغيير عن طريق القيادة والإدارة.

### ١٢ أن تصبح الكلية محفلا رائدا لإيجاد ثقافة وقيم إدارية مشتركة

ينبغي أن تقوم كلية الموظفين بدور رائد فيما يتعلق بتيسير إيجاد ثقافة إدارية متساوقة في مجالات التمكين والمسؤولية والمساءلة، وذلك عن طريق التعلم وتبادل المعارف والقيادة.

### ١٣ أن تصبح الكلية آلية مؤسسية لإدارة المعارف

يتمثل الشكل البدائي لإدارة المعارف في هيئة بيئة دينامية داخل المنظومة لزيادة سرعة وفعالية عملية تبادل المعارف وصنع القرارات. ويستلزم ذلك قيام كلية الموظفين بالأنشطة التالية:

- الاضطلاع بدور في مجالي التواصل الشبكي وتبادل المعلومات؛
- إدارة جماعات الممارسة المشكّلة على الصعيدين الأثري والفعلي.

### ٥' الاضطلاع بدور قيادي رائد لكفالة توافر نظم التعلم الابتكارية، بما في ذلك التعلم من بعد

ويشمل ذلك مجالات العمل الستة التالية:

- نقل التعاون من على صعيد المبادرات الفردية إلى شبكة دينامية مسيرة إداريا؛
- تبادل المعارف المتعلقة بالأساليب الجديدة للتعليم المفتوح والتعليم من بعد؛
- اتباع نهج هادف يقوم على استخدام الشبكة العالمية وكذلك النهج التي يغلب عليها الطابع التقليدي من أجل زيادة الكفاءة؛
- تولي القيام بمركز القيادة فيما يتعلق باستخدام أساليب التعليم المفتوح والتعليم من بعد؛
- الوصول إلى الموظفين في هذه المنظومة العالمية الموزعة، في التوقيت المناسب بكفاءة وفعالية؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأساليب التعليم المفتوح والتعليم من بعد؛
- يجب أن تستخدم كلية الموظفين التكنولوجيات اللازمة لضمان إيصال البرامج إلى الموظفين على نحو كفو. ويمكن استخدام الوفورات التي تتحقق في تكاليف السفر والنفقات الأخرى في تحسين مواد التعليم باستخدام التكنولوجيات الجديدة (بطريقة رشيدة). بيد أن عليها أن تقوم، لدى وضع خططها بشأن التعليم المفتوح والتعليم من بعد، باستخدام المعارف الموجودة في المنظومة وفي المصادر الأخرى.

### ٣ - صوغ مركز مؤسسي جديد لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة

#### ١' المركز المقبل لكلية الموظفين

يشكل الدور المتوخى لكلية الموظفين مستقبلا تحولا عن النموذج المعني بتوفير التدريب إلى نموذج يجعلها مركزا استراتيجيا لمنظومة الأمم المتحدة للتنمية بالتطوير للإدارة والقيادة. ومن أجل إنجاز هذه المهمة الجديدة بطريقة فعالة، يلزم تغيير اسم كلية الموظفين ومركزها معا. ونوصي بأن تسمى كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وأن تمنح مركز

المؤسسة الدائمة. وينبغي أن يتضح هذا المركز في نظام أساسي تعتمده الجمعية العامة. وينبغي إجراء استعراض للتقدم المحرز في عام ٢٠٠٣.

### ٢٠ النظام الجديد للتوجيه العام للكلية

يرى فريق التقييم أن من الشروط الأساسية لإنشاء كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بوصفها مؤسسة دائمة تطبيق نظام للتوجيه العام يجعل كلية الموظفين مسؤولة أمام مستعمليها. ويجب أن ينص هذا النظام على ما يلي:

- يكون استعراض وإقرار السياسة العامة لأنشطة كلية الموظفين، وكذلك برنامج عملها وميزانيتها من اختصاص مجلس يعينه الأمين العام ويمثل منظمات المستعملين وبيوت الخبرة الخارجية. ويوصي الفريق بأن يجتمع هذا المجلس عادة مرة واحدة في السنة؛
- تقوم بتوفير المدخلات الأكثر اتساما بالطابع الفني لجنة توجيهية تتألف من مديري الموارد البشرية لجميع الوكالات الممثلة في لجنة التنسيق الإدارية. وتجتمع هذه اللجنة مرة واحدة في السنة على الأقل.

### ٢١ التمويل

تكون كلية الموظفين مسؤولة مسؤولية تامة أمام المجلس، ويكون المجلس مسؤولاً أيضاً عن الشؤون المالية للكلية. وتمول كلية الموظفين حالياً بالتبرعات فقط. أما الإيرادات الآتية من المنظمات المشاركة فتكاد كلها تأتي عن طريق استرداد التكاليف. بيد أنه إذا ما أصبحت كلية الموظفين كيانا ذات طابع أكثر ديمومة ضمن كيانات الأمم المتحدة، سيلزم توسيع نطاق الدعم المقدم من المنظومة. وينبغي أن يوصي المجلس الجديد لجنة التنسيق الإدارية بوضع صيغة لتقاسم التكاليف الغاية منها تمويل التكاليف الأساسية اللازمة لكلية الموظفين. ويلزم أن ينظر المجلس في هذه المسألة بهدف إعداد توصية تقدم إلى الجمعية العامة وإلى هيئات إدارة الوكالات بحلول نهاية عام ٢٠٠٣. وإلى أن يتم ذلك، لا يقترح الفريق إجراء أي تغيير في الترتيبات المالية الحالية لكلية الموظفين.

### ٢٢ المسائل ذات الصلة: الترتيبات الإدارية والنظام الأساسي والاتفاق مع البلد المضيف

ينبغي أن يتضح المركز الجديد لكلية الموظفين في نظام أساسي لها. ومرفق بهذا التقرير مشروع أولي لهذا النظام يقترح أن تعتمده الجمعية العامة.

ومن الآن فصاعدا ينبغي أن يراعى في الدعم الإداري المقدم إلى كلية الموظفين مركزها المقترح باعتبارها مؤسسة تتمتع بالاستقلال الذاتي ومن ثم يلزم أن يصبح تقديمه من الأمم المتحدة اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢، وفقا للنظامين الأساسيين والإداري لموظفي الأمم المتحدة ونظامها المالي وقواعدها المالية.

ويلزم التفاوض للتوصل إلى اتفاق مع البلد المضيف يبرم بين الأمم المتحدة، بالنيابة عن كلية الموظفين، وحكومة إيطاليا.

#### ٤ - الاستراتيجية التنفيذية والإطار البرنامجي لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بعد اكتسابها الصفة المؤسسية

لكفالة أن تصبح كلية الموظفين مركزا على نطاق المنظومة للتنمية القيادية والإدارية محفلا لإيجاد ثقافة إدارية متساوقة، يلزم الاضطلاع بالأنشطة الثلاثة المترابطة التالية:

#### ١٠ تصفية البرامج والأنشطة الجارية أو إعادة توجيهها وضبطها

بما أن كلية الموظفين سوف تدخل مرحلة جديدة من مراحل تطورها في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠١، فإننا نوصي بما يلي:

- ينبغي القيام خلال الربع الأول بتشكيل المجلس وتأسيسه بوصفه هيئة؛
- ينبغي أن يشرع مدير كلية الموظفين في الاضطلاع بعملية تشاورية مع مديري الموارد البشرية لجميع الوكالات ترمي إلى استعراض البرامج القائمة؛
- ينبغي تقديم وثيقة إلى الاجتماع الاستهلاكي للمجلس بشأن نتائج العملية التشاورية المتعلقة بمستقبل الالتزامات الحالية لكلية الموظفين على ضوء التوصيات الجديدة.

#### ٢٠ إعداد برنامج متجدد مدته ثلاث سنوات

يوصي فريق التقييم أيضا بأن يتضمن البرنامج المتجدد الذي مدته ثلاث سنوات البرامج والأنشطة الجارية المعاد توجيهها وصياغتها إلى جانب البرامج الجديدة التي ستكون قد وضعت على أساس هذا التقرير. وتشمل الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها كلية الموظفين خلال فترة السنوات الثلاث ما يلي:

- تحديد الأولويات أمر ضروري: فالتركيز على التنمية الإدارية الاستراتيجية سيكون بمثابة بداية جديدة. أما المجالات الأخرى ذات الأولوية فهي إدارة المصارف وأساليب التعلم الجديدة، والتعليم المفتوح والتعليم من بعد؛

- ستكون هناك أيضا حاجة مستمرة لاستعراض تنظيم الكلية ومواردها من الموظفين وقدراتها الفنية واختصاصاتها؛
- يلزم أن تكون هناك برامج تعلم معتمدة لجميع البرامج التعليمية والمعرفية لكلية الموظفين، بالإضافة إلى إعداد مواد تعليمية ذات نوعية ممتازة؛
- يجب لدى إعداد هذا البرنامج المتجدد بذل الجهود اللازمة لإيجاد حلقة وصل بين برامج لتنمية القدرات الإدارية وعملية التطوير الوظيفي للموظفين في منظومة الأمم المتحدة.

### ٣٠ التآهب للمركز الدائم

يجب إعداد صيغة متفق عليها لعملية تمويل كلية الموظفين من قبل لجنة التنسيق الإدارية على أساس توصيات مجلس إدارة الكلية وينبغي تقديم هذه الصيغة إلى الجمعية العامة في عام ٢٠٠٣. ويجب أيضا إبلاغ الجمعية العامة بحالة مركز اتفاق البلد المضيف الذي سيرم بين الأمم المتحدة، بالنيابة عن كلية الموظفين، وحكومة إيطاليا؛ والترتيبات الإدارية لكلية الموظفين.

ويرى فريق التقييم أن توصياته ستساعد على أن تصبح كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة مؤسسة دائمة وأن تتمكن بذلك من مواصلة تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها.

## أولاً - عملية التقدير والتقييم

### ١ - مقدمة

١ - لقد تطلب إعداد تقييم واف ومستقل لمدى تنفيذ واكتمال الأنشطة التي تنهض بها كلية الموظفين، وفقاً لما طلبته الجمعية العامة، تحليل المعلومات المتاحة في الملفات والتقارير الموجودة لدى كلية الموظفين في تورينو وكذلك لدى وكالات مختلفة في منظومة الأمم المتحدة. وأجرى الفريق أيضاً عملية تشاور مستفيضة بغية تكوين أوسع تصور ممكن لآراء الوكالات والبرامج في منظومة الأمم المتحدة، واطلع على تحليلات التقييم الذاتي التي لم ينجزها سوى عدد صغير بالفعل من المشاركين أنفسهم. وعلى هذا النحو، سعى الفريق في عملية التشاور التي نهض بها إلى إشراك الأطراف المستفيدة (أي وكالات الأمم المتحدة وبرامجها بغض النظر عن الدرجة التي استعملت بها حتى الآن خدمات كلية الموظفين)، والمشاركين (وهم بوجه عام المتفعون المباشرون من العملية)، وبعض على الأقل من حكومات الدول الأعضاء التي لم تقدم القسط الأكبر من موارد كلية الموظفين. وشملت آراء الأطراف المستفيدة ضمن ما شملت آراء رؤساء عمليات التعليم المسؤولين عن التعليم والتدريب في الوكالات المختلفة. ونعتقد أن هذه العملية قد أثرت عملنا بحصيلة متنوعة من التصورات.

٢ - ولا ريب في أن عملية التشاور مع الأطراف المستفيدة عنصر لا غنى عنه لتقييم جدوى وتأثير البرامج التي تقدمها كلية الموظفين، وكذلك لصياغة الاتجاهات الجديدة على ضوء الاحتياجات المقبلة المحتملة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وكان هدف الفريق طوال هذه العملية هو تكوين منظور متوازن بين الأنشطة السابقة والحالية من ناحية، والاستراتيجية الناشئة والبرامج المرتقبة من ناحية أخرى.

٣ - وأجرى الفريق هذه العملية التشاورية على مستويين - المستوى الفني ومستوى الإدارة العليا. وقام الخبيران اللذان وفرهما مدير كلية الموظفين بزيارة الوكالات الموجودة في جنيف وباريس وفيينا. كما قام أعضاء الفريق أنفسهم بزيارات لنيويورك وواشنطن العاصمة وجنيف وروما ولندن وتورينو. وترد في المرفق الأول قائمة بالمؤسسات وأسماء المسؤولين الذين جرى التشاور معهم. وعلاوة على ذلك، أجريت استبيانات لآراء نخبة من خريجي كلية الموظفين.

### ٢ - معلومات أساسية

٤ - بدأت كلية موظفي الأمم المتحدة في كانون الثاني/يناير ١٩٩٦. وقرابة نهاية عام ١٩٩٧، ترك أول مدير لها منصبه. وظل المنصب خاليا لفترة طويلة بعض الشيء حتى عيّن مدير جديد في حزيران/يونيه ١٩٩٨.

٥ - وفي عام ١٩٩٨ أيضاً، تعرضت كلية الموظفين لنقص في الموارد المالية. وقد نبّه هذا إلى جملة أمور منها وجود حاجة ملحة إلى إعادة تركيز الأنشطة والبرامج من خلال تحسين أسلوب تحديد أولويات احتياجات التدريب والتطوير في منظومة الأمم المتحدة. وتحقيقاً لهذه الغاية، أجرى تحليل رئيسي للاحتياجات على مدار الفترة من تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨ إلى آذار/مارس ١٩٩٩. وأسفر هذا عن وضع أول خطة عامة لكلية موظفي الأمم المتحدة، وما تلا ذلك من إعداد المخطط البرنامجي الجديد للكلية للفترة ١٩٩٩/٢٠٠٠. وتعكس هاتان الوثيقتان عملية تشاورية مشتركة بين الوكالات شارك فيها ٢٨ شخصاً من ١٩ وكالة وبرنامجاً مختلفاً في منظومة الأمم المتحدة. وأجرى استعراض داخلي مواز لذلك لتنظيم وإدارة كلية الموظفين. وأسفر هذا عن هيكل تنظيمي جديد مهياً على نحو أفضل للوفاء بمتطلبات الخطة العامة. ورئي أيضاً أن كلية الموظفين

- إجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع قطاع صغير من المشاركين في أنشطة كلية الموظفين؛
- إجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع الأشخاص المعنيين من الوكالات الثنائية وعلى نطاق منظومة الأمم المتحدة، مع إيلاء اهتمام خاص للمسؤولين عن تدريب الموظفين وإدارة الموارد البشرية والمستويات التنفيذية ولجان التنسيق المعنية المشتركة بين الوكالات.

٨ - وجرى الاتصال بحوالي ٣٠ مؤسسة وما يربو عن ١٠٠ شخص (المرفق الأول).

#### (ب) تحليل البيانات

- ٩ - تم تجميع المعلومات المتحصل عليها من المقابلات في فئات النواتج الست بغية إيضاح نطاق المعلومات المتلقاة وكذلك للتعرف على الجوانب التي توافقت الآراء بشأنها. وفيما يتعلق بالتعقيبات التي جمعتها كلية الموظفين في نهاية الدورات الدراسية أو الحلقات التدريبية، اكتفي بتحليل عينة من التعقيبات على الدورات المعقودة في الآونة الأخيرة، أي التي يظهر فيها الاتجاه الحالي لكلية الموظفين.

#### (ج) القيود والحدود

- ١٠ - واجهت عملية التقييم تحديات خاصة مردها التغييرات التي أجريت في إدارة كلية الموظفين وملاكها وعملياتها الإدارية وكذلك التحويل الكبير للاتجاهات البرنامجية الناتج عن تقييم احتياجات الأطراف المستفيدة الذي أجرى في عام ١٩٩٨. وفيما يلي بيان هذه التحديات:

- أتاحت التغييرات التي أجريت لإدارة الدورات الدراسية على سبيل المثال إمكانية الحصول على بعض بيانات التقييم الذي يتم بعد الدورات. ولما

تعاين من نقص في القدرات التدريبية الفنية، واتخذت إجراءات لسد هذه الثغرة. وشمل هذا تعيين رئيس للشؤون الإدارية وتعيين نفر من كبار المتخصصين في التدريب والتطوير.

٦ - وقد تأثر عمل كلية الموظفين أيضا بالحاجة إلى وضع برامج تدريبية للمساعدة في تنفيذ الإصلاحات الإدارية التي بادر إليها الأمين العام. واقتضى هذا بدوره إعادة تقييم البرامج والأولويات على السواء.

#### ٣ - المنهجية

##### (أ) جمع البيانات

٧ - اشتملت عملية جمع البيانات على أربعة أساليب وموارد رئيسية للمعلومات للمساعدة في الوصول إلى آراء مبرورة تدعم النواتج التي كلف فريق التقييم بتحقيقها. وكانت المقابلات الشخصية المفتوحة هي الأسلوب الرئيسي المستخدم.

- استعراض ملفات كلية الموظفين، وعينة من التعقيبات التي جمعتها كلية الموظفين من المشاركين في الأنشطة (١٣٣) استبياناً بعد انتهاء الدورات الدراسية)، وتحليل الاحتياجات التدريبية للأمم المتحدة الذي أجري في عام ١٩٩٨، والخطة العامة (١٩٩٩-٢٠٠٠)، وإجراء مقابلات شخصية مع موظفي الكلية؛

- استعراض المواد المتحصل عليها من المصادر الأخرى ذات الصلة، بما في ذلك المواد التي قدمتها اللجان المشتركة بين الوكالات، وفرادى الوكالات، ووقائع المنتدى السنوي للرؤساء المسؤولين عن التعليم بالأمم المتحدة؛

- ومن بين هذه المعايير، تصعب بصفة خاصة محاولة تقييم تأثير أي نشاط تدريبي بعينه. ويعتمد التقرير على التعقيبات التي جمعت من المقابلات المفتوحة والتي تمثل تقديرات فردية لمدى التأثير. ولم تتوفر أي بيانات أخرى بشأن مدى التأثير. غير أن كلية الموظفين وضعت نظاما للمتابعة يقضي بسؤال المشاركين بعد مضي ستة أشهر على الدورة الدراسية أن يفيدوا عن تأثيرها وجدواها. ولكن لم يرد حتى الآن سوى عدد قليل جدا من هذه الردود، مما حد من نفعها لهذا التقرير.

#### ٤ - نتائج التقييم

- ١٢ - يلخص هذا الفرع نتائج التقييم في مجالات النواتج الست المحددة في بيان الاختصاصات. وتستند التوصيات والاستراتيجيات المطروحة في الفروع التالية من التقرير على هذه النتائج. وتظهر التغييرات السالفة الذكر التي أجريت في الإدارة والملاك والعمليات الإدارية وكذلك إعادة توجيه المسارات البرنامجية نتيجة لتقييم احتياجات الأطراف المستفيدة الذي أجري في عام ١٩٩٨ أن كلية الموظفين شرعت في إجراء تعديلات ذاتية لزيادة الكفاءة والسرعة في تلبية احتياجات المتعاملين معها. وبفضل هذه التعديلات ازدادت ثقة الجهات المانحة وإمكانيات التمويل. وعلاوة على ذلك، فإن الأنشطة الرئيسية، في المجالات البرنامجية، التي بدأ تنفيذها منذ التقييم تعد بوجه عام أنشطة مجدية وعالية القيمة. وأدى هذا إلى زيادة ملموسة في أعداد المشاركين والأنشطة المتوقعة على مدار الأشهر الثمانية عشر القادمة.
- لا توفر كلية الموظفين آليات للتعقيب المنهجي على الاتجاهات الجديدة في المجالات البرنامجية الأخرى التي حددت في عملية تقييم الاحتياجات، مثل الاستعانة بخدمات الخبراء. وقد عولجت هذه الأمور، بالقدر المستطاع، خلال المقابلات؛
- أوجدت التغييرات الإدارية التي تعرضت لها كلية الموظفين منذ نشأتها صعوبة شديدة حالت دون الحصول على معلومات يمكن التعويل عليها بشأن العدد الإجمالي للمشاركين في الدورات الدراسية والحلقات التدريبية، والنسبة المئوية للمشاركين الذين جاءوا من داخل منظومة الأمم المتحدة أو من المنظمات الأخرى، وكذلك بشأن الميزانية وأرقام التكلفة. وقد اعتمد فريق التقييم في المواضيع التي استخدم فيها هذه المعلومات على قاعدة البيانات التي أنشأتها حديثا كلية الموظفين.

- ١١ - وتقضي اختصاصات عملية التقييم بأن يبين التقرير مدى جدوى وتأثير وجودة الخدمات التي تقدمها كلية الموظفين.

## النتائج الأولى

تحليل وتقييم جدوى ومدى جودة وتأثير برامج وحلقات التدريب والتعلم التي جرى تنفيذها حتى الآن:

(أ) التعقيبات المتحصل عليها من المقابلات وعمليات تقييم الدورات الدراسية

١٣ - أظهرت المقابلات المفتوحة وجود تصور إيجابي بوجه عام لبرنامج كلية الموظفين. واجتمع الرأي على أن كلية الموظفين مجدية بدرجة عالية لمنظومة الأمم المتحدة. ولكن تباينت الآراء بشأن مدى الجودة والتأثير. ويمكن إجمالاً تفسير هذه التصورات على أنها تمثل تأييداً عاماً للخدمات التي تقدمها كلية الموظفين مع التنبيه إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتحسين النوعية والحاجة إلى تحسين الآليات كي تحقق التأثير المتوقع. ويمكن تصنيف الردود المتلقاة في المقابلات على النحو التالي:

- قالت أغلبية أصحاب الردود إن برامج كلية الموظفين مجدية لبناء ثقافة منظومة الأمم المتحدة وإرساء قيمها. وأجمع على هذا الرأي في برامج كلية الموظفين كل أصحاب الردود تقريباً من مستويات المديرين والمسؤولين التنفيذيين وإن لم يكن لدى الكثيرين منهم معرفة مباشرة بهذه البرامج. ووافق حوالي ثلاثة أرباع الموظفين الفنيين على أن البرامج مجدية، بينما كان التصور سلبياً لدى عدد قليل منهم بشأن مدى جدوى البرامج، ولم يستطع الآخرون إبداء رأي بهذا الشأن لأنهم لم يكونوا على معرفة كافية بها؛

- ومن حيث نوعية البرامج، يتبين من إجابات أصحاب الردود على مستوى المديرين والمسؤولين التنفيذيين أن التصور القائم لدى ربعهم تقريباً كان إيجابياً، وأن حوالي ١٠ في المائة كان تصورهم سلبياً

أو لم تكن لديهم معلومات كافية للتعقيب. بيد أن أكثر من نصف المقابلات من هذه الفئة لم تتطرق إلى هذا الموضوع. أما الموظفون الفنيون في العينة فإن أكثر من نصفهم لم يستطيعوا التعقيب أو لم يعقبوا على نوعية البرامج. وأما من عقبوا منهم، فقد تعادلت لديهم الانطباعات السلبية والإيجابية بشأن النوعية.

- يظهر من التصور الموجود لدى المديرين والمسؤولين التنفيذيين مدى تأثير برامج كلية الموظفين أن ثلثهم تقريباً رأوا أنهم لا يستطيعون التعقيب بسبب نقص المعلومات أو بسبب عدم التطرق للموضوع في المقابلات. أما الردود المتبقية فكانت موزعة بالتساوي تقريباً بين التعقيبات الإيجابية والسلبية. ورأى حوالي ربع أصحاب الردود من الفئة الفنية أن لبرامج الكلية تأثير إيجابي، بينما ساد تصور سلبي لتأثيرها لدى نسبة ماثلة. أما البقية فلم تبد رأياً بهذا الشأن أو لم تناقش المسألة.

## (ب) عمليات التقييم في نهاية الدورات الدراسية

١٤ - تقدم المعلومات التي جمعتها كلية الموظفين في نهاية فرادى الدورات الدراسية عن جدوى بعض الدورات الدراسية الرئيسية التي عقدت مؤخراً في عام ٢٠٠٠ صورة أكثر إيجابية. بيد أن المعلومات عن مدى جودة الدورات وتأثيرها غير متوافرة للأسباب المبينة أعلاه:

- أفاد حوالي ٩٠ في المائة من المشاركين في دورتين بشأن بناء القدرات في مجال الإنذار المبكر والتدابير الوقائية، (الأولى في تورينو والثانية في مومباسا) والبالغ عددهم ٦٢ فرداً بأن الدورتين كانتا مجديتين أو مجديتين جداً بالنسبة لعملهم. أما العدد الضئيل المتبقي من أصحاب

المتحدة للمساعدة الإنمائية، وتدابير الإنذار المبكر، والرؤساء المسؤولين عن التعليم، وبرامج تنمية قدرات الإدارة المتوسطة والإدارة العليا، فإن تأثير كلية الموظفين على نطاق المنظومة في كل مجال من هذه المجالات لا يمكن إلا أن يكون تأثيراً محدوداً. وورد في تقرير أعدته مؤخرًا لجنة التنسيق الإدارية بشأن إحصاءات شؤون الموظفين (آذار/مارس ٢٠٠٠) ما يدعم هذه المقولة. فهو يبين أن ١٥ ٠٠٠ من موظفي الفئة الفنية يعملون داخل منظومة الأمم المتحدة (باستثناء البنك الدولي وصندوق النقد الدولي). وثالث هؤلاء تقريباً موجودون في ١٥٠ بلداً في مكاتب تضم أقل من ١٠٠ موظف من الفئة الفنية، في حين يوجد الثلاثان الآخران في حوالي ٢٥ بلداً بمكاتب تضم أكثر من ١٠٠ موظف من الفئة الفنية.

١٧ - وللوصول إلى عدد كبير كافٍ من المشاركين لزيادة تأثير أنشطة كلية الموظفين، يتفق فريق التقييم في الرأي مع كثير من أصحاب الردود الذين أشاروا إلى أن كلية الموظفين تحتاج إلى التركيز على مواضع الخدمات الملائمة من حيث المجالات المواضيعية التي تغطيها، واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والقيام بدور العنصر الحفاز في إطار شبكة دينامية لتبادل المعارف والمعلومات داخل منظومة الأمم المتحدة. وستبحث هذه النقاط في فروع لاحقة من هذا التقرير.

### النتائج الثاني

الاتجاهات المتعلقة بدور أو أدوار كلية الموظفين في المستقبل بالنسبة لنطاق الخدمات التي ينبغي أن تقدمها، إلى جانب توافق الآراء الملموس لدى العملاء بشأن الدور المفضل للكلية

١٨ - نجم عن المقابلات كمية كبيرة من المعلومات والبيانات فيما يتعلق بالدور الذي في وسع كلية الموظفين

الردود فقد رأوا أن هاتين الدورتين كانتا بلا جدوى تقريباً؛

• أفاد جميع المشاركين في الحلقات التدريبية المعقودة في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والبالغ عددهم ٤٤ فرداً بأن تلك الحلقات كانت مجدية أو مجدية جداً بالنسبة لعملهم؛

• أفاد حوالي نصف المشاركين في منتدى الرؤساء المسؤولين عن التعليم (حزيران/يونيه ١٩٩٩) والبالغ عددهم ٢٧ فرداً بأن هذا النشاط كان مجدياً أو مجدياً جداً بالنسبة لعملهم. وكان هناك عدد مماثل لم يرد أو أفاد بأنه كان مجدياً أحياناً.

### (ج) تأثير كلية الموظفين من حيث درجة التركيز ومدى الوصول

١٥ - تفيد كلية الموظفين بأن ٤٤٠٠ شخص تقريباً قد شاركوا في الأنشطة التي جرت فيما بين إنشائها في عام ١٩٩٦ وأيار/مايو ٢٠٠٠. بيد أنه ليس من الواضح كم من هؤلاء جاءوا من منظومة الأمم المتحدة أو من الكيانات الأخرى (مثل برنامج الحكومة الإيطالية للدبلوماسيين المتدربين) ولا أيهم كان من الخبراء ومقدمي العروض لا من المشاركين. ولكن نسبة الثلث على الأقل من المشاركين البالغ عددهم ٤٤٠٠ فرداً كانت من داخل منظومة الأمم المتحدة. وتبين الإسقاطات التي أجريت بالنسبة لما تبقى من عام ٢٠٠٠ وبالنسبة لعام ٢٠٠١ أن كلية الموظفين تهدف إلى زيادة هذه الأرقام زيادة كبيرة وبمقدار توفر الخدمة لحوالي ٤٠٠٠ مشارك خلال تلك الفترة.

١٦ - وحتى إذا بلغ العدد المستوعب سنوياً ٢٠٠٠ أو أكثر من المشاركين من منظومة الأمم المتحدة في الأنشطة الرئيسية الشاملة لعدة قطاعات، مثل إطار عمل الأمم

تصميم وتنفيذ برنامج لإدارة والقيادة العالية الجودة في جميع أرجاء منظومة الأمم المتحدة، يستهدف المديرين في المراتب المتوسطة والعليا.

- والموضوع الثاني الذي نجم عن المقابلات التي أُجريت هو الاضطلاع بما يمكن وصفه بدور التواصل الشبكي داخل منظومة الأمم المتحدة. فقد أشار عددا من الذين أُجريت معهم المقابلات إلى عدم توافر الارتباط والتواصل بين وكالات الأمم المتحدة. كما أشاروا إلى ميل وكالات الأمم المتحدة وأفرادها إلى أن يكونوا "محليين" وإلى عدم توافر تبادل المعارف والمعلومات داخل المنظومة. وأبرزت مجموعة كبيرة من المشتركين موضوع أن تصبح كلية الموظفين مركز للتواصل الشبكي يعالج على وجه التحديد نواحي النقص المذكورة أعلاه. ودور التواصل الشبكي هذا، حسب ردود الذين أُجريت معهم المقابلات، يمكن أن يتخذ الأشكال الأربعة التالية:

- إدارة المعارف

تسهيل تبادل المعارف بين الوكالات والأفراد؛

تنسيق الأنشطة بين مختلف وحدات التدريب في الأمم المتحدة؛

إنشاء شبكات مشتركة بين الوكالات عن طريق برامج التعلم؛

- بناء الشراكات

إقامة صلات نافعة مع القطاع الخاص؛

إقامة شراكات داخل منظومة الأمم المتحدة؛

القيام به في المستقبل. وقد تم استكشاف هذا المجال بعد أن أعرب المشاركون في المقابلات بوجه عام عن تأييدهم لكلية الموظفين ككيان ذي جدوى في منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما في إطار الإصلاحات. وأنت أيضا ردود في هذا المجال من الذين لم يستخدموا موارد كلية الموظفين من قبل ولكنهم يرون أن هناك دورا واضحا تستطيع القيام به.

١٩ - ومما يلفت الانتباه أن ما جُمع من تعقيبات يبين أن هناك مواضيع واضحة جدا أخذت في الظهور بالنسبة لدور كلية الموظفين في المستقبل.

- فالموضوع الذي يحتل بوضوح مكانة رئيسية ضمن البرامج التي تستطيع كلية الموظفين أن تقدمها هو التنمية الإدارية والقيادية. وكانت الكلمات والعبارات المختلفة التي استعملت لوصف هذا الموضوع على النحو التالي: الفعالية الإدارية؛ وبرامج التنمية الإدارية؛ والتعليم والتدريب الإداريان؛ وبرامج الإدارة والقيادة على المستويات العليا؛ وتورينو كمركز للإدارة. ومن الواضح أن هناك حاجة صارخة إلى هذه المجالات ضمن منظومة الأمم المتحدة. وعلاوة على هذا، هناك أكثرية ساحقة تعتقد أنه في وسع كلية الموظفين أن تختص بهذا الدور. بيد أن هناك نقطة تَبَّه إليها كثيرون، وهي ضمان أن تكون الخدمة المقدمة في إطار هذا الدور على هيئة مبادرة على نطاق المنظومة بأسرها. وهذا ما ينسجم بوضوح مع التوقع العام الذي أعرب عنه عند إنشاء كلية الموظفين منذ خمس سنوات بشأن قدرتها المحتملة على إيجاد "ثقافة إدارية متساوقة" في الأمم المتحدة. وإذا ما أُخذ في الاعتبار ردود الذين أُجريت معهم المقابلات، يتبين أن لكلية الموظفين دور واضح جدا في

أُعرب عنها ينقصها الفهم المتعمق لما تستتبعه كلمة "تغيير" في إطار التعلم والثقافة. ومن الواضح أنه سيتعين على كلية الموظفين أن تضع صيغة بينة لمدلول هذه الكلمة وأن تضع مفهوما لما تعنيه عبارة "طليعة التغيير"، إن كان لهذه الكلية أن تصبح فاعلا رئيسيا في هذا المجال.

### النتائج الثالث

دور كل من كلية موظفي الأمم المتحدة ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى للتدريب والبحث والعلاقات فيما بينها

٢١ - تم إجراء مقابلات لاستكشاف أدوار ومسؤوليات كلية موظفي الأمم المتحدة، والتدريب الداخلي في الأمم المتحدة أو في وكالاتها، والعلاقة بمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وجامعة الأمم المتحدة. وتبين أن هناك توافقا عاما للآراء حول دور كلية موظفي الأمم المتحدة كجهة تقدم خدمات في مختلف مجالات التعلم والمعرفة لموظفي منظومة الأمم المتحدة برمتها. وقد رئي أن دور الكلية كعنصر حراز للابتكار في مجالات التعلم والمعرفة في كل أنحاء المنظومة دور ملائم. وقد تتوول هذا الموضوع بتفصيل أكبر في سياق مناقشة النتائج الوارد في الفرع السابق.

٢٢ - وقد حدد أيضا بوضوح الفرق بين خدمات كلية الموظفين وخدمات التدريب في الأمم المتحدة وفي كل من الوكالات على حدة. وفي حين أن الطرفين مسؤولان عن تنمية قدرات الموظفين، فإن دور كلية الموظفين يتمثل في بناء القدرات على نطاق المنظومة، وليس من مسؤوليتها تنمية قدرات موظفي منظمات معينة. والجمهور الذي تستهدفه جامعة الأمم المتحدة ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث هو موظفو الدول الأعضاء والقائمون على أنشطة البحث

- تعزيز الشعور بوحدة أسرة الأمم المتحدة؛
- تسهيل إقامة الشبكات فيما بين الأفراد؛
- إعداد برامج توجيهية لإدماج المبتدئين؛
- أن تكون كلية الموظفين رائدة على نطاق المنظومة في مجال منهجيات التعلم؛

اعتماد أفضل الممارسات في مجال تنمية قدرات الموظفين؛

اعتماد أفضل الممارسات في استخدام أساليب التعليم المفتوح والتعليم من بُعد.

٢٠ - وقد خص كثيرون بالذكر إدارة المعارف كحاجة ماسة في منظومة الأمم المتحدة. وهذا يتجاوز دور التواصل الشبكي الذي ذكر أعلاه؛ فقد أُشير إليه في إطار زيادة الفعالية كمنظومة. وقد أُكد على الحاجة إلى اشتراك المديرين من المراتب العليا في برامج التعلم في مجال إدارة المعارف. أما كون كلية الموظفين قادرة على الاختصاص بهذا الدور بتوفير برامج تعلم عالية الجودة في هذا المجال فهو نتيجة أخرى يمكن استخلاصها من المقابلات التي أُجريت.

- والموضوع الثالث الذي أخذ في الظهور هو إيجاد ثقافة للأمم المتحدة تشمل المنظومة بأسرها. وهذا يتصل جزئيا بالنقطة التي سبق ذكرها عن دور كلية الموظفين في إيجاد ثقافة إدارية متساوقة. بيد أن الصلة الرئيسية هنا يجب أن تُفهم في إطار التغيير. فقد وصف أحد مديري المراتب العليا في المنظومة كلية الموظفين بأنها "طليعة التغيير في منظومة الأمم المتحدة"، كما أعرب آخرون عن تصورات مماثلة، مثل إحداث تغيير ثقافي في الأمم المتحدة؛ أو إحداث التغيير عن طريق التعلم. بيد أن وجهات النظر التي

جماعية على معالجة المسائل الدولية الحاسمة ككل، وحول خطورة العمل في وحدات مجزأة. وأشار في بعض المقابلات إلى أن كلية الموظفين ينبغي أن تؤدي دورا في معالجة هذه المسألة.

٢٦ - وتمخضت المقابلات أيضا عن مجموعة كبيرة من المعلومات بشأن العوامل المحددة التي تدل على التجزئة الظاهرة في منظومة الأمم المتحدة:

- عدم الاتصال بين المسؤولين عن التدريب في مختلف الوكالات؛
- نقص الاستفادة من موظفي الأمم المتحدة والإفراط في الاستعانة بالاستشاريين؛
- عدم وجود ثقافة مشتركة لمفهومى الإدارة والأداء؛
- عدم توافر وسائل لتبادل الموظفين وإعارتهم؛
- ازدواج الجهود ونقص آليات الاتصال.

٢٧ - وكما هو الحال بالنسبة للمبادرات الجديدة، نزع كثير من المشاركين في المقابلات إلى تصور أن كلية الموظفين تعتبر الدواء الناجع لجميع المشاكل المذكورة أعلاه. ولا بد من التأكيد باستمرار على أن كلية الموظفين يجب أن تركز على أن تحدد لنفسها الموقع المناسب داخل منظومة الأمم المتحدة وأن تقدم خدمة ذات نوعية ممتازة في عدد قليل من المجالات؛ فهي لا تستطيع ولا ينبغي لها أن تحاول حل جميع مشاكل بناء القدرات التي تواجه منظومة الأمم المتحدة. ولكن إذا تمسكت بمبادئ إدارة المعارف، فإنها تستطيع تسهيل معالجة هذه القضايا على نطاق المنظومة.

٢٨ - وتم استخلاص الاستجابات التالية من جميع البيانات المتوافرة من المقابلات، بوصفها تمثل دور كلية الموظفين في تمكين المنظومة من التصدي للتحديات الشاملة لعدة قطاعات. وتتراوح نطاقات هذه الاستجابات من النطاقات

وال تطوير ذات الصلة. غير أن هناك بعض الخلط داخل منظومة الأمم المتحدة فيما يتعلق بالعلاقة بين كلية الموظفين ومنظمة العمل الدولية، لا سيما مركز التدريب الدولي في تورينو. ويؤمل أن يكفل الهيكل الإداري الجديد الموصى به (في الفرع الثالث) توضيح الفرق بينهما بشكل ملائم.

٢٣ - ومع وضوح هذه الأدوار، هناك تسليم بالحاجة إلى الإثراء المتبادل، والتشارك في المعرفة فيما بين هذه الكيانات المختلفة. وهذا مستحسن بصفة خاصة على مستوى تبادل الخبرات، والتشارك في الدورات الدراسية والمناهج الدراسية، والاستفادة المتبادلة من حيث منهجيات التعلم أو ممارسات العمل، ومنها مثلا نهج استرداد التكاليف. والواقع أن التعاون جار في بعض هذه المجالات.

٢٤ - والتركيز الواضح على مسؤولية كلية الموظفين ودورها، كما تم الإعراب عنهما في المقابلات، سيتطلب تركيزا أضيق نطاقا على الأنشطة التعليمية للكلية. والسبب فيما يجري حاليا من تقديم نطاق عريض من الخدمات مرتبط بتوافر التمويل الخارجي لكلية الموظفين من أجل الاضطلاع بهذه الأنشطة. ويوصى بضرورة العثور على آليات للتمويل تتيح لكلية الموظفين التركيز على الأنشطة الرئيسية.

## النتائج الرابع

توجيهات بشأن العمليات والمنهجيات اللازمة لكي يكون للقدرة الجماعية لمنظومة الأمم المتحدة أكبر قدر من التأثير في معالجة التحديات الجديدة الشاملة لعدة قطاعات التي تواجه المجتمع الدولي

٢٥ - تمخضت المقابلات عن كمية هائلة من البيانات والآراء القيّمة في هذا المجال. وواضح أن هذا مجال رئيسي بسبب أهميته من حيث تأثيره على الأداء العام للأمم المتحدة ونظرة المجتمع الدولي للأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، هناك وعي متزايد داخل المنظومة حول عدم وجود قدرة

الممكنة التنفيذ بدرجة عالية من الجودة في المجالات المعروضة في هذا التقرير.

### النتائج الخامسة

#### توصية بشأن مركز كلية الموظفين وتمويلها وعملها مستقبلا

٣٠ - أظهرت المقابلات مع فئة المديرين والمسؤولين التنفيذيين وكذلك فئة الموظفين الفنيين أن هناك تأييدا واسع النطاق لوجود كلية لموظفي منظومة الأمم المتحدة. وتلقى فريق التقييم اقتراحات عديدة فيما يتعلق بالطريقة التي يمكن بها النظر في الدور المقبل للكلية وتذليل أوجه القصور المتصورة حاليا. وقد تناولت هذه الاقتراحات بالتفصيل في الفروع الثاني والثالث والرابع. ويمكن تصنيفها بوجه عام في الفئات التالية:

- ينبغي أن تحدد بوضوح الاتجاهات الاستراتيجية لكلية الموظفين وأن يجري التعريف بها، ويجب أن تركز الخدمات على هذه المجالات. والتنوع الحالي للخدمات وفئات المستفيدين لا يوفر هذا الاتجاه الواضح؛
- يجب أن تتجلى في ملاك كلية الموظفين أرفع المستويات الفنية والقيادية المتوافرة في الدوائر التعليمية والتدريبية، ويجب أن يقتصر هذا الملاك على قوة أساسية من الموظفين. وينبغي أن تستفيد كلية الموظفين بقدر الإمكان من الخبرات الموضوعية والمهارات المتخصصة المستمدة من الأمم المتحدة نفسها من خلال آليات مثل الإعارة والانتداب لفترات قصيرة، أو الاستعانة بالاستشاريين. وسمع فريق التقييم عن بعض المشاريع والخدمات التي لم تستكمل أو التي لم تف بتوقعات الأطراف المستفيدة في المنظومة من حيث النوعية. ولا طائل من وراء

الصغرى، مثل تيسير التفاعل على نحو أفضل بين المسؤولين عن التعليم، والنطاقات الكبرى، مثل بناء الوحدة بين المنظمات. وفيما يلي بيان لهذه الاستجابات:

- يتعين أن تكون كلية الموظفين مركزا للمعرفة في المنظومة فيما يتعلق بنقل المعارف وتبادلها، والاستعانة بالاستشاريين، وبناء الأفرقة؛
  - ينبغي أن تصبح كلية الموظفين مركزا لشبكة تضم جميع الوكالات من حيث أنشطتها التعليمية؛
  - كلية الموظفين هي المؤسسة الوحيدة على نطاق المنظومة التي توجد داخل حرم جامعي، ومن ثم يمكن أن تصبح موقعا استراتيجيا لاعتكاف كبار المديرين من جميع الوكالات؛
  - كلية الموظفين مؤسسة لا غنى عنها في عملية الإصلاح، ومن ثم يجب أن يكون لها دور في هذا المجال؛
  - يجب أن تيسر كلية الموظفين تفهم القضايا على نطاق المنظومة، لا سيما القضايا العالمية والمترابطة، وأن تيسر التكتاف بين الوكالات لإيجاد الحلول.
- ٢٩ - وأخيرا، يجب أن يضاف إلى ذلك أن كلية الموظفين لن تستطيع أن تقوم بكل هذه الأنشطة إلا عندما ينظر إلى التعليم والتدريب على أنهما جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة والإصلاح ووضعهما موضع التنفيذ وفقا لهذا المفهوم. ولاحظ أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم ملاحظة في موضعها مفادها أن كلية الموظفين ستتنافس على موارد ثمينة مع وكالات أخرى، وأن هذه ستظل قضية من القضايا الرئيسية. وواضح أنه يتعين على هذه المؤسسة أن تحدد مقصدها واستراتيجيتها وأن تديعها عبر المنظومة. والأهم من ذلك أنها يجب أن تدعم هذا مجموعة من المنجزات

## النتائج السادسة

الأشكال الموصى بها لكيفية التوجيه العام لكلية الموظفين، والتي تتيح للمتعاملين معها المشاركة في صنع القرار، وتحديد الأولويات، وتقييم أداء الكلية

٣١ - أقر كثير من الذين تمت مقابلتهم بعدم وجود هيكل فعال للتوجيه العام ووصفوا ذلك بأنه عقبة رئيسية بالنسبة لكلية الموظفين. وترد المناقشات التي جرت مع كثير ممن تمت مقابلتهم في الفرعين الثاني والثالث من هذا التقرير. ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية التي انبثقت من المناقشات فيما يلي:

- يتعين على هيكل وآليات التوجيه العام لكلية أن تحقق الإقبال من كبار المديرين والموظفين من الفئة الفنية على الكلية وأن توجد لديهم شعورا بانتمائها لهم. وعدم وجود هيكل محدد للتوجيه العام حاليا على نحو يتيح للأطراف المستفيدة فرص الإسهام المباشر بأرائها يعرقل بقوة تحقق الملكية الجماعية لكلية الموظفين؛
- إن توافر هيكل فعال للإبلاغ والإدارة يضع كلية الموظفين موضع المسألة أمام الأطراف المستفيدة من خلال مجلس للإدارة مشترك بين الوكالات بشكل من الأشكال، يتوقع أن يحقق تلبية كلية الموظفين لاحتياجات الأطراف المستفيدة. ويرجح أن تؤدي الصلات الوثيقة من خلال هيكل التوجيه والإدارة مع تلك الأطراف والارتباط الوثيق باحتياجاتها التعليمية في منظمتها، إلى تحقيق أمور لم تستطع كلية الموظفين تحقيقها حتى الآن. وينبغي أن يطلق ذلك طاقات المشاركة الفعلية من جانب الأطراف المستفيدة في تحديد أنشطة الكلية، وتحسين الاستفادة

محاولة استطلاع مدى صحة هذه التصورات أو أسباب قصور الأداء عن المستوى المتوقع. ومما له أهمية حاسمة في تحقيق إقبال المنظومة في المستقبل على كلية الموظفين وزيادة الرغبة في تملكها هو أن تكون نوعية أداء الكلية الفني والقيادي والإداري في المستقبل على مستوى من الجودة يفني بالتوقعات بل ويتجاوزها؛

- أشير في نصف المقابلات تقريبا إلى أن التمويل هو المسألة الرئيسية التي ينبغي حلها لتحقيق استقرار العمليات المقبلة لكلية الموظفين. ورئي أن الاعتماد في الوقت الراهن على المانحين والتمويل المشاريعي للأنشطة يعتبر عقبة رئيسية تعرقل قدرة كلية الموظفين على تحقيق تركيز استراتيجي بدرجة أكبر. واقتُرحت على فريق التقييم خيارات وآليات مختلفة ترد خلاصة لها في الفروع اللاحقة من التقرير. وأعربت الأطراف المستفيدة عن استعدادها وقدرتها على دفع قيمة الخدمات التي تقدمها إليها كلية الموظفين، ما دامت هذه الخدمات ذات نوعية ممتازة وتلبي احتياجاتهم. غير أن البعض أعرب عن عدم استعداده للمساهمة في التمويل الأساسي؛
- وتعارضت آراء الذين تمت مقابلتهم فيما يتعلق بالتكاليف النسبية للأنشطة التي تقدمها كلية الموظفين أو المنظمات الأخرى أو تقدم في مواقع أخرى. ولا توجد في هذه المرحلة معالجة منهجية للمعلومات المتعلقة بالتكاليف ولذا يصعب تحليلها بدقة. ومن الأمور الجوهرية مستقبلا أن تحسن كلية الموظفين المعلومات المتعلقة بالتكاليف وأن تطلع الأطراف المستفيدة على النتائج.

٣٤ - وفي بقية هذا الفرع سنركز على الدور الذي نرى من خدماتها وأن يؤدي إلى فتح قنوات جديدة لإدراج إيرادات من الخدمات التي تقدم مقابل رسوم.

## ثانياً - الدور المقبل لكلية الموظفين

٣٢ - يتضح من الفرع السابق أن أكثرية الأطراف المستفيدة تفضل، إجمالاً، إنشاء كلية لموظفي منظومة الأمم المتحدة. بيد أن هناك أيضاً شعوراً بأن كلية الموظفين بدأت تفقد تركيزها وأنها لم تنجح بعد في تحديد دور مناسب لنفسها. وتفيد هذه الانتقادات في المساعدة على معرفة ما يستلزمه الأمر من إعادة توجيه وإعادة تركيز لدور الكلية ومسؤوليتها. ومما يعزز ذلك أن التوقعات التي صاحبت إنشاء كلية الموظفين منذ خمس سنوات لم تفقد شيئاً من أهميتها، وهي التصور العام لما يمكن أن تحققه الكلية لمنظومة الأمم المتحدة بواسطة بناء خدمة مدنية عالمية حقا تدين بقيم وأخلاق مشتركة، وتستند إلى التزام ورؤية مشتركين، ثم تكوين ثقافة إدارية متساوقة بمرور الوقت.

### ١ - ينبغي ألا تكون الكلية مركزاً للتدريب في خدمة فرادى مؤسسات الأمم المتحدة ووكالاتها

٣٥ - من الضروري ألا تجعل كلية الموظفين نفسها جهة لتقديم خدمات التدريب لفرادى المؤسسات داخل المنظومة وألا تجعل هذا التصور سائداً لدى الأطراف المستفيدة منها. وفيما يلي بيان الأسباب التي تحتم ألا تكون الكلية مركز تدريب لفرادى المؤسسات:

#### • فعالية التكلفة

إذا قامت الكلية بتوفير التدريب، فإنها ستكون في منافسة مع عدد كبير من مؤسسات التدريب المحلية التي تقوم بالتدريب بتكلفة أقل سواء بفعل وفورات الحجم أو بسبب توافر الموارد المحلية؛

#### • المحتوى

إن جزءاً كبيراً من الاحتياجات التدريبية لمختلف الوكالات موجه نحو الميادين الفنية والتشغيلية، وبالتالي فإنه متخصص بالنسبة لكل وكالة. ولا تملك كلية الموظفين الموارد ولا القدرات اللازمة لسد الاحتياجات المتخصصة، كما أن ذلك لا يشكل نمجاً فعالاً من حيث التكلفة. وفي الواقع أن انتباهنا قد وُجّه أثناء الدراسة الميدانية التي أجريناها وعملية التشاور التي قمنا بها إلى أن أية

٣٣ - وفي الواقع أنه طوال عملية التقييم والتحليل، كان التصور العام السائد هو أنه لا بد من بناء مستقبل. ويتمثل التحدي في رسم ملامح مستقبل يلي توقعات الأطراف المستفيدة ويكون في نفس الوقت واقعياً. ورغم أنه لم يحدث إطلاقاً أن تم بناء أية مؤسسة عظيمة خلال فترة قصيرة، إلا أن المؤسسة، ما لم تبشر بالنجاح منذ نشوئها، تواجه خطر زوال أهميتها، خصوصاً في الأوقات التي تندر فيها الموارد ويشد التنافس عليها. ولم تعد الأطراف المستفيدة تصبر على المؤسسات التي تتطور ببطء. وقد ظهرت ملامح نفاذ الصبر هذا أثناء المشاورات التي أجريناها مع تلك الأطراف. ولكن بالرغم من ذلك، فإن جميع هذه الأطراف متفائلة فيما يتعلق بمستقبل كلية الموظفين، بشرط أن تعيد تركيز اتجاهها لتجد لنفسها دوراً مناسباً.

الممارسات على صعيد المنظومة بأسرها. ولذا فإن من الضروري أن تتحول كلية الموظفين من مؤسسة تدريبية إلى مؤسسة معرفية.

## ٢ - ينبغي ألا تكون الكلية مركزا لتلبية احتياجات البلدان الأعضاء إلى التدريب والبحث

٣٨ - من المهم أن تحافظ كلية الموظفين بوضوح على الدور الذي وكل إليها وهو سد احتياجات منظومة الأمم المتحدة في مجال التعلم، وليس سد حاجات الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في هذا المجال. وهذا التقسيم للعمل بين كلية الموظفين ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وجامعة الأمم المتحدة أعيدت صياغته مؤخرا في سياق النقاش الذي أجرته اللجنة الثانية للجمعية العامة أثناء دورتها الرابعة والخمسين، وذلك كما يلي:

”سعيًا إلى تفادي ازدواج الجهود، يلزم بشدة إجراء تقسيم واضح للعمل بين معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وجامعة الأمم المتحدة وكلية موظفي الأمم المتحدة. وتمثل المسؤولية الأساسية لمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث في التدريب وبناء القدرات لصالح البلدان النامية وموظفي البعثات الدبلوماسية لدى الأمم المتحدة، بينما تركز كلية موظفي الأمم المتحدة على تدريب موظفي الأمم المتحدة. أما المسؤولية الرئيسية لجامعة الأمم المتحدة فهي البحث والتدريب في مجال الدراسات العليا، على نحو يعزز قدرات معاهد التعليم العالي في البلدان النامية. وينبغي أن يكون أي بحث يجريه المعهد أو الكلية ذا منحنى تشغيلي وأن يسهم في أنشطتهما التدريبية“.

٣٩ - ومن الواضح أن أفضل خدمة يمكن أن تؤديها كلية الموظفين للدول الأعضاء هي المساعدة على ضمان أداء

محاولة من جانب كلية الموظفين للتنافس مع برامج وكالات الأمم المتحدة سوف تفضي إلى نتائج عكسية؛

## • الرعاية

يتطلب نجاح المؤسسات التعليمية وجود عملية ”دعم تام“ على مستوى الإدارة العليا، بدونها تظل إمكانية الحصول على التمويل والموارد مخفوفة بالشك إلى حد كبير. إذ أن توفير التدريب للوكالات ليست له القوة الدافعة التي تحفز على التمويل.

٣٦ - ومن ثم فإن رأينا بإيجاز هو أنه ينبغي أن يكون الهدف العام لكلية الموظفين التطور في اتجاه يجعل منها جهاز التعلم في منظومة الأمم المتحدة، بحيث تكون بمثابة العنصر الحفاز الرئيسي لتبادل المعارف وأفضل الممارسات في جميع أنحاء العالم وتحقيق تكامل التعلم والمعرفة في منظومة الأمم المتحدة وبذلك تصبح المحور المعرفي لعملية التغيير.

٣٧ - وكجزء من التطور الحادث في هذا المجال على الصعيد العالمي، هناك ابتعاد متزايد عن التركيز المطلق على تدريب العاملين في المنظمات، واتجاه إلى تسهيل التعلم للأفراد والأفرقة. ويتطلب ذلك توجهًا مختلفًا تمامًا، نظراً لأن التعلم داخل المنظمات عملية معقدة تعالج السياق الأكبر للتغير الذي يحدث في البيئة، كما تعالج في نفس الوقت الاحتياجات التعليمية للمنظمة. وفي البيئة الراهنة التي تتغير فيها بسرعة العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، لا يمكن أن تظل قدرة الأمم المتحدة على معالجة القضايا معتمدة اعتماداً مطلقاً على الأفراد المدربين. بل سيتزايد اعتمادها على القدرة المؤسسية التي تنعكس في استعداد مختلف الأفرقة في المنظمة للتجديد والتعلم السريع من الأخطاء السابقة وتبادل المعارف المتعلقة بأفضل

٤٢ - وقد حث الأمين العام على زيادة التعاون عبر القطاعات وبين الوكالات. بيد أنه ما لم تُوجد مؤسسة أو آلية خاصة توكل إليها مهمة إحداث التغيير المرغوب وتوفّر لها الموارد اللازمة لذلك، فإن الوضع الراهن يظل عادة قائماً دون تحد، وبخاصة عندما ينطوي، كما هو الحال في منظومة الأمم المتحدة، على عدد كبير من الهيئات والمؤسسات وقوائم الأولويات. وتتمتع كلية الموظفين بمركز فريد يتيح لها أن تؤدي هذا الدور الحفاز، ألا وهو تسهيل الحوار وتبادل المعارف بين كبار المديرين في مختلف الوكالات؛ وإيجاد جماعات معرفية - أثرية أو حقيقية؛ وتوثيق الممارسات المثلى؛ وإتاحتها للوكالات ذات الصلة وكبار مسؤوليها الإداريين.

#### ٤ - الكلية كمركز لتنمية القدرات القيادية والإدارية الاستراتيجية لمنظومة الأمم المتحدة

٤٣ - هناك دوران مترابطان ومتواصلان متوخيان في هذا الصدد، وهما:

(أ) تنمية القدرات القيادية والإدارية الاستراتيجية عن طريق تحسين الأداء والنوعية والفعالية؛

(ب) تعزيز قدرة كلية الموظفين بوصفها مركزاً لتنمية القدرات القيادية والإدارية الاستراتيجية.

#### (أ) بناء القدرة المؤسسية الجماعية

٤٤ - من أكبر التحديات التي تواجهها منظومة الأمم المتحدة تكوين كتلة حاسمة من الأفراد والأفرقة والعمليات، تستطيع في نهاية المطاف إنجاز عملية التحول في المنظمة. ويلزم معالجة قضايا الأداء والنوعية والفعالية باستخدام مزيج من الإدارة الفنية السليمة والقيادة المدعة. وهذان العنصران يخلقان معاً ظروفًا ملائمة للتمكين والمسؤولية والمساءلة، وثقافة عمادها الأداء الفائق. وتستلزم الثقافة المتساوقة وجود كتلة حاسمة من الأفراد داخل المنظمة قادرة على الأداء الفائق

الموظفين في المنظومة خدمات متساوقة وجيدة التنسيق وملبية لاحتياجات الدول الأعضاء.

#### ٣ - العمل كعنصر حفاز لعملية التعلم وإدارة المعارف على نطاق منظومة الأمم المتحدة

٤٠ - هناك اعتراف على نطاق واسع من جانب الأمم المتحدة وهيئاتها والوكالات المتخصصة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالحاجة إلى السير بأسرع ما يمكن في اتجاه العمل كمنظومة، خصوصاً في الوقت الحاضر الذي تزداد فيه الأوضاع العالمية تعقداً ويتسارع فيه تغيرها. ويتطلب هذا الأمر جهداً مدروساً، ويستلزم في بعض الأحيان مبادرات مستقلة على عديد من المستويات. ويمكن لكلية الموظفين، بل وينبغي لها، أن تؤدي دوراً حفازاً في هذا المجال بالتركيز على ما يلي:

- نوعية القيادة والأشخاص العاملين في المنظومة؛
- العمليات التي تسهل التعلم وتوليد المعارف وتبادلها على نطاق المنظومة؛
- وجود ثقافة متساوقة ومفعمة بالنشاط.

٤١ - ولن يؤدي التعلم والنمو إلى التغيير إلا إذا وجدت أجهزة تنظيمية لتحقيق النمو تعتمد على التعلم الجماعي وتعممه وتقننه وتوفر على نطاق المنظومة إمكانية التعلم والاطلاع على أفضل الممارسات. وفي تلك الظروف، يصبح الموظفون قوى حفازة للتغيير وتصبح المنظومة قادرة على التغيير. وبدون ذلك، ينشأ خطر "العقلية الانعزالية" التي تجعل الوكالة لا تتعلم من أعمال الوكالات الأخرى وأخطائها وخبراتها المكتسبة، وتسود أيضاً عقدة أن "الاستثمار بالمعرفة ضمان للقوة"، التي تشجع الوكالات على اختزان المعارف بدلاً من تقاسمها.

٤٧ - ولكلية الموظفين دورا مستقبلي واضح في تصميم وتنفيذ هذه العمليات بالتعاون مع وكالات منظومة الأمم المتحدة، وفي إتاحة البرامج الكفيلة بتوفير المهارات والمعارف اللازمة لوضع هذه العمليات موضع التنفيذ.

(ب) بناء قدرة كلية الموظفين بوصفها مركزا لتنمية القدرات القيادية والإدارية الاستراتيجية

٤٨ - يمكن لكلية الموظفين أن تعمل وأن تنجز على ثلاثة مستويات داخل المنظومة:

١٠ الفتيون المبتدئون الجدد

هذا أول مستوى للتنمية الإدارية داخل المنظومة يلزم لكلية الموظفين أن تتم به. فهؤلاء الخريجون الجدد هم الذين سيخرج في المستقبل من بين صفوفهم كبار المديرين في المنظومة. وثمة نوعان من البرامج يمكن للكلية أن تنجزهما من أجل الموظفين المعينين حديثا:

• إدماج الموظفين الجدد في منظومة الأمم المتحدة

تعكف كلية الموظفين حاليا على وضع مجموعة برامج من أجل عملية الإدماج على أقراص ليزر (CD-ROM). فإضافة إلى المدخل الذي يساعد الأفراد على الاندماج في المنظومة، تتسم بأهمية ماثلة عملية التنمية التنظيمية التي تؤدي دورا أساسيا في الحفاظ على الزخم بعد الانتهاء من عملية الإدماج الرسمية. ويمكن لكلية الموظفين أن تؤدي ذلك الدور من خلال عمليات متابعة مخططة بدقة من قبيل تحديد مدرّبين وموجهين من داخل المنظومة للإشراف على مجموعات المبتدئين ومن ثم تيسير عملية تطوّرهم وظيفيا؛ وإنشاء شبكات دراسية نظامية وغير نظامية تسهل عمليتي التعلم وتبادل المعرفة؛ وإقامة برامج للتعلم المتواصل للموظفين الجدد يكون لمديريهم التنفيذيين دور أساسي فيها. أما الدور الذي تؤديه كلية الموظفين فيكون ذا طابع

بصورة مستمرة وعلى استلهايم قيم المنظمة ومقاصدها وقيم أفرادها الحياتية الخاصة.

٤٥ - ويمكن لكلية الموظفين أن تضطلع بدور بالغ القوة في مجال الدعوة يستهدف المساعدة على بناء عمليات تنمية الموارد البشرية وتنمية المنظمة من منظور التعلم والتنمية داخل منظومة الأمم المتحدة. وهذا يتطلب التعاون بصورة وثيقة مع المكاتب المعنية بالموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة، التي تضطلع بمهمة خلق ثقافة جديدة عمادها الأداء. كما تشكل مهارات التوجيه والإرشاد المعنية بالأداء جزءا من التدريب الإداري الفعال الذي يلزم أن تتولى كلية الموظفين إدارته. وبالمثل، يلزم من منظور التنمية المؤسسية وجود عملية لبناء الزخم تعمل عبر المنظومة على مستوى كبار المسؤولين. وبناء القدرة يبدأ عندما تتعرض طرق التفكير والعمل القديمة للنقد، بل وللنبد، من أجل إيجاد نهج جديدة ومبتكرة ومجدية.

٤٦ - والعناصر الثلاثة التي يعتبرها الأمين العام محركات للتغيير، وهي التمكين والمسؤولية والمساءلة، تستلزم شروطا ثلاثة:

- نظم جديدة لإدارة المعارف والأداء والتغيير لا تعرقها قيود البيروقراطية ولا البطء في صنع القرار؛
- توافر الفرص للأفراد والأفرقة للحصول على أفضل ما يمكن من التدريب والتعلم بحيث تتم تعبئة الموارد والأفرقة للعمل بطريقة مبدعة وبأعلى درجة ممكنة من الأداء؛
- وجود قيادة تشجع على المخاطرة والابتكار والاختلاف، وتكافئ المبادرات في هذا الاتجاه، بينما ترسل في نفس الوقت رسالة واضحة فيما يتعلق بالكيفية التي يعامل بها النقص في الأداء.

إلحاقيا تتراوح مدته بين ١٢ و ١٥ شهرا ويُقسَّم بالتساوي بين المقر والميدان.

### ٢' تنمية القدرات الإدارية

ينبغي أن تتناول هذه العملية فئة الإدارة المتوسطة داخل المنظومة، التي تضم المديرين التنفيذيين المسؤولين عن وضع خطط العمل ورصدها، وحفز الأفراد، وتنفيذ نظم إدارة الأداء والاتصالات. وعلاوة على ذلك، وكما يحدث في العديد من المنظمات، يحدث في الأمم المتحدة عادة أن تؤدي الترقيات التدريجية المتوالية إلى تولي أفراد مناصب إدارية دون أن يتلقوا سابقا أي تعليم إداري على مستوى فني.

وينبغي لكلية الموظفين أن تهيب نفسها للاضطلاع بدور عامل التغيير الذي يمكن المديرين والأفرقة في الوكالات من الانخراط في ثقافة إدارية متساوقة. وهذا يتطلب، من جهة، توفير برامج ومدخلات تعليمية، ومن جهة أخرى رصد عملية التنمية التي تجري داخل المنظمات فيما بعد. وسوف تشمل مجالات المدخلات الجديدة التي ينبغي لكلية الموظفين أن تنهياً لإنجازها: فعالية الإدارة، والإدارة في إطار التعددية الثقافية؛ والتعاقد مع ذوي المؤهلات القيادية؛ وإدارة الأداء؛ وإدارة المعارف؛ والتدريب في مجال الاتصال. ومن المهم أهمية حاسمة أن تبلور الكلية إلى صياغة برنامج مستدام يضع التنمية الإدارية ضمن سياق تعدد الوكالات ويكون مدعوما بعملية للتنمية داخل المؤسسات.

### ٣' تنمية القدرات القيادية

يستهدف هذا البرنامج كبار المديرين على نطاق منظومة الأمم المتحدة، الذين يتولون مسؤولية إدارة عملية تطوير الأمم المتحدة من خلال عملية الإصلاح. ويتبين بوضوح من الأبحاث التي تجري في موضوع القيادة أن الضغط الناجم عن الاضطرار إلى التفاعل باستمرار مع

تيسيري. وتتمثل إحدى الفوائد الجانبية المهمة لهذه العملية في أنها تنطوي على محاولة متضافرة لاستبقاء أفضل العناصر من هؤلاء المبتدئين وعكس اتجاه التزايد الواضح في أعداد الموظفين الذين يتركون العمل في الأمم المتحدة "لخيبة رجائهم فيه"؛

### • تطوير المجالات الأساسية للمعارف والخبرات

الخريجون الذين يلتحقون بالعمل في المنظومة بحاجة ماسة أيضا إلى اكتساب مهارات ومعارف في المجالات الرئيسية المعترية أنها ذات أهمية حاسمة بالنسبة للمنظومة. ويمكن لهذه المجالات أن تشمل ما يلي: تخفيف حدة الفقر؛ وبناء القدرات؛ وإدماج البعد الجنساني في السياسات العامة؛ وحقوق الإنسان. وتتولى الكلية آنذاك مسؤولية كفالة وجود عدد كاف ومتزايد من الأفراد داخل الأمم المتحدة ممن لديهم معرفة بهذه الميادين؛

وإذا ما تحقق الوضع الأمثل، سيكون بمقدور كلية الموظفين أن تحدد "الخبراء" في مختلف المجالات المعرفية من داخل المنظومة، مما يضمن للمعارف المتبادلة أن تكون ملائمة لسياقاتها ومحلية ومستدامة. وتتمثل إحدى الفوائد الجانبية لهذه العملية أيضا في إنشاء وإتاحة قاعدة بيانات منظمة عن الاختصاصيين الذين يمكن الركون إليهم في المستقبل في هذه المجالات مما سيقبل بقدر ضخم الوقت الذي تستغرقه عملية تحديد خبراء داخليين في مجالات معينة؛

### • نحو برنامج شامل مدته ٣-٤ سنوات لإدماج الموظفين الجدد في المنظومة

يمكن انطلاقا من المرحلتين الأوليين المشار إليهما أعلاه صياغة برنامج إدماج شامل تتراوح مدته بين ٣ و ٤ سنوات يضم مع البرنامج الفرعيين الأنفي الذكر برنامجا

الموارد البشرية (A/53/414)، والذي يبين فيه رؤيته "لاعتناق ثقافة جديدة قوامها التمكين والمسؤولية والمساءلة". ويرى الأمين العام أن الغاية العامة:

"تتمثل في وضع مواردنا البشرية على نسق واحد مع رسالتنا العالمية التي تتعاضد الحاجة إليها مع مرور الأيام، وهي رسالة السلام والتنمية وحقوق الإنسان للعالم أجمع".

٥٠ - وقد انطلقت من هذه الرؤية وامتزجت بها "الثورة الهادئة"، ثورة الإصلاح والتحديد، التي أطلقها الأمين العام في عام ١٩٩٧. وقد حدد الأمين العام وكبار مساعديه من المديرين منذ ذلك الحين بعض العيوب الخطيرة التي تعوق استخدام موارد الموظفين بشكل فعال وتحول بالتالي دون إمكانية إقامة هذه الثقافة الإدارية الجديدة. وتتمثل أهم هذه العيوب فيما يلي:

- يتحمل المديرون مسؤولية محدودة عن الموارد البشرية والمالية القائمين عليها. وهذا يؤدي مباشرة إلى تناقص المساءلة على جميع مستويات المنظمة؛
- تتسبب القواعد والإجراءات المعقدة في تثبيط حركة التوظيف وترقي الموظفين وتنقلهم، مما يؤثر على قدرة الأمم المتحدة على نقل الشخص المناسب إلى المكان المناسب في الوقت المناسب. وهذا أمر يتسم بأهمية أساسية في منظمة عالمية يتوقع منها بصورة متزايدة أن تسارع إلى معالجة الأزمات المعقدة والأولويات المتغيرة؛
- يؤدي عدم كفاية التخطيط للموارد البشرية إلى إعاقة قدرة الأمم المتحدة على تحديد احتياجات الملاك في المنظمة في المدين القصير والطويل؛

أحداث البيئة الخارجية، والافتقار إلى الوقت اللازم للتفكير، يدفع بكبار صانعي القرارات إلى انتهاج أنماط قيادية منفصلة عن غرض المنظمة وقيمها وعن العمل اللازم لتحفيز الأفراد من خلال القيادة النشطة. ودور الإدارة العليا في أي منظمة يتمثل في وضع أهداف وغايات منبثقة من رؤية هذه المنظمة، وجعل أفرادها يلتزمون بهذه الرؤية.

ويتطلب ذلك أكثر ما يتطلب عملية ميسرة لما يمكن تسميته بابتكار المعارف على نحو مطرد مع الوقت في شكل عملية تراكمية. وعلى القادة أن يوجّدوا الظروف المواتية لابتكار المعارف التي من دونها يتكرر تطبيق نفس الحلول المجربة المعروفة مرة تلو أخرى بصرف النظر عن التغييرات الخارجية الحاصلة في طبيعة المشكلة. كما ينبغي لكلية الموظفين أن توفر المهارات والقدرات بل والمحافل اللازمة لجذب كبار المديرين إلى حوار فكري بشأن القضايا الاستراتيجية. ويشار إلى مجال العمل هذا على أنه أحد "مجالات إنتاج" كلية الموظفين، وهو توفير المحافل التنفيذية/الدراسية التي تتيح تبادل الخبرات وتطوير المفاهيم بشأن القضايا التي تهم العالم أجمع. وما تحتاج إليه كلية الموظفين هو إعطاؤها الولاية والإذن بتنفيذ حلقات عمل قيادية منتظمة لكبار المديرين على نطاق منظومة الأمم المتحدة ككل.

وعلاوة على ذلك، ينبغي لكلية الموظفين أن تعمل في إطار شراكة وثيقة مع المؤسسات الدراسية ومنظمات الخبرة الاستشارية الأخرى على مستوى العالم لإنجاز ما لا يمكنها تنفيذه وحدها.

## ٥ - كلية الموظفين بوصفها محفلا رائدا لتنمية ثقافة وقيم إدارية مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة

٤٩ - يرد استخدام مصطلح "الثقافة الإدارية" في التقرير الذي قدمه الأمين العام إلى الجمعية العامة عن إصلاح إدارة

”تساعد على إيجاد ثقافة متساوقة للتعلم  
سويا في منظومة الأمم المتحدة بكاملها“.

٥٤ - وفي هذه الحالة، استخدمت كلمة ”التساوق“  
تحديدا في سياق التعلم.

٥٥ - وبغية متابعة هذه المسألة، يلزم بادئ ذي بدء إجراء  
تقييم أكثر شمولاً لمختلف العناصر التي تشكل ثقافة متساوقة،  
ويلزم ثانياً تحديد ما إن كان بإمكان كلية الموظفين أن تهيئ  
نفسها لتكون عنصراً حافزاً للتغيير داخل منظومة الأمم  
المتحدة في هذا الاتجاه:

(أ) **الثقافة وتفتتها: الدروس المستفادة من السلوك  
المؤسسي**

٥٦ - الثقافة هي مجموعة أنماط معرفية وعاطفية وسلوكية  
تتبع من مجموعة نماذج ذهنية تعتنقها الجماعة وتشكل  
الأساس الذي تتحدد عليه خصوصية القيم والمواقف  
والسلوكيات والعمليات التي تحكمها. ووجود ثقافة سليمة  
في المنظمات، شأنها في ذلك شأن المجتمعات، هو الدعامه  
الأساسية التي يستند إليها أفرادها في ابتكار المعاني، والأساس  
الذي يقوم عليه صلاح أحوال النظم والأشخاص ومدى  
قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية  
والوسائل التي تستخدمها في ذلك.

٥٧ - بيد أن الثقافة المؤسسية تتعرض مع الزمن وبفعل  
مجموعة مختلفة من العوامل مثل ازدياد الحجم ودرجة التعقد  
للتفتت ثم لعدم الاستدامة في نهاية المطاف. ويتجلى انعدام  
هذا التماسك عادة في واحد أو أكثر من الأعراض التالية:

- الانحراف الملموس عن ”روح“ المنظمة الأصلية،  
وانعدام التساوق والجدوى، وهما علة وجود المنظمة  
وعملها؛

• عدم كفاية الاستثمار في بناء قدرة المنظمة في  
الميدانين الفني والإداري. ولم يجر تنفيذ برامج  
منهجية لتنمية قدرات المديرين إلا في الآونة الأخيرة.

٥١ - وعلاوة على هذه العيوب وما يلزم لإزالتها من  
سياسات وإجراءات وممارسات في مجال الموارد البشرية، ثمة  
مشكلة أخرى بنفس الأهمية تم تحديدها ويلزم معالجتها،  
وهي الافتقار إلى التنسيق والتساوق بين مختلف الوكالات  
وجداول أعمالها. وبعبارة أخرى، فإن عدم وجود إرادة  
سياسية يؤدي إلى انعدام شبكات التعلم وتبادل المعارف بين  
مختلف الوكالات، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الكفاءة  
والازدواج وإلى عقدة النفور من أفكار الآخرين مما يؤدي  
إلى سوء الأداء والعجز عن الابتكار.

٥٢ - وهذا على الأرجح هو ما دعا إلى استعمال كلمة  
”متساوقة“، وتحديد عبارة ”ثقافة إدارية متساوقة“ في  
مجال إيجاد ثقافة موحدة لإدارة الموارد البشرية على نطاق  
المنظومة. وفي عام ١٩٩٦، عُمم هذا التعبير بتطبيقه على  
كلية موظفي الأمم المتحدة. وقد أشير إليه في نشرة صحفية  
أصدرها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)  
على النحو التالي:

”... بوسع كلية الموظفين أن توجد قدراً  
أكبر من التساوق والتناسق في أنشطة منظومة الأمم  
المتحدة، وأن تنشر ثقافة إدارية أكثر تساوقاً، وأن  
تيسر عملية التغيير الحاصلة على نطاق منظومة الأمم  
المتحدة بأسرها“.

٥٣ - وترد إشارة أخرى إلى كلمة ”التساوق“ في سياق  
الثقافة الإدارية في التقرير المرحلي الذي قدمه مدير كلية  
الموظفين إلى الدورة الرابعة والخمسين للجمعية العامة،  
بوصفه للكلية بأنها

توجد السبل والوسائل الكفيلة بتحويل القيم والغايات إلى أعمال. كما أن على كلية الموظفين أن تحاول التواصل مع قسم الإدارة العليا، بما في ذلك الرؤساء التنفيذيون، إذا ما أريد تطوير وترسيخ الصفات القيادية المشتركة التي تولد الالتزام وتحفظ استدامته.

## ٦ - توفير الآليات المؤسسية اللازمة لإدارة المعارف

٦٠ - لن يتسنى لأي برنامج للتعليم أن يصبح مكتملاً أو فعالاً بدون نظام متساوق لإدارة المعارف. ويقصد بإدارة المعارف في أبسط صورها، في الأمم المتحدة، إيجاد بيئة دينامية على مستوى المنظومة من أجل تبادل المعارف وصنع القرار بطريقة أسرع وأكثر فعالية. وهناك طريقتان تستطيع كلية الموظفين أن تهيم نفسهما بهما للقيام بهذا الدور:

### (أ) دور مركز التواصل الشبكي/تبادل المعلومات

٦١ - تسعى كلية الموظفين إلى تحمل مسؤولية التعريف بأفضل الممارسات على مستوى المنظومة، عن طريق إيجاد عملية تقوم فيها بدور مركز لتبادل المعلومات.

٦٢ - وقد عُرض نموذج تجريبي في اجتماع الرؤساء المسؤولين عن التعليم، المعقود في حزيران/يونيه ١٩٩٩. إلا أن ما أعقب ذلك من مشاكل تتعلق بالقدرات والجوانب التكنولوجية أخر اكتمال تنفيذه. وقد جرى تذليل هذه المشاكل بعد ذلك، وسيبدأ مركز التبادل الذي أعيد تشكيل العمل بكامل طاقته في وقت لاحق من هذا العام. وإذا أريد لمركز التبادل أن ينجح، فإن كلية الموظفين يتعين أن تقوم بما يلي:

- أن تنبأ موقعا استراتيجيا يهيئ لها تلقي المدخلات بصفة منتظمة من جميع قطاعات المنظومة بشأن مجالات المعرفة الحالية والناشئة؛
- أن تكفل وجود قواعد بيانات فعالة وقادرة على استيعاب المعلومات ذات الصلة وإتاحة الحصول

• تناقص قدرة المنظمة على الاستدامة نتيجة للافتقار إلى العمليات المثلى للتواصل الشبكي داخل المنظمة وعجز الأفراد والأفرقة عن توليد أي زخم؛

• عجز المنظمة عن التعلم والابتكار واستحداث معارف جديدة؛ ونشوء نزعة إلى مقاومة التغيير؛

• وجود نظام كابح للإبداع الفردي والحافز الفردي، مما يؤدي بصورة متزايدة إلى تردي أداء الأفراد والأفرقة. ويسفر ذلك كله عن عجز المنظمة عن أن تواجه التغيير الخارجي مواجهة هادفة وحلاقة، مع ما يستتبعه ذلك من انحسار الفعالية وهبوط الأداء على المستويين الفردي والجماعي.

### (ب) إيجاد ثقافة متساوقة: تحديد علة وجود كلية الموظفين

٥٨ - إن بث التساوق في ثقافة أصبحت متفتحة يشكل عملية علاجية منظومية معقدة تنطوي على أكثر بكثير من مجرد تحقيق فعالية الإدارة من أجل تعزيز الأداء. ففي حين أن من الضروري تزويد المديرين بالمهارات التنفيذية والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بصورة سليمة، وتطبيق سياسات ونظم في مجال الموارد البشرية تكفل السرعة في تحريك الموظفين بين أماكن العمل، فإن هذين التديبين غير كافيتين في حد ذاتهما لأنهما لا يتطرقان إلى بعض الأسباب الأساسية للفتت الثقافي. فالإصلاح وإدارة التغيير هما الغاية وليس الوسيلة؛ وكثيرا ما يُتصور أن الإصلاح هو الوسيلة فتترع المنظمات إلى اعتماد الخيار السهل ألا وهو إحداث الإصلاح عن طريق إعادة الهيكلة.

٥٩ - ولكي يتسنى لكلية الموظفين أن تهيم نفسهما بنجاح لأن تكون مركزا لاستحداث هذه الثقافة المتساوقة داخل منظومة الأمم المتحدة، يلزم أن تبادر إلى تصدر مسيرة التنمية القيادية في سياق عملية الإصلاح وأن تعتبرها مهمتها، وأن

تحديد أفضل الموارد المتوافرة داخل المنظومة وإتاحة الحصول عليها.

٧ - القيام بدور قيادي وتنسيقي رائد لكفالة اتباع نهج مبتكرة ومتقدمة بشأن نظم ومنهجيات التعلم، بما في ذلك التعلم من بعد

(أ) الانتقال بالعمل التعاوني من مستوى المبادرات الشخصية إلى مستوى الشبكة الدينامية المنظمة

٦٦ - كشفت المناقشات، وبخاصة مع الرؤساء المسؤولين عن التعليم، عن أن كل واحدة من المنظمات تكافح من أجل إيجاد وتطوير نظم وطرائق للتعلم تلائم هدف تنمية قدرات الموظفين في منظومة الأمم المتحدة. وقد تمكنت هذه المجموعة من تحقيق فوائد بالعمل التعاوني وتبادل الخبرات بالطرائق ونظم التعلم الجديدة، وأهمها تبادل الرسائل الالكترونية، وتنظيم جلسات المعلومات المنظمة محليا، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الكائنة في جنيف، وبدرجة أقل بالنسبة لمنتدى الرؤساء المسؤولين عن التعليم. وتنتج هذه الأنشطة عادة عن مبادرات فردية.

(ب) ينبغي إيلاء اهتمام خاص لتبادل المعارف بشأن طرائق التعلم الجديدة وبرامج التعلم القائمة حاليا بشأن التعلم من بعد

٦٧ - هناك اعتراف ملموس بأن كلية الموظفين تستطيع أن تؤدي دورا هاما جدا في كفالة جعل الرؤساء المسؤولين عن التعليم مطلعين أو ملمين بالطرائق الرائدة، ونظم التعلم الملائمة لمنظومة الأمم المتحدة و/أو التي جربت من قبل الزملاء. وينبغي أن تستفيد كلية الموظفين في ذلك من مجموعة الرؤساء المسؤولين عن التعليم وأن تعمل معهم بغية حشد الطاقات التي تشكل أساس المبادرات الفردية.

٦٨ - وهناك حاجة أيضا إلى القيادة والتنسيق من أجل بناء المعارف والحفاظة عليها في مجالات خدمات ومنتجات

عليها؛ وأن تكفل وجود خبراء من داخل المنظومة لتحديث المعلومات بصورة متواصلة؛

• أن تنشئ وتدير "جمعية للمستفيدين" الذين يداومون على الحصول على المعلومات والمعارف من كلية الموظفين؛

• أن تعد مصفوفات معيارية لقياس وتوثيق أفضل الممارسات؛

• أن تواصل تطوير وإدارة شبكة المستعملين والمساهمين.

٦٣ - والكلية مهياة لأن تصبح عنصرا حفازا حقيقيا للتواصل الشبكي، نظرا لقدرتها على العمل مع كافة الوكالات. لكن يتعين عليها أن تصبح ذات كفاءة وفعالية وأن تكون مواكبة للزمن.

#### (ب) إدارة جماعات الممارسة الأثرية والحقيقية

٦٤ - يقصد بجماعات الممارسة مجموعات الأفراد الذين يلتقون على نطاق المنظومة حول مجال معين من مجالات المعرفة أو الخبرة، ويتفاعلون فيما بينهم بانتظام بغية تبادل المعارف وتنمية الكفاءة في هذا المجال. وترسخ جماعات الممارسة إحساسا مشتركا بالهدف وتوجد حاجة حقيقية للاطلاع على ما يعرفه الآخرون؛ وهي تمثل تحديا للأنساق التقليدية للاستثمار بالمعارف وتؤدي دورا حفازا للتغيير داخل المنظمات.

٦٥ - وفي حين أن قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات، تمثل الجانب الساكن في إدارة المعارف، فإن تيسير قيام جماعات الممارسة، يتمحور حول الإنسان ومن ثم فهو أكثر دينامية. وينبغي لكلية الموظفين أن تهيم نفسها للريادة في تسهيل قيام الجماعات الأثرية والحقيقية على امتداد الوكالات، بهدف التشارك في أفضل الممارسات، وبدرجة أهم، معالجة المسائل الناشئة عن طريق

الجزئية لهذه التبادلات يلزم تغييرها لتصبح نهجاً أكثر انتظاماً واتصافاً بالطابع الرسمي، كي يتاح للجميع الاستفادة من التجارب المشتركة وتبادل المعلومات، بل والوصول إلى مرحلة التشارك في تطوير البرمجيات أو المنتجات، أو شراء أو استخدام و/أو استئجار منصات وبنى أساسية مشتركة للتعلم من بعد. وبينما اتخذت كلية الموظفين بعض الخطوات في هذا المجال، منها محاولة إعداد قرص ليزر (CD-Rom) موحد للتدريب التوجيهي للموظفين الجدد، ورغم أن إعداد هذا المنتج على وجه التحديد قد اكتنفته بعض المشاكل، توافقت آراء معظم الذين أجريت معهم مقابلات على أن كلية الموظفين تستطيع أن تقدم إسهاماً قيماً في هذا المجال.

### (ج) المقترحات التنفيذية

٧٠ - على ضوء ما تقدم، يرى فريق التقييم أنه ينبغي لكلية الموظفين أن تؤدي دوراً قيادياً وتنسيقياً في هذا المجال، بدءاً بوضع خطط للعمل والموارد دعماً لهذه المهمة. وفي حين أن إعداد تفاصيل خطط العمل والموارد تلك يلزم أن تقوم به كلية الموظفين وأن يعتمد عليها مجلس إدارتها، فإن فريق التقييم يتقدم بالمقترحات التنفيذية التالية:

- ينبغي أن تسند هذه المهمة على أساس التفرغ إلى موظف من الفئة الفنية في كلية الموظفين. ويمكن إنجاز جزء من الأعمال المتخصصة المتعلقة بإعداد شبكات المعلومات ووسائل جمعها بواسطة بعض الاستشاريين ذوي الخبرات الخاصة والمعارف المتقدمة؛
- يجب أن تكون خطة العمل مسيرة حسب احتياجات الأطراف المستفيدة وملبية لها؛
- يتعين صوغ الطرائق اللازمة لتنفيذ مهام إدارة المعارف التي تستند إليها مهام تقييم الاحتياجات وجمع المعلومات وتحديد المراحل وتوزيع المعلومات.

التدريب الرئيسية التي يجري إعدادها أو تنفيذها في قطاعات المنظومة المختلفة. وقد سمع فريق التقييم عن منتجات وخدمات متماثلة يجري إنجازها في عزلة واضحة. وفي حين أن الأهداف ومواضع التركيز المحددة لهذه الخدمات التدريبية لا بد أن تختلف داخل المنظومة، فإن قيام قاعدة معارف مشتركة للخدمات القائمة، شاملة أمثلة النجاح وأمثلة الفشل أيضاً، سيساعد كل جهة من الجهات على إنجاز خدماتها بصورة أكثر فعالية وبنوعية أفضل. وقد سمعنا بأمثلة اعتمد فيها الفريق المكلف بتصميم التدريب، على أعمال نفذها آخرون، فأنتج مواد ذات جودة عالية خلال فترة زمنية أقصر وبتكلفة أقل. وتطبيق هذا النهج، حالياً، يستلزم المبادرة والقيام باتصالات على امتداد المنظومة، وتوافر المعرفة الشخصية بالزملاء الآخرين وبما ينجرونه. وقد اتخذت كلية الموظفين بعض المبادرات مع منتدى الرؤساء المسؤولين عن التعليم. بيد أن اتباع نهج أكثر تحديداً للهدف، مثل استخدام وسائل الوصل الالكترونية، كالشبكة العالمية مثلاً، وكذلك الحلقات الدراسية التقليدية، يمكن أن يزيد بقدر مهم من كفاءة العمليات التي يضطلع بها المعنيون بالتدريب في الأمم المتحدة ككل.

٦٩ - ويمثل استغلال أساليب التعليم المفتوح والتعليم من بعد واستخدام التكنولوجيات الملائمة لدعمها مجالاً آخر من المجالات التي يلزم فيها بشدة أن تتولى كلية الموظفين دور القيادة والتنسيق. وبينت المقابلات الشخصية أن الوكالات الرئيسية تكافح من أجل التعرف على الطرائق المناسبة للتعليم المفتوح والتعليم من بعد، وكذلك تحديد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة لدعم متطلبات تدريب موظفيها. ويجري بصفة غير رسمية تبادل بعض المعلومات والخبرات، عن طريق البريد الالكتروني وإجراء بعض التجارب المشتركة، وبخاصة فيما بين المجموعات التي توجد مقرها في جنيف ونيويورك. وتبين المقابلات أن الطبيعة

وتشمل الطرائق المقترحة توفير خدمات معلومات جيدة التصميم تعتمد على الشبكة العالمية، وتنظيم حلقات دراسية قصيرة وحلقات عمل متعمقة؛

• وبجانب مهام إدارة المعارف، يمكن أن يصبح إعداد المنتجات أو الخدمات أو البرمجيات المشتركة، أو شراء البرمجيات أو المنتجات أو الخدمات المشتركة، من المهام المشمولة في هذا الجانب من خطة العمل الخاصة بكلية الموظفين - لكن في مرحلة لاحقة من مسيرة تطورها، تفاديا لتشتت التركيز على الخدمات الأساسية.

(د) **تولي القيادة في مجال استخدام طرائق التعليم المفتوح والتعليم من بعد**

٧١ - بجانب أداء دور قيادي وتنسيقي في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم المفتوح والتعليم من بعد، فإن منتجات كلية الموظفين وخدماتها ستحقق فائدة ملموسة من استخدام طرائق التعليم المفتوح والتعليم من بعد.

- إمكانية استخدام بعض الموارد التي تنفق على السفر والإسكان والنثرية (تقدر بما يصل إلى ٥ ٠٠٠ دولار للشخص الواحد لكل حدث يستغرق أسبوعاً واحداً أو نحوه) في إعداد المواد التعليمية؛
- حينما لا تكون تنمية القدرات الإدارية مقيدة بأسلوب الحلقات الدراسية الموقعية المكثفة التي يتم حضورها مرة واحدة بسبب تكلفة السفر المرتفعة، يمكن أن تنفذ على مستوى المنظومة كعملية متصلة تجمع بين الحلقات الدراسية الموقعية وأعمال التجهيز والمتابعة والدورات التنشيطية والتواصل الشبكي عن طريق التعليم المفتوح والتعليم من بعد. وقد ثبتت علمياً فائدة هذا النهج للتعلم في موقع العمل؛
- إن تكوين ثقافة إدارية مشتركة تشمل الوكالات المنضوية في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة

٧١ - بجانب أداء دور قيادي وتنسيقي في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم المفتوح والتعليم من بعد، فإن منتجات كلية الموظفين وخدماتها ستحقق فائدة ملموسة من استخدام طرائق التعليم المفتوح والتعليم من بعد.

فلاستخدام الحكيم لتطبيقات التعليم من بعد سيتيح لكلية الموظفين إيصال منتجاتها وخدماتها على نطاق أوسع، ورفع الكفاءة ودرجة الجودة، وزيادة درجة الشمول، لا سيما فيما يتعلق بتنمية القدرات الفنية للموظفين العاملين خارج المقار المختلفة. ويضاف إلى ذلك أن هذا سيجعل الكلية تجاري أفضل ممارسات تنمية القدرات الفنية المتبعة في كبريات الشركات العالمية، ويتيح لها أن تؤدي الدور القيادي، الذي أشار من أجريت معهم المقابلات الشخصية إلى أنهم يتوقعونه منها.

#### (هـ) **الوصول في التوقيت المناسب، وبكفاءة وفعالية إلى الموظفين العاملين في منظومة عالمية مترامية الأطراف**

٧٢ - يقترح فريق التقييم إجراء تحليل لكل مجال من المجالات البرنامجية الرئيسية فيما يتعلق بالمساهمة التي يمكن أن

مثلا)؛ أو يضع خططاً استراتيجية لذلك. وتشكل هذه الأنشطة مورداً هاماً للخطط الخاصة بكلية الموظفين نفسها.

٧٤ - ويعتقد فريق التقييم أنه ينبغي لكلية الموظفين أيضاً أن تعتمد على استخدام شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموجودة بالفعل، في إعداد تطبيقاتها للتعليم المفتوح والتعليم من بعد. وتوجد لدى بعض مؤسسات الأمم المتحدة شبكات خاصة جيدة مع المكاتب الميدانية، بينما توجد لدى البعض الآخر خطط جادة لإنشاء مثل هذه الشبكات. ويجري حالياً إنشاء شبكة هامة من هذا القبيل، هي الشبكة العالمية للتعليم الإنمائي، في إطار شراكة تضم البنك الدولي وعدداً من كيانات الأمم المتحدة والبلدان المستفيدة. ويتوقع ٥٠ بلداً أن تصبح لديها مراكز للتعليم من بعد بحلول منتصف عام ٢٠٠٢، مهمتها توفير خدمات التعليم الفني المتواصل للمستفيدين من التنمية. ويمكن إتاحة الدورات الدراسية لكلية الموظفين عن طريق هذه المراكز تحقيقاً للفعالية من حيث التكلفة.

٧٥ - ويتمثل أحد موارد كلية الموظفين الأخرى في التعاون الذي تتيحه لجنة تنسيق نظم المعلومات، إذ تستطيع كلية الموظفين عن طريقها معرفة السبل التي تكفل لها الاستفادة من المعاملة التفضيلية في أسعار خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، أو الوصول إلى أي مصدر معلومات مركزي بشأن الهياكل الأساسية الموجودة التي تديرها كيانات المنظومة المختلفة.

#### (ز) النتائج

٧٦ - على ضوء ما تقدم، يرى فريق التقييم أن كلية الموظفين تحتاج إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطرائق التعليم المفتوح والتعليم من بعد، بغية بلوغ الأهداف المحققة لولايتها، بدءاً بخطط العمل وخطط الموارد اللازمة لدعم هذه المهمة. وفي حين أن تفاصيل خطط

الإنمائية، أو العاملة في حالات الطوارئ الإنسانية، وعدداً من الموظفين الفنيين في مختلف أنحاء العالم يبلغ عددهم ١٥ ٠٠٠ موظفاً يمثل مهمة ضخمة وحساسة، سيستغرق تحقيقها وقتاً طويلاً إذا اقتصر الأمر على حلقات العمل التقليدية التي يجتمع فيها المشتركون وجهاً لوجه مقرونة بميزانية محدودة. ويمكن لتطبيقات التعليم المفتوح والتعليم من بعد، إذا أحسن تصميمها، أن تحقق أثراً متضاعفاً بإتاحتها المكونات الأساسية لهذا النوع من التعليم لأعداد أكبر من الأفراد في وقت أقصر؛

• وأهم ميزة من هذه الميزات هي أن التعليم المفتوح والتعليم من بعد يتيح اتخاذ نهج شامل فعال لكل المنظومة في مجال تنمية القدرات الإدارية، نظراً إلى أن الموظفين في المقر وفي المكاتب الميدانية أيضاً يستطيعون المشاركة فيه.

#### (و) الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموارد التعليم المفتوح والتعليم من بعد الموجودة حالياً في إعداد تطبيقات ذات كفاءة

٧٣ - يدرك فريق التقييم أن كيانات منظومة الأمم المختلفة تستثمر حالياً بدرجات متفاوتة في إيجاد قواعد وشبكات للتعليم من بعد. وبعض هذه التطبيقات يستهدف العملاء أساساً (كما في حالة المنظمة العالمية للملكية الفكرية ومنظمة التجارة العالمية والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية)، بينما يستهدف بعضها الآخر مزيجاً يشمل الموظفين والعملاء (البنك الدولي مثلاً). وتقدم بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الخدمات التعليمية بالفعل إلى الموظفين الميدانيين (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي مثلاً)؛ بينما يستطلع بعض آخر الخيارات البرمجية المختلفة (منظمة العمل الدولية والاتحاد البريدي الدولي

٧٨ - وستصبح كلية الموظفين بالتالي مهياً بشكل جيد لتوليد وتعزيز الالتزام بإيجاد رؤية وقيم مشتركة على نطاق المنظومة وتوفير كفاءات إدارية مشتركة أيضاً لملاك الموظفين من الفئة الفنية وفئة الإدارة العليا البالغ عددهم ١٥ ألف موظف في منظومة الأمم المتحدة (باستثناء البنك الدولي) يوجدون في ١٧٥ بلداً في أنحاء العالم المختلفة.

٧٩ - ولكيما تنجز هذه المهمة الجديدة بطريقة فعالة وبجودة عالية يتعين تغيير اسم الكلية ومركزها على السواء. ولطمأنة جميع أعضاء المنظومة، ينبغي تغيير اسمها لتصبح كلية لموظفي منظومة الأمم المتحدة مع التركيز على كلمة "منظومة" حتى لا يكون هناك مجال للشك في ملكيتها المشتركة على نطاق المنظومة. ويتعين ثانياً منحها مركز المؤسسة الدائمة. وتستغرق عملية التحول المتصورة وفق هذا النهج الجديد فترة تزيد على ثلاث سنوات (من سنة ٢٠٠١ إلى سنة ٢٠٠٣). وبالتالي سوف نعالج في تقريرنا هذا العملية التدريجية لإضفاء الطابع المؤسسي على كلية الموظفين، وإقامة نظام جديد للإدارة يستند إلى نظام أساسي تعتمد عليه الجمعية العامة في دورتها الخامسة والخمسين، وموضوع التمويل، وأخيراً القضايا المتصلة باتفاق البلد المضيف والترتيبات الإدارية.

#### ١ - المركز المقبل لكلية الموظفين

٨٠ - عندما طلبت الجمعية العامة إجراء تقييم مستقل للأنشطة التي تضطلع بها كلية موظفي الأمم المتحدة، طلبت أيضاً إلى الأمين العام في الفقرة ٣ من منطوق قرارها ٥٤/٢٢٨ أن يقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الخامسة والخمسين تقريراً يضم جملة أمور منها "توصيات بشأن مركز الكلية وتمويلها وعملها في المستقبل بعد إتمام المرحلة التحريية في كانون الأول/ديسمبر عام ٢٠٠٠".

العمل وخطط الموارد هذه يلزم أن تعدها كلية الموظفين وأن يعتمد عليها مجلس إدارتها، فإن فريق التقييم يتقدم بالملاحظات التالية:

- يتعين على كلية الموظفين أن تكفل توفير المجالات البرنامجية الرئيسية لموظفي منظومة الأمم المتحدة على نحو يحقق نتائج عالية الجودة، وأن تطبق منهجيات ذات كفاءة، وأن تصل إلى الموظفين ذوي المواقع المهمة بالمقر والمكاتب الميدانية، وأن تبدي القدرة على الابتكار على قدم المساواة مع المنظمات العالمية الأخرى. وإعداداً لذلك، ينبغي لها أن تجري استعراضاً لكل مجال من المجالات البرنامجية وأن تضع له الخطة المناسبة، باستخدام الوسائل الملائمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والطرائق المناسبة للتعليم المفتوح والتعليم من بعد؛
- ستستفيد كلية الموظفين من مزيج الخبرات المكتسبة على نطاق المنظومة في مجال التعليم المفتوح والتعليم من بعد، ومن استخدام شبكات الاتصالات الموجودة أو المعتمز إنشاؤها. وسيكون من المفيد أن تستعين الكلية بهذه الخبرات والتطورات لدى وضع خططها للتعليم المفتوح والتعليم من بعد.

#### ثالثاً - المركز المؤسسي الجديد لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة

٧٧ - من الواضح أن الدور المقبل المتصور لكلية الموظفين يمثل تحولاً نوعياً، إذ أنها ستتحول من كونها جهة مهمتها الأساسية توفير التدريب لتلبية احتياجات فرادى المنظمات أو مجموعات المنظمات لتصبح مركزاً استراتيجياً لتنمية القدرات الإدارية لمنظومة الأمم المتحدة ككل وتيسير إيجاد ثقافة متساوقة من خلال أنشطة التعليم وتبادل المعارف وإدارة المعارف وتنمية القدرات القيادية.

أو استبقاؤهم، ما لم يُمنحوا قدرا كبيرا من الاستقلال“.

٨٢ - وقد حظيت المقولات الواردة في ذلك التقرير بتأييد الأمين العام وكانت مقنعة بدرجة جعلت الجمعية العامة تقرر في دورتها السادسة والعشرين ما يلي:

”توافق من حيث المبدأ على فكرة إنشاء كلية لموظفي الأمم المتحدة وترجى النظر في الاقتراح المتعلقة بإنشاء هذه الكلية إلى دورتها السابعة والعشرين“<sup>(١)</sup>.

٨٣ - ونظرت الجمعية مرة أخرى في الاقتراح في دورتها السابعة والعشرين. وعلقت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية عليه بالموافقة عموما وقامت بتوضيح عدد من النقاط (انظر الوثيقة A/8935). وكان من بين تلك النقاط اقتراح بأن يجري تشغيل كلية موظفي الأمم المتحدة أولا على أساس تجريبي رهنا بإجراء تقييم دقيق لها في نهاية الفترة الأولية. وافترضت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في هذا الصدد أن الجمعية العامة ستجري تقييما بعد فترة لا تقل عن سنتين ولا تزيد عن أربع سنوات.

٨٤ - بيد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأى في ذلك الوقت أنه غير قادر على المشاركة ماليا في ذلك المسعى وتم تأجيل فكرة كلية موظفي الأمم المتحدة. ولم يجر بحثها من جديد إلا في عام ١٩٩٥، حينما طلب الأمين العام السيد بطرس بطرس غالي إجراء دراسة لجدوى إنشاء كلية للموظفين بواسطة ثلاثة من كبار الخبراء. وبناء على تلك الدراسة، أعلن الأمين العام في ٨ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ إنشاء كلية موظفي الأمم المتحدة على أن تعمل لفترة أولية

٨١ - وموضوع كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة ليس موضوعا جديدا بالطبع. فقد اثاره معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وذكره كذلك السير روبرت جاكسون في تقريره (دراسة عن كفاية جهاز الأمم المتحدة الإنمائي، DP/5 (١٩٦٩). ونجم عن مبادرة معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث صدور تقرير في شباط/فبراير ١٩٧١ قدمه السيد ريتشارد سيمونس بعنوان ”دراسة لجدوى إنشاء كلية للموظفين لتلبية احتياجات وكالات منظومة الأمم المتحدة“ (M/UNITAR/1/71). وفيما يلي بعض الاستنتاجات الرئيسية الواردة في ذلك التقرير والتي يرى فريق التقييم أنها لا تزال صالحة بعد مضي حوالي ٣٠ عاما على صدوره:

”في حين أنه يجب أن تظل كل وكالة مسؤولة عن الجزء الأكبر من تدريب موظفيها فإن المستصوب تنفيذ تدريب مشترك بين الوكالات في المجالات التي يؤدي فيها ذلك إلى تحقيق وفورات في الحجم والتي يكون التعاون المشترك بين الوكالات فيها مهما والتي يكون من الضروري فيها استخدام تقنيات إدارية وتنظيمية متماثلة.

وفي هذا الإطار، تقوم الوكالات باستخدام ودعم نظام يوفر دورات دراسية قصيرة لكبار الموظفين في مجالات الإدارة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والمجالات الأخرى.

وهناك ترابط وثيق بين مشاكل التنمية ومشاكل الإدارة والتنظيم في منظومة الأمم المتحدة.

وإن مفتاح النجاح أو الفشل لما يتم اقتراحه يكمن في درجة مشاركة وكالات الأمم المتحدة. وما لم يصبح لها نصيب مباشر في تخطيط البرامج، فإنها قد لا تبذل القدر الكافي من الدعم والتعاون. ومن غير المرجح بالمثل تدبير مديرين بالكفاءة اللائقة

(١) مقرر اتخذته الجمعية العامة في جلستها العامة المعقودة في ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧١.

يكفل الاشتراك المباشر للمستفيدين في تصميم واعتماد برنامج عمل كلية الموظفين وميزانيتها. وترد استنتاجات وتوصيات فريق التقييم بشأن موضوع التوجيه العام هذا في الفقرات التالية. ونظرا لأن الاقتراحات المقدمة فيها تستلزم إطار عمل منقح لإدارة كلية الموظفين، يرى الفريق أن من الأوفق اختبار هذه الاقتراحات لفترة أولية قبل منحها صفة الاستدامة.

٨٧ - ويشير الفريق في هذا الصدد إلى أن اقتراحا مماثلا كان قد قُدم قبل ٢٨ عاما من الأمين العام واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. وقد يُعترض على ذلك بأن كلية الموظفين قد نجحت بالفعل في إثبات سلامة فكرتها في مدة عملها طوال خمس سنوات على هيئة مشروع. بيد أن هنالك اختلافات كبيرة بين الدور الحالي للأنشطة التي تضطلع بها كلية الموظفين ودورها المقبل المقترح في الفرع السابق (الفرع الثاني) وكذلك بين مشروع كلية موظفي الأمم المتحدة الذي يكاد يخلو من أي نظام للتوجيه العام ولا يعدو أن يكون أساسا مركزا لتوفير التدريب وبين كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة التي تملكها ملكية تامة الوكالات والبرامج المشتركة فيها وتضطلع بالدور المبين في الفرع الثاني أعلاه. ويرى فريق التقييم في هذه الظروف أن كلية الموظفين تحتاج لفترة معينة، تكن ثلاث سنوات، لكي تتكيف ولكي تُختبر النتائج قياسا على الاحتياجات التي يحددها المستفيدون. ونوصي بالتالي بإجراء استعراض لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في عام ٢٠٠٣ وتقديم نتائجها والتوصيات المنبثقة عنه إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة عن طريق لجنة التنسيق الإدارية.

## ٢ - إقامة نظام جديد للتوجيه العام

٨٨ - لا تتوفر لكلية الموظفين في الوقت الحالي عملية رسمية للتوجيه العام. ونفهم من عبارة "العملية الرسمية" (أو النظام

على هيئة مشروع مدته خمس سنوات. وفي تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨، أي بعد سنتين من تشغيل المشروع التجريبي، قامت لجنة التنسيق الإدارية في سياق الأعمال التحضيرية لاجتماعها بالنظر في الدور الذي تضطلع به كلية الموظفين وفقا لما يلي:

"يجب أن تكون استجابة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للبيئة الدولية السريعة التغير مصحوبة بخطوات لتطوير الثقافة على نطاق المنظومة بحيث تكون موجهة نحو الإصلاح وإدارة التغيير وتعزيز القدرة الجماعية للمنظومة على التصدي للتحديات الجديدة الشاملة لعدة قطاعات التي يتعرض لها المجتمع الدولي. وكلية موظفي الأمم المتحدة توفر أداة مشتركة بين الوكالات مناسبة بصفة خاصة لتعزيز هذه الأهداف"<sup>(٢)</sup>.

٨٥ - ومن ذلك يبدو أنه لا يوجد شك من وجهة النظر المؤسسية في أن منظومة الأمم المتحدة مستعدة الآن لأن تنظر بعين التأييد في فكرة إنشاء كلية لموظفي منظومة الأمم المتحدة على أساس مؤسسي ودائم. وفي الفرع الأول من هذا التقرير، يقدم فريق التقييم تقييما لأنشطة كلية الموظفين التي تعطي أساسا إيجابيا لاستمرارها ولا سيما بالنظر إلى الطلب المتزايد على خدماتها. وفي الفرع الثاني، يقدم الفريق عددا من الاقتراحات بشأن الدور المقبل لكلية الموظفين كمؤسسة دائمة.

٨٦ - وعلى ضوء ما سبق، يخلص فريق التقييم إلى أن الوقت قد حان لإنشاء كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة على أساس دائم ويوصي بذلك. بيد أن هناك شرطا أساسيا للتشغيل الناجح لكلية الموظفين هو إنشاء نظام للتوجيه العام

(٢) A/54/981، الفقرة ٢١.

المتحدة المتخصصة الأربع الكبرى، ومعظمها وإن لم يكن كلها منظمات إقليمية، ومركز التجارة العالمية التابع لمنظمة التجارة العالمية ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وواحدة من الوكالات الأقل حجما وعدد من المنظمات الأخرى. وأدرجت الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا الاجتماع في وثيقة لكلية الموظفين عنوانها "تحليل الاحتياجات التدريبية للأمم المتحدة: الاستنتاجات الرئيسية"، وقد سبق أن أشير إليها في الفرع الأول أعلاه، وحددت فيها خمسة معايير لتعيين أولويات كلية الموظفين وأربعة مجالات إنتاجية ينبغي تطوير الأنشطة في إطارها. والمعايير الخمسة لتعيين الأولويات هي: (١) الارتباط بإصلاح منظومة الأمم المتحدة؛ (٢) تحقيق قيمة مضافة وكفالة الجودة؛ (٣) أن تكون القضايا شاملة لعدة منظمات؛ (٤) إنجاز عدد قليل من المهام ولكن إنجازها بإتقان؛ و (٥) الفعالية من حيث التكلفة. وكانت المجالات الإنتاجية الأربعة التي تم تحديدها هي التدريب ومحافل المسؤولين التنفيذيين وخدمات الخبراء وأنشطة تبادل المعلومات والخبرات.

٩١ - وهناك وسيلة أخرى للتشاور مع المستعملين وتطورت. بمرور الزمن هي اجتماعات الرؤساء المسؤولين عن التعليم في الأمم المتحدة، التي عُقد منها ثلاثة اجتماعات. ومن المقرر عقد اجتماع آخر في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠.

٩٢ - وكما ذكر في الفرع الأول أعلاه، تؤكد الفريق من أن هنالك تراوفا كبيرا في آراء المستعملين بشأن فعالية هذه المشاورات. فقد رأى جميعهم أنها كانت مفيدة كوسيلة لتوصيل آرائهم لكلية الموظفين. بيد أن الآراء تباينت بشأن درجة قبول كلية الموظفين لتلك الآراء. ومهما كانت هذه المشاورات مفيدة فلا يمكن اعتبارها بأي حال من الأحوال نظاما للتوجيه العام على النحو المعرف أعلاه.

الرسمي) للتوجيه العام" أنها تعني في حالة أي منظمة نظاما يقوم بموجبه المستفيدون باستعراض الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبرنامج عملها واحتياجاتها المالية وإقرارها وتقديم التوجيه بشأنها.

٨٩ - ولا يتوفر مثل هذا النظام لكلية الموظفين. وكان الأمين العام قد أنشأ مجلسا استشاريا عند تأسيس كلية الموظفين في عام ١٩٩٦ "لإعطاء المظهر اللازم ولتقديم التوجيه العام لمشروع كلية الموظفين". وتألّف المجلس في ذلك الوقت من ١٩ فردا (٢٢ فردا حاليا)، منهم ١٤ فردا (١٥ فردا الآن) من الشخصيات البارزة عينوا بصفقتهم الشخصية، وكان بقية الأعضاء معينين بحكم وظائفهم. وكان المطلوب من رئيس المجلس الاستشاري أن "يعمل كمستشار للأمم المتحدة ولمشروع كلية الموظفين بشأن المسائل المتعلقة بوضع البرامج وتحقيق التواصل الشبكي وجمع الأموال". ومن الواضح أن هذا المجلس لكونه استشاريا بطبيعته، لا يمكن أن يعتبر مجلسا للإدارة. وعلى أية حال لم يتسن للمجلس الاستشاري إلا عقد اجتماع واحد فقط خلال فترة السنوات الخمس التي مضت على إنشائه. ويعزى ذلك أساسا للواجبات والمسؤوليات المتعارضة للأعضاء المعيّنين. وبالإضافة إلى هذا الاجتماع الوحيد، أجرى المجلس الاستشاري من حين لآخر مشاورات خطية. ومن ذلك على سبيل المثال أنه بمناسبة إجراء هذا التقييم، دعا رئيس المجلس الاستشاري الأعضاء إلى تقديم مدخلاتهم. وقد علمنا أن خمسة ردود فقط قد وردت منهم.

٩٠ - وبالإضافة إلى ما سبق، قام مدير كلية الموظفين بالترتيب لإجراء مشاورات على المستوى الأكثر تقنية مع المستعملين، أو المستعملين المحتملين، لمنتجات كلية الموظفين. وعلى هذا النحو، جرى في كلية الموظفين في أوائل تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨ تحليل لاحتياجات التدريب على نطاق المنظومة، وحضر ذلك الاجتماع ممثلون لوكالات الأمم

- ٩٣ - ولذلك يرى فريق التقييم أن من الشروط الأساسية لإنشاء كلية لموظفي منظومة الأمم المتحدة كمؤسسة دائمة، إقامة نظام للتوجيه العام تكون فيه كلية الموظفين مسؤولة أمام مستعمليها. وفي إطار نظام التوجيه ذلك:
- (أ) يتم استعراض برنامج كلية الموظفين وميزانياتها واعتمادها بواسطة مجلس يعينه الأمين العام للأمم المتحدة بوصفه رئيسا للجنة التنسيق الإدارية وتمثل فيه المنظمات المستعملة للكلية فضلا عن بعض الخبرات الفنية الخارجية. ويجتمع المجلس عادة مرة واحدة في السنة؛
- (ب) يقدم المستعملون المدخلات الأكثر تقنية المتعلقة بعمل كلية الموظفين من خلال لجنة توجيهية تتألف من مديري الموارد البشرية في جميع المنظمات الممثلة في لجنة التنسيق الإدارية. وتجتمع هذه اللجنة التوجيهية مرة واحدة على الأقل في السنة لاستعراض عملية إعداد برنامج وعمل وميزانية كلية الموظفين لكل فترة من فترات السنتين والتحضير للاجتماع السنوي للمجلس.
- ٩٤ - وينبغي بالطبع أن يكون المجلس المقترح إنشاؤه في الفقرة (أ) أعلاه ممثلا للمستعملين على النحو الواجب. ويرى الفريق أنه ينبغي أن يتوفر للأمين العام بوصفه رئيس لجنة التنسيق الإدارية قدر كبير من المرونة في اختيار أعضاء المجلس. بيد أننا، نرى أنه قد يكون من الملائم اتباع نمط على غرار ما يلي ويكون خاضعا لفترة تناوب مدتها سنتان:
- الرئيس (ينبغي أن يكون عضوا في لجنة التنسيق الإدارية)
- ممثل واحد عن البلد المضيف
- ممثل واحد عن الأمم المتحدة
- ممثلان عن الوكالات المتخصصة الرئيسية
- ممثلان عن منظمات المجموعة الإنمائية
- ممثل واحد عن الوكالات المتخصصة الأخرى
- ممثل واحد إما عن جامعة الأمم المتحدة أو عن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث
- ممثل واحد عن مؤسسات بريتون وودز
- رئيس اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية
- ثلاثة ممثلين عن الهيئات غير الحكومية التي لديها خبرة خاصة في نظم التعلم وإدارة المعارف
- مدير كلية الموظفين بصفته عضوا بحكم منصبه وأميناً للمجلس
- ٩٥ - ونظرا إلى أن الرئيس سيكون عضوا في لجنة التنسيق الإدارية، ينبغي أن يكون التمثيل في المجلس على مستوى رفيع جدا.
- ٣ - التمويل
- ٩٦ - ستكون كلية الموظفين وفقا لذلك مسؤولة أمام المجلس. ويلزم بالمثل أن يضطلع المجلس بمسؤولية التوجيه العام لكلية الموظفين من الناحيتين البرنامجية والمالية. ورغم أنه قد طُرح في الفرع الثاني أعلاه إطار عام مقترح لبرنامج كلية الموظفين، فإنه سيتعين على المجلس أن يترجمه إلى خطط وأنشطة محددة في صورة ميزانية برنامجية مدتها سنتان على نحو يُبين كامل الاحتياجات من الموارد بصرف النظر عن المصادر. والمهم في هذا الصدد تحديد مسألة مسؤولية المجلس المالية بشكل أكثر دقة.
- ٩٧ - وتموّل كلية الموظفين بكاملها حاليا من التبرعات. واستنادا إلى المعلومات التي قدمتها الكلية، كان مجموع الإيرادات خلال فترة الأربع سنوات الممتدة من سنة ١٩٩٦

هيئة مساهمات غير مربوطة في الميزانية الأساسية لكلية الموظفين.

١٠١ - وبالنظر إلى المركز الحالي لكلية الموظفين بوصفها مشروعاً محدود المدة وعدم وجود نظام للتوجيه العام، فإن صورة الوضع المالي الموصوفة أعلاه لا تستدعي إبداء تعليق خاص على الماضي، سوى أنها تؤكد ضرورة توسيع قاعدة الدعم داخل منظومة الأمم المتحدة، بيد أنه إذا ما أريد لكلية الموظفين، وفقاً للموصى به أعلاه، أن تصبح معلماً أكثر استدامة من معالم منظومة الأمم المتحدة، فثمة حاجة إلى التفكير ملياً في إرساء هيكلها المالي على أساس أكثر وضوحاً. والوضع المالي المثالي هو بالطبع الذي تتم فيه التغطية الكاملة للتكاليف، بحيث لا تغطي الرسوم المدفوعة لقاء الخدمات المقدمة التكاليف المباشرة لهذه الخدمات فحسب، بل تغطي أيضاً التكاليف العامة التي لا بد من تكبيدها لتوفير الإدارة المركزية والبنية الأساسية. غير أن فريق التقييم ليس مقتنعاً تماماً بإمكانية تحقيق هذا الأمر في ظل الظروف الراهنة، ويُعتقد أنه ينبغي النظر في تطبيق مبدأ تقاسم التكاليف فيما بين المنظمات المشاركة فيما يتعلق بتوفير القدر الأدنى من البنية الأساسية المركزية، الذي قد يتألف من زهاء ست وظائف مع الدعم الإداري المرتبط بها. ولدى البتِّ في هذه المسائل، سيلزم للمجلس أن يأخذ في الحسبان جملة أمور منها الاعتبارات التالية:

- (أ) طوال فترة السنوات الأربع ١٩٩٦-١٩٩٩ مثلت المساهمات الأساسية نسبة ٢٨,٩ في المائة من مجموع الإيرادات المتلقاة. وفي عام ١٩٩٩، بلغت المساهمات الأساسية ٢٤٦ ٥٣٣ ١ دولاراً؛ ويُتوقع أن يصل مبلغ المساهمات في عام ٢٠٠٠ إلى ٢ ٨٠٠ ٠٠٠ دولاراً؛
- (ب) يرجح أن يكون من رأي البلدان المانحة حالياً على الصعيد الثنائي أن التزام منظومة الأمم المتحدة بإزاء

إلى سنة ١٩٩٩، على النحو التالي (بدولارات الولايات المتحدة):

١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩
٤١٠٣٧٣٢	٤٣٤٠٩٨٨	٣٧٧٣٩٩١	٣٩١٥٨٢٠

٩٨ - وتبلغ إيرادات عام ٢٠٠٠ المتوقعة في آب/أغسطس ٢٠٠٠، نحو ٥ ٢٠٠ ٠٠٠ دولار.

٩٩ - ويتألف مجموع الإيرادات المتلقاة على هذا النحو على امتداد فترة الأربع سنوات ١٩٩٦-١٩٩٩ والبالغ ٥٣١ ١٣٤ ١٦ دولاراً، من مساهمات الحكومات ونسبتها ٤٦,٣ في المائة، ومساهمات المنظمات المشاركة التابعة للأمم المتحدة ونسبتها ٤٤,٢ في المائة، ومساهمات المؤسسات والمصادر الأخرى من القطاع الخاص ونسبتها ٩,٥ في المائة. ويبين توزيع تبرعات المنظمات أمراً لافتاً للنظر بشدة: فنحو ٩٠ في المائة منها مصدره الأمم المتحدة وبرامجها وصناديقها، في حين لم تساهم الوكالات بما فيها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سوى بنحو ١٠ في المائة.

١٠٠ - وتكاد الإيرادات المتلقاة من المنظمات المشاركة تدرج بأكملها في فئة رد التكاليف المتعلقة بمشاركة موظفي الوكالات المعنية في الأنشطة التدريبية والتعليمية التي نظمتها كلية الموظفين. وبالنظر إلى الدور الجديد المقترح أن تضطلع به كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة وإلى نظام التوجيه العام المزمع إنشاؤه، ليس هناك من شك في أن استخدام الكلية سيزداد، وستزداد معه بالتالي كمية وحصّة مساهمة الوكالات. أما فيما يتعلق بالمساهمات المقدمة من الحكومات، فقد أُبلغ فريق التقييم بأن مبلغاً قدره ١٧٥ ٠٥٠ ٠٠٠ دولاراً، أي ما يناهز ٥٥,٩ في المائة منها، كان مربوطاً بأنشطة محددة، في حين كان المبلغ المتبقي وقدره ٦٠٢ ٢٩٧ ٣ دولاراً، ونسبته ٤٤,١ في المائة، على

المحلي والمؤسسات غير الحكومية ريثما يتم وضع الترتيبات الجديدة.

#### ٤ - المسائل ذات الصلة: الترتيبات الإدارية والنظام الأساسي واتفاق البلد المضيف

١٠٣ - عندما أنشئت كلية الموظفين كمشروع مدته خمس سنوات، قرر الأمين العام إقامتها في تورينو في حرم المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية. وقد أخذ في الحسبان في قراره هذا إمكانيات الإثراء المتبادل والمزايا المشتركة التي ينطوي عليها التعامل مع المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية الذي كان في عام ١٩٩٦ قد أصبح ذا تاريخ حافل بوصفه مؤسسة تدريبية راسخة وناجحة في منظومة الأمم المتحدة. وكانت هذه العلاقة الفنية مفيدة بالفعل، ويعتقد فريق التقييم أنها ينبغي أن تستمر. بيد أنه قد يكون من الملائم في الوقت نفسه إعادة النظر في الترتيبات الإدارية الحالية بحيث تراعى التغييرات المقترحة لمركز كلية الموظفين.

١٠٤ - والمفهوم لدى فريق التقييم في هذا الصدد هو أن الترتيبات الحالية (التي تشمل قيام منظمة العمل الدولية بتقديم الدعم الإداري)، وإن لم تحل من المشاكل، يبدو أنها كانت ناجحة بوجه عام. بيد أنها تتضمن علاقة تعاقدية بين مدير كلية الموظفين والمدير العام لمنظمة العمل الدولية. وهي تقضي أيضا بأن تُقدّم الخدمات الإدارية وفقا للنظام المالي والقواعد المالية لمنظمة العمل الدولية، بما قد يطرأ عليهما من تعديلات كسي ينطبقا تحديدا على مركز التدريب التابع لمنظمة العمل الدولية. وبعد أخذ كل الأمور في الاعتبار، يرى فريق التقييم أنه ينبغي للدعم الإداري أن يراعى من الآن فصاعدا الطابع المستقل المقترح منحه لكلية الموظفين بوصفها نشاطا من أنشطة منظومة الأمم المتحدة، يتمتع بمركز قانوني مستقل ويُعد مسؤولا أمام مجلس يعينه الأمين

جعل كلية الموظفين أكثر استدامة، ينبغي أن يتجلى في مساهمة المنظومة بمقدار دائم ذي حد أدنى في تكاليف هذه المؤسسة؛

(ج) ينبغي، إلى أقصى حد ممكن، ألا يترتب على إنشاء مؤسسة جديدة تكبد تكاليف إضافية، بل ينبغي أن يكون ذلك عن طريق إعادة توزيع للموارد الحالية. ونظرا إلى أن الموارد المكرسة للتدريب حاليا داخل منظومة الأمم المتحدة يمكن تقديرها بما يتراوح بين ٨٠ و ١٠٠ مليون دولار سنويا، فإنه لا يستبعد أن يكون بالإمكان، إذا ما توافرت الإرادة اللازمة، إعادة تخصيص ما يتراوح من ٣ إلى ٤ في المائة من هذا المبلغ لتوفير الدعم الأساسي اللازم لكلية الموظفين. ومن الناحية الفنية فيما يتعلق بإعداد الميزانية لا يبدو أن هناك سببا يحول دون إدراج هذا الدعم الأساسي في ميزانيات الوكالات المشاركة بالطريقة نفسها المتبعة حاليا، على سبيل المثال، في حالة لجنة الخدمة المدنية الدولية. وهذا مؤداه في حالة الأمم المتحدة أن تتضمن الميزانية البرنامجية، للأغراض المرجعية، برنامج عمل كلية الموظفين وتكاليفها الكاملة، لكن على ألا يُلتمس من الجمعية العامة أي اعتماد إلا فيما يتعلق بحصة الأمم المتحدة في تلك التكاليف.

١٠٢ - ويعتقد فريق التقييم أنه ينبغي للوكالات المشاركة أن تنظر في تمويل التكاليف الأساسية لكلية الموظفين. أما الطريقة التي يتم بها ذلك والصيغة ذات الصلة لتقاسم التكاليف، فينبغي أن ينظر فيهما المجلس بهدف تقديم توصية نهائية بهذا الشأن إلى الجمعية العامة وهيئات إدارة الوكالات المشاركة بحلول نهاية عام ٢٠٠٣. ولا يقترح حاليا إجراء أي تعديل للترتيبات المالية الراهنة لكلية الموظفين. وفريق التقييم واثق من أنه سيستمر طوال هذه الفترة تقديم الدعم السخي إلى الكلية من الدول الأعضاء ومؤسسات الحكم

١٠٧ - وعبارة "الشؤون الإدارية" في هذا السياق تعني اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستحقاقات التي ينص عليها النظامان الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة و تجهيز تلك الاستحقاقات، وإنفاذ القرارات التي يتخذها مدير الكلية فيما يتعلق بتعيين الموظفين المعينين للعمل في كلية الموظفين وبتفريقتهم وإنهاء خدمتهم.

١٠٨ - وتوضع في الاعتبار لدى تعيين الموظفين أحكام الفقرة ٣ من المادة ١٠١ من الميثاق. ويشير فريق التقييم في هذا المجال إلى أنه ينبغي توسيع نطاق التوازن الجغرافي القائم حاليا فيما يتعلق بموظفي كلية الموظفين.

١٠٩ - أما فيما يتعلق بالإدارة المالية فستمسك الأمم المتحدة بحسابات كلية الموظفين بوصفها مؤسسة مستقلة لأغراض المحاسبة. وستتولى صرف الأموال (بما فيها المرتبات) وتوفير خدمات المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات، وفتح الحسابات المصرفية بناء على طلب مدير كلية الموظفين، وتلقي المساهمات وقيدها، والموافقة على المدفوعات المصادق عليها من كلية الموظفين. وتكون صياغة ميزانية كلية الموظفين واستعراضها وإقرارها اختصاصا حصريا لكلية الموظفين ومجلسها ولجنة التنسيق الإدارية. أما المصادقة على النفقات فهي ضمن سلطة مدير كلية الموظفين أو ممثله المفوض.

١١٠ - وتُسَدَّد للأمم المتحدة تكاليف الخدمات الإدارية المقدمة لكلية الموظفين والوارد وصفها في الفقرات السابقة. ويحدد حجم هذا التسديد من وقت إلى آخر بالتشاور بين المراقب المالي للأمم المتحدة ومجلس كلية الموظفين. ويُعتبر أي تسديد من هذا القبيل جزءا من التكاليف الأساسية لكلية الموظفين.

١١١ - وفيما يتعلق بتوفير حيز المكاتب والاجتماعات اللازم لكلية الموظفين، يشير فريق التقييم إلى أنه في حالة

العام بوصفه رئيس لجنة التنسيق الإدارية. وتمشيا مع هذا المركز الجديد، وبالنظر إلى السابقة المتمثلة في معهد الأمم المتحدة الأقليمي لبحوث الجريمة والعدالة (المنشأ أيضا في حرم مركز التدريب التابع لمنظمة العمل الدولية)، يقترح فريق التقييم بأن تتولى الأمم المتحدة، اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢، إدارة كلية الموظفين نيابة عن جميع الوكالات المشاركة ووفقا للنظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة ولنظامها المالي وقواعدها المالية. وسيكون هذا الأمر منسجما أيضا مع العملية الميزانية الجديدة الموصى بها أعلاه. وينبغي لهذه الأمور وغيرها من السمات التي تتمشى مع الاستقلال الذي يفضى حاليا بدرجة متزايدة على كلية الموظفين، أن تتضح في اتفاق تجري صياغته والتفاوض بشأنه مع البلد المضيف.

١٠٥ - وينبغي للترتيبات الإدارية أن تحترم الطابع المستقل المميز لكلية الموظفين الجديدة وأن تحيطه في الوقت نفسه بإطار سليم وداعم من الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية. ويرد أدناه بيان لبعض سمات هذه الترتيبات الإدارية.

١٠٦ - فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين، من الممكن أن تُفوض لمدير كلية الموظفين سلطة تعيين موظفي كلية الموظفين وترفيتهم وإنهاء خدمتهم، باعتبار أن خدمتهم ستكون مقصورة على كلية الموظفين. أما سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون التأديبية وبالطعون، فستكون للأمين العام للأمم المتحدة. ويكون مدير الكلية وموظفوها خاضعين للنظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة ولنظامها الموحد للرواتب والبدلات. وتضطلع الأمم المتحدة بمهمة التوظيف بناء على طلب مدير الكلية وبالنيابة عنه وتدير شؤون الموظفين المعينين على هذا النحو.

استيعاب عملية الإصلاح ولن تصبح عملية مستدامة. كما أنه في غياب عملية إصلاح دينامية لا رجعة فيها، لا يمكن للكلية أن تنمو بل وقد تؤول إلى الاضمحلال.

١١٥ - وضمنا لتحقيق الدينامية والاستدامة والتنسيق والإحساس الكامل بالملكية فيما بين الوكالات، يلزم أن تقوم بمساعدة مجلس الإدارة لجنة توجيهية فنية مشتركة بين الوكالات. وينبغي أن تتشكل هذه اللجنة من مديري تنمية الموارد البشرية الذين يملكون الكفاءة والمنظور الواسع، مما يجعلهم قادرين على وضع برامج ذات جودة عالية. وبمرور الوقت، سيتمكن هؤلاء المديرين من التعجيل بتحويل الموظفين إلى مركز للتعليم وإدارة المعارف والقيادة على نطاق منظومة الأمم المتحدة بكاملها. وأخيرا، فإن هذه اللجنة ستساعد الكلية على أن تصبح محفلا لتكوين ثقافة إدارية مشتركة ومتساوقة للمنظومة بأسرها.

١١٦ - وتحقيقا لهذا الهدف، يلزم الاضطلاع بثلاثة أنشطة مترابطة، هي:

- ١ - تصفية البرامج والأنشطة الجارية أو إعادة توجيهها وضبطها؛
- ٢ - إعداد برنامج متجدد مدته ٣ سنوات؛
- ٣ - التأهب لاكتساب المركز الدائم.

#### ١ - تصفية البرامج الجارية أو إعادة توجيهها وضبطها

١١٧ - إذا ما وافقت الجمعية العامة على توصيتنا بتحويل مشروع كلية الموظفين إلى مؤسسة دائمة تسمى كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وإتاحة فترة ثلاث سنوات (٢٠٠١-٢٠٠٣) لتحويلها من مشروع إلى كيان مؤسسي، فإن من الضروري أن تقترن هذه الموافقة باعتماد نظام أساسي للكلية كي يتسنى الشروع بشكل جاد في عملية التحول في بداية سنة ٢٠٠١. وكما ذكر، في الفرع السابق،

معهد الأمم المتحدة الأقاليمي لبحوث الجريمة والعدالة يوفر البلد المضيف للمعهد أماكن الإقامة والمرافق اللازمة بجانبنا كجزء من التزاماته بموجب الاتفاق ذي الصلة بين الحكومة الإيطالية والأمم المتحدة. وكما ذكر أعلاه، سيلزم على الأرجح التفاوض مع البلد المضيف والاشتراك معه في صياغة اتفاق يعكس المركز الجديد لكلية الموظفين. ومن السابق لأوانه جدا التكهن بمضمون ذلك الاتفاق. ويفترض فريق التقييم في الوقت الراهن أن منظمة العمل الدولية ستواصل توفير وصيانة الأماكن اللازمة لكلية الموظفين على أساس الإيجار، وأن الحكومة الإيطالية ستقوم، على أساس أن هذا هدف متوسط الأجل، بتوفير أماكن الإقامة والمرافق لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة على نحو يتناسب مع مركزها الجديد.

١١٢ - وترد في المرفق الثالث عناصر نظام أساسي ممكن لكلية الموظفين يتضمن المبادئ والترتيبات المقترحة في هذا الفرع من التقرير.

#### رابعا - الاستراتيجية التنفيذية والإطار البرنامجي لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بعد اكتسابها الصفة المؤسسية

١١٣ - يستدعي تنفيذ المقترحات الواردة في الفرعين الثاني والثالث من هذا التقرير اتخاذ توجه استراتيجي رائد من جانب المستفيدين من كلية الموظفين من جهة، ومن جانب موظفي المؤسسة نفسها من جهة أخرى. ويتطلب هذا أيضا شبكة منظمة تنظيميا جيدا وتنسيقا واسعا ومكثفا.

١١٤ - وكما سبق أن أكدنا مرارا، يجب أن تكون كلية الموظفين في طليعة عملية التغيير داخل منظومة الأمم المتحدة، وأن تُسهل هذه العملية وتدفع بها قدما. وبدون كلية للموظفين تتمتع بالصفة المؤسسية وتتصف بطابع المبادرة وتضطلع بشكل فعال بالدور الجديد المسند إليها، لن يتسنى

إعدادها بناء على توصياتنا الواردة في الفرع الثاني بشأن الدور المقبل للكلية. ولا شك في أنه لا يمكن الشروع في جميع عناصر هذا الدور في وقت واحد، ولذا فإن ترتيب الأولويات أمر لا بد منه. وتحقيق العناصر المختلفة للدور المقبل لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة يتوقف لا محالة على قدرتها على تقديم الدعم والخدمات باقتدار في وفي الوقت المناسب، بناء على الاحتياجات الحالية والمتجددة للمنظومة. ويتطلب إنجاز ذلك اتخاذ التدابير الأربعة التالية.

١٢٠ - أولاً، يجب اتخاذ قرار بخصوص نقطة الانطلاق التي ينبغي أن يفصح منها الدور الجديد عن نفسه. ويبدو لنا، على سبيل المثال، أن التركيز على القيادة الاستراتيجية والتنمية الإدارية سيشكل بداية جديدة. وستمكن هذه البداية الكلية من وضع برامج مناسبة تشمل التنمية الإدارية، والقيادة الاستراتيجية، وتكوين قيم وثقافة إدارية مشتركة ومتساوقة للمنظومة بأسرها على ثلاثة مستويات - الموظفون الجدد والحديثون في المنظومة، والإدارة المتوسطة، والإدارة العليا والتنفيذية.

١٢١ - وهناك مجالات أخرى ذات أولوية لا تقل في أهميتها عما سبق، مثل إدارة المعارف، وتبادل المعارف المتعلقة بطرائق التعلم الجديدة، والاضطلاع بدور قيادي وتنسيقي محوري في مجال التعليم المفتوح والتعليم من بعد، والقيام بدور مركز للتواصل الشبكي وتبادل المعلومات، وبناء القدرة الجماعية في مجال القيادة الاستراتيجية والإدارة. ولا شك أن البرنامج المتجدد سيغطي هذه المجالات جميعها وغيرها، ولكن الكلية عليها أن تسلك طريق الحكمة، بأن تبدأ القيام بدورها الجديد في المجالات التي تتمتع فيها بميزة نسبية. ومع ذلك، فإن بعض هذه المجالات، وبخاصة التعليم المفتوح والتعليم من بعد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ستمكن الكلية من تحقيق أهدافها الجديدة.

يرد في المرفق الثالث لهذا التقرير مشروع لهذا النظام الأساسي.

١١٨ - وبناء على ذلك، ستدخل الكلية مرحلة جديدة من مراحل تطورها بحلول ١ كانون الأول/يناير ٢٠٠١. وخلال الربع الأول من السنة، يجب الشروع في عمليتين بالغي الأهمية. أولهما قيام الأمين العام بتشكيل وإنشاء مجلس إدارة الكلية، بالتشاور مع لجنة التنسيق الإدارية، والثاني أن يبدأ مدير الكلية ومساعدوه عملية تشاورية يشارك فيها جميع مديري تنمية الموارد البشرية في جميع الوكالات لاستعراض البرامج والأنشطة الحالية بهدف تصفيتها خلال مرحلة التحول أو إعادة توجيهها وضبطها بشكل يكفل توافقها مع التغيير النسقي الذي أوصينا به. ويجب الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من العلاقات المتينة مع العناصر الرئيسية المتعاملة مع الكلية، والتي رعت أنشطتها، وذلك ضماناً لعدم المساس بالأهداف الجديدة على أي نحو. ويجب أن تندرج نتائج هذه المشاورات في البرنامج المتجدد الذي مدته ثلاث سنوات، والذي سيتم تقديمه إلى اللجنة التوجيهية الفنية المشتركة بين الوكالات. وبعبارة أخرى، فإن إحدى الوثائق التي ينبغي تقديمها إلى الاجتماع الاستهلاكي لمجلس الإدارة هي ورقة شاملة بشأن نتائج العملية التشاورية المتعلقة بمستقبل الالتزامات الحالية للكلية على ضوء الولاية الجديدة، مقرونة بتوصيات اللجنة التوجيهية الفنية المشتركة بين الوكالات.

## ٢ - إعداد برنامج متجدد للتحول مدته ثلاث سنوات

١١٩ - من الضروري أيضاً أن يشرع مدير الكلية واللجنة التوجيهية الفنية المشتركة بين الوكالات في آن واحد معاً في العملية التشاورية المتعلقة ببرنامج فترة التحول التي مدتها ثلاث سنوات، الذي سيشمل الأنشطة والبرامج الجارية المعاد توجيهها وصياغتها، مع البرامج والأنشطة الجديدة التي تم

١٢٢ - وثانياً، سيلزم إجراء مزيد من الاستعراض لتنظيم كلية الموظفين وملاكها وقدراتها وكفاءاتها الفنية. وعلى الرغم من أنه قد سبق إنجاز الكثير في هذا الصدد، وبخاصة منذ عام ١٩٩٨، فإن هناك انطباعاً لدى بعض المستفيدين بأن الكلية تحتاج إلى آلية إدارية أكثر فعالية، وأنه باستثناء مجالات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وحفظ السلام وتدريب المنسقين المقيمين، لا يزال هناك الكثير مما يتعين إنجازه لبناء سمعة حسنة في مجال القدرة على الأداء ذي المستوى الرفيع. وبطبيعة الحال، فإن بعض هذه الآراء يمكن معارضته، لكن الانطباعات كما هو معلم على درجة من الأهمية لا تجعل من الممكن تجاهلها.

١٢٣ - ويجب التأكيد بالطبع على أن عطاء كلية الموظفين متوقف على حجم عطاء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة فإذا كانت هذه المؤسسات تريد أن تتمتع بأعلى مستويات الجودة، فيتعين عليها أن تكون سخية في تمويلها للكلية. ومن ثم، يجب توفير موارد كافية للكلية حتى تختذب أفضل العناصر العاملة في مجال اختصاصها. فلكليات الموظفين في جميع أنحاء العالم لا تحتفظ بملاكها الكامل من الموارد البشرية، بل تكتفي بالاحتفاظ بقوة أساسية من الموظفين كي تتوافر لها حرية إثراء برامجها بتوظيف أشخاص من المستويات القادرة على ذلك من جميع أنحاء العالم، وذلك لمدد قصيرة (أشهر، أو أسابيع، أو أيام، أو حتى ساعات)، فتكفل بوجود هؤلاء الأشخاص ومشاركتهم تقديم أفضل الخدمات والبرامج.

١٢٤ - وثالثاً، ثمة حاجة إلى توفير برامج تعليمية معتمدة وإعداد مواد تعليمية عالية الجودة. ومن المهم جداً أيضاً أن تكون جميع الأطراف المستفيدة على استعداد لإتاحة بعض من أفضل ما لديها من خبراء ومديرين وأكثرهم فعالية وقدرة على الابتكار، للمساعدة في إعداد البرامج وإنجازها. ويتضح الإعداد الفني الجيد في إصدار نشرات تمهيدية عن

١٢٥ - وأخيراً، ينبغي عند إعداد هذا البرنامج المتجدد ألا يُدخر أي جهد في إقامة علاقة بين كل برنامج من برامج التنمية الإدارية وعملية التطوير الوظيفي للموظفين. ومن المحفزات البالغة الأهمية في هذا الصدد أن يترسخ على نطاق واسع فهم مؤداه أن الترقية إلى مستوى معين من المناصب داخل المنظومة يتطلب، في جملة أمور، المشاركة الناجحة في مستوى معين في برنامج ما من برامج التنمية الإدارية والقيادة الاستراتيجية وتكوين الثقافة المشتركة والمتساوقة. وعلى سبيل المثال، يمكن جعل التعيينات الوظيفية المقبلة للموظفين الجدد أو الحديثي التعيين مشروطة بالإتمام الناجح للدراسة في برنامج الإدماج في المنظومة الذي تتراوح مدته من ثلاث إلى أربع سنوات. وفضلاً عن ذلك، ينبغي النظر في جعل الالتحاق بكلية الموظفين جزءاً من المسار الوظيفي للإدارة الفنية والإدارة العليا.

١٢٦ - وهذه الروابط من شأنها أن تعزز التقدم في تحقيق هدي التنمية القيادية والتنمية الإدارية كليهما، ووضع الأساس اللازم لبناء القدرة الجماعية من خلال تغطية الكتلة الحاسمة من الأفراد والأفرقة التي يمكنها في نهاية المطاف إحداث التغيير في المؤسسات المعنية، وفي المنظومة بأكملها. كما أن هذه الروابط ستمكن الكلية من التخطيط بشكل واقعي، إذ سيتسنى لها أن تقدر بدقة عدد المرشحين المحتملين

١٢٩ - كما يجب إفادة الجمعية العامة عن حالة اتفاق البلد المضيف المبرم بين الأمم المتحدة، نيابة عن كلية الموظفين، والحكومة الإيطالية، وإبلاغها أيضا بالترتيبات الإدارية الكلية.

١٣٠ - وإذا ما تم استيفاء كل هذه الشروط بحلول عام ٢٠٠٣، فإن كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة ستكون بكل تأكيد مهياًة حقاً لشق طريقها إلى تحقيق المهمة المنوطة بها، ألا وهي القيام بدور استراتيجي في تطوير منظومة الأمم المتحدة، وستكون دونما شك قد نالت بجدارة حقها في أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظومة، يعزز من قيمة كل وكالة من وكالاتها.

لكل برنامج من برامجها، وأن تقوم بانتقاء وإعداد أكثر النظم فعالية من حيث التكلفة.

١٢٧ - وإذا ما تم اعتماد هذه التدابير الأربعة وتنفيذها، فإن تقييم كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في نهاية مرحلة التحول التي مدتها ثلاث سنوات وفيما يليها، سيكون أمراً سهلاً نسبياً.

### ٣ - التأهب لاكتساب المركز الدائم

١٢٨ - إن المهمة التي يتوقع من كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة أن تنجح في أدائها وإنجازها خلال السنوات الثلاث القادمة، هي حقاً مهمة هائلة. بيد أن علينا ألا ننسى ما اقترحناه في الفرع الثالث فيما يخص أسلوب تمويل الكلية بعد تلك الفترة. ويجب إيجاد صيغة توافق عليها لجنة التنسيق الإدارية بناء على توصية من مجلس إدارة الكلية، وينبغي أن تعرض على الجمعية العامة في سنة ٢٠٠٣.

## المرفق الأول

قائمة بكبار المسؤولين الذين جرى التشاور معهم أثناء عملية التقييم

البلدان الأعضاء

إيطاليا

المستشار جوفاني بروتسي

البعثة الدائمة لإيطاليا لدى الأمم المتحدة، نيويورك

المستشار فرانكو جوردانو

منسق العلاقات المتعددة الأطراف، الإدارة العامة للتعاون الإنمائي

وزارة الخارجية

الوزير فرانتشيسكو روسي

كبير مسؤولي العلاقات المتعددة الأطراف، قطاع الشؤون السياسية

وزارة الخارجية

المستشار ماركو ريتشي

كبير مسؤولي العلاقات المتعددة الأطراف، قطاع التعاون

وزارة الخارجية

السفير جورجيو جاكوميلي

المدير العام السابق لمكتب الأمم المتحدة في فيينا

المملكة المتحدة

السيد جيرى دافي

نائب رئيس إدارة شؤون الأمم المتحدة والكومنولث

إدارة التنمية الدولية

السيدة شارلوت سكاوين

موظفة برامج

إدارة التنمية الدولية

السيد جون ف. ستوبل

رئيس شؤون المعونة الغذائية والأمن الغذائي

وزارة التنمية الدولية

## اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية

سعادة السيد س. م. مسيلي  
رئيس اللجنة

### الأمم المتحدة

السيدة لويز فريشيت  
نائبة الأمين العام

السير كيران بريندرغاست  
وكيل الأمين العام  
إدارة الشؤون السياسية

السيد كينساكو هوغين  
وكيل الأمين العام  
إدارة شؤون الإعلام

السيد جوزيف كونر  
وكيل الأمين العام  
إدارة الشؤون الإدارية

السيد باتريسيو تشفيلي  
الأمين العام المساعد لتنسيق السياسات والشؤون المشتركة بين الوكالات  
إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية

السيدة رفيعة سالم  
الأمين العام المساعد  
مكتب إدارة الموارد البشرية

السيد جون غ. راغي  
الأمين العام المساعد  
المكتب التنفيذي للأمين العام

السيدة جان بيغل  
مدير شعبة الخدمات المتخصصة  
مكتب إدارة الموارد البشرية

**السيد قاضي شوكت فريد**

مدير مكتب الشؤون المشتركة بين الوكالات  
إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية

**السيد سالم لوني**

مدير شعبة الأخبار وخدمات وسائط الإعلام  
إدارة شؤون الإعلام

**السيد ديريك بوثباي**

المدير السابق لإدارة الشؤون السياسية  
السيد مايكل مولر  
موظف رئيسي، مكتب وكيل الأمين العام  
إدارة الشؤون السياسية

**السيد تايو كانينن**

موظف أقدم بوحدة تخطيط السياسات  
إدارة الشؤون السياسية

**السيد جورج دانغيلو**

مستشار، إدارة الشؤون السياسية

**السيدة فاليري دي كامباس ميلو**

موظفة شؤون سياسية، مكتب وكيل الأمين العام  
إدارة الشؤون السياسية  
السيدة ساندرأ حجي أحمد  
رئيسة خدمات تنمية قدرات الموظفين  
مكتب إدارة الموارد البشرية

**السيد كازومي أوغاوا**

إدارة عمليات حفظ السلام

**السيد راميش راجاسينغام**

موظف شؤون إنسانية، فرع خدمات إدارة المعلومات  
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

**السيدة غاي روزنبوم - كومار**

إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية

## مكتب مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

السيد ألان دوس

مدير

السيدة أميرة حق

مدير معاون

السيدة هايدي سويندلز

مدير معاون

السيدة جوري أوكا

موظفة مشاريع

## مكتب الأمم المتحدة في جنيف

السيد فلاديمير بتروفسكي

وكيل الأمين العام والمدير العام

السيدة ليزا بوتنهايم

مستشار سياسي أقدم

السيد إيان غرين

رئيس شؤون التدريب

## مكتب الأمم المتحدة في فيينا

السيد كارل مارش

رئيس وحدة تنمية قدرات الموظفين والتدريب

## الوكالات المتخصصة

### الوكالة الدولية للطاقة الذرية

السيد ديتر غويشيل

مدير شؤون الموظفين

السيد أيان فين

أخصائي تنمية قدرات الموظفين

## منظمة العمل الدولية

السيد خوان سومافيا  
المدير العام

السيدة ماريا أنجيليكا دوتشي  
مديرة مكتب العلاقات الخارجية والشراكات

السيد يوجيني دافيدوف  
مكتب العلاقات الخارجية والشراكات

السيدة تيريزا بيتشوف هايدريش  
رئيسة وحدة الإعداد والتدريب، تنمية الموارد البشرية

السيد فرانسوا إيرو  
رئيس فرع التطوير الوظيفي وتدبير الموارد

السيدة ماريا مينوفيز  
وحدة التطوير والإعداد الوظيفي

السيدة آنا ماريا لا روزا  
المستشار القانوني لمكتب منظمة العمل الدولية

## مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية

السيد ج. فرانسوا تريمو  
المدير العام المساعد ومدير مركز التدريب الدولي

السيد جوليو بيغا  
نائب المدير

السيد إيريك مايرتتر  
المساعد التنفيذي للمدير

السيد بيتر جونز  
أمين الخزانة

السيد فرانز لينغليت  
مدير إدارة التدريب

## منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة

السيد دوغلاس سميث

رئيس شؤون تنمية قدرات الموظفين والتدريب

السيدة راشيل ماينجا

مديرة شعبة شؤون الموظفين

## منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

السيد م. آيت سي سلمي

مدير بالنيابة، مكتب إدارة الموارد البشرية

السيدة هاروكو هيروسي

مديرة شعبة تحقيق اللامركزية والتنسيق الميداني

السيد ك. غودوين - دياز

مدير مكتب الميزانية

السيدة جينيفيف روشيه

مديرة مكتب التمويل من المصادر الخارجة عن الميزانية

السيد شون هاند

رئيس شعبة تخطيط الموارد البشرية

السيد جيل مايو

رئيس قسم تدريب الموظفين

السيد أ. الحسن

رئيس قسم المنظمات غير الحكومية

## منظمة الصحة العالمية

السيد دينيس إيتكن

المستشار الخاص للمدير العام

السيد أ. تيرنس سلاتر

مدير إدارة خدمات الموارد البشرية

الدكتور بيل كين

مدير شؤون التعاون الخارجي والشراكات الخارجية

**السيد ديريك دين**

مدير شؤون التعاون الخارجي والشراكات الخارجية

**السيدة هيلين روبنسون**

منسق أنشطة تنمية قدرات الموظفين والتدريب

**السيد لارس تيلفورس**

مسؤول العلاقات الخارجية، شؤون التعاون الخارجي والشراكات الخارجية

**البنك الدولي**

**السيد فينود توماس**

نائب الرئيس

**السيد جون ميدلتون**

مدير التعليم من بعد والتوعية العالمية

**السيدة كاترين كلينوف**

إدارة خدمات رعاية العمليات

**السيد ديفيد بوتن**

مدير تطوير الأعمال التجارية

**السيد بول ميتشل**

موظف علاقات خارجية

**صندوق النقد الدولي**

**السيد شورنغ - هوي وونغ**

مستشار أقدم

**الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية**

**السيد روبرتو بلوا**

نائب الأمين العام

**السيدة أكيكو كوجيما**

رئيسة قسم التدريب

**السيد ديرك جان غوسين**

رئيس إدارة شؤون الموظفين والحماية الاجتماعية

## المنظمة العالمية للملكية الفكرية

السيد جان - مارك غيرامان  
رئيس قسم تنمية قدرات الموظفين

## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

السيد فوزي حمد آل سلطان  
رئيس الصندوق

السيدة مارغريت سيمون  
مديرة شعبة شؤون الموظفين

## منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

السيد نيلما داب موهانتي  
المدير الإداري ومدير إدارة الموارد البشرية (بالتبابة)

السيد سابورو تاكيزاوا  
المراقب المالي، فرع المراقبة المالية ومراقبة الأداء

السيدة ساندرها هوتشيغير  
مسؤولة التدريب

## برامج وصناديق الأمم المتحدة

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة  
نقص المناعة المكتسب (الإيدز)

الدكتورة كاتلين كرافيرو  
نائب المدير التنفيذي

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز

السيد فيليب غاسكويه

مسؤول التدريب، إدارة الدعم البرنامجي

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز

## مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)

السيد كارلوس فورتين  
نائب المدير العام

السيد جون بارلي

رئيس دائرة إدارة الموارد

السيدة ناتاليا ميرونينكو

مسؤولة شؤون الموظفين، خدمات إدارة الموارد

برنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات

السيدة ساندرافال

رئيسة مكتب المدير التنفيذي

السيدة كارستون هايتل

مسؤولة إدارة المشاريع

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

السيدة روزينا ويلتشير

رئيسة مركز الموارد التعليمية

السيد ريتشارد أولفير

المنسق الإقليمي، جورج تاون، غيانا

صندوق الأمم المتحدة للشراكة الدولية

السيد أمير دوسال

المدير التنفيذي

صندوق الأمم المتحدة للسكان

السيدة نيلاكانثي جاياراتنام

رئيسة فرع التدريب

شعبة الشؤون المالية والتخطيط والإدارة

السيدة كيرستين ترون

قائمة بالأعمال

السيد يان هوي

رئيس مكتب شؤون الموظفين والتدريب

## مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

السيد مايكل ألفورد

رئيس قسم تنمية قدرات الموظفين

السيد جون هوركتز

مدير شعبة الاتصالات والمعلومات

## منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

السيدة نورا غودوين

رئيسة قسم التعليم والتطوير التنظيميين

السيد ت. ماكديرموت

مدير شعبة شؤون الموظفين

## معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث

السيد مارسيل بواسار

المدير التنفيذي

السيدة إيزابيل هويبر

منسقة برامج التدريب في مجال الشؤون الدولية

## مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان

السيدة ماري روبنسون

المفوضة السامية لحقوق الإنسان

السيد جيباني ماغاسيني

رئيس أفرقة جغرافية (فرع الأنشطة والبرنامج)

السيدة ماريا لويزا سيلفا

أمينة لجنة استعراض المشاريع

السيد سكوت جيربي

موظف، مكتب الاستقبال

السيدة كيتي أرامبولو

فرع خدمات الدعم (اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)

## برنامج الأغذية العالمي

السيدة أرلين ميتشيل

رئيسة فرع التطوير الوظيفي والتخطيط والإدارة

السيدة ديان م. ديفريسن - كلاوس

مديرة خدمات شؤون الموظفين والخدمات الإدارية

السيد عمران رضا

رئيس فرع الشؤون المشتركة بين الوكالات

السيد كارلو سكاراميللا

مستشار برنامجي أقدم

السيد م. زيجماري

مدير شعبة أفريقيا

### الأجهزة الفرعية للجنة التنسيق الإدارية

اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية/شؤون الموظفين

السيد روجر إيغلستون

أمين اللجنة

اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية/الشؤون المالية وشؤون الميزانية

السيد بيتر ليزلي

أمين اللجنة

اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية

السيد ايكهارد و. هاين

أمين اللجنة

السيدة سوزان توه

موظفة برامج

السيد ديتر غويشيل

رئيس اللجنة

لجنة الخدمة المدنية الدولية

السيد جيرى ل. بارتون

موظف رئيسي وأمين اللجنة

لجنة تنسيق نظم المعلومات

المنظمة الدولية للهجرة

السيدة فيرجينيا غويريرو

رئيس شؤون تنمية قدرات الموظفين والتدريب

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

السيدة سيلفي غيلين

مسؤولة التدريب

## المرفق الثاني

## عرض عام للأنشطة

فيما يلي ملخص إحصائي مستقى من مجموعة مختلفة من الملفات والسجلات يبين أنشطة كلية موظفي الأمم المتحدة في الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٠.

الفترة ١٩٩٦-١٩٩٨

عدد المشاركين	عدد الأنشطة	
٢١١	٢١	١٩٩٦
٣٣٧	٢٦	١٩٩٧
٥١٨	٢٧	١٩٩٨
<b>١٠٦٦</b>	<b>٧٤</b>	<b>مجموع الفترة ١٩٩٦-١٩٩٨</b>
عدد المشاركين	عدد الأنشطة	
٣٧٩	١١	١٩٩٦
٣٨٥	١٦	١٩٩٧
١٦٠	٨	١٩٩٨
<b>٩٢٤</b>	<b>٣٥</b>	<b>مجموع الفترة ١٩٩٦-١٩٩٨</b>
عدد المشاركين	عدد الأنشطة	
١٢٣	٦	١٩٩٦
٢٤٧	١٢	١٩٩٧
١٠٨	٦	١٩٩٨
<b>٤٧٨</b>	<b>٢٤</b>	<b>مجموع الفترة ١٩٩٦-١٩٩٨</b>
عدد المشاركين	عدد الأنشطة	
٢٩٧	٨	١٩٩٦
١٩١	٩	١٩٩٧
١٨٥	١٤	١٩٩٨
<b>٦٧٣</b>	<b>٣١</b>	<b>مجموع الفترة ١٩٩٦-١٩٩٨</b>
١٠١٠	٤٦	مجموع عام ١٩٩٦
١١٦٠	٦٣	مجموع عام ١٩٩٧
٩٧١	٥٥	مجموع عام ١٩٩٨
<b>٣١٤١</b>	<b>١٦٤</b>	<b>المجموع الكلي للفترة ١٩٩٦-١٩٩٨</b>

الفترة من كانون الثاني/يناير ١٩٩٩ إلى أيار/مايو ٢٠٠٠

عدد المشاركين	عدد الأنشطة		
٨٧	٦	١٩٩٩	التدريب الخاص بنظام المنسقين المقيمين
٣١٥	٩	٢٠٠٠	
١٧٦	١٠	١٩٩٩	الإنداز المبكر والتدابير الوقائية: بناء قدرات الأمم المتحدة
١٢٩	٤	٢٠٠٠	
٣٦	٣	١٩٩٩	التدريب في مجال حقوق الإنسان
٤٧	٢	٢٠٠٠	
٣٥	٢	١٩٩٩	التدريب الخاص بمبادرة السلام الأفريقية
-	-	٢٠٠٠	
-	-	١٩٩٩	الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية: شركاء في العمل
٢٧	٢	٢٠٠٠	
-	-	١٩٩٩	تعليم الميسرين: تدريب المدربين
٢٩	٢	٢٠٠٠	
٣٧	٦	١٩٩٩	التعلم من بعد (اجتماعات التصميم)
٣٠	٤	٢٠٠٠	
-	-	١٩٩٩	التدريب في مجال الاتصال (اجتماعات التصميم)
٨	١	٢٠٠٠	
٢٧	١	١٩٩٩	رؤساء أنشطة التعليم
-	-	٢٠٠٠	
٢٧١	٢٢	١٩٩٩	خدمات الخبراء (مثل الدورات المعدة خصيصاً للوكالات للتدريب على إدارة المشاريع، وللدبلوماسيين الإيطاليين، وما إلى ذلك)
٤٤	١	٢٠٠٠	
٦٦٩	٥٠	١٩٩٩	مجموع عام ١٩٩٩
٦٦٩	٢٥	٢٠٠٠	المجموع لغاية أيار/مايو ٢٠٠٠

**الفترة من حزيران/يونيه إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠**  
(الأرقام المتوقعة)

عدد المشاركين	عدد الأنشطة		
١ ٣٠٠	٣٠	٢٠٠٠	التدريب الخاص بنظام المنسقين المقيمين
٢٦٠	٦	٢٠٠٠	الإنداز المبكر والتدابير الوقائية: بناء قدرات الأمم المتحدة
٦٥	٤	٢٠٠٠	التدريب في مجال حقوق الإنسان
٦٠	٦	٢٠٠٠	الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية: شركاء في العمل
١٦٠	٨	٢٠٠٠	التعليم من بعد
	١	٢٠٠٠	تدريب الموظفين الجدد (مستمر) - التصميم والتطوير
٢٨	٢	٢٠٠٠	الاتصال
٢٤	٢	٢٠٠٠	خدمات الخبراء (الدورات التدريبية المعدة خصيصاً لجهات معينة)، اليونسيف والوكالة الدولية للطاقة الذرية
٢٤	٢	٢٠٠٠	الأنشطة المشتركة لمركز التجارة الدولي ومنظمة العمل الدولية ومشروع كلية موظفي الأمم المتحدة
٢٥	١	٢٠٠٠	منتدى الرؤساء المسؤولين عن التعليم في الأمم المتحدة
١ ٩٤٦	٦٢	٢٠٠٠	المجموع (حزيران/يونيه - كانون الأول/ديسمبر) (الأرقام المتوقعة)

## المرفق الثالث

## عناصر لنظام أساسي ممكن لكلية الموظفين

## المادة الأولى - الغرض

تنشئ الجمعية العامة للأمم المتحدة بموجب هذا، بناء على توصية لجنة التنسيق الإدارية، كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة (المشار إليها فيما يلي باسم الكلية للموظفين) كمؤسسة للتعليم وتنمية قدرات القيادة الاستراتيجية والإدارة من أجل موظفي منظومة الأمم المتحدة، وكمحفل رائد لتكوين ثقافة وقيم إدارية مشتركة للمنظومة.

## المادة الثانية - الأهداف

١ - تعمل كلية الموظفين كمؤسسة متميزة لإدارة المعارف والتعلم على نطاق المنظومة، بغية إيجاد ثقافة إدارية متساوقة في جميع أرجاء منظومة الأمم المتحدة. وتوفر الكلية للموظفين المدنيين الدوليين فرص تنمية قدرات القيادة الاستراتيجية والإدارة بغية تعزيز التعاون داخل المنظومة في المجالات التي تتجاوز حدود مسؤوليات فرادى المنظمات، وزيادة الفعالية التنفيذية، وتحسين التعاون مع الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية، وتكوين ثقافة إدارية أكثر تساوقاً على نطاق المنظومة.

٢ - تضطلع كلية الموظفين بأنشطتها على أساس الاحتياجات المتصورة التي تعرب عنها وكالات منظومة الأمم المتحدة، وبالتعاون الوثيق مع معاهد التدريب والتعلم والهيئات المماثلة داخل منظومة الأمم المتحدة. ويمكن أن تتعاون الكلية أيضاً مع الكيانات ذات الصلة خارج نطاق المنظومة.

## المادة الثالثة - الموقع

يكون مقر كلية الموظفين في تورينو بإيطاليا.

## المادة الرابعة - مجلس الإدارة

١ - يُنشأ بموجب هذا مجلس للإدارة (يشار إليه فيما يلي باسم المجلس).

٢ - يتألف المجلس من أربعة عشر شخصاً يعينهم الأمين العام للأمم المتحدة بصفته رئيساً للجنة التنسيق الإدارية، مع مراعاة ضرورة التمثيل الواسع النطاق للوكالات المشاركة. وتكون فترة العضوية في المجلس سنتان ابتداء من تاريخ أول اجتماع للمجلس يشترك فيه، العضو، ويجوز إعادة تعيين الأعضاء لما لا يتجاوز فترة إضافية واحدة.

- ٣ - بالإضافة إلى ما تقدم يكون مدير كلية الموظفين، بحكم وظيفته، عضواً في المجلس وأميناً له.
- ٤ - يقوم المجلس بما يلي:
- (أ) وضع السياسة العامة لأنشطة كلية الموظفين؛
- (ب) النظر في برنامج العمل والميزانية، على أساس المقترحات المقدمة من المدير، وتقديم توصيات بشأنهما إلى لجنة التنسيق الإدارية؛
- (ج) النظر في طرق ووسائل تعزيز الموارد المالية لكلية الموظفين بغية ضمان فعالية عملياتها واستمراريتها؛
- (د) تقييم أنشطة كلية الموظفين وتقديم تقارير عن ذلك إلى لجنة التنسيق الإدارية؛
- (هـ) تقديم تقرير سنوي إلى لجنة التنسيق الإدارية.
- ٥ - يجتمع المجلس مرة واحدة على الأقل في السنة. ويعتمد المجلس نظامه الداخلي، الذي يجب أن يكون متسقاً مع أحكام هذا النظام الأساسي.
- ٦ - يجوز تمثيل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في اجتماعات المجلس فيما يتعلق بالأنشطة التي تهمها وبالشروط التي قد يُنص عليها في النظام الداخلي للمجلس.
- ٧ - يجوز للمجلس أيضاً أن يدعو ممثلين لمؤسسات التنمية الإدارية غير المشمولة في منظومة الأمم المتحدة لحضور اجتماعاته.

### المادة الخامسة - اللجنة التوجيهية الفنية المشتركة بين الوكالات

- تقوم بمساعدة المجلس لجنة توجيهية فنية مشتركة بين الوكالات تتألف من مديري تنمية الموارد البشرية في وكالات منظومة الأمم المتحدة. وتجتمع اللجنة التوجيهية الفنية المشتركة بين الوكالات مرة واحدة على الأقل في السنة.

### المادة السادسة - المدير والموظفون

- ١ - يعين الأمين العام للأمم المتحدة مدير كلية الموظفين بعد التشاور مع لجنة التنسيق الإدارية.
- ٢ - يكون المدير مسؤولاً عن إدارة كلية الموظفين وفقاً للتوجيهات الصادرة عن المجلس. وتشمل واجبات المدير ما يلي:

- (أ) تقديم برنامج عمل كلية الموظفين وميزانيتها إلى المجلس لكي ينظر فيهما؛
- (ب) الإشراف على تنفيذ برنامج عمل كلية الموظفين وميزانيتها بالصيغة التي اعتمدها الهيئات التشريعية المختصة؛
- (ج) تقديم تقارير سنوية ومخصصة إلى المجلس عن أنشطة كلية الموظفين وتنفيذ برنامج عملها؛
- (د) تعيين موظفي كلية الموظفين وتوجيههم؛
- (هـ) تنسيق أعمال كلية الموظفين مع أعمال الأجهزة ذات الصلة لمنظومة الأمم المتحدة، ومع أعمال المؤسسات ذات الصلة خارج المنظومة؛
- (و) التفاوض من أجل التوصل إلى ما قد يكون مناسباً من الترتيبات، بما في ذلك الترتيبات التي تبرم مع الحكومات، بغية تقديم وتلقي الخدمات المتصلة بأنشطة كلية الموظفين؛
- (ز) التماس التمويل المناسب من أجل تنفيذ برنامج عمل كلية الموظفين؛
- (ح) قبول التبرعات المقدمة إلى كلية الموظفين، رهناً بأحكام المادة السابعة من هذا النظام الأساسي.

٣ - يعين المدير موظفي كلية الموظفين بموجب كتب تعيين يقوم بتوقيعها تكون مقصورة على العمل في كلية الموظفين. ويكون الموظفون مسؤولين أمام المدير فيما يتعلق بممارسة وظائفهم.

٤ - تكون فترات وشروط الخدمة بالنسبة للمدير وموظفيه هي الفترات والشروط المنصوص عليها في النظامين الأساسي والإداري للأمم المتحدة رهناً بما قد يقترحه المدير من ترتيبات خاصة يقرها الأمين العام بصفته رئيساً للجنة التنسيق الإدارية.

٥ - يعتبر مدير كلية الموظفين للأمم المتحدة وموظفوها من موظفي الأمم المتحدة بالمعنى المقصود للمادة ١٠٥ من ميثاق الأمم المتحدة.

### المادة السابعة - الزملاء المساعدون والخبراء الاستشاريون

١ - يجوز للمدير أن يعين عدداً محدوداً من الأشخاص المؤهلين تأهيلاً جيداً للعمل بصفة زملاء مساعدين في كلية الموظفين. ويُسمح للزملاء المساعدين بمزاولة أعمالهم في كلية موظفي الأمم المتحدة ويُتوقع منهم تقديم المشورة والمساعدة في المسائل المتصلة ببرنامج عمل كلية الموظفين.

- ٢ - يُعين الزملاء المساعدون وفقاً للمعايير والإجراءات التي يضعها المدير ويقرها المجلس. ولا يُعتبرون من موظفي كلية الموظفين.
- ٣ - يجوز للمدير أن يرتب للاستعانة بخدمات الاستشاريين في الاضطلاع بمهام خاصة تتعلق ببرنامج عمل كلية الموظفين.

### المادة الثامنة - المسائل المالية

- ١ - تكون مدة الفترة المالية سنتان، وتكون سنتها التقويمية الأولى سنة زوجية.
- ٢ - يقوم مدير كلية الموظفين بإعداد البرنامج والميزانية لفترة السنتين التالية، على نحو يبين الإيرادات والنفقات المسقطة لكل سنة من السنتين. ويُرسَل المدير البرنامج والميزانية المقترحين إلى أعضاء المجلس قبل انعقاد جلسة المجلس التي سينظر فيها في الميزانية البرنامجية بسنة أسابيع على الأقل.
- ٣ - ينظر المجلس في الميزانية البرنامجية المقترحة ويقدم توصياته بشأنها إلى لجنة التنسيق الإدارية. ثم تقدم الميزانية البرنامجية بالصيغة التي أقرتها لجنة التنسيق الإدارية إلى الهيئات التشريعية للوكالات المشاركة لكي تتخذ كل منها بشأنها ما قد يكون مناسباً في حالتها من إجراءات.
- ٤ - يُنشأ صندوق لكلية الموظفين، تضاف إليه الإيرادات وتصرف منه النفقات.
- ٥ - تتألف موارد كلية الموظفين مما يلي:
- (أ) المساهمات التي قد تقرها الهيئات التشريعية للوكالات المشاركة؛
- (ب) التبرعات المقدمة من الدول الأعضاء، وسلطات الحكم المحلي، والمنظمات غير الحكومية، وغيرها من المصادر؛
- (ج) الرسوم المستوفاة مقابل الخدمات المقدمة.
- ٦ - تمسك الأمم المتحدة بحسابات كلية الموظفين. كما توفر الأمم المتحدة خدمات المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات.

### المادة التاسعة - الدعم الإداري

- تزود الأمم المتحدة كلية الموظفين بالدعم الإداري المناسب. وتسدد كلية الموظفين تكاليف هذا الدعم بمقدار يُحدد من وقت إلى آخر بالتشاور بين الأمم المتحدة ومجلس كلية الموظفين.

### المادة العاشرة - المركز والسلطة

١ - تتمتع كلية الموظفين، بوصفها جزءاً من الأمم المتحدة، بالمركز والامتيازات والحصانات المنصوص عليها في المادتين ١٠٤ و ١٠٥ من ميثاق الأمم المتحدة وفي الاتفاقات الدولية ذات الصلة بشأن مركز المنظمة وامتيازاتها وحصاناتها.

٢ - يجوز لكلية الموظفين في إطار سلطة المدير، أن تبرم العقود مع المنظمات أو المؤسسات أو الشركات بغرض إنجاز برامجها. ويجوز لكلية الموظفين اقتناء الممتلكات العقارية والشخصية والتصرف فيها، يجوز لها اتخاذ ما يلزم من إجراءات قانونية أخرى لأداء مهامها.

### المادة الحادية عشرة - التعديلات

يجوز أن تجري الجمعية العامة التعديلات لهذا النظام الأساسي بناء على توصية لجنة التنسيق الإدارية.