

Distr.
LIMITED

E/ICEF/1994/AB/L.1/Rev.1
7 March 1994
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للعلم

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام ١٩٩٤

٢٣-٢٥ شباط/فبراير ١٩٩٤

اقتراح منقح لاستعراض إداري وتنظيمي لليونيسيف

موجز

طلب المجلس التنفيذي إلى المدير العام، في مقرره ٢٣/١٩٩٣ (E/ICEF/1993/14) أن يقدم، في الدورة التنظيمية الشتوية لعام ١٩٩٤، مخططاً منقحاً لاستعراض إداري وتنظيمي لليونيسيف. وهذا التقرير يقدم التنقيح المقترح ويتضمن استكمالاً للتطورات التي استجرت منذ الدورة العادية للمجلس في عام ١٩٩٣، فضلاً عن مناقشة لأهداف الاستعراض ونطاقه وإطاره، واختصاصات الخبراء الاستشاريين الخارجيين المستقلين، وتنظيم الاستعراض وإجرائه، والإطار الزمني والتكاليف المتوقعة له.

ويتضمن هذا التقرير الاختصاصات المنقحة لإجراء استعراض إداري وتنظيمي لليونيسيف، كما وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام ١٩٩٤ (E/ICEF/1994/13)، المقرر ١٩٩٤/ع.١-٦). وكما هو مطلوب في الفقرة ١٤، ستقدم عما قريب مذكرة تتضمن معلومات أكثر تحديداً.

أولا - مقدمة

١ - استعرض المجلس التنفيذي، في دورته العادية لعام ١٩٩٣، الاقتراح الذي تقدم به المدير التنفيذي (E/ICEF/1993/AB/L.8 و Corr.1) لاستعراض الهياكل الإدارية والتنظيمية لمقر اليونيسيف. ورحب المجلس بما تضمنه الاقتراح من نهج عام وإطار كلي، وقرر أن يضطلع بالاستعراض خبراء استشاريون خارجيون، من البلدان الصناعية والبلدان النامية على السواء، وذلك بالتعاون الوثيق مع أمانة اليونيسيف (المقرر ٢٣/١٩٩٣). وقدم المجلس التنفيذي أيضا توجيهها محددًا إلى الأمانة فيما يتعلق بهيكل الاستعراض، وطلب إلى المدير التنفيذي أن يقدم مخططًا منقحًا لهذا الاستعراض في الدورة التنظيمية الشتوية لعام ١٩٩٤.

٢ - وطلب المجلس أن تأخذ الأمانة في الاعتبار نتائج المناقشة الجارية بصدد إعادة تشكيل هيكل الأمم المتحدة وتنشيطها في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي، والنتائج التي توصل إليها تقييم اليونيسيف من قبل الجهات المانحة المتعددة والخبرة المكتسبة منه. وأكد أيضا أن الاستعراض ينبغي أن يركز على المساءلة، سعيا إلى وضوح أكبر في الخيارات الاستراتيجية وإلى مزيد من الشفافية في الميزنة وتقديم التقارير، فضلا عن كفاءة الهياكل والوظائف التنظيمية والإدارية، وخدمات الدعم والإجراءات المالية والتقنية. وقرر المجلس التنفيذي أن يوضع هذا الاستعراض في شكله النهائي بحلول نهاية عام ١٩٩٤، وأن يقدم تقرير الخبراء الاستشاريين إلى المجلس.

ثانيا - التقدم المحرز والتطورات

٣ - بالنظر إلى الوقت المحدود جدا، المتاح بين الموافقة المرتقبة على الاقتراح في أواسط شباط/فبراير ١٩٩٤ وإنجاز الاستعراض بكامله في نهاية العام نفسه، فقد أجرت أمانة اللجنة مشاورات مسبقة وبدأت الأعمال التحضيرية الأخرى.

٤ - وعلى وجه التخصيص، بدأ المدير التنفيذي سلسلة من المناقشات الداخلية المتصلة بخيارات المستقبل الاستراتيجية مع المديرين الإقليميين وكبار الموظفين في مجموعات اليونيسيف الوظيفية الثلاث في مقر اليونيسيف (البرنامج والعمليات والعلاقات الخارجية) وذلك من أجل تحديد المسائل الحرجة التي تواجه المنظمة.

٥ - وهناك عمليات تبادل معلومات ومشاورات تجرى حاليا على نطاق واسع مع الموظفين الميدانيين، ورابطات الموظفين (الرابطة العالمية لموظفي اليونيسيف والرابطات المحلية) ومع الموظفين بوجه عام،

بصدد التطورات المتعلقة بالاستعراض. وكجزء من هذه العملية، دعي جميع الموظفين إلى اقتراح مجالات للتحسين في فعالية التكاليف والكفاءة العامتين للمنظمة.

٦ - ويقوم المدير التنفيذي بإجراء مشاورات مع المؤسسات والأفراد، في مجالي علوم التنظيم والإدارة والتماس مشورتهم. وستوفر له هذه المصادر أحدث الأفكار والمقترحات، لإجراء هذه الدراسة الهامة جدا، التي سيهتدي بها تنظيم اليونيسيف وهو يقبل على القرن القادم.

٧ - وعين المدير التنفيذي مسؤولاً أقدم منسقا للدراسة، وقد بدأ هذا المنسق التحديد الأولي للخبراء الاستشاريين المناسبين الذين يمكن الاستعانة بهم من بين الشركات العاملة في مجال التنظيم، وذلك قبل الانتقال إلى عمليات الاختيار النهائية.

٨ - وفي ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، اتخذت الجمعية العامة القرار ١٦٢/٤٨، الذي ستترتب عليه آثار بالنظر إلى عمل اليونيسيف في المستقبل. ومن المتوقع أن يبدأ المجلس التنفيذي، في الدورة التنظيمية الشتوية لعام ١٩٩٤، باستعراض إجراءاته وممارساته الجديدة واتخاذ قرار بشأنها، مما سيترتب عليه، بلا شك، آثار بالنسبة لعلاقة العمل بين الأمانة والمجلس التنفيذي.

٩ - وهناك إجراءات شتى جارية في مجال متابعة تقييم اليونيسيف من قبل الجهات المانحة المتعددة، سيقوم بمناقشتها المجلس التنفيذي في أواخر عام ١٩٩٤. وستدرج في الدراسة الصلات بين متابعة التقييم والاستعراض.

ثالثا - المخطط المقترح

ألف - الأهداف

١٠ - ستكون الغاية العامة للاستعراض الإداري والتنظيمي مساعدة المجلس التنفيذي على تقديم التوجيه إلى المدير التنفيذي في تحديد كيفية تحسين تنظيم اليونيسيف، بحيث تتمكن المنظمة من الاضطلاع بولايتها على نحو أفضل، خلال السنوات العشر أو الخمس عشرة المقبلة. وسيستهدف الاستعراض تعزيز قدرة اليونيسيف التنفيذية للقيام بما يلي:

(أ) التماس الطرق لتحسين قدرة اليونيسيف التنظيمية على الوفاء بشروط ولايتها، وعلى وجه التحديد أهدافها ذات الأولوية، كما وافق عليها المجلس التنفيذي؛

(ب) دراسة قدرة اليونيسيف على الاستجابة للتغيير وتحديد أي عقبات تعترض سبيل التجديد؛

(ج) دراسة تنسيق وتعاون اليونيسيف مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية، والنظر في الوسائل الكفيلة بتحسين هذه الترتيبات؛

(د) دراسة استخدام الموارد المالية والبشرية بغية زيادة فعالية أنشطة اليونيسيف إلى الحد الأقصى؛

(هـ) النظر في الوضع الحالي للموظفين وطرق تحقيق مزيد من اللامركزية؛

(و) دراسة نظام تقييم اليونيسيف بهدف تقديم توصيات بشأن الكيفية التي يمكن بها للنظام توفير تقييمات واضحة لنتائج أنشطة اليونيسيف والنجاح والأثر اللذين تحققهما برامجهما.

١١ - وبالإضافة إلى ذلك، سيساعد الاستعراض، في الأجل القصير، المجلس التنفيذي في استعراض المقترحات المقدمة بشأن ميزانية الإدارة ودعم البرامج لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧.

باء - نطاق الاستعراض

١٢ - يتضمن الاستعراض دراسة للسياسات والإجراءات التنفيذية لليونيسيف، فيما يتعلق باقتصاد المنظمة وكفاءتها وفعاليتها في اضطلاعها بولايتها. وسيقوم الاستعراض بصورة خاصة بما يلي:

(أ) دراسة المساءلة بالنظر إلى أهداف المنظمة وضرورة الأخذ بخيارات استراتيجية في السعي إلى تحقيق هذه الأهداف؛

(ب) دراسة الإجراءات التي اتخذها الفريق المرجعي التابع للمجلس التنفيذي والأمانة، في كفاءة مزيد من الشفافية في الميزنة وتقديم التقارير؛

(ج) تحديد مجالات للتحسين في كفاءة ووظائف الهيكل الإداري والتنظيمي، وخدمات الدعم والإجراءات المالية والتقنية؛

(د) دراسة المجالات التي يمكن فيها إدخال تحسينات على فعالية التكلفة في المنظمة؛

(هـ) النظر في التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية والهيئات الحكومية الدولية، بما في ذلك المجالات التي يمكن أن تعاق فيها فعالية تكاليف اليونيسيف من جراء قيود وإجراءات قائمة على نطاق المنظمة ككل.

جيم - الإطار

١٣ - سيجري الاستعراض، الذي سيكون تطلعياً، في إطار ولاية اليونيسيف وأهدافها، على نحو ما اعتمده المجلس التنفيذي، كما سيأخذ في الاعتبار ما يلي:

(أ) تقييم الجهات المانحة المتعددة لليونيسيف؛ مع مراعاة أنه يعقد حالياً اجتماع لفريق عامل مفتوح العضوية مكون من البلدان المهمة بالأمر، يمكن أن يقدم التوجيه ووجهات النظر بشأن هذا الموضوع؛

(ب) ما يجري من إعادة تشكيل وتنشيط الميدانين الاقتصادي والاجتماعي في منظومة الأمم المتحدة؛

(ج) أحدث تقرير لمراجعي حسابات المجلس.

دال - الاختصاصات

١٤ - سيقوم بالاستعراض خبراء استشاريون خارجيون من البلدان الصناعية والبلدان النامية على السواء. وسيتناول الاستعراض المسائل التالية.

١ - الأنشطة التنفيذية

١٥ - عملاً بالمناقشات الجارية بصدد إعادة تشكيل هيكل الأمم المتحدة وتنشيطها في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي، ولا سيما المناقشات المتصلة بالترتيبات التنفيذية للوكالات المتخصصة على النحو المحدد في قرار الجمعية العامة ١٩٩/٤٧، المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢، سيدرس الاستعراض مدى إمكان تحسين الهيكل الحالي لليونيسيف ليتواءم مع التغييرات التي أدخلت مع إعادة التشكيل. وسينظر فيما إذا كان يمكن أيضاً تحسين الهياكل التنفيذية الحالية لتحقيق أقصى أثر لأعمال اليونيسيف.

٢ - التعاون مع منظمات أخرى

١٦ - لما كانت اليونيسيف تعمل مع طائفة كبيرة من الشركاء، بما في ذلك المنظمات المتعددة الأطراف والثنائية والمنظمات غير الحكومية، فإن الاستعراض سيقوم الإجراءات اللازمة لضمان تعاون أكثر فعالية على جميع الجبهات. وسيدرس الاستعراض تعاون اليونيسيف مع المنظمات الأخرى لكفالة التنسيق الفعال بين الوكالات.

٣ - العمليات والإجراءات

١٧ - سيدرس الاستعراض دور المقر والمكاتب الإقليمية في دعم نهج البرامج القطرية، على ضوء أنشطة اليونيسيف التي يتزايد تعقدها وتنوعها على الصعيد العالمي، وسيجري استعراض الإجراءات الثابتة لتحديد أماكن الموظفين والإمدادات والمعدات، والموارد المالية وأدوات الدعوة، للقيام، عند الاقتضاء، بتعزيز أهميتها وتكلفتها وفعاليتها. وسينظر الاستعراض في الترتيبات الحالية للمساءلة في النظام اللامركزي مع التركيز بصفة خاصة على مقررات المجلس التنفيذي المتعلقة بالسياسة وقرار الجمعية العامة ١٩٩٠/٤٧. وسينظر الاستعراض في سبل تحقيق مزيد من اللامركزية. كما سيدرس الصلة بين وظائف السياسة والإدارة والدعم التي يضطلع بها المقر والمكاتب الإقليمية وتنفيذ البرنامج على المستوى القطري. وسيدرس الأدوار الحالية والمستجدة لهذه الهياكل وأي احتياج لإدخال تغييرات من أجل زيادة التحسين.

٤ - النظم التنفيذية والإدارية

١٨ - على ضوء الاستخدام السريع الانتشار للمعلومات والاتصالات الالكترونية في أنشطة اليونيسيف التنفيذية، سيبحث الاستعراض النظم القائمة والمزمعة فيما يتصل بتنفيذ البرنامج ورصده وتقييمه. وسيقيم كفاءة وفعالية هذه النظم في مجال دعم إدارة المنظمة ومواردها. كما سينظر الاستعراض في مسألة التوافق بين النظم داخل كل من اليونيسيف والأمم المتحدة ككل.

٥ - المساءلة

١٩ - سيبحث الاستعراض حاجة اليونيسيف إلى إطار تفصيلي للمساءلة، يأخذ في الاعتبار الكامل الشواغل المحددة المتعلقة بالمساءلة المثارة في تقرير اليونيسيف التوليقي الأخير المتعلق بالتقييم، ولكن لا يقتصر عليها. ويرد مزيد من التفصيل عن مسائل المساءلة في مرفق هذا القرار.

٦ - عمليات الطوارئ

٢٠ - سيتضمن الاستعراض عمل اليونيسيف في حالات الطوارئ على ضوء ولايتها، والأعمال التي تضطلع بها هيئات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية واستخدام الموارد، بما فيها وقت الموظفين.

هـ - سير العمل في الاستعراض

٢١ - بعد فترة أولية من المناقشات مع المجلس التنفيذي والأمانة، سيقوم الخبراء الاستشاريون بتحديد ما يروونه ضروريا من الوثائق والزيارات الميدانية والمقابلات لمساعدتهم في القيام بعملهم، ويشمل ذلك ما يلي:

(أ) استعراض المقررات والتوجيهات المتعلقة بالسياسة الصادرة مؤخرا عن المجلس التنفيذي، بشأن المجالات البرنامجية والتنفيذية؛

(ب) فحص الدراسات وعمليات التقييم والاستعراضات الإدارية والتنفيذية التي أجريت في السنوات الأخيرة؛

(ج) استعراض أدلة السياسات الإدارية والتنفيذية، وغيرها من التوجيهات، حسب الاقتضاء؛

(د) دراسة أساليب العمل وتدفعه داخل أجزاء مختارة من المنظمة وفيما بينها؛

(هـ) مقابلات مع موظفين مختارين من مواقع عمل شتى، بما في ذلك المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية/مكاتب المنطقة والمكاتب الوطنية الفرعية؛

(و) زيارات لعدد مختار وتمثيلي من مكاتب اليونيسيف المتباينة الأحجام والمواقع والمهام فضلا عن زيارات لمواقع المشاريع، إذا لزم الأمر، وذلك، خصيصا، للحصول على المعلومات ذات الصلة اللازمة للاضطلاع بتقييم كامل للهيكل الإدارية والاحتياجات التنظيمية؛

(ز) مناقشات مع المسؤولين بالأمانة العامة للأمم المتحدة وغيرها من وكالات الأمم المتحدة، بصدد التعاون والتعاقد؛

- (ح) مناقشات مع لجان وطنية مختارة لليونيسيف والمنظمات غير الحكومية؛
- (ط) اتصال منتظم مع المنسق وغيره من الأفرقة التوجيهية والأفرقة العاملة التابعة للأمانة والمكونة من موظفين من المقر والمواقع الميدانية؛
- (ي) مناقشات مع مجلس مراجعي الحسابات وفحص تقارير مراجعة الحسابات الأخيرة.
- واو - الجدول الزمني
- ٢٢ - فيما يلي تواريخ ذات أهمية بالغة لإنجاز الاستعراض:
- (أ) الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي، ٢٣-٢٥ شباط/فبراير ١٩٩٤: استعرض المجلس المخطط المقترح والاختصاصات والميزانية؛
- (ب) الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي، ٢٥-٢٩ نيسان/أبريل ١٩٩٤: يجري المجلس مشاورات غير رسمية بشأن الدراسة؛
- (ج) الدورة العادية الثالثة للمجلس التنفيذي، ٢١-٢٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٤: الإسقاطات المتعلقة بملاك موظفي المقر ويقوم باستعراض أولي للدراسة؛
- (د) تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤: يناقش الخبراء الاستشاريون مشروع التقرير مع المدير التنفيذي؛
- (هـ) كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤: يضع الخبراء الاستشاريون التقرير في شكله النهائي ويقدمونه إلى اليونيسيف. ترسل تعليقات المدير التنفيذي وتوصياته والموجز التنفيذي للدراسة إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية؛
- (و) آذار/مارس ١٩٩٥: استعراض الدراسة من قبل اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية؛
- (ز) الدورة السنوية لعام ١٩٩٥: ينظر المجلس التنفيذي في الاستعراض وفي توصيات المدير التنفيذي.

زاي - الميزانية والتكاليف

٢٣ - يترتب على الاستعراض الإداري والتنظيمي، على النحو المبين أعلاه، نوعان من التكاليف: (أ) جميع التكاليف المتعلقة بالخبراء الاستشاريين الخارجيين، بما في ذلك أجورهم ونفقات السفر والنفقات ذات الصلة؛ و (ب) التكاليف المتعلقة بموظفي اليونيسيف المكلفين بالمساعدة في الاضطلاع بالاستعراض، إما على أساس منتظم أو على أساس مؤقت، بما في ذلك المرتبات ونفقات السفر والإنتاج والنفقات النثرية.

٢٤ - وعلى أساس الاتصالات الأولية للأمانة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومكاتب اليونيسيف الميدانية وعدد من المؤسسات الاستشارية في مجال التنظيم، تراوحت تقديرات التكاليف المتعلقة بالخبراء الاستشاريين الخارجيين بين ٤٠٠ ٠٠٠ دولار ومليون دولار. وسيوضع حد أقصى قدره مليون دولار لهذا العمل، على أن يكون مفهوماً أنه إذا تطلب الأمر أموالاً إضافية طلبت الأمانة من المجلس التنفيذي توفيرها. وفيما يلي الميزانية المقترحة:

بدولارات الولايات المتحدة

	الخبراء الاستشاريون الخارجيون
٥٠٠ ٠٠٠	أتعاب الخبراء الاستشاريين
٢٢٠ ٠٠٠	نفقات السفر والنفقات ذات الصلة
<u>٧٢٠ ٠٠٠</u>	المجموع الفرعي
	تكاليف موظفي اليونيسيف
٢٢٥ ٠٠٠	المنسق وموظفو الدعم
٢٥ ٠٠٠	نفقات السفر والبدل اليومي
<u>٢٠ ٠٠٠</u>	تكاليف الإنتاج والنفقات الأخرى ذات الصلة
<u>٢٧٠ ٠٠٠</u>	المجموع الفرعي
<u><u>١ ٠٠٠ ٠٠٠</u></u>	المجموع

٢٥ - يضاف إلى ما ورد أعلاه تكلفة أوقات المديرين الأقدم، المخصصة للدراسة، التي لم تحتسب. ونظرا إلى كون الأمانة تسعى إلى الحد من التكاليف الإدارية، وبسبب النقص في إيرادات الموارد العامة المقدره لعام ١٩٩٤، يقترح المدير التنفيذي تدبير جميع هذه التكاليف من داخل ميزانية الإدارة ودعم البرامج لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥، بإجراء تخفيضات في أكثرية أوجه الإنفاق في الميزانية.

٢٦ - وسيقوم المدير التنفيذي بموافاة المجلس التنفيذي، في أقرب وقت ممكن، ولكن بحيث لا يتجاوز ذلك دورته العادية القادمة، بمذكرة معلومات تتضمن المعلومات التالية:

(أ) أسماء شركات الخبرة الاستشارية المنظور في قيامها بهذه العملية؛

(ب) وصف لعملية الاختيار؛

(ج) تحديد المواضيع في ميزانية الإدارة ودعم البرامج الحالية التي تم فيها تحقيق وفورات من أجل تمويل الدراسة على النحو المبين أعلاه؛

(د) تحليل مفصل للميزانية.

المرفق

مسائل المساءلة

١ - يرد في التقرير التوليقي لتقييم اليونيسيف^(١) كثير من الشواغل المتعلقة بالمساءلة التي ستتم معالجتها. ومع ذلك فإنه لدى بحث الحاجة إلى إطار للمساءلة سينظر الخبراء الاستشاريون أيضا في المسائل الأعم المتصلة بالولاية الشاملة لليونيسيف وأدوار ومسؤوليات كل من الأمانة والمجلس التنفيذي. وسيجري بحث مساءلة اليونيسيف على جميع المستويات، بدءا من خيارات البرمجة الاستراتيجية التي تأخذ بها ومرورا بفعالية تكاليف عملياتها وانتهاء بقدراتها المتعلقة بالرصد والتقييم والإدارة.

٢ - وستشمل مسائل المساءلة المحددة التي سيجري تناولها ما يلي:

(أ) هل لدى اليونيسيف بيان مهمة واضح ومستكمل يحدد ولايتها وأهدافها التنظيمية؟

(ب) هل يوفر بيان المهمة هذا لليونيسيف أساسا واضحا لقبول أو رفض ما تواجهه من طلبات متزايدة لتوسيع نطاق أنشطتها في مجالات مثل تنظيم الأسرة وحالات الطوارئ وقضايا المرأة وحقوق الطفل، ونحوها، أو على الأقل لتحديد دورها الأمثل في هذه المجالات بالنسبة إلى ولايات المنظمات المعنية الأخرى، مثل صندوق الأمم المتحدة للسكان وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة ووكالات حقوق الإنسان، ونحوها؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي الوسيلة الإضافية التي تحتاج إليها اليونيسيف لتساعدها في كفاءة الاستجابة لهذه الطلبات استجابة منضبطة على النحو الملائم؟

(ج) ما هي أولويات اليونيسيف على ضوء ولايتها وأهدافها؟ وكيف تحدد هذه الأولويات؟ وعند وضع أولويات جديدة كيف تستبدلها المنظمة بالأولويات القائمة بينما تظل مع ذلك منسجمة مع ولايتها وأهدافها؟

(د) ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق تمييز أكثر جلاء بين مسائل تنفيذ البرنامج التي هي من مسؤولية الأمانة ومسائل الإدارة التي هي من اختصاص المجلس التنفيذي؟

(هـ) كيف يمكن إعادة توجيه عمل مكتب اليونيسيف للتقييم والبحوث بحيث يركز على تقييمات الأثر والدراسة الشاملة للصلات بين البرامج والنواتج والآثار المتحققة؟

- (و) كيف يمكن لليونيسيف أن تحسّن من الرصد النوعي لبرامجها القطرية؟
- (ز) كيف يمكن لليونيسيف أن تحسّن من بياناتها لتكاليف الوحدة على المستوى القطري؟
- (ح) كيف يمكن ربط ميزانيات اليونيسيف البرنامجية على نحو أكثر فعالية بميزانياتها للإدارة ودعم البرامج، بغية تحسين الشفافية؟

الحواشي

- (أ) انظر "الخيارات الاستراتيجية لليونيسيف: تقييم اليونيسيف: تقرير توليقي لعام ١٩٩٢"، الصفحة ١٣٢، الشكل ٤-٣، العمود الثالث.
