

Distr.
GENERAL

DP/FPA/1997/11
8 July 1997

ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس التنفيذي لبرنامج
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق
الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الثالثة

١٥-١٩ أيلول/سبتمبر ١٩٩٧، نيويورك

البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للسكان

صندوق الأمم المتحدة للسكان

تقييم أنشطة تدريب موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان

تقرير المديرية التنفيذية

أولا - موجز تنفيذي

١ - أعد هذا التقرير استجابة للفقرة ٨ من مقرر المجلس التنفيذي ٣٥/٩٥، حيث طُلب إلى المديرية التنفيذية إجراء تقييم لأنشطة تدريب موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان وأن تقدم تقريرا عنها إلى المجلس التنفيذي بواسطة اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في موعد أقصاه عام ١٩٩٧. واستجابة لطلب المجلس، طُلب الاضطلاع بتقييم خارجي لأنشطة تدريب موظفي الصندوق، يجريه خبراء استشاريون مستقلون في إطار توجيهات مكتب المراقبة والتقييم التابع للصندوق. وقد استفيد في التقييم من المشاورات الداخلية المستفيضة التي اضطلع بها مع مختلف شُعب الصندوق بالمقر وفي المكاتب القطرية. وبالإضافة إلى إيجاز نتائج التقييم الخارجي، يتضمن هذا التقرير وصفا لتنفيذ أنشطة التدريب منذ عام ١٩٩٢ ومجملا للاتجاهات الجديدة المتعلقة بتعزيز التدريب التي وردت في منشور إداري صادر عن المجلس التنفيذي في أواخر عام ١٩٩٦. ويحدد هذا المنشور الإداري اختصاصات جديدة لتدريب الموظفين في ضوء مراعاة نتائج وتوصيات أنشطة التدريب وفي إطار الحاجة إلى العمل في سياق برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية الذي اعتمد في القاهرة، مصر، في أيلول/سبتمبر ١٩٩٤.

٢ - وكتوصية عامة، ارتأى الممثلون بالتقييم أنه ينبغي توسيع نطاق نهج الصندوق في التدريب، في المستقبل، من أجل إدراج مفهوم كلي لإدارة الموارد البشرية. ومن الواجب أن تكون الخطوة الأولى هي إجراء تقييم شامل لاحتياجات التعليم والتدريب. وتضمنت التوصيات الخاصة بتعزيز التدريب استحداث

استراتيجية لتدريب المدربين، وإنشاء فريق لموارد التعليم، على أن يرتبط هذا، حسب الاقتضاء، بأفرقة الدعم القطرية وخدمات الدعم التقني. وأوصى المقيّمون باستحداث صلات شبكية لموارد التعليم، وذلك بطرق تتضمن وسائل التعليم عن بعد، لتوفير دعم فني مستدام للمدربين والإخصائيين؛ وزيادة التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وخاصة على الصعيد المحلية، وتعزيز سلطة المديرين الميدانيين، مع المضي على نحو مناظر في تخليص أنشطة التدريب من طابع اللامركزية للسماح بمزيد من التدريب المحلي ومن الفرص للموظفين الميدانيين للاضطلاع بمزيد من الزيارات والانتدابات للمقر والمكاتب الميدانية الأخرى.

٣ - وشملت التوصيات الرئيسية المتعلقة بطرق التنفيذ وتخطيط التكاليف توفير أموال إضافية لتهيئة المزيد من مراكز موارد التعليم ومعدات ومواد جديدة، وبرامج حوسبية تفاعلية إضافية، وطرق للتعلم عن بعد، وإقامة شبكات لربط المدربين. وقدمت، في النهاية، توصيات محددة لتعزيز آليات التقييم في مجال التدريب وتطوير الموظفين بصندوق الأمم المتحدة للسكان بهدف زيادة التأكيد على متابعة كيفية انعكاس التدريب على أداء العمل. وقد عرضت، فيما يتصل بهذا، توصيات تطالب المدرء والمشرفين بالاضطلاع بمزيد من المسؤولية المباشرة في ميدان التدريب، وتهيئة بيئة تعليمية تيسيرية من خلال التدريب أثناء العمل والتدريس وكذلك من خلال متابعة مدى تغير السلوك بعد العودة من الدورات التدريبية.

٤ - وقد شرع صندوق الأمم المتحدة للسكان في إعداد تحليل أكثر منهجية لاحتياجات التدريب بناء على الكفاءات الأساسية، ابتداءً بالمدرء الميدانيين. وفي نفس الوقت، توجد قيد الإعداد مبادرات جديدة عديدة، كما أن ثمة مبادرات يجري استكشافها في الوقت الراهن. وهذه تشمل جهوداً ترمي إلى: (أ) توسيع وتطوير التدريب البرنامجي والتكميلي؛ (ب) تعزيز الإحاطات المتصلة بالتهيئة لتقلد الوظائف فيما يتعلق بممثلي الصندوق الجدد؛ (ج) دعم التدريب المتخصص والتكميلي بالنسبة لتدريب موظفي الفئة الفنية؛ (د) توسيع نطاق الموارد لدعم موظفي فرع التدريب (من خلال طرق تتضمن تدريب المدربين وزيادة الاستعانة بالمصادر الخارجية)؛ (هـ) زيادة اللامركزية فيما يخص ميزانية التدريب؛ (و) تنوع منهجيات التدريب إلى جانب طرق حلقات التدريب التي يتم الالتقاء فيها وجهاً لوجه؛ (ز) تعزيز التدريب المنسق بالأمم المتحدة في إطار مبادرات الإصلاح الحالية؛ (ح) الاضطلاع بتقييمات منتظمة.

٥ - وقد يرغب المجلس التنفيذي في أن يحيط علماً بهذا التقرير.

ثانياً - سياسة تدريب الموظفين

٦ - تطورت سياسات تدريب موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان بمرور الوقت. وقد وضعت أول سياسة لتدريب الموظفين بالمنظمة في عام ١٩٨٨. وقبل ذلك، لم يضطلع بأي تدريب منظم. ونُقحت هذه السياسة في عام ١٩٩٥ في أعقاب إجراء تقييم داخلي للاحتياجات المتغيرة والتحديات التنظيمية الجديدة. وقد شكل هذا أساساً لكافة التدريب المضطلع به منذ هذا التاريخ. وبغية توفير سياق للتقييم الخارجي، أدرج في الفرعين التاليين من هذا التقرير موجز لسياسة وأنشطة التدريب.

٧ - وقد اهتم صندوق الأمم المتحدة للسكان، بشكل كبير، بتنمية الموارد البشرية من أجل بلوغ الأهداف المحددة في برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية وسائر الاتفاقات الدولية التي تقع في دائرة ولايته. والصندوق يعتبر تدريب الموظفين وتنميتهم أساساً لبلوغ هذه الأهداف، ومن ثم فإنهما يشكلان حجر الزاوية لتطويره التنظيمي. وقد دعم الصندوق مجموعة من الأنشطة التدريبية الرامية إلى تعزيز القدرات التشغيلية والتقنية والإدارية لدى الموظفين من جميع الرتب، سواء في المقر أو في المكاتب القطرية. وقد سعت أنشطة تدريب الموظفين إلى تمكينهم من القيام على نحو فعال بتناول مطالب منظمة تتعرض للتغيير، وتيسير تبادل المبادرات السليمة، وبناء روح الفريق، وتحسين الإنتاجية والنوعية والكفاءة. وشملت أنشطة تدريب الموظفين حلقات توجيهية أثناء العمل، والمشاركة في حلقات تدريبية داخلية أو على صعيد منظومة الأمم المتحدة بأسرها، والمساهمة في دورات دراسية خارجية نظمتها مؤسسات معتمدة، وحضور حلقات عمل ومؤتمرات ذات طابع تقني وفني؛ والاضطلاع بانتدابات وإحاقات خاصة بالمقر وفي المكاتب الميدانية.

٨ - ووفر تدريب الموظفين لتمكين الموظفين الميدانيين من الاستجابة على نحو فعال ومرن لاحتياجات بناء القدرات لدى الحكومات؛ وزيادة المعارف الفنية في المجالات البرنامجية الأساسية الثلاثة بالصندوق وأيضاً في مجالات المواضيع الشاملة من قبيل الشواغل المتصلة بنوع الجنس والإعلام والاتصال والتعليم؛ وتعزيز القدرة الإدارية والمالية للمكاتب القطرية لإدارة البرامج بفعالية؛ وتعجيل تنفيذ قرارات الجمعية العامة والسياسات المطبقة في منظومة الأمم المتحدة بأسرها من خلال التدريب التعاوني مع سائر وكالات ومؤسسات الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، وجه الاهتمام نحو تعزيز المهارات القيادية والكفاءات التنظيمية؛ وزيادة القدرات السوقية والإدارية والحوسبية إلى جانب القدرات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات؛ وتحسين المهارات اللغوية. وشملت أنشطة تدريب الموظفين توفير التوجيه للموظفين الجدد فضلاً عن تدريب كافة هؤلاء الموظفين الجدد في مجال أساليب وسياسات الصندوق.

ثالثاً - استعراض أنشطة تدريب الموظفين

٩ - أثناء الفترة من عام ١٩٩٢ إلى عام ١٩٩٦، زادت ميزانية تدريب الموظفين لفترة السنتين من ١,٣ مليون دولار فيما يتعلق بفترة السنتين ١٩٩٢-١٩٩٣ إلى ١,٥ مليون دولار فيما يتعلق بفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥ وإلى ٢,٥٥ مليون دولار فيما يتعلق بفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧. ومع هذه الزيادات في المخصصات، تمكن الصندوق من زيادة عدد الأنشطة والحلقات التدريبية وإدخال أنشطة جديدة. والجدول ١ يبين النفقات السنوية الفعلية التي تكبدها الصندوق فيما يتعلق بتدريب الموظفين في الفترة من عام ١٩٩٢ إلى عام ١٩٩٦. وقد ارتفعت النفقات المتصلة بالموظفين الميدانيين كنسبة من النفقات الإجمالية خلال هذه الفترة الزمنية. وكانت النفقات المرتفعة بشكل استثنائي في عام ١٩٩٥ نتيجة للفرصة التي أتاحتها الاجتماع العالمي الذي نظمته الصندوق، عقب المؤتمر الدولي للسكان والتنمية في راي، نيويورك، في هذا العام. وقد مكن هذا التجمع الفريد الصندوق من تقديم العديد من أنشطة التدريب، سواء قبل الاجتماع أو بعده، وذلك لعدد كبير من الموظفين.

١٠ - وزادت تكاليف تدريب الموظفين عبر الوقت، بصفة عامة، رغم أن الصندوق قد تمكن من تقليل هذه الزيادات الى أدنى حد لها عن طريق التماس الوفورات كلما سنحت فرصة لذلك. وتُعتمد أنشطة التدريب وفقا للمبادئ التوجيهية للسياسة العامة التي تنص على القيام بخصص متأن لكل طلب من طلبات التدريب لمضاهاة المحتوى التدريبي بمتطلبات العمل. وما فتئ الهدف الدائم من ذلك متمثلا في التوصل لأكثر السبل فعالية من حيث التكلفة، وتقليل الغياب عن العمل بسبب التدريب الى أدنى حد له، وتوفير أنسب طرق التدريب. ومن أجل إبقاء التكاليف في مستوى منخفض، اتبعت كافة السبل التالية: الاستخدام الابتكاري للإخصائيين المتاحين محليا أو الزائرين، وترتيبات تقاسم التكاليف مع الجهات المشاركة المشتركة بين الوكالات، والأخذ بأدنى حد من نفقات السفر؛ واستخدام مواد موجودة بالفعل. وقد اقتبست مناهج التدريب من المصادر المتوفرة، بما فيها الكتيبات والوحدات المأخوذة من دورات التدريب لكل من القطاعين العام والخاص، لتحقيق وفورات في تكاليف وضع المناهج وتعميمها. واقتصر استحداث وسائل تدريبية على تلك الوسائل الجامعة بين عدة اختصاصات والتي لم تكن متاحة من قبل، كما اضطلع، كلما أمكن، بتقاسم تكاليف الاستحداث هذه مع الشركاء الآخرين.

الجدول ١ - النفقات السنوية لتدريب موظفي صندوق

الأمم المتحدة للسكان، ١٩٩٢ - ١٩٩٦

السنة	النفقات في الميدان	النفقات في المقر	إجمالي النفقات
	(بدولارات الولايات المتحدة)		
١٩٩٢	١٩٣ ٣١٢ (٥٨٪)	١٣٨ ٩٢٢ (٤٢٪)	٣٣٢ ٢٣٤
١٩٩٣	٤٧٢ ٢٣٦ (٧٣٪)	١٧١ ٨٠١ (٢٧٪)	٦٤٤ ٠٣٧
١٩٩٤	٥٤٦ ٢٩٦ (٨٣٪)	١١٠ ١٢٦ (١٧٪)	٦٧٤ ٤٤٢
١٩٩٥	٨٠٦ ٨٠٠ (٩٠٪)	٨٨ ٠٧٥ (١٠٪)	٨٩٤ ٨٧٥
١٩٩٦	٥٠١ ٨٥٦ (٦٨٪)	٢٤١ ٠٠٣ (٣٢٪)	٧٤٢ ٨٥٩

١١ - والجدول ٢ يبين أنشطة تدريب الموظفين لدى الصندوق موزعة حسب الفئة البرنامجية وأعداد من تلقوا التدريب أو التوجيه، فيما يتعلق بنفس الفترة ١٩٩٢ - ١٩٩٦. ويتضمن الجدول أيضا إعداد حلقات التدريب والتوجيه وأيام التدريب الفردية التي تحققت (أي عدد الموظفين الذين حضروا التدريب مضروبا في عدد أيام التدريب) باعتبار ذلك مؤشرا لمدى النشاط التدريبي. واعتبارا من عام ١٩٩٤، زادت بشكل كبير أعداد الموظفين الميدانيين الذين حضروا المناسبات والحلقات التدريبية، وذلك من جراء ما أولي من اهتمام خاص الى احتياجاتهم في ضوء نمو مسؤوليات المكاتب القطرية بعد زيادة اللامركزية فيما يتصل بسلطة الموافقة، في عام ١٩٩٣، وعقد المؤتمر الدولي للسكان والتنمية في عام ١٩٩٤. ويتضمن المرفق ١ وصفا تفصيليا لأنشطة تدريب موظفي الصندوق.

الجدول ٧ - أنشطة تدريب موظفي صندوق الأمم المتحدة

للسكان، موزعة حسب الفئة البرنامجية، وأعداد

من حضروا الحلقات التدريبية والتوجيهية كل

سنة، ١٩٩٧ - ١٩٩٦*

١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	١٩٩٧	الحلقات الإرشادية/التوجيهية
حلقة تدريبية ٢٧ موظفا يوم تدريب فردي	-	حلقة تدريبية ٢٧ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة تدريبية ٢٦ موظفا يوم تدريب فردي	-	إرشاد بشأن السياسات فيما يتصل بموظفي البرامج الوطنيين المعيّنين حديثا
حلقة توجيهية ١١ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة توجيهية ١٤ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة توجيهية ١٠ موظفين يوم تدريب فردي	حلقات توجيهية ١٢ موظفا يوم تدريب فردي	٤ حلقات توجيهية ٨ موظفين يوم تدريب فردي	توجيه لإعداد الموظفين الفنيين المبتدئين
حلقة تدريبية ١٧ موظفا يوم تدريب فردي	-	حلقة تدريبية ١٠ موظفين يوم تدريب فردي	حلقة تدريبية ١٠ موظفين يوم تدريب فردي	-	السياسات والأساليب فيما يتصل بموظفي الخدمات العامة المعيّنين حديثا بالمقر
حلقات توجيهية ١٠ موظفين يوم تدريب فردي	حلقتان تدريبيتان ٢٩ موظفا يوم تدريب فردي	حلقات توجيهية ٧ حلقات توجيهية ٢١ موظفا يوم تدريب فردي	حلقات توجيهية ٨ حلقات توجيهية ٨ موظفين يوم تدريب فردي	٥ حلقات توجيهية ٨ موظفين يوم تدريب فردي	توجيه لإعداد الموظفين المعيّنين حديثا لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
حلقة تدريبية ١٩ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة تدريبية ١٩ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة تدريبية ١٩ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة تدريبية ١٩ موظفا يوم تدريب فردي	-	الحلقات التدريبية
حلقتان تدريبيتان ٣٧ موظفا يوم تدريب فردي	حلقة تدريبية ١٣ موظفا يوم تدريب فردي	حلقتان تدريبيتان ٣٤ موظفا يوم تدريب فردي	حلقتان تدريبيتان ٤٠ موظفا يوم تدريب فردي	-	حلقة تدريبية برنامجية لكبار موظفي البرامج في الميدان
حلقتان تدريبيتان ١٨ يوم تدريب فردي	حلقات تدريبية ١١ موظفا يوم تدريب فردي	حلقات تدريبية ٣ حلقات تدريبية ٧ موظفين يوم تدريب فردي	حلقات تدريبية ٥ حلقات تدريبية ٩ موظفين يوم تدريب فردي	-	حلقة تدريبية في مجال التنمية الإدارية للممطي الصندوق وكبار موظفي المقر لديه
					التنسيق الإداري لكبار الممطين الميدانيين

السلطات الإشرافية/التوجيهية	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	١٩٩٢	السلطات الإشرافية/التوجيهية
حلقة تدريبية عن إدارة المعلومات المالية لممثلي الصندوق وكبار موظفي البرامج لديه	-	-	-	٣ حلقات تدريبية ٩١ موظفا ٢٥٣ يوم تدريب فردي	-	-	-	حلقة تدريبية عن إدارة المعلومات المالية لممثلي الشؤون المالية والإدارية بالميدان
حلقة تدريبية ١٨ موظفا ١٠٨ يوم تدريب فردي	-	-	٤٢ حلقتان تدريبيتان موظفا ٢٩٤ يوم تدريب فردي	-	٤٨ حلقتان تدريبيتان موظفا ٢٤٠ يوم تدريب فردي	٢٨ حلقتان تدريبيتان موظفا ٢٦٤ يوم تدريب فردي	-	حلقات تدريبية بشأن الدعوة ووسائل الإعلام وقضايا الجنسين والتمرين لممثلي الصندوق وكبار موظفي البرامج وكبار موظفي المقر لديه
حلقة تدريبية ١٠ موظفين ٣٠ يوم تدريب فردي	-	-	١٢ حلقتان تدريبيتان موظفا ١٩١ يوم تدريب فردي	-	-	-	-	تدريب لتجديد المعلومات لموظفي الخدمات العامة بالمقر (المهارات الكتابية، والسياسات والإجراءات المالية/المحاسبية، والمشتريات، ومعالجة الإجهاد)
٧ حلقات تدريبية ١٢٧ موظفا ١٢٧ يوم تدريب فردي	-	-	٢٥ حلقة تدريبية موظفا ٧٥ يوم تدريب فردي	-	٨٨ حلقتان تدريبيتان موظفا ٢١٨ يوم تدريب فردي	-	-	التدريب الفردي/التدريب الآخر
١٨٥ موظفا ٤٥٧ يوم تدريب فردي	١٦١ موظفا ٣٦٧ يوم تدريب فردي	٧٢ موظفا ١٨٦ يوم تدريب فردي	١٥٤ يوم تدريب فردي	٦٧ موظفا ١٥٤ يوم تدريب فردي	١٧٥ يوم تدريب فردي	١٥٤ يوم تدريب فردي	٦٧ موظفا ١٥٤ يوم تدريب فردي	برنامج المساعدة التعليمية/برنامج التدريب الخارجي على صعيد المكاتب القطرية وفيما بين الوكالات
٢٢	٧٣	٢٠	١٩	١٩	١٥	١٥	١٥	العدد الإجمالي للحلقات التدريبية/الحلقات التوجيهية
٤٤٩	٥٢٩	٢٥٥	٢٠٩	٢٠٩	١٢٥	١٢٥	١٢٥	العدد الإجمالي للموظفين الذين حضروا الحلقات التدريبية/الحلقات التوجيهية
١ ٤٦٣	١ ٣٩٣	١ ٢٨٦	١ ٢٧٣	١ ٢٧٣	٥٧٧	٥٧٧	٥٧٧	العدد الإجمالي لأيام التدريب الفردي

* لا تتضمن الأرقام التدريب المتقدم من دائرة إدارة المعلومات في إطار ميزانية منفصلة.

رابعاً - التقييم

١٢ - كان التقييم الخارجي الذي طلبته اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية يستهدف تقييم فعالية برامج تدريب موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان من حيث التكاليف خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٦ وتقديم توصيات لتعزيز جهود تدريب الموظفين في المستقبل. وتمثلت أنشطة التدريب الرئيسية التي جرى تقييمها الحلقات التدريبية للمجموعات الرئيسية - حلقات العمل التوجيهية، والإدارة المالية، والتدريب على المهارات العامة الإدارية وفي مجال البرمجة والاتصال. وشكلت الدورات التدريبية التي خضعت للتقييم ٧٠ في المائة من النفقات على التدريب في الفترة قيد الاستعراض. ونظراً لأن معظم موارد الصندوق المخصصة للتدريب كل عام قد استخدمت في تدريب الموظفين الميدانيين، فقد قام المقيّمون بزيارة ستة مكاتب قطرية، اثنين في كل من أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ، وواحد في كل من الدول العربية وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وبالإضافة إلى ذلك، استخدمت المقابلات واستقصاءات البريد الإلكتروني لجمع المعلومات من عيّنة من المتدربين والمشرفين عليهم في مكاتب قطرية أخرى وفي المقر. وأجرى المقيّمون تحليلاً للمنافع - التكاليف لبرامج تدريبية رئيسية منتقاة. وجرى دراسة التكاليف المباشرة وغير المباشرة والمنافع القابلة للقياس وغير القابلة للقياس في ضوء طول مدة البرنامج، والمستوى المهني للموظفين المدربين، والأعداد التي دربت، ومقدار الموارد المستخدمة، بغية وضع تقييمات مقارنة للتقديرات بين برامج التدريب الرئيسية.

١٣ - وإجمالاً، لاحظ المقيمون أن أموال تدريب الموظفين قد استخدمت بفعالية وكفاءة، لا سيما عن طريق تقاسم التكاليف مع الأنشطة الأخرى، حيثما أمكن ذلك. وتم التوصل إلى أن فرع التدريب قد قام باستمرار بتحسين نوعية ما يقدم على أساس استعراضات دورية. ولمقابلة التوسع في ميزانية التدريب، وجد المقيمون حجماً مقابلاً من حلقات العمل والمشاركين طوال الفترة بينما ظل ملاك موظفي فرع التدريب مضغوطاً، مع وجود اثنين من الموظفين بالفئة الفنية واثنين من الموظفين بفئة الخدمات العامة، وذلك في ضوء حجم العمل المضطرب به وبالمقارنة بالمنظمات المماثلة. وقد حقق العدد الصغير من الموظفين مكاسب كبيرة في تغطية التدريب ومداه. وتمثل الحكم الإجمالي بأن توفير التدريب داخل صندوق الأمم المتحدة للسكان قد قدم مساهمة كبيرة وملحوظة في المعرفة الحيوية للمنظمة واكتساب المهارات خلال هذه الفترة.

١٤ - وبالإشارة على وجه التحديد إلى تأثير الأداء، المعرف بأنه تغيير ثابت أو ملحوظ في ممارسات العمل، لاحظ المقيمون قيوداً عديدة. وقد انقضى وقت كبير بين دورات التدريب التي جرى استعراضها وتقييم أثرها، وبالتالي تشويه المناظير المطلوبة لمضاهاة التدريب المتوقع بالتغييرات الفعلية أو المتصورة في الأداء. ولم يكن بعض الموظفين موجوداً للاشتراك في المقابلات أو الاستقصاءات، فقد كانوا موفدين في بعثات أو نقلوا إلى مركز عمل آخر. وكان هذا يعتبر قيوداً خاصاً بالنسبة للموظفين الميدانيين. وتم الإبقاء على عدد البلدان التي جرت زيارتها والموظفين الذين جرت مقابلتهم صغيراً لجعل تكاليف السفر معقولة. غير أنه نتج عن هذا عيّنة صغيرة من الأفراد كان من المطلوب من المقيّمين أن يستخلصوا منها

الأدلة على الفعالية. وحاول المقيّمون مع ذلك القيام بدراسة شاملة بقدر الإمكان واستخلاص النتائج، مع ملاحظة أنها كانت في بعض الحالات مؤثرة.

١٥ - وأعطى تصنيف المقيّمين لبرامج حلقات العمل أعلى التقديرات للتأثير الفعال من حيث التكاليف على تمويل التدريب، يعقبه التوجيه والتدريب بغرض تجديد المعلومات والتدريب الآخر القائم على التزويد بمهارات مثل الدعوة والكتابة والتدريب في وسائط الإعلام. ولاحظ المقيمون أن التدريب التقني كان بصفة عامة أكثر جلاء في تأثيره بالنسبة لمجالات التدريب غير التقنية. ومنح أدنى تقدير نسبي إلى التدريب المقدم لأحد الجنسين على التنمية الإدارية. ويتمثل أحد الأسباب في أن تكلفة هذا البرنامج، مثلما هي الحال بالنسبة للتدريب على الدعوة، أعلى بسبب الاستعانة بأهل الرأي الخارجيين. وأولى المقيّمون اهتماما خاصا إلى التدريب على التنمية الإدارية. وبالرغم من مؤهلاتهم، فإن المقيّمين ما زالوا يرون أنه ينبغي أن يستمر هذا البرنامج التدريبي في المستقبل باعتباره جزءاً حيوياً من التدريب وتطوير مهارات الموظفين. ولاحظوا أن حلقات العمل هذه قد مالت في الماضي إلى أن يكون مجال تركيزها ضيقاً للغاية، وأنها كانت غاية في القصر، ولم تميّز بين احتياجات مديري المقر واحتياجات مديري المكاتب الميدانية، وأن جمهور المتلقين المستهدفين كان محدود جداً. ورئي أنه ينبغي إيلاء اهتمام في المستقبل إلى إشراك مديري الإدارة الوسطى بالإضافة إلى كبار المديرين وإلى التدريب الأفقي، أي إشراك جميع أفراد الفريق في تدريب مجموعة الفريق معاً، بغض النظر عن المستوى. ولاحظوا أيضاً أن برامج التدريب هذه تحتاج في المستقبل إلى أن تقيّم بطريقة أكثر اتساماً بالمنهجية فيما يتعلق بالعاقد بالنسبة لبيئة العمل لكفالة أن المهارات الجديدة قد جرى استخدامها بفعالية.

١٦ - وبالإضافة إلى ذلك، تطلع المقيّمون من خلال المقابلات والاستبيانات إلى معرفة كيفية إدماج التعليم في المنظمة، وكيفية المشاركة فيه، وما ينبغي أن تكون عليه المنهجيات البديلة لأداء التدريب. وفيما يتعلق بتكامل التعليم الجديد، لاحظ المقيّمون أن المشرفين لا يبذلون بصفة عامة جهداً كبيراً لمساعدة المدربين على بناء نموذج تعليمي جديد في عملهم. ورئي أن المسؤوليات المتعلقة بتقديم معظم التدريب أثناء العمل تقع على عاتق المتدرب العائد. ولذلك فإن مشاركة المديرين والمشرفين لم تكن كافية لمساعدة المتدربين بتهيئة بيئة ملائمة لتطبيق النهج الجديدة والمبتكرة. ولاحظ المشرفون مع ذلك أنهم أتاحوا فرصاً كبيرة للمدربين لتطبيق معارفهم الجديدة.

١٧ - وفيما يتعلق بنشر التعليم الجديد، خلص المقيّمون إلى أن قدراً كبيراً من تبادل المعلومات قد تم. ويبدو أن قدراً كبيراً منه كان بشكل غير رسمي وليس بطريقة مخططة عن عمد، على سبيل المثال من قبل المشرف. ومن بين مجمل الردود، قال أكثر من ٧٠ في المائة بقليل إنهم نقلوا التعليم الجديد إلى الآخرين في مكاتبهم.

١٨ - ووجد المقيّمون أنه عند الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالبدائل المحتملة لحلقات العمل أو منهاج المواجهة في تدريب موظفي التنفيذ كانت بصورة ساحقة في صالح استمرار نهج المواجهة. ورأي الموظفون

أن دورات تدريب المجموعات تتيح فوائد خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات، لا سيما بالنسبة لتبادل المعلومات بشأن المشاكل وتبادل الخبرات وجها لوجه بين الموظفين الميدانيين وموظفي المقر. غير أن الموظفين أبدوا تفتحا ذهنيا إزاء تجربة مبادرات جديدة وأساليب بديلة، لا سيما من خلال تبادل خبرات التعليم الذاتي مع الموظفين الآخرين في التدريب أثناء العمل؛ وعمليات الإلحاق بمكاتب ميدانية أخرى و/أو بالمقر؛ والقيام بجولات دراسية؛ وأشرطة الفيديو والأقراص الليزرية؛ وطرق التعليم الأخرى الآلية أو المفتوحة أو التعليم من بُعد.

١٩ - والمشاكل الإجمالية التي لاحظ المقيمون وجودها تتمثل في أنهم توصلوا إلى أن نهج التدريب يميل إلى أن يكون ضيقا للغاية ويقتصر إلى تقييم المتابعة المنتظمة. وفي حين أنه جرت تقييمات أثناء أحداث التدريب أو في أعقابها مباشرة بشأن ما تعلمه المشاركون وبشأن ردود أفعالهم إزاء التدريب، فإنه لم يتم إنشاء نظام لتتبع الأثر على مر الزمن. ولم يتم توثيق تحليل الاحتياجات بصورة منهجية وتصور الموظفين في بعض الأحيان أن حضور التدريب إلزامي، وهو نتيجة لاتخاذ قرارات من القمة لتطبق على القاعدة. ومن ناحية أخرى، لاحظ المقيّمون أن الحلقات التدريبية قد أحرزت بصفة عامة تقدما ملموسا في اكتساب المعارف والمهارات الحيوية. وبالإضافة إلى مؤشرات التحسن الإجمالي في ممارسات العمل، فقد وجدت أدلة على الحصول على منافع غير قابلة للقياس وغير قابلة للتقييم مثل التحسينات في حافز الأداء وبناء الثقة. وبغية مواجهة المصاعب والتحديات بالنسبة للمستقبل، أبرز المقيّمون مشاكل محددة تتعلق بنهج وهيكّل التدريب؛ وتحليل الاحتياجات والصلات بتنمية الموارد البشرية؛ واستراتيجية التدريب؛ وأسلوب التدريب وتخطيط التكاليف؛ والتقييم المتعلق بتقدير الآثار. وجرى عرض حلول محتملة محددة في جميع هذه المجالات وهي تنعكس في المقترحات المتعلقة بزيادة تعزيز البيئة التعليمية للصندوق في الفرع الخامس أدناه.

٢٠ - وكتوصية عامة، رأي المقيّمون أنه ينبغي توسيع نطاق نهج التدريب في المستقبل ليشتمل على مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تكون الخطوة الأولى إجراء تقييم شامل لاحتياجات التعليم والتدريب. وشملت التوصيات المتعلقة بتعزيز التدريب وضع استراتيجية لتدريب المدربين وإنشاء أفرقة لخبراء التعليم، وربطها حسب الاقتضاء بأفرقة الدعم القطري وخدمات الدعم التقني. وأوصى المقيّمون بإقامة صلات شبكية بخبراء التعليم، بما في ذلك من خلال أساليب التعليم من بعد، لتوفير دعم مهني مستمر للمدربين وأهل الرأي؛ وزيادة التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، لا سيما على الأصعدة المحلية؛ وتعزيز سلطة المديرين التنفيذيين، مع الزيادة المقابلة في لا مركزية ميزانيات التدريب وإتاحة الفرصة للمزيد من التدريب المحلي وتوفير الفرص للموظفين الميدانيين للقيام بالمزيد من الزيارات للمقر والمكاتب الميدانية الأخرى وعمليات إلحاقهم بالمقر وبهذه المكاتب.

٢١ - واشتملت التوصيات الرئيسية المتعلقة بأساليب التنفيذ وبتخطيط التكاليف على توفير أموال إضافية لتطوير مراكز تكملية لخبراء التعليم والمعدات والمواد، وتطوير المزيد من الحزم الحاسوبية المتفاعلة، وتطوير أساليب التعليم من بعد وإنشاء شبكات لربط المدربين. وختاماً، قُدمت توصيات محددة

لتعزيز آليات التقييم للتدريب وتطوير مهارات الموظفين في صندوق الأمم المتحدة للسكان بغرض زيادة التأكيد على تتبع كيفية انعكاس التدريب في أداء العمل. وارتبطت بهذا توصيات تدعو المديرين والمشرفين إلى تحمل مسؤولية مباشرة أكبر عن التدريب وتهيئة بيئة حافزة على التعليم من خلال التدريب أثناء العمل، والتعليم، ومتابعة تغير السلوك بعد العودة من الدورات التدريبية.

خامسا - مقترحات لزيادة تعزيز تدريب الموظفين

٢٢ - بناء على نتائج التقييم وتوصيات استعراض إداري داخلي، خطا صندوق الأمم المتحدة للسكان خطوات هامة في أواخر عام ١٩٩٦ لتعزيز وظيفة التعلم والتدريب في المنظمة. وأصدرت المديرية التنفيذية تعليمات بشأن تدريب موظفي الصندوق أجملت فيها الولاية الجديدة لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم وعرضت مبادرات جديدة للتنفيذ تواصل إعطاء الأولوية لتدريب الموظفين باعتباره جزءاً رئيسياً من إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية.

٢٣ - وقد نقل فرع التدريب إلى شعبة المالية وشؤون الموظفين والإدارة، ويعمل فيه موظفان من الفئة الفنية وموظفا دعم. وهذا يسمح الآن بوجود روابط أوثق بين مهام شؤون الموظفين والتدريب. وأعيد إحياء لجنة استشارية معنية بالتدريب بإشراف نائب المديرية التنفيذية (السياسة والإدارة) لوضع نهج سياسات ذي قاعدة عريضة بشأن التعلم مع تمثيل مشترك بين الشعب على مستوى المدراء.

٢٤ - وبدأ صندوق الأمم المتحدة للسكان عملية للتحضير لتحليل أكثر منهجية للاحتياجات من التدريب استناداً إلى الكفاءات الأساسية، وابتداءً من المدراء الميدانيين. وفي تلك الأثناء، يجري تنفيذ أو دراسة عدة مبادرات جديدة تشمل ما يلي: (أ) توسيع وتحسين دورات تجديد المعارف في مجال التدريب على البرامج؛ (ب) واضطلاع بدورات توجيهية متخصصة للممثلين الجدد للصندوق؛ (ج) وتعزيز التدريب المتخصص والمتعلق بتجديد المعارف لموظفي التدريب الفنيين؛ (د) وزيادة الموارد لاستكمال موظفي فرع التدريب (من خلال طرق منها تدريب المدربين وتوسيع الاعتماد على المصادر الخارجية)؛ (هـ) ومتابعة إلغاء مركزية ميزانية التدريب؛ (و) وتنوع منهجيات التدريب إلى جانب نهج حلقات العمل وجها لوجه؛ (ز) وتعزيز تنسيق التدريب في الأمم المتحدة بما يتماشى مع مبادرات الإصلاح الحالية؛ (ح) والقيام بعمليات تقييم منهجية.

٢٥ - وقد بدأ الاضطلاع باستعراضات داخلية لمضمون جميع مناهج التدريب حتى تتفق مع تحسين مهارات وكفاءات محددة، ابتداءً بحلقات العمل الميدانية المتصلة بالمشاريع والبرامج. ويجري إدخال طرق وأدوات التحليل والتقييم في محتويات الدورات، بما في ذلك تحليلات الأطر المنطقية وأصحاب المصلحة. ويجري أيضا استعراض التدريب الإداري ليأخذ في اعتباره التوصيات المنبثقة عن التقييم ويكفل استجابته لاحتياجات الصندوق. ويجري اختبار التدريب المصمم تصميمًا خاصًا لممثلي الصندوق الجدد. وأصبحت الدورات التوجيهية أكثر انتظاماً وأطول مدة وسوف تشمل إلحاق الممثلين بالمقر وبمكاتب قطرية مختارة

للإطلاع على أفضل الممارسات. وسيلتحق موظفو التدريب أنفسهم بدورات تدريبية باستمرار لتجديد معارفهم لتحسين أساليب وطرق التدريب ومعارفهم ومهاراتهم الفنية.

٢٦ - وزيادة في تحسين قدرة التدريب، يجري التخطيط لاستراتيجية تدريب المدربين بغية توسيع بيئة التعلم؛ وسيشمل ذلك استعمال المساعدة الداخلية والخارجية على السواء في مجال تنمية مهارات وكفاءات محددة. وتجري دراسة مجموعة من الأنشطة لدعم التدريب الأساسي للمنسقين الذين سيجري تزويدهم عندئذ بدعم متواصل بواسطة الوسائل الالكترونية والمعلومات والمواد والمجموعات التعليمية وشبكات التعلم عن بُعد. وستزود أفرقة المدربين الأساسية وموظفو الصندوق من مختلف الشعب في المقر، ومن المكاتب القطرية وأفرقة الدعم القطري وخدمات الدعم التقني بمهارات تدريبية حتى يتم الاعتماد عليهم كمدربين لأنشطة تدريبية محددة. ونظرا لقلّة عدد الموظفين من الرتب المتوسطة، وبغية تنويع الموارد، سيزيد استخدام الخبراء والمؤسسات من الخارج لاستكمال المدربين في الداخل. وفي عام ١٩٩٦، بدأت مرحلة أولية لإلغاء مركزية ميزانية التدريب مما سهّل أكثر على المدراء في المكاتب القطرية الاستفادة على نحو مرّن من خبرات وفرص التدريب المحلية ومن التعاون مع شركاء آخرين في منظومة الأمم المتحدة على الصعيد المحلي. وفي أواخر عام ١٩٩٧، سيجري استعراض هذه الخبرة بغية زيادة لا مركزية ميزانيات التدريب لتشمل التدريب الميداني إذا اقتضى الأمر.

٢٧ - ويعكس المقترح المتعلق بتنفيذ التدريب خلال فترة السنتين المقبلتين، ١٩٩٨-١٩٩٩، والذي قدّم إلى اللجنة الإدارية لشؤون الإدارة والميزانية لتنظر فيه، التزام الصندوق بمواصلة توفير التدريب الجيد من خلال الآليات الأكثر فعالية من حيث التكلفة مقترنا باستجابة موسعة ذات خطوات أسرع للاحتياجات من التدريب حينما يجري تحديدها. وستستمر الحاجة إلى التدريب في حلقات العمل من أجل إدخال مبادئ توجيهية جديدة متعلقة بالسياسات والبرامج، وزيادة المعارف الفنية وإطلاع الموظفين على ما تغير من الإجراءات المالية تمشيا مع اللامركزية المتزايدة في المنظمة. ولكن تجري في الوقت نفسه دراسة زيادة استخدام أساليب بديلة وأكثر فعالية من حيث التكلفة للتدريب على التنفيذ وذلك بغية توسيع قاعدة الدعم المقدم إلى أفرقة المدربين المتخصصة في الميدان من خلال توفير الموارد والمعدات لها لتطوير منهجيات تدريب جديدة، بما في ذلك التعلم المفتوح والتعلم عن بُعد، والشبكات الالكترونية والحاسوبية المتفاعلة، حسب الإمكان. وتتيح الآن الهياكل الرئيسية الحاسوبية والالكترونية التي أنشئت في صندوق الأمم المتحدة للسكان انسياب المعلومات على نحو أسرع عن دورات التدريب بأقرب ما يمكن إلى مراكز العمل، بما في ذلك المعلومات عن مختلف دورات التدريب فيما بين بلدان الجنوب. وكجزء من هذا المجهود، ستجري دراسة وضع سجل بفرص التدريب يدرج فيها ما هو متاح من أدوات معينة على التدريب، ومجموعات التدريب والمواد.

٢٨ - وما برح الصندوق يؤيد بنشاط زيادة التنسيق في مجال التدريب في منظومة الأمم المتحدة بأسرها. وتم تحقيق تعاون وثيق ومنافع في جهود التنسيق التي بذلها الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية التابعة للجنة التنسيق الإدارية وكلية

موظفي الأمم المتحدة في تورين. وسيواصل الصندوق دعم التدريب في مجال التنسيق الإداري لكبار الممثلين الميدانيين وذلك كجزء مما يبذل من جهود لبناء منظمة تعلم منسقة للأمم المتحدة. وسيعزز الصندوق ما يقدمه من دعم لتنسيق التدريب كجزء من مبادرات الأمم المتحدة الإصلاحية وسيواصل إغارة مستشار متفرغ لتعزيز نظام الأمم المتحدة للمنسقين المقيمين وتعزيز المتابعة بعد المؤتمرات. وسيواصل الصندوق تنمية علاقاته مع رؤساء منتدى التعلم، الذي يتيح الاتصال الكترونياً فيما بين رؤساء التدريب بمنظمات الأمم المتحدة المساهمة تيسيراً لسرعة الاتصال والترابط الشبكي من أجل تنسيق التدريب على نطاق المنظومة. وستبذل جهود أخرى في المستقبل لاستخدام آليات مشابهة لتعزيز الصلات على الصعيدين الإقليمي والقطري بين منظمات الأمم المتحدة الأخرى وشركائها في التنمية.

٢٩ - وسيستمر تقييم أنشطة التدريب بغية تقدير ما لها من تأثير لا على معارف المتدربين وردود أفعالهم خلال الدورات التدريبية وأثرها مباشرة فحسب، بل ومن أجل تقييم تأثيرها المرتبط بالمعيار القائم على الاحتياجات. وسيجري التأكيد على نحو أشد على تقييم تأثير أنشطة التدريب من خلال زيادة مشاركة المدراء والمشرفين الذين سيتولون مسؤولية إيجاد بيئة للتعلم من خلال التدريب أثناء العمل والتوجيه والتدريس كجزء من كفالة الاستمرارية من التعلم وحتى تحسين أداء العمل من يوم لآخر، فضلاً عن الرصد المستمر لتأثير التدريب. وسيطلب إلى المدراء والمشرفين، من خلال عملية تقييم الأداء في نهاية السنة، تقييم نتائج التدريب الذي تلقاه موظفونهم والتعليق على تأثير الأداء الوظيفي العام.

سادسا - توصية

٣٠ - قد يود المجلس التنفيذي أن يحيط علماً بالتقرير المقدم عن أنشطة تدريب موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان.

المرفق ١

وصف برامج التدريب لصندوق الأمم المتحدة للسكان

١ - حلقات عمل التوجيه والتدريب: صممت حلقات عمل التوجيه والتدريب التابعة للصندوق لإعطاء فكرة عامة عن سياق أعمال الصندوق في منظومة الأمم المتحدة والمجالات الفنية التي يعمل فيها، ولتحسين المهارات في مجال تصميم وتنفيذ المشاريع والبرامج، ولزيادة الوعي بالقواعد والأنظمة المالية والمتعلقة بمراجعة الحسابات والإدارة. ومنذ عام ١٩٩٢، تم تعميق مضمون التدريب وإطالة فترته لزيادة التدريب على الإجراءات المالية المحوسبة للصندوق. ومنذ عام ١٩٩٤، قام الصندوق بتدريب الموظفين الفنيين المبتدئين المعينين حديثاً. وقد أصبح هذا التدريب أكثر انتظاماً وأطول مدة. وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حتى عام ١٩٩٤ يتولى القيام بهذا التدريب فيما كان صندوق الأمم المتحدة للسكان يقدم دورات توجيهية تستمر من يوم إلى يومين فقط. ولا يزال الغرض من هذا التدريب تقصير الوقت اللازم للتعلم أثناء العمل وزيادة فعالية الموظفين وإنتاجيتهم بسرعة أكبر. ومنذ عام ١٩٩٣، شارك جميع موظفي فئة الخدمات العامة الجدد في حلقات عمل جماعية منتظمة ركزت على الإجراءات المتصلة بإدارة المكاتب، بما في ذلك تقنيات تحسين حفظ الملفات وإدارة الرسائل والمعلومات، وشؤون الموظفين وإجراءات التوظيف. إضافة إلى ذلك، أعطي جميع ممثلي الصندوق الجدد، فضلاً عن الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذين طلبوا دورات توجيهية، دورات مكثفة وموجزة عن سياسات وإجراءات الصندوق قبل تولي مهامهم. وتراوحت هذه الدورات بين يوم ويومين في حالة الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبين أسبوعين وثلاثة أسابيع في حالة ممثلي صندوق الأمم المتحدة للسكان، بما في ذلك دورات في مكتب قطري آخر، وذلك حسب احتياجات كل فرد منهم.

٢ - الدورات التدريبية لتجديد المعارف: بدأت هذه الدورات لكبار موظفي البرنامج الميدانيين في عام ١٩٩٥. وقد صُمم مضمون هذه الدورات لمساعدة الموظفين الميدانيين على تنمية مهاراتهم المتعلقة بتصميم البرامج وتقييمها واقتسام الاستراتيجيات التنفيذية الرئيسية المتعلقة بتنفيذ برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية. وتهدف حلقات العمل هذه أيضاً إلى زيادة المعارف الفنية في مجال الصحة الإنجابية والاستراتيجيات المتعلقة بالسكان والتنمية وفي مجال الدعوة، فضلاً عن مساعدة هؤلاء الموظفين على إيجاد فهم كيفية دمج نوع الجنس والإعلام والتعليم والاتصال في البرامج القطرية للصندوق.

٣ - التنمية الإدارية: بدأت حلقات التدريب على التنمية الإدارية في عام ١٩٩٣ من أجل تحسين الكفاءات في مجال بناء الأفرقة وصنع القرارات والاتصال وإدارة التغيير التنظيمي. وتُصمم حلقات العمل هذه لمتابعة البرامج الاستهلاكية المبكرة التي تتعامل مع تخطيط العمل وتنظيم الموظفين وتقييم الموظفين. وشارك ما مجموعه ٩٥ في المائة من كبار الموظفين الميدانيين والعاملين في المقر في حلقات العمل هذه المتعلقة بالتنمية الإدارية والتي قام بإدارتها خبراء استشاريون من الخارج.

٤ - ودعم الصندوق أيضا حلقات العمل المشتركة بين الوكالات والتي أقيمت في تورين بإيطاليا برعاية كلية موظفي الأمم المتحدة بشأن التنسيق على مستوى الإدارة لكبار ممثلي الأمم المتحدة الميدانيين. والهدف من حلقات العمل هذه هو زيادة الوعي بالأطر البرنامجية للأمم المتحدة وتطبيقها وتعزيز الكفاءات من أجل تنسيق ما يقدم من مساعدة لبناء القدرات الوطنية على الصعيد القطري. وتجمع حلقات العمل هذه جميع أعضاء الفريق القطري التابع للأمم المتحدة في بلد مختار للمشاركة في دورة مكثفة معدة من أجل تعزيز ودعم التعاون في البلد المعني. ومنذ عام ١٩٩٢، شارك ممثلو الصندوق بهذه الأفرقة القطرية المختارة في كل حلقة عمل إما بصفة مشاركين أو بصفة أشخاص يعتد برأيهم. وعمل بعض الموظفين التقنيين من المقر ورئيس التدريب بصفة مستشارين يؤخذ برأيهم لهذا المجهود التدريبي. ومنذ عام ١٩٩٥، قام الصندوق بإعارة مستشار من الموظفين إلى كلية موظفي الأمم المتحدة في تورين ليساعد في وضع مناهج تعكس برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية.

٥ - الإدارة المالية: ومع ازدياد التركيز التنظيمي على المساءلة والإدارة السليمة والذي رافق اتساع نطاق اللامركزية، أقيمت حلقات عمل إضافية بشأن إدارة المالية لصالح موظفي المالية والإدارة الوطنيين ولصالح ممثلي الصندوق. وشمل مضمون هذه الحلقات القواعد والأنظمة المالية، وإجراءات مراجعة الحسابات، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بضبط النفقات وصرفها والإبلاغ عنها واستخدام النظم المتزايدة الحوسبة للتخطيط والتنفيذ والرصد والإبلاغ المالي لكل من الميزانية البرنامجية وميزانية الخدمة الإدارية وخدمات دعم البرامج.

٦ - التدريب المتعلق بالدعوة ووسائل الإعلام: في أعقاب المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، ازداد عدد الطلبات للتدريب على اكتساب المهارات في مجال الدعوة. وقد تم توفير التدريب لممثلي الصندوق في مجال الدعوة من أجل إعداد استراتيجيات وأدوات خاصة بقطر محدد دعماً لتنفيذ برامج الحكومات المقدمة للطلبات. وتلقى أيضا عدد مختار من كبار الموظفين العاملين في المقر تدريباً في عام ١٩٩٤ على اكتساب مهارات متعلقة بوسائل الإعلام. وأدى ما حظيت به مسائل الجنسين من أهمية متزايدة في أعقاب المؤتمر الدولي للسكان والتنمية إلى إدخال التدريب على الوعي بمسائل الجنسين في عام ١٩٩٥. وتم إشراك عدد من كبار موظفي البرنامج الميدانيين وممثلي الصندوق وعدد مختار من موظفي البرامج العاملين في المقر في دورات قصيرة ومكثفة عن المسائل المتعلقة بالجنسين في عام ١٩٩٥.

٧ - تدريب الموظفين من فئة الخدمات العامة: في عام ١٩٩٦ وجّهت الدعوة إلى عدد مختار من الموظفين من فئة الخدمات العامة العاملين في المقر لتجديد معارفهم في المجالات التي تمس فيها الحاجة إلى أداء الواجبات الإدارية والمالية والسوقية والسكرتارية والمتصلة بشؤون الموظفين بفعالية أكبر. وتشمل المجالات المشمولة بالتدريب السياسات التنظيمية والإدارة والإجراءات المكتبية واكتساب المهارات الكتابية. وشمل التدريب أيضا تقنيات معالجة الضغط النفسي بصورة إيجابية وتحسين مهارات الاتصال فيما بين الأشخاص. وإضافة إلى ذلك، خُصص اعتماد مستقل تحت بند خدمات المعلومات الإدارية في الميزانية

للتدريب على إدارة المعلومات والتدريب المتصل بالحاسوب على المستويات التمهيدية والمتوسطة والمتقدمة. (لم يرد وصف لهذه الأنشطة في الجدول ٢).

٨ - التدريب المحلي: إضافة إلى حلقات التدريب الجماعي الرئيسية التي نظمها الصندوق أو شاركت الأمم المتحدة أو غيرها من الشركاء المدرجين في الجدول ٢ في رعايتها، قام الصندوق أيضا بدعم الموظفين في المكاتب القطرية في أنشطة تدريب محددة معدة لأفراد بعينهم. وفي المكاتب القطرية، ازداد ما خرج به المدراء من حلول متعلقة بالتدريب المحلي لتلبية احتياجات الموظفين في مجال تحسين قدراتهم اللغوية والنهوض بكفاءات الموظفين في مجال إدارة المكاتب وتداول المعلومات. وعلى الصعيد القطري، تم تنسيق التدريب مع وكالات ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى على أساس اقتسام التكاليف. وعالجت أنشطة التدريب المذكورة مواضيع منها تحسين التنفيذ الوطني والبرمجة المشتركة والنهج البرنامجي وتخطيط مذكرة الاستراتيجية القطرية، وفيرس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، والأومومة الآمنة وغيرها من المجالات الفنية. ومنذ عام ١٩٩٥، أُلغيت مركزية الموافقة على ميزانية هذا التدريب المعد لأفراد بعينهم.

٩ - المساعدة الخارجية في مجال التدريب والتعليم: قام الصندوق في بعض الحالات بدعم الموظفين المشاركين في دورات أو مناسبات تدريبية خارجية لتحسين مهاراتهم الفنية في مواضيع متخصصة على مستويات متقدمة. واستخدم مثل هذا النوع من التدريب أيضا في الحالات التي لم تكن فيها تلبية الاحتياجات التدريبية في وسط جماعي أمرا اقتصاديا بسبب قلة عدد المشاركين. كما دعم الصندوق أيضا التدريب الفردي المدار ذاتيا من أجل تحسين قدرات الموظفين وتطوير حياتهم الوظيفية في المعاهد العلمية التدريبية أو الأكاديمية أو المعتمدة عن طريق برنامج المساعدة التعليمية على أساس اقتسام التكاليف مناصفة مع الموظف. وعادة ما كان يجري هذا التدريب خارج أوقات الدوام الرسمي.
