

A

الأمم المتحدة

Distr.  
GENERAL

A/53/154  
24 June 1998  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الثالثة والخمسون  
البند ٩٨ من القائمة الأولية\*

الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "الزمالات في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/98/1).

.A/53/50

\*

../..

300798 170798 98-18192



JIU/REP/98/1

الزملات  
في  
منظومة الأمم المتحدة

إعداد

بوريس كراسولين

لوي دميناك ويدراوغو

رؤول كيجانو

وحدة التفتيش المشتركة



جنيف ١٩٩٨

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
٤	موجز تنفيذي: الهدف والاستنتاجات والتوصيات .....
٨	أولا - مقدمة ٨-١ .....
١٠	ثانيا - لمحة عن الزمالات في منظومة الأمم المتحدة ٧٠-٩ .....
١٠	ألف - البيانات وإعداد التقارير عن الزمالات ٢٢-٩ .....
١٥	باء - الاتجاهات في برامج الزمالات ٢٣-٢٢ .....
٢٢	جيم - المنح الدراسية وبناء القدرات ٦١-٢٤ .....
٢٩	دال - نحو منهج موحد لوضع تعريفات وفئات للزمالات ٧٠-٦٢ .....
٣٣	ثالثا - إدارة الزمالات ٩٢-٧١ .....
٣٣	ألف - أصحاب المصلحة والعمليات في برامج الزمالات ٧٢-٧١ .....
٣٣	باء - التنفيذ عن طريق الوكالات أم التنفيذ الحكومي؟ ٧٨-٧٣ .....
٣٧	جيم - البلدان المضيفة والوكالة الوطنية للتنسيق والإشراف ٨١-٧٩ .....
٤١	دال - مسائل إدارية أخرى داخل المنظمات ٩٢-٨٢ .....
٤٤	رابعا - مسائل التنسيق ١٠٠-٩٣ .....
٤٤	ألف - التنسيق فيما بين الوكالات ٩٨-٩٣ .....
٤٧	باء - التنسيق داخل المنظمات ١٠٠-٩٩ .....
٤٩	مرفق - عدد الزمالات والنفقات ذات الصلة خلال ١٩٩٥-١٩٩٠ حسب المنظمة وحسب مصدر التمويل
٥١	الحواشي .....

موجز تنفيذي: الهدف والاستنتاجات والتوصياتالهدف

تحديد مسائل الإدارة والتنسيق الهامة المتصلة بتنفيذ برامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة ومساهمة هذه البرامج في بناء القدرات.

الاستنتاجات والتوصيات

استنتج المفتشون، بعد إجراء استعراض عام لبرامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة، أنه يتعين على الوكالات أن تعتمد صيغة موحدة لتقديم التقارير تستند إلى تعريف موحد للزمالات يركز على النوعية والأهمية والأثر. ولما كان من الصعب تقييم مساهمة الزمالات في بناء القدرات وفقاً لما أقرت به التقييمات السابقة، فقد استدعى الأمر اتخاذ تدابير لتعزيز الاستعانة بخبرة الزملاء السابقين.

التوصية رقم ١

(أ) تعريف الزمالة: الزمالة في منظومة الأمم المتحدة هي نشاط تدريبي مصمم ومنتقى على نحو خاص، يحصل بموجبها فرد مؤهل أو مجموعة من الأفراد المؤهلين على منحة مالية بغرض تحقيق أهداف تعليمية خاصة؛ ويجوز أن يجري هذا التدريب، الذي قد تكون مدته قصيرة أو طويلة، إما في مؤسسة تدريبية ملائمة أو في الميدان داخل بلد الزميل أو خارجه، وينبغي أن تكون استجابة لسياسات وخطط الموارد البشرية المعتمدة وطنياً، وينبغي أن تهدف إلى تحقيق الأثر والأهمية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين؛

(ب) لأغراض تقديم التقارير ينبغي عدم تصنيف المشتركين في الحلقات الدراسية أو حلقات العمل أو الاجتماعات التقنية أو المؤتمرات بوصفهم "زملاء" ما لم يكن بالاستطاعة تقديم مبررات بأن حضور تلك الأنشطة التدريبية يشكل جزءاً لا يتجزأ من برنامج الزمالات وفقاً لما حددته الفقرة (أ)؛ وينبغي الإبلاغ عن الزمالات التي تستوجب دفع راتب أو بدل إقامة يومي (النوع الأول) بشكل منفصل عن تلك التي تُمنح بموجب ترتيبات أخرى (النوع الثاني)؛

(ج) ينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات اعتماد صيغة موحدة لتقديم التقارير بشأن الزمالات على أساس تعريف متفق عليه وتقديم بيانات موثوق بها تبين على نحو أفضل الاتجاهات في برامج الزمالات ويوجه خاص الجهود المبذولة امتثالاً للولايات المتعلقة بالتنفيذ الوطني ومراعاة منظور نوع الجنس والتعاون التقني فيما بين البلدان النامية؛

(د) بغية التأكيد على الامتياز الذي أولي لبرامج الزمالات التي ترعاها منظومة الأمم المتحدة، ينبغي إيلاء الاعتبار في إطار آلية التنسيق بين الوكالات المتعلقة بالزمالات لوضع معايير موحدة تستخدمها كل منظمة لتقديم شهادة امتياز للمؤسسات التدريبية وللمتدربين الجديرين بالتقدير؛

(هـ) ينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الاحتفاظ بمصارف بيانات للخبرات المحلية أو الإقليمية و/أو استكمالها مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة التي قدمتها برامجها للزمالات ولتشجيع زيادة الاستعانة بتلك الخبرات، ينبغي تيسير سبل الوصول إلى مصارف البيانات هذه على نطاق واسع، وينبغي تشجيع مقدمي الخدمات إلى منظومة الأمم المتحدة على الاستفادة من تلك الخبرات.

### التوصية رقم ٢

(أ) يتعين على الأمين العام، بالتشاور مع مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والدول الأعضاء المعنية، أن يقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والخمسين، تقريراً تقييماً عن تنفيذ القرار ١٣١/٥٠ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٥ وعن الحاجة للإبقاء على برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبي للجنوب الأفريقي بوصفه برنامجاً منفصلاً ذات تغطية جغرافية موسعة؛

(ب) يتعين على الأمين العام أن يقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والخمسين تقريراً عن برامج التدريب والزمالات التي تنفذها مختلف الوحدات في الأمانة العامة وأن يقدم اقتراحات ترمي إلى تحسين تنفيذها وتعزيز التنسيق على نحو أفضل؛

(ج) ينبغي أن يقوم المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة باستعراض سياساته التمويلية المتعلقة بالزمالات بغية تمكينه من بدء برنامج للزمالات وثيق الصلة بولايته ومن التكفل به.

وفيما يتعلق بإدارة برامج الزمالات، أثبتت النتائج، في جملة أمور، أنه غالباً ما فهم التنفيذ على أنه مسألة تنفيذ تقوم به الوكالة كبديل للتنفيذ الحكومي، في حين أن أيًا من هاتين الطريقتين يسمح بترتيبات تنفيذية تشارك فيها الحكومات ووكالات الأمم المتحدة على حد سواء. وسلم أيضاً أن التقييم لا يزال يشكل نقطة الضعف في معظم برامج الزمالات.

### التوصية رقم ٣

(أ) بغية دعم التنفيذ الوطني، ينبغي أن تنشئ المنظمات مصارف بيانات عن المؤسسات التدريبية في الميادين الخاصة بأنشطتها، وأن تيسير سبل الوصول إليها أمام الإدارات الوطنية المشاركة في تنفيذ الزمالات سواء عند الطلب أو بالاتصال المباشر؛

(ب) ينبغي أن تعتبر الرسوم التي تفاوضت بشأنها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مع المؤسسات المضيفة "فئات للأمم المتحدة" تطبق على كل الزملاء الذين ترعاهم المنظومة بصرف النظر عن طريقة التنفيذ؛

(ج) ينبغي التأمين على الزملاء الخاضعين لترتيبات التنفيذ الوطني لبرامج الزمالات وذلك في إطار عقود التأمين الجماعي التي تعقدتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛

(د) عندما يجري التدريب في الخارج، ينبغي عدم وجود فروق في البدلات التي تدفع للمتدربين الموجودين في نفس المؤسسة، أو أن تبقى الفروق عند الحد الأدنى أيا كانت المنظمة المعنية أو الطريقة المستخدمة للتنفيذ؛

(هـ) فيما يتعلق بالبلدان التي تواجه مشاكل في تحويل الأموال والتي تشارك في التنفيذ الوطني لبرامج الزمالات، ينبغي وضع ترتيبات من خلال نظام المنسق المقيم لضمان دفع الرسوم للمؤسسات المضيفة والبدلات للزملاء؛

(و) عند استخدام المرافق المقدمة بموجب ترتيبات تكاليف الدعم المتعلقة بالمشاريع التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تُحث البلدان المرشحة للمشاركة في التنفيذ الوطني لبرامج الزمالات على الاستفادة بشكل كامل من خبرة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وشبكة اتصالاتها كل في ميدان اختصاصه.

#### التوصية رقم ٤

(أ) تحث الحكومات المضيفة على تقديم أو مواصلة تقديم الدعم اللازم إلى وكالاتها الوطنية للتنسيق والإشراف لكي تتمكن من تقديم خدمات مجانية إلى الزملاء الذين ترعاهم منظومة الأمم المتحدة، وكمسألة تتعلق بالسياسة العامة، ينبغي للمنظمات أن تولي الأولوية لكفالة الحصول على تلك الخدمات المجانية متى أتاحت، مع إيلاء الاهتمام الواجب إلى الفعالية من حيث التكاليف ومراقبة الجودة؛

(ب) ينبغي أن تتحرى الاجتماعات القادمة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات الإمكانات الأخرى لإجراء تنسيبات أكثر فعالية من حيث التكاليف مثل إعادة تصنيف الطلبات لعدد أقل من الوكالات الوطنية للتنسيق والإشراف، وطلب قيام وكالة وطنية معينة بالتنسيق والإشراف بدور وكالة تنسيق إقليمية، وتجميع الموارد أو إنشاء هياكل تنسيق مشتركة، على أساس تقاسم التكاليف بتمويل من المنظمات المشاركة ... وما إلى ذلك؛

(ج) ينبغي أن يقدم الأمين العام، بالتشاور مع مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبلد المضيف، تقريراً إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والخمسين عن إمكانية إعطاء برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبى للجنوب الأفريقي ولاية جديدة للاستفادة من خبرته والعمل كآلية لنظام مشترك للتنسيق والإشراف في الجنوب الأفريقي.

#### التوصية رقم ٥

(أ) ينبغي للمنظمات التي لم تضطلع بنفسها أو في إطار مشروع مشترك مع المنظمات المهمة الأخرى بإجراء تقييم لبرنامجها المتعلق بالزمالات أن تقوم بذلك، وأن تقدم بالتالي تقريراً إلى هيئاتها التشريعية عن طرق وأساليب زيادة أثرها وأهميتها وفعاليتها من حيث التكاليف بوجه عام؛

(ب) تحث البلدان المتلقية على المساهمة على أوسع نطاق ممكن في تنفيذ إجراءات المتابعة التي يمكن أن تعزز تقييم برامج الزمالات؛

(ج) في إطار التنسيق بين الوكالات فيما يتعلق بالزمالات، ينبغي التأكيد على مسائل ومنهجيات التقييم، وذلك عن طريق تبادل الخبرات وتحديد أفضل الممارسات.

وكان التنسيق من بين المسائل التي جرت تغطيتها في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦، الذي أوصى بإنشاء آلية تنسيق بين الوكالات. وقد تحقق الكثير من التقدم منذ ذلك الحين. ورغم أن البعض يعتبر أن الزمالات تشكل الآن مجالاً من أكثر المجالات تنسيقاً في منظومة الأمم المتحدة، لا تزال هناك حاجة إلى المحافظة على هذه الآلية. والتنسيق الأفضل مطلوب أيضاً على الصعيد الميداني وضمن إطار المنظمات ذاتها.

#### التوصية رقم ٦

(أ) ينبغي أن تضطلع إحدى المنظمات المشاركة بالاحتفاظ بآلية تنسيق بين الوكالات بشأن المسائل المتعلقة بالزمالات واستضافتها لمعالجة أنشطة مراكز التنسيق؛ وعند تحديد المنظمة المضيفة، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للحاجة إلى الاستمرارية، وللمسؤوليات الخاصة الواقعة على عاتق الأمم المتحدة فيما يتعلق بمسائل التنسيق؛

(ب) ينبغي مواصلة عقد اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات لتكون بمثابة إطار العمل الرئيسي للتنسيق بين الوكالات فيما يتعلق بإدارة شؤون الزمالات على نطاق المنظومة، مع إيجاد صلة كافية مع آلية لجنة التنسيق الإدارية؛ وينبغي للمشاركة في تلك الاجتماعات وشكلها أن يعكس على نحو أفضل الاتجاه المتزايد نحو تنسيق الزملاء في البلدان النامية؛ وينبغي قبل عقد اجتماعات كبار الموظفين

المعنيين إيلاء النظر إلى تقييم الزمالات على الصعيد الإقليمي، بغية الاستفادة على نحو كامل من الإمكانيات التي يوفرها إضفاء الطابع الإقليمي على التنسيب وفي سياق التعاون التقني فيما بين البلدان النامية.

(ج) ينبغي للوكالات التي تضطلع بأنشطة تدريبية في نفس الميادين أن تحدد وكالة رائدة وأن توائم بين برامجها لتحسين أثرها وتحاشي حالات الازدواج.

### أولا - مقدمة

#### ألف - معلومات أساسية

١ - أعد هذا التقرير استجابة لطلب اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية، وهي هيئة فرعية تابعة للجنة التنسيق الإدارية، حيث لاحظت اللجنة الاستشارية أن المناقشات التي دارت في اجتماع فترة السنتين الحادي عشر لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات في منظومة الأمم المتحدة (باريس ٢١-٢٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٤) تعبر عن الشواغل التي تسترعي الاهتمام على نطاق المنظومة بشأن عدد من المسائل المتعلقة بجملة أمور منها أثر التحول إلى التنفيذ الوطني للبرامج، والدور المتنامي لمنظومة الأمم المتحدة في بناء القدرة وإدارة الزمالات، وفعالية الهياكل الإدارية ذات الصلة من حيث التكاليف، وتحقيق اتساق تعاريف الزمالات وما يتعلق بها من إبلاغ إحصائي، إلى آخره.

٢ - ومن ثم رأت اللجنة الاستشارية أن هناك حاجة إلى مزيد من التدقيق المشترك بين الوكالات، وأنه يمكن لوحدة التفتيش المشتركة أن تجري مقارنة مع تقرير سابق أصدرته الوحدة في عام ١٩٩٦<sup>(١)</sup> بشأن هذا الموضوع، وأن تقدم تقريرا جديدا يركز بوجه خاص على الأهداف التالية:

- تحديد مساهمة زمالات منظومة الأمم المتحدة في بناء القدرات؛
- تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة الزمالات ودور منظومة الأمم المتحدة في ذلك؛
- تبسيط بعض الهياكل الإدارية وبحث إمكانية تحقيق المركزية بشأنها من أجل إدارة الزمالات؛
- وضع مصطلحات وفئات موحدة للزمالات من أجل تيسير الإبلاغ المتكامل والقابل للمقارنة؛
- تحديد آليات تنسيق منظومة الأمم المتحدة المناسبة.

٣ - وكان تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦ شاملا إلى درجة كافية، وقد تضمن خمسين توصية محددة وعملية المنحى تغطي الجوانب التالية: وضع خطط الزمالات وبرامجها؛ المشاكل اللغوية؛ أنواع الزمالات ومدتها؛ التنسيب؛ مشاكل الزملاء في البلد المضيف؛ التقييم والمتابعة؛ الهياكل التنظيمية للمكاتب المسؤولة عن الزمالات؛ الوكالات القائمة بالإدارة؛ تحقيق اللامركزية فيما يتعلق بالمسؤولية عن الزمالات؛ التنسيق بين الأمانات؛ القيمة المالية لمنح الزمالات. وفي حين أن مجالات التركيز في هذا التقرير مختلفة نوعا ما، لا يزال العديد من القضايا السالفة الذكر يشكل اليوم مجالا من مجالات الانشغال. ومن ثم كان من المفيد، حيثما ومتى اقتضى الأمر، تقييم مدى تنفيذ التوصيات التي أصدرتها الوحدة منذ أكثر من عشرين عاما، أو مدى ملاءمتها اليوم.

٤ - وطلب للجنة الاستشارية إجراء تدقيق جديد لبرامج الزمالات يعكس الاتجاهات الجديدة في التعاون التقني في أواخر الثمانينات وفي التسعينات، التي تؤكد أن "الحكومات المتلقية تتحمل وحدها المسؤولية عن تنسيق المساعدة الخارجية وتقع على كاهلها المسؤولية الرئيسية عن تصميمها وإدارتها"<sup>(٧)</sup> وأنه "لكي يتسنى بلوغ الهدف المتمثل في تحقيق الاعتماد على النفس في البلدان النامية من خلال تعزيز القدرات الوطنية، ينبغي أن تؤكد الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة على البعد الإنساني للتنمية، ولا سيما من خلال التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية"<sup>(٨)</sup>. وبذلك أصبح "بناء القدرات الوطنية"، و "تعزيز المؤسسات"، و "التنفيذ الوطني للمشاريع" اعتبارات هامة للدول الأعضاء والهيئات التشريعية التي يتزايد اهتمامها بقضايا التنمية المستدامة وأهمية الأنشطة التنفيذية وفعاليتها من حيث التكاليف.

#### باء - المنهجية

٥ - لتقييم أهمية برامج الزمالات لمنظومة الأمم المتحدة، جرت محاولة للحصول على بيانات يعتد بها عن كل منظمة فيما يتعلق بعدد الزملاء موزعين حسب نوع الجنس وعدد الأفراد المشاركين كل شهر، ومجموع النفقات، على أن يتم تقديمها كلها على أساس الفئات الثلاث لمصادر التمويل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والميزانية العادية، والمصادر الأخرى). والتقارير الإحصائية السنوية التي أصدرها مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات من عام ١٩٩٠ إلى عام ١٩٩٥ والتي جرى استكمالها بإضافة مزيد من البيانات المفصلة إليها في شكل الكتروني لعامي ١٩٩٤ و ١٩٩٥ أصبحت متوفرة، وطلب أيضا إلى المنظمات المشاركة إعداد بيانات مماثلة للرجوع إليها.

٦ - وقد تم أيضا السعي إلى معرفة آراء الموظفين المسؤولين عن برامج الزمالات. فمنذ عام ١٩٧٤، ظلت اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات في منظومة الأمم المتحدة تُعقد لمعالجة مختلف المسائل، وتسهم في تحقيق قدر كبير من التنسيق فيما يتعلق بنماذج الترشيح، والسفر، وتعليمات الدفع وفئات الرواتب، إلى آخره. وقد عقد آخر هذه الاجتماعات في نيسان/أبريل ١٩٩٧ في فيينا، وأتاح لوحدة التفتيش المشتركة فرصة إطلاع المشاركين على المنهجية المقترحة لإجراء هذا التقييم، وكانت للمناقشات

والاستنتاجات والتوصيات المتصلة بالاجتماعات الثلاثة الأخيرة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات إسهامات قيمة في هذا التقرير.

٧ - ورأى المفتشون أيضا أن من المستصوب إجراء تقييم أولي لمسائل الزمالات على الصعيد الميداني. وكان يجري، متى أمكن، تلمس آراء البلدان الموقدة والبلدان المضيفة، وآراء ممثلي منظومة الأمم المتحدة في المقار وفي المكاتب الكائنة خارج المقار، وآراء المتدربين السابقين. وفي هذا السياق، تمت زيارة زمبابوي، وناميبيا، وجنوب أفريقيا، وبوركينا فاسو، وتونس. وجررت مناقشات مع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات في بعض المقار (جنيف، وفيينا، ونيويورك، ومونتريال). وجرى أيضا بحث تجارب وأساليب تشغيل وكالتين وطنيتين للتنسيب والإشراف (الوكالة التونسية للتعاون الفني في تونس العاصمة، والمكتب الكندي للتعليم الدولي في أوتاوا).

٨ - ويوجه المفتشون الشكر لكل من أسهموا بصورة أو أخرى في إعداد هذا التقرير. فقد بذلوا كل ما في وسعهم من جهد لا لمعالجة المسائل التي أثارها اللجنة الاستشارية والمشار إليها في الفقرة أعلاه، بل أيضا لتغطية بعض المسائل الأخرى ذات الصلة.

#### ثانيا - لمحة عن الزمالات في منظومة الأمم المتحدة

##### ألف - البيانات وإعداد التقارير عن الزمالات

٩ - يوجد لدى كل مؤسسة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة تقريبا برنامج للتدريب والزمالات، يتوقف حجمه على التعريفات المستخدمة لقياس النواتج. وتقدر منظمة الصحة العالمية<sup>(٤)</sup> أن إجمالي نفقاتها على الزمالات خلال الفترة ١٩٩٠-١٩٩٦ بلغ حوالي ١٥٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. وعلى صعيد المنظومة، يقدر التقرير الإحصائي السنوي الذي يعده مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات إجمالي العدد الإجمالي للزمالات الممنوحة في ١٩٩٥ بقراءة ٣٦ ٠٠٠ زمالة باستثمار يزيد على ١٠٩ ملايين دولار من دولارات الولايات المتحدة، وهي أرقام إما أن تكون تقديرات بالزيادة أو تقديرات بالنقص حسب التعريفات و/أو الطرق المحاسبية التي تستخدمها الوكالات التي تعد التقارير. فعلى سبيل المثال، فمن خلال إلقاء نظرة معمّنة على البيانات التفصيلية التي أعدها مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات لعام ١٩٩٥، يصعب القيام بمقارنة على أساس كل بلد على حدة "للزمالات" البالغ عددها ٣٧٦ زمالة التي أبلغت عنها جمهورية الكونغو الشعبية آنذاك بتكلفة قدرها ٦٠٦٠ دولارا من دولارات الولايات المتحدة بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (بلغ متوسط التكلفة للزمالة الواحدة حوالي ١٦ دولارا) مع "الزمالات" البالغ عددها ٢٣ زمالة المدرجة في قائمة موزامبيق والتي بلغت تكلفتها ٦٣٠ ٤٠٣ دولارا من دولارات الولايات المتحدة (بمتوسط تكلفة قدره ١٧ ٥٤٩ دولارا للزمالة الواحدة). ومن الواضح أن الأمر لا يتعلق هنا بالأنواع ذاتها "للزمالات" وأن مسألة التعريف تصبح أمرا أساسيا لبذل أي جهد في مقارنة البيانات من منظمة لأخرى.

١٠ - استمرار الارتباك في التعريفات - أعرب محرر تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦ عن الزمالات عن أسفه في ذلك الوقت لأنه "وجد أن من المستحيل بالفعل الحصول من مختلف مؤسسات ووكالات المنظومة على بيانات قابلة للمقارنة بشكل مضبوط أو حتى على بيانات قطعية" نظرا "لعوامل مثل اختلاف طرق قياس الانجاز، واختلاف التعريفات، واختلاف أساليب حفظ السجلات". وبعد مرور عشرين عاما، وبينما تحسنت الحالة، تثبت التجربة هذه المرة أن الارتباك في التعريفات لا يزال قائما ويشير شكوكا بشأن موثوقية البيانات المجمعة.

١١ - ومن البداية، قرر المفتشون بالنسبة لهذا التقرير أنه بينما طلبت اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية إليهم "وضع مصطلحات وفئات موحدة للزمالات من أجل تيسير إعداد التقارير على نحو متكامل وقابل للمقارنة" سيكون من المبدد للوقت للغاية لو تعين على الوكالات المقدمة للتقارير "إعادة ترتيب" بياناتها الحالية لتلائم في النهاية الفئات الجديدة أو التعريفات الجديدة للزمالات. وبدلا من ذلك، اختار المفتشون إلقاء لمحة على الكيفية التي تقدم بها الوكالات التقارير إلى مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات وإلى هيئاتها التشريعية بشأن برامجها للزمالات، مع توقع وجود نقاط مشتركة، مع المراعاة الواجبة للاعتبارات الناشئة الأخرى مثل الأثر أو الأهمية أو بناء القدرات.

١٢ - وفي التقارير الإحصائية السنوية التي أعدها مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات للفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٣، ذكر أن الأرقام الواردة تحت بند "الزمالات" تشمل المشاركين في الحلقات الدراسية والدورات التدريبية". أما في تقرير عام ١٩٩٤ فلا يرد ذكر لهذا النص. وعرف تقرير ١٩٩٥ الزمالات بأنها "منح دراسية وجولات دراسية تمنح للأفراد للدراسة والتدريب في إطار مختلف برامج الأنشطة التنفيذية". ويضيف التقرير أن "الزمالات لا تتضمن أنشطة التدريب الجماعي، والحلقات الدراسية، وما إلى ذلك من الأنشطة التي لا تشمل تقديم منح دراسية بصفة فردية". ورغم ذلك، وردت الجداول ذات الصلة لعام ١٩٩٥ تحت عنوان "الزمالات والمنح الدراسية" وكأن هناك تمييزا بين المصطلحين في البيانات المقدمة.

١٣ - والواقع أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة اليوم، كما كان الحال في عام ١٩٧٦، احتفظت تحت المصطلح العام "للزمالات" بطائفة متنوعة من الأنشطة التدريبية أو التعليمية التي لا تتناسب بالضرورة مع التسميات الموحدة بافتراض أن جميع المنظمات المعنية تريد هذا التوحيد. ونتيجة لذلك، ليس هناك أي خيار آخر عند مقارنة البيانات غير الاعتماد على الأرقام بالشكل المتاح.

١٤ - ويطبق العديد من المنظمات تعريفات على الزمالات والأشكال الأخرى للتدريب الموصوفة في دليل البرامج والمشاريع الذي أعده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بينما قامت في نهاية الأمر منظمات أخرى مثل منظمة الصحة العالمية والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، واليونسكو والوكالة الدولية للطاقة الذرية بوضع تعريفاتها "حسب طلبها" لكي تظهر بشكل أفضل أنشطة محددة. وبينما تشمل عبارة "التدريب الجماعي" في الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية "المشاركين الذين تلقوا زمالة لحضور

الحلقات الدراسية، وحلقات العمل والاجتماعات في الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية أو في الميدان"، تتعلق العبارة نفسها بأنشطة تدريبية ليست مصنفة في الوكالة الدولية للطاقة الذرية بوصفها زمالات وبالتالي لا تؤخذ في الاعتبار البيانات التي تقدمها وحدة شؤون الزمالات التابعة للوكالة. وما يدعى بـ "منحة دراسية" في اليونسكو أو بـ "زيارة علمية" في الوكالة الدولية للطاقة الذرية يشمل النشاط ذاته الذي يدعى "جولة دراسية" في معظم المنظمات الأخرى ويعتبر كـ "زمالة"، تقدم المنظمات تقارير بشأنها بصفة مستقلة بينما لا تفعل منظمات أخرى ذلك.

١٥ - وينبغي الإشارة إلى أن حالة الفوضى هذه شكلت مصدر قلق طويل الأمد لجميع المنظمات المعنية لكنها لم تتفق أبدا على إيجاد حل لها. ولاحظ اجتماع كبار موظفي شؤون الزمالات عقد في جنيف في عام ١٩٧٤<sup>(٥)</sup> أن "أنشطة مختلفة تصنف الآن بوصفها زمالات بينما قد يكون من الملائم تحديد أربعة أنواع من الأنشطة في إطار عنصر التدريب في المشاريع". وقد فصلت هذه الأنواع كما يلي: (أ) التدريب أثناء الخدمة في المشاريع؛ (ب) التدريب الجماعي مثل الدورات التدريبية، وحلقات العمل والحلقات الدراسية التي تتم في إطار مشروع أو عدة مشاريع على أساس وطني، أو إقليمي، أو إقليمي دولي أو حتى عالمي؛ (ج) الجولات الدراسية؛ (د) الزمالات المقدمة من أجل التدريب العملي، أو المهني أو في ميدان البحث والتي تشمل دراسات أكاديمية أو غير أكاديمية.

١٦ - ويورد تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦ تعريفا للزمالة بوصفها "منحة نقدية تقدمها منظمة إلى فرد مؤهل لكي تتيج له (أو لها) أن يتابع في مؤسسة أو منشأة أكاديمية أو غير أكاديمية توجد في بلد أجنبي (وفي بلده بصفة استثنائية)، لفترة محددة، دورة تعليمية أو تدريبية مقررة في تخصصات ومهارات لا توجد لها مرافق كافية في الداخل (عندما يتقرر القيام بالدراسة في الخارج) وتؤدي، عند عودته، إلى تنمية بلده اقتصاديا واجتماعيا".

١٧ - ووضعت منظمة الصحة العالمية تعريفا أقرب عهدا كمتابعة لتقرير أعده المراجع الخارجي لحسابات جمعية الصحة العالمية في أيار/ مايو ١٩٩٤<sup>(٦)</sup>. وشمل ذلك التقرير مراجعة لحسابات برامج الزمالات لمنطقتين (أفريقيا وجنوب شرق آسيا) تغطي فترتي السنتين ١٩٩٠-١٩٩١ و ١٩٩٢-١٩٩٣، وأوصى التقرير، في جملة أمور، بأن تعطي منظمة الصحة العالمية أولوية عليا لرصد الزمالات على ضوء تحقيق أهدافها وتقييم فعاليتها بوجه عام. وأدى ذلك إلى فحص أدق لبرامج زمالات منظمة الصحة العالمية وإلى وضع تعريف للزمالة ورد في تقرير المدير العام لمنظمة الصحة العالمية المقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والتسعين التي عقدت في كانون الثاني/يناير ١٩٩٧. ويذكر التقرير أن "زمالة منظمة الصحة العالمية اليوم هي ... نشاط تدريبي مصمم بشكل خاص لفرد أو جماعة لغرض تحقيق أهداف تعليمية محددة، قد تكون مدته طويلة أو قصيرة، ويجري في مؤسسة تدريبية أو في الميدان داخل بلد الزميل أو خارجه، استجابة لأولويات متفق عليها وطنيا في مجال الصحة أو ما يرتبط بالصحة في سياق الصحة للجميع، ويتمشى مع سياسات وخطط الموارد البشرية الوطنية".

١٨ - وعلى أساس المنظومة كلها تتمثل القضية الأساسية في اعتماد تعريفات موحدة للزمالة والأنشطة التدريبية الأخرى فيما إذا كان ينبغي قصر مصطلح "الزمالة" ذاته على النوع (د) أو إدراج أي من الأنواع الأخرى المذكورة في الفقرة ١٦، (يوجد بعضها خارج نطاق اختصاص وحدات شؤون الزمالات)، فيما إذا كان ينبغي لمعايير منح الزمالة ألا تأخذ في الاعتبار الحاجة إلى التدريب فحسب بل أيضا أهميته للمنظمة المعنية وأثره على تنمية البلد المتلقي.

١٩ - افتقار البيانات إلى القابلية للمقارنة والموثوقية - تتضمن التقارير الإحصائية السنوية التي يعدها مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات والتقارير السنوية عن الأنشطة التنفيذية التي تقدمها الوكالات إلى هيئات إدارتها بيانات بشأن الزمالات لكن بشكل غير موحد. ومن أجل تيسير تجميع البيانات، يقدم مكتب خدمات المشتريات إلى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كل سنة جداول أولية في شكل نسخ مطبوعة وككشوف تحليلية مبرمجة مسبقا على قريصات، إلى جانب تعليمات لإكمال شروط إعداد التقارير. ولكل بلد أصلي وبلد دراسة، تطلب بيانات بشأن مجموع عدد الزمالات، وعدد المنح المقدمة للنساء، وعدد أشهر العمل/فرد كمؤشر للمدة، والتكلفة بدولارات الولايات المتحدة، حيث تدخل جميع هذه المؤشرات بالنسبة لمصادر التمويل الثلاثة أي "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" (بما في ذلك الأموال الأساسية والأموال الاستثنائية)، و "الميزانية البرنامجية العادية"، و "مصادر أخرى" لجميع المصادر الأخرى المختلفة.

٢٠ - ومن سنة لأخرى، ليست نفس المجموعة من المنظمات هي التي تقدم دائما التقارير إلى مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات. ويزيد ذلك من صعوبة تقييم الاتجاهات على نطاق المنظومة لفترة معينة. ولم تهتم بعض المنظمات أبدا بتقديم البيانات. وفي بعض الحالات لا يقدم سوى عدد المنح الجديدة المقدمة خلال السنة والنفقات ذات الصلة (ليس دائما) مع التوزيع حسب نوع الجنس أو بدون ذلك. وتقدم بعض المنظمات بياناتها على أساس البلد الأصلي للمتلقين (الجنسية)، أو حسب بلد الدراسة (أو بلد المهمة) فقط. وعلاوة على ذلك، لا تقوم وحدات شؤون الزمالات بالضرورة بالتقديم النهائي للمدخلات المرسله إلى مكتب خدمات المشتريات. ونتيجة لذلك، تختلف بيانات المنظمة ذاتها أحيانا حسب المصدر، كما هو مبين في الجدول ١ أدناه.

الجدول ١ - البيانات غير الموثوقة: البيانات  
المقدمة من الوكالات ومن مكتب خدمات  
المشتريات المشتركة بين الوكالات

فترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥*				الوكالات
مصادر التمويل				
المجموع	مصادر أخرى	الميزانية العادية	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	
٢ ٢٧٤ (٥ ٦٥٨)	١٤٩ (٤٢٥)	٢ ٠٨٠ (٥ ٠٤٩)	٤٥ (١٨٤)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
١ ٢٠٦ (١ ٣٢٢)	٩٧ (٥٩)	صفر (٣٨)	١ ١٠٩ (١ ٢٢٥)	منظمة الطيران المدني الدولي
٦ ٢٧٢ (٩ ٣٧٩)	٤ ١٧٢ (٧ ١٣٣)	١ ٠٧٩ (١ ٧٩٦)	١ ٠٢١ (٤٥٠)	منظمة العمل الدولية
٤ ٥٣٦ (٤ ٧١٦)	غير متاح (٣ ١٣٠)	غير متاح (٦٨)	غير متاح (١ ٥١٨)	إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية
١١ ٧١٢ (١٢ ٤٩٠)	١ ٣٩٧ (١ ٢٨٣)	صفر	١٠ ٣١٥ (١١ ٢٠٧)	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
١ ٩٠٥ (١ ٦٥٠)	٧٠٤ (٥٤٦)	٧٧٧ (٧١٩)	٤٢٤ (٣٨٥)	اليونسكو
٥ ٢٣٢ (٤ ٨٣١)	٧٣١ (٧١٣)	٤ ٣٩٤ (٤ ٠٦١)	١٠٧ (٥٧)	منظمة الصحة العالمية
٢ ١٣٧ (١ ٤٤٢)	٧٠٥ (٥٥٣)	١ ٠٩٨ (٦٢٠)	٣٣٤ (٢٦٩)	المنظمة العالمية للملكية الفكرية

\* الأرقام العليا هي الأرقام التي قدمتها الوكالات. والأرقام الواردة بين قوسين هي التي قدمها مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات.

٢١ - ونظرا لأن ولاية مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات تركز بالأساس على شراء السلع والخدمات، تساءل البعض عما إذا كان هذا المكتب يشكل أفضل كيان لجمع البيانات بشأن الزمالات، وضمان دقة الردود ورصد الاتجاهات الناشئة أو إعداد تقارير بشأنها. ولذلك اقترح أن يتولى مركز التنسيق المشترك بين الوكالات لأنشطة الزمالات مسؤولية الحصول على البيانات السنوية على نطاق المنظومة وجمعها. وبغية تجنب الازدواجية، يمكن للاجتماعات المقبلة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات أن تقوم بمزيد من الدراسة لهذا العمل بتشاور وثيق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي قرر مجلس إدارته في دورته السادسة والثلاثين أن يقدم مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات صورة أكمل عن الأنشطة التنفيذية من خلال إدراج بيانات بشأن عناصر أخرى للتعاون التقني (أي الأفراد، ومتطوعو الأمم المتحدة والزمالات) في تقاريره الإحصائية السنوية. وفي الوقت ذاته، ينبغي لمكتب خدمات المشتريات، في إطار مواصلته الاضطلاع بولايته الحالية، أن يحسن إجراءاته في مجال جمع البيانات وتحليلها.

٢٢ - الحاجة إلى تحسين شكل إعداد التقارير - خلال الفترة قيد النظر (١٩٩٥-١٩٩٠)، بذلت جهود من أجل تحسين أشكال البيانات بشأن عناصر الموظفين في الأنشطة التنفيذية بما في ذلك الزمالات. ورغم ذلك لا يزال هناك مجال لتحسين إبلاغ الدول الأعضاء والهيئات التشريعية. وبشكل تقليدي أكدت تقارير مكتب خدمات المشتريات بقدر أكبر على المشتريات، التي تشكل نشاطا تقدم من أجله مؤشرات مفيدة بشأن التنفيذ عن طريق الوكالات، والتنفيذي الوطني، وبلدان الشراء الرئيسية من كل من البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، .. وما إلى ذلك. ويقوم المكتب أيضا بالنشر والتوزيع مقابل رسم "لدليل تجاري عام للموردين المحتملين للسلع والخدمات" يتضمن "مبادئ توجيهية موحدة للمشتريات". وسيكون من المفيد أيضا فيما يتعلق بالزمالات إذا قدمت البيانات ذات الصلة بشأن التنفيذ الوطني إلى جانب البيانات التي تبلغ عنها الوكالات وإذا أتيحت إشارات بشأن الشروط الموحدة للزمالات في منظومة الأمم المتحدة (بدلا من أن تكون لكل وكالة نشرتها).

#### باء - الاتجاهات في برامج الزمالات

٢٣ - اتسمت برامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة في التسعينات بالاتجاهات التالية: (أ) زيادة تفضيل التدريب القصير والمتوسط الأجل؛ (ب) تحول التنسيب من البلدان المتقدمة النمو إلى البلدان النامية؛ (ج) ما يسمى بإضفاء الطابع الإقليمي على التنسيب؛ (د) ازدياد مراعاة منظور نوع الجنس عند الترشيح للمنتج؛ (هـ) تزايد تأثير التنفيذ الوطني على معظم برامج زمالات الوكالات وما يتصل بذلك من تناقص حصة تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ (و) تزايد اهتمام الأجهزة التشريعية بالأهمية والفعالية من حيث التكاليف والأثر.

٢٤ - تزايد التركيز على التدريب القصير والمتوسط الأجل - بالعودة إلى الستينات والسبعينات، لما كانت بلدان نامية كثيرة تفتقر إلى الناس المهرة ومرافق التدريب الكافية، كانت الزمالات في الغالب تعني السفر للخارج إلى بلد متقدم النمو للحصول على تدريب أكاديمي أو غير أكاديمي يمكنه لأكثر من عام. ومع تطور

مؤسسات التدريب الوطنية أو الإقليمية، ومع خلق كوادر من المؤهلين، تقلصت الموارد المخصصة لعنصر التدريب في التعاون التقني، مما أدى إلى زيادة التركيز على الزمالات القصيرة الأجل (أقصاها شهران أو ثلاثة أشهر) أو المتوسطة الأجل (ما بين ثلاثة وستة أشهر). وتشير البيانات المقدمة من بعض المنظمات إلى أن ما بين ٨٠ في المائة و ٨٥ في المائة تقريبا من "زمالاتها" تستغرق أقل من شهر واحد وأن الزمالات التي تزيد عن عام لا تمثل إلا ٣٠ في المائة. وباستثناء حالات قليلة، لا تزيد الزمالات التي يربعاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن ١٢ شهرا.

٢٥ - التحول في التنسيب من البلدان المتقدمة النمو إلى البلدان النامية - بناء على البيانات الواردة في التقارير الإحصائية السنوية لمكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات في الفترة من ١٩٩٠ إلى ١٩٩٥، يبيّن الجدول ٢ أدناه بشكل واضح أنه بينما لم تزد نسبة التنسيب في البلدان النامية في عام ١٩٩٠ عن ٢٤ في المائة، زادت هذه النسبة إلى ٦٥ في المائة في عام ١٩٩٥ وبلغت ذروتها وهي ٩٣ في المائة في عام ١٩٩٢. وقد لوحظ في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦ أن "أغلبية الزملاء في معظم المنظمات لا تزال تتدرب في البلدان المتقدمة النمو في أوروبا وأمريكا الشمالية وأستراليا"، غير أن هذا الوضع لم يعد قائما. فقد ارتفعت تكاليف التدريب في البلدان المتقدمة النمو بشكل باهظ في بعض مجالات الدراسة حتى بلغت حدا أصبحت معه الخيارات المتاحة أمام مدير الزمالات هي إما تخفيض عدد المنح وإما البحث عن أماكن تنسيب أرخص. وعلى سبيل المثال، بيّن تقييم لبرامج الزمالات للمكتب الإقليمي لأفريقيا التابع لمنظمة الصحة العالمية<sup>(٨)</sup>، أن "ما بين عامي ١٩٨٥ و ١٩٩٥، زاد متوسط تكلفة الزمالة لمدة ١٢ شهرا في أفريقيا وأوروبا وأمريكا الشمالية، باستثناء تكاليف السفر، بنسبة ٣٢ في المائة (من ٦ ٨٠٠ دولار إلى ٩ ٠٠٠ دولار) و ١٤٥ في المائة (من ١١ ٠٠٠ دولار إلى ٢٧ ٠٠٠ دولار) و ١٥٠ في المائة (من ١٠ ٨٠٠ دولار إلى ٢٧ ٠٠٠ دولار) على التوالي.

٢٦ - كذلك لم يمكن تبرير دفع حصة غير متناسبة من تكاليف السفر للذهاب إلى مؤسسات بعيدة وخاصة بالنسبة للتدريب القصير الأجل. فقد أسهم هذا في تحويل التنسيب من بلدان متقدمة النمو إلى بلدان نامية حيث أصبحت مؤسسات التدريب المناسبة أيسر منالا. وإلى جانب هذه الأسباب المالية وجدت تلك التنسيبات مبررها المنطقي في سياسات دعم التعاون التقني فيما بين البلدان النامية وفي الإدراك تدريجيا أن المطلوب غالبا ليس أفضل تدريب وأكثره تطورا بل أكثره كفاية، أي التدريب الذي يتكيف إلى حد أبعد مع مستوى نمو البلد المتلقي وقدرة المتدربين على الاستفادة من التدريب.

٢٧ - إضفاء الطابع الإقليمي على التنسيب - بالإضافة إلى تحول التنسيب من البلدان المتقدمة النمو إلى البلدان النامية، كان هناك اتجاه أيضا إلى التنسيب داخل الإقليم نفسه. فقد ذكر تقييم المكتب الإقليمي لأفريقيا التابع لمنظمة الصحة العالمية المذكور في الفقرة ٢٥ أن أفريقيا هي الوجهة الأولى للزمالات التي يقدمها المكتب (٦٥ في المائة) وأن أوروبا هي الثانية في الأهمية (٢٣ في المائة). وفي تقرير المدير العام لمنظمة الصحة العالمية إلى المجلس التنفيذي<sup>(٩)</sup>، يلاحظ أيضا المدير العام أنه "في منطقة شرق البحر المتوسط، يتم تنسيب الزملاء بنسبة ٦٠ في المائة تقريبا داخل المنطقة" وأنه "نظرا لارتفاع تكلفة

الزمالات خارج المنطقة، قرر المدير الإقليمي لجنوب شرق آسيا زيادة تنسيب الزملاء داخل المنطقة". ومن العوامل الأخرى التي تسهم في هذا الاتجاه أن بعض مؤسسات التدريب تلبية احتياجات الدول الأعضاء على أساس دون إقليمي أو إقليمي. وفضلا عن هذا، فعند تصنيف الحلقات الدراسية وحلقات العمل والمؤتمرات وسائر أنشطة التدريب الجماعي التي تجرى داخل البلد أو داخل المنطقة على أنها زمالات يتضخم بالتالي عدد المنح.

الجدول ٢ - الزمالات والمنح الدراسية التي جرى تنسيبها خلال الفترة ١٩٩٥-١٩٩٥: الاتجاهات في المناطق الأصلية ومناطق التنسيب

(البيانات ومجموعات البلدان حسب التقارير الإحصائية السنوية لمكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات)

السنة	النسبة المئوية للزمالات حسب المنطقة الأصلية				النسبة المئوية للزمالات حسب منطقة التنسيب		
	أفريقيا	آسيا والمحيط الهادئ	أمريكا اللاتينية والكاريبي	الدول العربية وأوروبا	البلدان النامية	البلدان المتقدمة	البلدان المانحة الرئيسية غير المستند منها بالكامل <sup>(أ)</sup>
١٩٩٥	١٧	٣١	٩	٤٣	٧٤	٧٧	٣
١٩٩٦	١٧	٣١	٩	٤٣	٦٤	٧٧	٤
١٩٩٧	٣٧	٣٧	١٧	١٩	٥٤	٤١	٥
١٩٩٨	٣٩	٣٥	٢٠	١٦	٩٣	٦	١
١٩٩٤	"البلدان النامية": ٨٧		غيرها: ١٣		أفريقيا: ٢٨	أوروبا والدول المستقلة حديثا: ٤	العالمية المشتركة بين الأقاليم: ٩
					آسيا والمحيط الهادئ: ٣٦	أمريكا اللاتينية والكاريبي: ١٦	غيرها: ٧
١٩٩٥	٣١,٢	١٩	٢٣	٧	أفريقيا: ٢٥,١	أوروبا: ٧٦	الدول العربية: ٧
				٦	آسيا والمحيط الهادئ: ١٤,٥	البلدان الصناعية: ٣٠,٣	أوروبا: ٧
			٩	٥	أمريكا اللاتينية والكاريبي: ٢٠,٣	غير محددة: ٧,٧	تونس: ٩
			٥		الدول العربية: ٤,٩		غير محددة: ٥

(أ) البلدان المانحة الرئيسية غير المستند منها بالكامل هي الدانمرك والسويد والنرويج وهولندا.

٢٨ - ازدياد مراعاة منظور نوع الجنس - بعد مؤتمر بيجين المعني بالمرأة في عام ١٩٩٥ والمؤتمرات العالمية التي سبقته والمعنية بالمرأة، والتي شددت على ضرورة كفالة إدراج منظور نوع الجنس في جميع السياسات والبرامج على الصعيد الوطنية والإقليمية والدولية، أصبحت المنظمات أكثر مراعاة لقضايا نوع الجنس وسعت حثيثا إلى زيادة عدد المنح للنساء في برامجها للزمالات. وقد ارتفعت النسبة المئوية للمنح من ٨ في المائة في عام ١٩٩٥ إلى ٢٦ في المائة في عام ١٩٩٥. ويلاحظ هذا الاتجاه حتى في الميادين العالية التقنية. فالوكالة الدولية للطاقة الذرية تلاحظ مثلا أنه "منذ منتصف السبعينات، لا تزال النساء من جميع المناطق يتدرجين بأعداد متزايدة"<sup>(١٠)</sup>.

الجدول ٣ - تنسيب الزمالات في الفترة ١٩٩٠-١٩٩٥: منظور نوع الجنس

(بيانات من التقارير السنوية لمكتب خدمات المشتريات  
المشتركة بين الوكالات)

السنة	مجموع عدد الزملاء المبلغ عنه	الإثبات المتلقيات	
		العدد	النسبة المئوية
١٩٩٠	٣١ ٩٩٧	٢ ٦٦٤	٨
١٩٩١	٢٦ ٥٥٦	٤ ١٧٧	١٥
١٩٩٢	٢٣ ٨١١	٤ ٠٩٩	١٧
١٩٩٣	٢٣ ٢٤١	٤ ٦٧١	٢٠
١٩٩٤	٢٤ ٧٧٤	٦ ٥٢٢	٢٦
١٩٩٥	٣٥ ٧٢٨	٩ ٤٥٢	٢٦

٢٩ - والنسب المئوية الواردة في الجدول ٣ هي متوسطات وبعض المنظمات تزيد عنها (٤٤ في المائة في برنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات، و ٣٨ في المائة في منظمة الصحة العالمية و ٣٥ في المائة في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، في فترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥). وإذا كان الاتجاه العام بين تزايد النسبة المئوية للحاصلات على زمالات، فإنه ينبغي القيام بعمل أكثر لإحداث زيادة كبيرة في عدد المنح التي تقدم للنساء. ولتحقيق هذا الهدف يتعيّن على الحكومات والمنظمات أن تكون أكثر تحسبا في هذا السبيل عند وضع برامجها للزمالات. فكما ذكرت الوكالة الدولية للطاقة الذرية "إن السبب في الزيادة الثابتة في تدريب النساء يعود إلى تشجيع الوكالة للمتقدمات بالطلبات وتزايد الوعي في البلدان النامية بالإسهام الذي يمكن أن تقدمه العالمات والمهندسات والطبيبات"<sup>(١١)</sup>. ولدى المنظمة البحرية الدولية برنامج خاص للزمالات القصيرة الأجل تقدمه للنساء كجزء من خطتها المتوسطة الأجل لإدماج المرأة في القطاع البحري. وثمة تقييم متعمق أجري في إطار أنشطة تنمية الموارد البشرية في مجال الصناعة في اليونيدو، في عام ١٩٩٣<sup>(١٢)</sup> يحذر من أن "عدم وجود معلومات حسب نوع الجنس في مرحلة تطوير المشاريع كثيرا ما يفضي إلى عدم الكفاية في تقديم المتدربات في المراحل اللاحقة من تنفيذ المشاريع".

٣٠ - الزمالات والتنفيذ الوطني - من الطرائق المتبعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي انبثقت فكرة التنفيذ الوطني من التجارب مع التنفيذ الحكومي في أواخر السبعينات إلى إقرارها رسميا في عام ١٩٨٩ (القرار ٢١١/٤٤) من الجمعية العامة التي قررت أيضا في عام ١٩٩٢ (القرار ١٩٩/٤٧) أن "التنفيذ الوطني

ينبغي أن يكون هو القاعدة بالنسبة للبرامج والمشاريع التي تدعمها منظومة الأمم المتحدة، مع أخذ احتياجات وقدرة البلدان المتلقية في الاعتبار".

٣١ - وبالنسبة لمعظم الوكالات، فإن التنفيذ الوطني تحول إلى تخفيض حاد في تنفيذها للزمالات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. فقد شعرت بأن "الطلب على التدريب لم ينعكس بشكل كاف في المشاريع والبرامج<sup>(١٧)</sup> على أساس استعراض أجراه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٩٣ بالتعاون التقني في أفريقيا<sup>(١٨)</sup> حيث وجد أن متوسط النسبة المئوية لجميع التمويل المخصص للتعاون التقني لا يمثل إلا ١٢,١ في المائة مقابل ٧٥,٩ في المائة لعنصر الموظفين. وخلصت تلك الدراسة حينذاك إلى أن "من المدهش إلى حد ما في ضوء حجم المناقشات التي جرت في السنوات الأخيرة حول تغيير مزيج مدخلات التعاون التقني لصالح التدريب واللوازم والمعدات أن يبتى عنصر الموظفين هو المهيمن"<sup>(١٩)</sup>.

٣٢ - غير أن الجدول ٤ يبيّن أن مجموع عدد الزمالات قد زاد بعد عام ١٩٩٢. وينع هذا التناقض الظاهر مع آراء الوكالات من الإبلاغ بشكل سيئ من مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات. وبالفعل تشير البيانات الأكثر تفصيلاً عن عامي ١٩٩٤ و ١٩٩٥ إلى أنه بينما ظلت حصة الزمالات التي منحتها الوكالات ثابتة، تضاعفت تقريباً الزمالات الممنوحة في إطار التنفيذ الوطني. وترتب على هذا أن مجموع الزمالات التي يربعاها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد زاد بنسبة ٢٥ في المائة. وينبغي أن يبلغ مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات عن الزمالات الممنوحة في إطار التنفيذ الوطني إلى جانب الزمالات التي تبلغ عنها الوكالات.

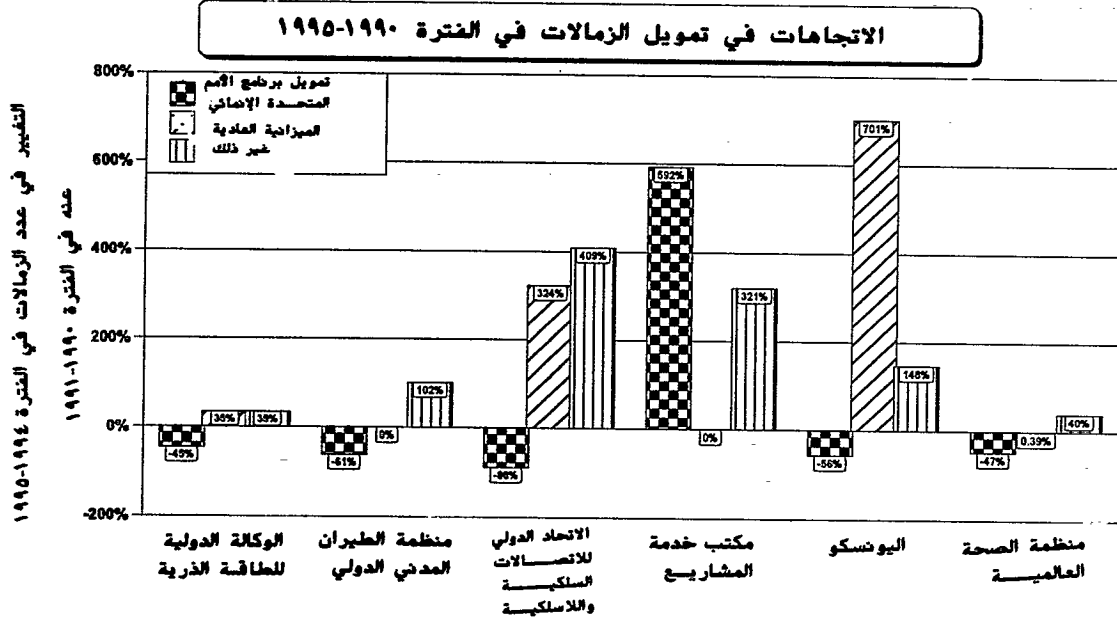
#### الجدول ٤ - تأثير التنفيذ الوطني على تنفيذ الزمالات

البيانات المنصلة لمكتب خدمات المشتريات في الشكل الإلكتروني للفترة ١٩٩٥-١٩٩٤			مجموع الزمالات "جميع مصادر الأمم المتحدة" في التقارير الإحصائية لمكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات	السنة
المجموع الكلي (العدد من برامج الأمم المتحدة الإنمائي)	المجموع للتنفيذ الوطني (العدد من برامج الأمم المتحدة الإنمائي)	المجموع للوكالات (العدد من برامج الأمم المتحدة الإنمائي)		
-	-	-	٢١ ٩٧٧	١٩٩٠
-	-	-	٢٦ ٥٥٦	١٩٩١
-	-	-	٢٠ ٦١٩	١٩٩٢
-	-	-	٢٢ ٧٧٤	١٩٩٣
٢٤ ٧٦٥ (١٢ ٣٩٧)	٥ ١٣٢ (٥ ١٣٢)	١٩ ٦٣٢ (٨ ٢٦٠)	٢٤ ٧٧٤	١٩٩٤
٢٥ ٦٩١ (١٨ ٠٨١)	٩ ٦٣٢ (٩ ٦٣٢)	٢٦ ٠٥٨ (٨ ٨٤٨)	٢٥ ٧٧٨	١٩٩٥

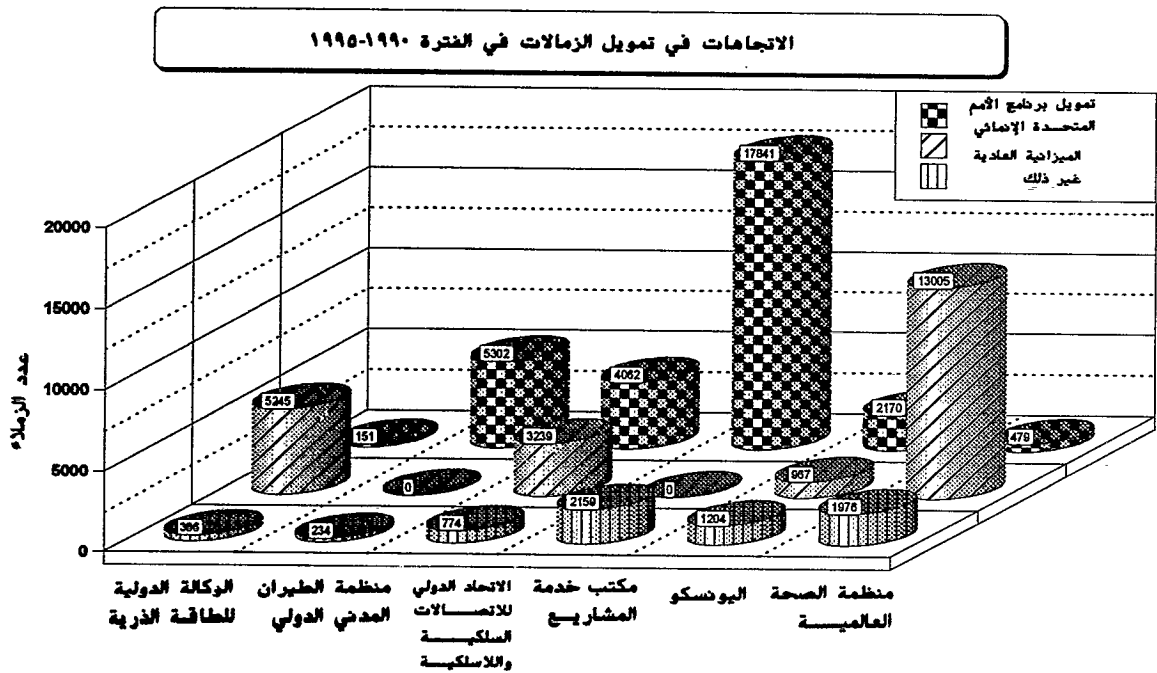
\* ثمة فروق طفيفة في المجاميع للعام نفسه قد تعزى إلى أخطاء في الحساب.

٣٣ - الاتجاهات في مصادر التمويل - بناء على عيّنة من ست منظمات (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، منظمة الطيران المدني الدولي، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومكتب خدمات المشاريع بالأمم المتحدة، واليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية) فإن الرسمين البيانيين رقم ١ ورقم ٢ يبيّنان في جملة أمور، أن: (أ) تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد خُفّض بالنسبة لجميع الوكالات في العيّنة (بين ٤٥- في المائة للوكالة الدولية للطاقة الذرية، و ٨٨- في المائة للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية)، باستثناء مكتب خدمات المشاريع الذي سجل زيادة بنسبة ٥٩٢ في المائة؛ (ب) وبذلت بعض الوكالات جهوداً، وكأنها "للتعويض" عن الانخفاض الحاد في تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من أجل زيادة التمويل من الميزانية العادية، ولا سيما اليونسكو (+٧٠١ في المائة) والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية (+٣٢٤ في المائة)؛ و (ج) كذلك زادت جميع الوكالات في العيّنة تمويلها من المصادر "الأخرى"، دليلاً على زيادة الدينامية والتحسب في السياسة العامة لإيجاد مصادر بديلة للتمويل في وقت قلت فيه الأموال المتاحة عن طريق مصادر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والميزانية العادية التقليدية. ولذا ينبغي للمؤسسات على مستوى المنظومة أن تسعى إلى الاعتماد بشكل أكبر على المصادر البديلة، أما المنظمات التي لا تستطيع ذلك من المؤكد أنها ستعرض برامجها للزمامات للخطر.

الرسم البياني رقم ١ - النسبة المئوية للتغيير في تمويل الزمالات في الفترة ١٩٩٥-١٩٩٤ عنه في الفترة ١٩٩٠-١٩٩١ حسب مصادر التمويل والمنظمات



الرسم البياني رقم ٢ - مجموع عدد الزمالات الممولة في الفترة ١٩٩٥-١٩٩٠ حسب مصادر التمويل والمنظمات



### جيم - المنح الدراسية وبناء القدرات

٢٤ - بناء القدرات وكيفية ارتباطها بالزمالات - كان بناء القدرات شاغلا رئيسيا للدول الأعضاء عندما اعتمدت قرار الجمعية العامة ٢١١/٤٤، وهو شاغل شاركت فيه أوساط الجهات المانحة بشكل عام. وإنفاق بلايين الدولارات خلال الخمسينيات والستينيات لدعم التنمية في بلدان العالم الثالث، بغرض أن تكون الدولة المحرك للتقدم الاجتماعي والاقتصادي أثبت فشله الذريع. و عوضا عن ذلك، فقد ركزت السياسات التصحيحية في السبعينيات والثمانينيات على أنه ينبغي للدولة أن تقوم بدور حناز ومحدود. وخلصت معظم تقييمات مشاريع التعاون التقني التي أجريت في أواخر الثمانينيات إلى أن كفاءة القدرات الوطنية وتعزيز المؤسسات شرطان أساسيان من أجل أية تنمية مستدامة. وبمعنى آخر، فإن الهدف الرئيسي للتعاون التقني لا ينبغي أن يكون مجرد "تنفيذ الأشياء" بل "المساعدة على تنفيذها".

٢٥ - ويُعرّف "قاموس الإدارة العامة"<sup>(١٦)</sup> بناء القدرات بأنها "أي نظام أو جهد أو عملية تشمل بين أهدافها الرئيسية تعزيز قدرات الموظفين التنفيذيين الرئيسيين المنتخبين، والموظفين الإداريين الرئيسيين، ومديري البرامج في الحكومة ذات الأغراض العامة، لتخطيط وتنفيذ وإدارة وتقييم السياسات أو الاستراتيجية أو البرامج الهادفة إلى التأثير على الأوضاع الاجتماعية في المجتمع المحلي". ويعتبر البعض أن هذا التعريف ضيق لأنه يساوي بين بناء القدرات مع التدريب، في حين ينبغي توسيع هذا المفهوم.

٣٦ - وبالنسبة للمساهمين في دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ١٩٩٣ المذكورة في الفقرة ٣١، فإن "بناء القدرات يتسم بثلاثة أنشطة رئيسية هي: تحسين المهارات العامة والخاصة بالأعمال على حد سواء؛ وإدخال تحسينات إجرائية؛ وتعزيز التنظيم". وقد عبّر عن الرأي نفسه المشاركون في حلقة العمل التي نظمتها إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية التي اعتبرت أن بناء القدرات يتطلب بذل جهود يدعم بعضهما البعض ويكمل بعضها البعض، أي "تنمية الموارد البشرية ... وبناء المؤسسات"، والتي ينهم منها "وضع وإصلاح وتكييف الهياكل التنظيمية، والإجراءات والأدوات التنفيذية بهدف تشكيل الأنشطة المميزة الفردية أو الجماعية، وتحويلها إلى نواتج تنظيمية مطلوبة فعالة من حيث التكاليف".

٣٧ - نظرا لأن برامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة موجهة نحو تنمية الموارد البشرية، فإنها تبدو للوهلة الأولى أن لها حق صحيح في الإسهام في بناء القدرات. إلا أنه، كما أكدت دراسة حديثة (١٩٩٦) أجراها معهد هارفارد للتنمية الدولية<sup>(١٧)</sup>، ينبغي مراعاة أنه في حين تعد تنمية الموارد البشرية أحد الأبعاد الهامة في بناء القدرات، فإن المشكلة بالنسبة لمعظم المنظمات لا تنطوي إلى حد كبير على توفر الموظفين المدربين جيدا، بل على كيفية استقلالهم.

٣٨ - وبغية تقييم إسهام الزمالات في منظومة الأمم المتحدة في بناء القدرات، فلا يكفي لذلك الأخذ بالاعتبار، كما هو الحال في معظم الأحيان، العدد الإجمالي للمنتج أو النفقات الإجمالية، بل تجاوز هذه المعايير "بالوكالة" وقياس أثرها الحقيقي، وهي مهمة صعبة إن لم تكن مستحيلة لأسباب عديدة.

٣٩ - العوامل التي تحد من مساهمة الزمالات في بناء القدرات - لا يمكن أن تسهم الزمالات في بناء القدرات، إلا إذا عاد المتدربون، بافتراض أنهم تلقوا تدريباً كافياً، إلى أوطانهم (عندما يكون التدريب خارج البلد) وإتاحة الفرصة لاستخدام معارفهم أو مهاراتهم المكتسبة حديثاً التي منحت من أجلها الزمالة في المقام الأول. ولذلك ليست الظاهرة المعروفة "بهجرة الأدمغة"، التي كانت على جدول أعمال الاجتماع الحادي عشر لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات الذي عقد في باريس في عام ١٩٩٤، محل خلاف فحسب، بل كذلك ما يمكن أن يطلق عليه "إهمال الأدمغة" بسبب الافتقار إلى تعبير أفضل.

٤٠ - من الناحية النموذجية، فإن هجرة الأدمغة التي توصف في بعض الأحيان بأنها انتقال عكسي للمعرفة والتكنولوجيا، تتعلق بالمتدربين، الذين يقررون عند انتهاء تدريبهم في الخارج (عادة في أحد البلدان المتقدمة النمو) عدم العودة إلى بلدهم. ومهما يكن الأساس المنطقي لوجهة نظر المتدرب، فإن هذا القرار ينطوي على أثر سلبي على المشروع أو البرنامج المعني، وعلى تنمية الموارد البشرية للبلد المتلقي. وتبقى أهمية هذه الظاهرة موضع مناقشة، إذ يقدر البعض أنها تؤثر على ٥٠ إلى ٨٠ في المائة من المتدربين المؤهلين في أفريقيا<sup>(١٩)</sup>. وقد حظيت باهتمام كبير من منظمات من قبيل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ومنظمة العمل الدولية ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، وما إلى ذلك. وعقدت مؤخرا ندوة بشأن هذا الموضوع في أبيدجان (كوت ديفوار) في شباط/فبراير ١٩٩٧، واعتمد المشاركون بياناً يدعو الحكومات الأفريقية إلى عقد مؤتمر وزاري في عام ١٩٩٨ ومؤتمر قمة لرؤساء الدول لمعالجة هذا الموضوع<sup>(٢٠)</sup>.

٤١ - وبدون التقليل من الأثر المستمر لهجرة الأدمغة، فإنه يبدو أن الأوضاع الجديدة من شأنها أن تحد من تكرارها. فبسبب قوانين الهجرة الصارمة في الكثير من البلدان الصناعية، تزداد صعوبة الحصول على تأشيرات دخول للدراسة، دون الحصول على دعم مناسب وتصاريح إقامة قانونية بدون مبرر حسن النية. وعلاوة على ذلك، فإن التحول في التنسيب من البلدان المتقدمة النمو إلى البلدان النامية والاتجاه نحو الأقاليم والتدريب داخل البلد، ينبغي أن يسهم في الحد من الموجة الجديدة لهجرة الأدمغة.

٤٢ - وتطلب معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من المستفيدين من منح الزمالات، تعهداً بالعودة إلى الوطن بعد استكمال تدريبهم، وفي بعض الأحيان تعهداً بالخدمة لفترة زمنية بحد أدنى، وذلك حسب طول فترة التدريب. كما تدرج بعض المنظمات في شروطها تعهداً من الزميل بسداد المبالغ التي حصل عليها إما بالكامل أو بالتناسب إذا ما ترك البرنامج الدراسي في الخارج أو لم يعد إلى الوطن.

٤٣ - ومن المشكوك فيه ما إذا كان يمكن تنفيذ هذه الالتزامات بنجاح. ففي بعض الحالات، يعود المتدرب إلى وطنه ولكنه يقرر الحصول على وظيفة في مكان آخر بدلا من ذلك، بما فيها في القطاع الخاص. وخلال الزيارات الميدانية، طُرِح اقتراح بأنه إذا تطلب الأمر استرداد تكلفة التدريب، فينبغي أن تطلب من رب العمل البديل. وفي حين ينبغي إيلاء قدر من الاعتبار لهذه الإمكانيات، التي تبدو أكثر قابلية للتنفيذ، فإنها تثير قضية ما إذا كان ينبغي النظر إلى بناء القدرات من حيث تنمية الموارد البشرية فقط في القطاع العام وحده. وثمة توافق متنام في الآراء بأنه ينبغي أن تدرك الجهات المانحة والحكومات المتلقية على حد سواء أن التعاون التقني لبناء القدرات لا يعني أنه يجب أن تكون القدرات في القطاع العام فحسب، وأنه ينبغي استغلال إمكانيات المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والكيانات من المجتمع المدني بشكل عام. وتشير الدراسة التي جرت برعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٩٣ فيما يتعلق بالتعاون التقني في أفريقيا إلى أن "برنامج التعاون التقني الذي يركز على الحرفيين أو السباكين في الريف من القطاع الخاص بالتدريب والقروض وتمويل العقود الأولية مع القرويين، من المحتمل جدا أن يخلف وراءه شيئا"<sup>(١١)</sup>.

٤٤ - من بين المبادرات التي اتخذتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لوقف ظاهرة هجرة الأدمغة، ينبغي ذكر برنامج توأمة الجامعات والكراسي الجامعية لليونسكو الذي بدأته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) في عام ١٩٩١ وبرنامج نقل المعرفة عن طريق الرعايا المغتربين الذي قام به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٤٥ - "إن كراسي اليونسكو وهيئة الاستاذة الزائرين المرتبطة بها تهدف إلى مساعدة البلدان النامية، بدعم مقدم من مؤسسات من الشمال، لتنمية الهياكل الأساسية للتعليم والتدريب والبحث"<sup>(١٢)</sup>. ويهدف ذلك إلى تعزيز التعاون بين الجامعات وإقامة الشبكات، مع التركيز على نحو خاص على دعم التعليم العالي بالمساعدة في الإقلال من تدفق الطلاب والعلماء إلى الخارج، وزيادة تدفق الاساتذة والعلماء إلى البلدان النامية. وفي عام ١٩٩٤ استحدثت ٧٤ كرسيًا لليونسكو وكان ٨٠ قيد الدراسة.

٤٦ - وفي عام ١٩٧٧، أنشأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "برنامج نقل المعرفة عن طريق الرعايا المغتربين" لمواجهة هجرة أدمغة الفنيين من البلدان النامية "باكتساب الأدمغة". وفي إطار هذا البرنامج، يقدم الرجال والنساء المهوبين خدماتهم طوعيا إلى بلدانهم الأصلية كمستشارين في مهام قصيرة الأجل. وبالتنازل عن الأتعاب المرتفعة التي يتقاضونها عادة، فإن هؤلاء المستشارين يحصلون على تذكرة للسفر جوا بالإضافة إلى نفقات المعيشة التي تتراوح بين ٣٠٠٠ و ٤٠٠٠ دولار شهريا، وهي نحو نصف تكاليف الخبرة الفنية بأسعار السوق. وتغطي كفاءتهم ميادين تقنية عالية التخصص ومتنوعة جدا، من المحاسبة والزراعة والأعمال المصرفية إلى الجراحة والاتصالات السلكية واللاسلكية وتنمية الموارد المائية. ومنذ عام ١٩٩٤، أصبح البرنامج تحت مظلة متطوعي الأمم المتحدة.

٤٧ - إن عودة المتدرب إلى الوطن لا تكفي بحد ذاتها لمساهمة المتدرب في بناء القدرات، ما لم تستغل مهاراته بشكل صحيح، ويتوقف ذلك غالباً على الحكومة المتلقية. ولأسباب عديدة (سياسية ودينية ونوع الجنس، وعرقية أو أسباب أخرى)، تدفع للفنيين المدربين جيداً مرتبات وينحون جانباً دون إعطائهم مسؤوليات توازي مستوى خبرتهم. وقد تكون آثار هذا "الإهمال للأدمغة" مدمرة كما هي الحال بالنسبة لهجرة الأدمغة، ناهيك عن التكاليف العالية المترتبة عن إساءة استخدام الموارد البشرية أو عدم استغلالها بقدر كاف. وخلص تقييم أجراه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٨٩ للتعاون التقني في التنمية الأفريقية<sup>(٢٣)</sup> إلى أنه "يوجد في البلدان الأفريقية فنيين متعلمين ومؤهلين جيداً لا يتم استغلالهم بشكل فعال في برامج التنمية في بلدانهم. وتسرع الحكومات الأفريقية والجهات المانحة في بعض الأحيان في جلب خبرات من الخارج دون استكشاف القدرات الأفريقية المتاحة في الداخل أو التي يمكن جذبها للعودة".

٤٨ - وتشهد المناقشات التي جرت خلال ندوة عام ١٩٧٩ في أبيدجان، المذكورة في الفقرة ٤٧، على أن هذا التقييم ما زال صحيحاً في الكثير من البلدان. وتنبع هذه الحالة من مسؤولية مشتركة تتحملها كل من الحكومات المتلقية وأوساط الجهات المانحة. وفي هذا السياق، فإن الدعوات المتكررة الموجهة إلى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لزيادة استخدامها للخبرات المحلية و/أو الإقليمية إلى حد كبير، ينبغي أن يصحح التزاماً أكبر، ولا سيما عند اكتساب هذه الخبرات من خلال برامج الزمالات التي ترعاها.

٤٩ - وخلص تقرير لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لعام ١٩٩١<sup>(٢٤)</sup>، إلى أنه، في جملة أمور، "ينبغي تشجيع الشركات الاستشارية في البلد المانح على استخدام خبراء استشاريين من البلدان النامية وينبغي بذل الجهود لتمكين الشركات الاستشارية في البلدان النامية من المنافسة مع الشركات الاستشارية في البلدان المانحة"، وأنه "يمكن للجهات المانحة أن تدعم برامج التدريب للخبراء الاستشاريين في البلدان المتلقية". وقد اشتكى معظم الزملاء السابقين الذين جرت مقابلتهم خلال الزيارات الميدانية من أنه بعد تدريبهم فإنهم قلما يستدعون للعمل كخبراء استشاريين أو مدربين لمتدربين جدد، أو أنهم لم تقدم لهم دورات لتجديد المعلومات لمواكبة التقنيات المتطورة. وفي بعض الحالات، فإن هذه الحالة تحمي مصالح مكتسبة، إلا أنه في معظم الأحيان تكون نتيجة مباشرة للافتقار إلى المعلومات المتعلقة بإمكان وجود المتدربين السابقين. وينبغي تشجيع الوكالات التي لم تقم بعد بإنشاء وصيانة وتحديث مصرف بيانات على نحو منتظم للخبراء المحليين في ميادين مؤهلاتهم أن تفعل ذلك. وينبغي أن يتاح الوصول إلى مصارف البيانات هذه على الإنترنت أو أي وسائط إلكترونية أخرى لطائفة أوسع من الجمهور، وخاصة للمتعهدين الممكنين للحصول على الخدمات لمنظمات الأمم المتحدة.

٥٠ - ومن بين العوامل المحددة لبناء القدرات يكون في الغالب الافتقار إلى بيئة مسهلة. فهناك حالات كثيرة عن زملاء عادوا إلى بلدانهم ولا يمكنهم أن يسهموا بالكامل في التنمية المستدامة لأن ظروف عملهم لا تؤدي إلى الكفاءة. ولذا، لا يمكن إنحاء اللأزمة على الأثر السيئ أو غير الكافي بحد ذاته على نوعية التدريب الذي تم تلقيه. ويوافق معظم الخبراء على أن تنمية الموارد البشرية يسير جنباً إلى جنب عادة مع بناء المؤسسات وتقويتها. ولسوء الحظ كما أشارت دراسة أجراها معهد هارفارد للتنمية الدولية

في عام ١٩٩٦<sup>(٥)</sup> أعدت لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي "توجد دلائل على أن قدرة القطاع العام في الكثير من البلدان النامية قد تدنت بسبب الأزمات السياسية والاقتصادية التي أثرت على ميزانيات المؤسسات العامة والمرتبات ومنزلة استقرار العمالة في القطاع العام". وأبدت ملاحظة مماثلة في منشورة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٩٣ بشأن الإصلاحات لبناء القدرات في افريقيا<sup>(٦)</sup> حيث طرح المؤلفون السؤال التالي لتبرير أن السعي لبناء القدرات يشمل في بعض البلدان دعماً مباشراً لتكاليف التشغيل العامة:

"كيف يمكن أن تصبح الوكالات الحكومية أقوى وهي تنتقل إلى البنزين والورق وشرائط الآلة الكاتبة ولمبات الضوء، وعندما تتبخر ميزانيات الدعم للصيانة وقطع الغيار، وعندما لا تدفع فواتير الكهرباء: وعندما تكون المركبات قليلة وسريعة العطب، وميزانيات الوقود قليلة، بل حتى عندما يصعب العثور على أموال لشراء طوابع البريد والورق؟"

٥١ - بعض قصص النجاح وبعض الأسئلة بشأن برامج الزمالات - بسبب العوامل المحددة المذكورة أعلاه، غالباً ما تقيم مساهمة برامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة في بناء القدرات على أساس العدد الإجمالي للمنح ونفقاتها الاجمالية، لا غير. واستناداً إلى التقارير السنوية لمعظم المنظمات، يبدو أنها راضية، مع ذلك، عن أن برامج زمالاتها قد ساهمت بطريقة ما في بناء القدرات. بل وأبلغ بعضها عما تعتبره قصص نجاح، لكن لا بد أيضاً من إثارة الأسئلة بشأن مستقبل بعض البرامج.

٥٢ - فقد دربت الوكالة الدولية للطاقة الذرية حوالي ٥ ٠٠٠ زميل وزائر علمي خلال الفترة ١٩٩١-١٩٩٥، وعدد الذين لم يعودوا إلى أوطانهم هو أقل من ١ في المائة. إذ يطلب من الزملاء الخدمة في معاهد الوطن لفترة سنتين كحد أدنى بعد تلقي تدريبهم، وأصبح عدد كبير من المتدربين من كبار القادة في الأوساط الوطنية والدولية. بل وكان انطلاق الكثير من رؤساء هيئات الطاقة الذرية الوطنية من خلال البرنامج التدريبي التابع للوكالة.

٥٣ - واليونسكو فخورة بوجه خاص بخطتها لمصرف الزمالات الذي وافق المؤتمر العام السابع والعشرون على أن يرصد لها مبلغ ١ ٠٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في إطار البرنامج العادي للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. كما تشجع اليونسكو الدول الأعضاء والمؤسسات على تقديم الزمالات، ومن ثم تقوم هي بإدارة هذه الزمالات وقد تدخل في ترتيبات لتقاسم التكاليف مستعملة المخصصات الآتية الذكر كنواة مالية. والمنتفعون بهذا هم من خريجي الدراسات العليا/الفنيين المهتمين بالتدريب الابتكاري ودراسات المرحلة العليا في الخارج. وكجزء من هذه النتائج، أعطيت الفرص لعدد من المرشحين الجديرين لمواصلة وإجراء دراسات الأبحاث المتقدمة المؤدية إلى درجة الماجستير أو الدكتوراة؛ وقدمت للنشر في المطبوعات المتخصصة ورفقات علمية بمستوى عال؛ وأعطى المتخصصون المؤهلون الموهوبون المعاقون جسدياً الفرصة لإنجاز تدريبهم؛ كما تحقق "الأثر المضاعف" بمشاطرة بعض المنتفعين معلوماتهم المكتسبة في الخارج مع من يهمه الأمر لدى عودتهم إلى الوطن.

٥٤ - ويرى برنامج الأمم المتحدة للبيئة أنه ما لا يقل عن ٥٠ في المائة من الزمالات المقدمة ضمن الخدمات الاستشارية الإقليمية خلال الفترة ١٩٩٥-١٩٩٠، قد مكن منحها المسؤولين الأفريقيين من المشاركة في الاجتماعات التحضيرية لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية وفي حلقات العمل/الحلقات الدراسية المتعلقة بتنفيذ جدول أعمال القرن ٢١، وكذلك في اجتماعات التنسيق الوطنية للبيئة على الصعيد دون الإقليمي. وقد أسفرت هذه المعرفة عن زيادة الوعي بالتنمية السليمة بيئياً، وزيادة المعرفة لدى مراكز التنسيق الوطنية، وتحسين تصميم وتنفيذ البرامج والسياسات لمعالجة المشاكل البيئية. ويقدر أيضاً أن لبرنامج الزمالات أثراً مُضاعفًا لدى قيام المنتفعين بإيصال المهارات والمعارف المكتسبة مجدداً إلى زملائهم على الصعيد الوطني.

٥٥ - وربما كان برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبي للجنوب الأفريقي واحداً من أكثر الجهود الجماعية الناجحة التي بذلها المجتمع الدولي لمعالجة مسألة التدريب بالنسبة للأكثرية السوداء في الجنوب الأفريقي وفي الأقاليم التابعة للإدارة البرتغالية في أفريقيا خلال سنوات الاستعمار والفصل العنصري. وقد تضمن برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبي للجنوب الأفريقي، المنشأ رسمياً بقرار الجمعية العامة ٢٣٤٩ (د - ٢٢) المؤرخ ١٩ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٦٧، البرامج الخاصة السابقة له. وإثر استقلال زيمبابوي والأقاليم البرتغالية السابقة، منحت زمالات هذا البرنامج لأهالي ناميبيا وجنوب أفريقيا فقط. وعندما استقلت ناميبيا أيضاً في عام ١٩٩٠، تقرر الاحتفاظ بمنح ١٩٩٢ الجديدة لأهالي جنوب أفريقيا المغبونين، حصراً، اعتباراً من ٣١ كانون الأول/ ديسمبر.

٥٦ - وحتى ١ أيار/ مايو ١٩٩٦، كان البرنامج يُدار من قبل الأمين العام (من خلال إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية والإدارات السابقة لها)، بالتشاور مع اللجنة الاستشارية الحكومية الدولية في نيويورك. ومنذ ذلك الحين، أصبح البرنامج تحت إدارة مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كما يقوم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتنفيذ المشاريع في جنوب أفريقيا بالتعاون مع المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبالتشاور مع مجلس استشاري محلي يضم ممثلين عن الحكومة، والمؤسسات الثالثة، وأوساط المانحين، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص.

٥٧ - ومن عام ١٩٩٠ حتى عام ١٩٩٥، منح برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبي للجنوب الأفريقي ما يقارب ١١ ٠٠٠ زمالة للناميبيين ولأهالي جنوب أفريقيا في الغالب، والهدف الرئيسي للبرنامج الآن هو المساهمة في تنمية الموارد البشرية في جنوب أفريقيا الجديدة الديمقراطية اللاعنصرية. وقد وضع مكتب منسق البرنامج المذكور في بريتوريا قائمة بأسماء خريجي البرنامج البارزين، وتضم حكماً ثلاثة أقاليم وقادة حكوميين آخرين، ومسؤولين جامعيين وأكاديميين، شبه حكوميين وموظفين مدنيين دوليين، وأعضاء منفذين من المنظمات غير الحكومية ودوائر رجال الأعمال. وقد حبّذ المتدربون السابقون في تعليقاتهم التي أدلوا بها في اجتماع عقد خلال الزيارة الميدانية في جنوب أفريقيا جميعاً إبقاء وتعزيز البرنامج الذي مدد بموجب قرار الجمعية العامة ١٣١/٥١ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٥ كعملية متميزة "المدة ثلاث إلى خمس سنوات بعد نيسان/أبريل ١٩٩٤". ولذلك لم يتقرر بعد ما سيحدث بعد نيسان/أبريل ١٩٩٩.

٥٨ - بيد أنه ينبغي عدم اعتبار كل جانب من جوانب عمليات برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبى للجنوب الأفريقي نجاحا. فقد نص القرار ١٣١/٥٠ أيضا على استعمال البرنامج كأداة حافزة للتوسع في "ترتيبات الرعاية المشتركة والتنسيق للوظائف مع الشركات والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات التعليمية". ويبقى الكثير مما يتعين تحقيقه في هذا الصدد، كما ينبغي النظر بشكل جدي، بالتعاون مع البلد المضيف، في تمديد ولاية البرنامج إلى ما بعد الموعد النهائي في عام ١٩٩٩ وتوسيعها في النهاية كي تتجاوز الشمول الجغرافي الراهن المقتصر على جنوب أفريقيا. وإحدى النتائج التي يمكن استخلاصها من الزيارة الميدانية في ناميبيا هي أن الحالة هناك من ناحية الاحتياجات التدريبية للشريحة السكانية المغبونة لا تختلف كثيرا في طبيعتها إن لم يكن في درجتها عن الحالة في جنوب أفريقيا من عدة نواح. ويمكن أن تكون هناك فوائد وآثار حقيقية إن سمح لبرنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبى للجنوب الأفريقي باستئناف منح الزمالات للناميبيين كما اعتاد أن يفعل حتى عام ١٩٩٢.

٥٩ - وكان في إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والتنمية من أجل التنمية والإدارات السابقة لها قسم للتدريب والزمالات منذ عام ١٩٤٧. وخلال الفترة من ١٩٨٥ حتى ١٩٩٥ مُنحت حوالي ٥٠٠ ٤٠ زمالة في ميادين إدارة القطاع العام وبناء القدرات، والسياسة والإدارة الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والموارد الطبيعية وتخطيط الطاقة وإدارتها، وتنمية القطاع الخاص. وقد لعبت دورا هاما في تصميم وتنفيذ البرامج الخاصة التي أدمجت فيما بعد كي تصبح برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبى للجنوب الأفريقي. وفي الفترة من ١٩٩٠ حتى ١٩٩٥، سجلت إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية هبوطا مستمرا في عدد الزمالات الممنوحة (من ٩ ٧٦٥ زمالة في الفترة ١٩٩٠-١٩٩١ إلى ٤ ٥٦٣ زمالة في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥). ويعزى هذا الهبوط جزئيا إلى نقل مسؤوليات برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبى للجنوب الأفريقي إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في أيار/مايو ١٩٩٥. وفي حزيران/يونيه ١٩٩٧، أدمجت إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، الجديدة، من خلال عملية التوحيد، وهناك عدم تيقن بشأن دور الأمم المتحدة كمنظمة ترمع القيام بدور في إدارة برامج الزمالات أو ينبغي لها أن تفعل ذلك. وفي رأي المفتشين، ينبغي أن يرفع إلى الجمعية العامة أي قرار يتعلق بالبرامج والبعثات المأذون بها سابقا التابعة لإدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية السابقة للنظر فيه.

٦٠ - وقد أدرك المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة منذ الدورة الأولى التي عقدها مجلس أمنائه في عام ١٩٨٠ أنه ينبغي أن تشمل أنشطته برنامج للزمالات وأن "تعزيز التركيز على المرأة في إطار المسائل الإنمائية التي أخذت في الظهور خلال عقد المرأة قد أكد الحاجة إلى زيادة الموارد التي يتعين توفيرها للزمالات في هذا الميدان". ومن مدينة المكسيك في ١٩٧٥ وحتى مدينة بيجينغ في عام ١٩٩٥، أكدت جميع المؤتمرات العالمية الأربعة المعنية بالمرأة على الدور الذي تقوم به المرأة في عملية التنمية. وعلى نطاق المنظومة، هناك التزام معلن بأن يتجلى في جميع السياسات والبرامج المنظور المتعلق بنوع الجنس. ولسوء الحظ، تبين تجربة المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة أنه لم

يقدم أي تمويل للزمالات باستثناء مبلغ ٥٠ ٠٠٠ دولار في عام ١٩٨٣ ومبلغ آخر بمقدار ٤٠ ٠٠٠ دولار في الفترة ١٩٨٨-١٩٨٩.

٦١ - وفي الدورة السابعة عشرة التي عقدها مجلس الأمناء في شباط/فبراير ١٩٩٧، خلص المجلس إلى نتيجة مفادها أنه "بالنظر إلى أن إدارة برنامج الزمالات مكلفة ومعقدة في آن واحد، وإلى أن عمله يتطلب فريقاً من المدربين الباحثين المحترفين كما يتطلب هيكلًا مؤسسياً، ينبغي تأجيله إلى حين عثور مدير المعهد على الطرق والوسائل اللازمة للعمل بالبرنامج ثانية. كما ينبغي للمجلس، عند اتخاذ قراره، أن يأخذ في الاعتبار أن المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة يمر حالياً بعملية تحول لم يصل فيها برنامجها للبحث والتدريب شكله الموحد بعد". ومن المزعج أن المعهد المذكور لم يجد بعد مرور ما يقرب من عقدين على إنشائه موارد تمويل ثابتة من أجل جانب من ولايته يعترف الجميع بأهميته. وكما أشير في الفقرة ٣٣، ينبغي عدم النظر إلى الميزانية العادية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها المصدر الوحيد للتمويل، كما ينبغي للمعهد أن يكون أكثر إصراراً على إيجاد مصادر أخرى لتمويل برنامج الزمالات.

#### دال - نحو نهج موحد لوضع تعريفات وفئات للزمالات

٦٢ - أشار تقرير آخر اجتماع لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات إلى أنه "طلب تحديداً إلى المشاركين في اجتماع فيينا، الذي عقد في نيسان/أبريل ١٩٩٧، النظر في وضع مصطلحات وفئات موحدة تتعلق بالزمالات بهدف تيسير عملية تقديم تقارير متكاملة يمكن مقارنتها" وخلص التقرير إلى أن "بعض الجهود قد بذلت أثناء انعقاد الاجتماع لاقتراح مصطلحات يمكن أن يقبلها الجميع، لكنه بدا في النهاية أن المسألة لا زالت قيد المناقشة، لأسباب منها ما يتعلق باختلاف جمهور كل وكالة".

٦٣ - ومع الاعتراف بأن كل وكالة ترى أن هناك مزايا في تعريفاتها وفئاتها الحالية المتعلقة بالأنشطة التدريبية، من الأهمية التأكيد على أن الهدف الرئيسي لوضع مصطلحات موحدة وفقاً لما طالبت به اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية، يتمثل في "تيسير عملية تقديم تقارير متكاملة يمكن مقارنتها". وإن عدم إمكانية المقارنة والتقديم غير المنتظم للأرقام ذات الصلة يحرمان الدول الأعضاء والهيئات التشريعية من فرصة إجراء تقييم أفضل لأهمية وملاءمة برامج الزمالات والتدريب. وبالتالي، فإنه إذا قدمت جميع المنظمات ومكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات تقارير عن الزمالات في صيغة موحدة متفق عليها تستخدم نفس التعارف، فإن ذلك سيكون مفيداً ويستغرق وقتاً أقل، على أن يكون مفهوماً أن التوحيد في تقديم التقارير لا يعني بالضرورة التوحيد في العمليات.

٦٤ - معايير تصنيف الزمالات - عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في دليله للبرامج والمشاريع أربع فئات تدريبية مختلفة، من بينها "الزمالات" التي قد تتضمن دراسة أكاديمية أو برنامجاً وضع بشكل خاص يتضمن نقل الدراية الفنية والمعرفة. و"التدريب الجماعي" سواء من خارج البلد أو داخله، المصمم بوصفه

ألية مرنة للوفاء باحتياجات مجموعة من الأفراد ضمن إطار عمل مشروع معين، و"الجولات الدراسية" لإتاحة الفرصة للإدارة العليا لتوسيع إدراكها وتحسين كفاءتها بقيامها بزيارات إلى بلدان ومؤسسات مختارة. ويبدو، من خلال هذا التصنيف، أن هناك اختلافاً بين "الزمالات" و"الجولات الدراسية". ولكنه، وفقاً لما أشار إليه تقرير اجتماع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات الذي عقد في فيينا، فإن "معظم الوكالات أدرجت الجولات الدراسية مع الزمالات". بل إن البعض يضيف "التدريب الجماعي" إلى هاتين الفئتين. وبالتالي فإن المعايير الموحدة بحاجة إلى تعريف.

٦٥ - وهناك توافق تام في الآراء يفيد بعدم وجوب تقديم الزمالة إلا لفرد مؤهل أو لمجموعة من الأفراد المؤهلين، وبأنه ينبغي أن يكون الغرض من التدريب ذي الصلة بتحقيق أهداف تعليمية محددة. وفي هذا الصدد، تعتبر عملية الانتقاء المتفق عليها والتميزة بالشفافية عملية أساسية من أجل ضمان أن يكون المرشحون للزمالة مؤهلين بالفعل. وفيما يتعلق بالاستحقاقات، يتلقى معظم الزملاء راتباً شهرياً، بينما يمنح المشاركون في الجولات الدراسية بدل إقامة يومي، توافق على فئاته الأساسية اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية وتستخدم بوصفها حداً أقصى للفئات، وتتمتع كل وكالة بحرية تطبيق فئة مخفضة (غالباً ما تكون ٧٠ في المائة) رهناً بالظروف المحلية. ومع ذلك، فإن هناك حالات تخضع لترتيبات تقاسم التكاليف لا يستحق فيها المستفيد من الزمالة راتباً باعتبار أن البلد المضيف يقدم له السكن ووجبات الطعام مجاناً، كما يوفر له الاستخدام المجاني لوسائل النقل المحلية والمكتبات، ولا تدفع الوكالة المعنية إلا نفقات السفر الدولي وفي نهاية المطاف مصروف الجيب.

٦٦ - وفيما يتعلق بفترة الزمالات، يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، انطلاقاً من خبرته، أن فترة مدتها أربعة أشهر على الأقل تعتبر فترة لازمة لتمكين الزملاء من أداء واجباتهم التعليمية على نحو فعال، بما في ذلك التغلب، في حالات معينة، على الحواجز اللغوية والثقافية التي تعيق التعلم. وفي معظم المنظمات، حيث يطلب منها أن تدفع راتباً، تستغرق الزمالات مدة يتراوح متوسطها من ٢ إلى ٤ أشهر، ونادراً ما تزيد عن السنة. ومع ذلك، ينبغي النظر بمرونة في المدة باعتبارها أحد المعايير، مع مراعاة تصنيف الجولات الدراسية على أنها "زمالات".

٦٧ - وغالباً ما أوحى الزمالة للبعض بأنها تدريب خارج البلد، وبأن التدريب داخل البلد يشكل حالة استثنائية. ومن المسلم به اليوم، وإن صحب هذا تردداً في بعض الوكالات، أنه يمكن منح الزمالة بهدف الدراسة في بلد المشروع. ومتى كان من المناسب، ينبغي حتى تشجيع هذه السياسة لإعطاء المواطنين الأقل حظاً فرصاً أفضل للالتحاق بمؤسسات التدريب، وذلك لعدم تمكنهم من تحمل رسوم التعليم وتكاليف المعيشة التي تزداد ارتفاعاً والتي يستوجبها الالتحاق بتلك المؤسسات. والأساس المنطقي الذي يكمن وراء سياسات برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريب للجنوب الأفريقي قابل للتطبيق في كثير من البلدان الأخرى.

٦٨ - ويستحق نهج منظمة الصحة العالمية لتعريف الزمالات إيلاؤه الاهتمام الواجب باعتباره يتناول مسألة الأثر والأهمية. وهو يعبر عن الاهتمام بأن برامج زمالات منظمة الصحة العالمية ينبغي أن تكون استجابة للأولويات القطاعية الوطنية التي وضعت في سياق مبادئ توجيهية شاملة للسياسة (الصحة للجميع)، وينبغي أن تترجم تلك الأولويات إلى سياسات وخطط لتنمية الموارد البشرية معتمدة على الصعيد الوطني. ويشكل هذا النهج عنصرا لأفضل الممارسات ينبغي محاكاته. ويتعين أن يكون لهذه المعايير وزنا متزايدا في تخطيط وبرمجة الزمالات. وفي حال عدم توفر خطة رسمية وطنية أو قطاعية لتنمية الموارد البشرية، ينبغي على الأقل اشتراط أن تقوم الطلبات المقدمة للحصول على زمالات على أساس سياسات واضحة ومترابطة لتنمية الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يكون العمل على تحقيق الأثر والأهمية محل اهتمام أصحاب المصلحة الآخرين.

٦٩ - وأخيرا، نظرا لاعتبار استحقاقات الزمالات في منظومة الأمم المتحدة بأنها استحقاقات سخية نوعا ما (تعتبر الفئات الموحدة أعلى من تلك التي يطبقها معظم المانحين الثنائيين)، ينبغي أن تؤكد المعايير تأكيدا أشد على الامتياز، ليس امتياز المرشحين فحسب، بل أيضا امتياز مؤسسات التدريب. وتوصي منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، في "دليلها للإدارة المالية" الخاص بالموظفين الميدانيين، بأنه ينبغي ألا تدعم الزمالات إلا مقدمي الطلبات المتمتعين بجدارة استثنائية على ما يبدو، أو الذين يظهرون أن لديهم إمكانات بارزة للمساهمة في التنمية الاجتماعية والثقافية و/أو الاقتصادية لبلدهم". وفيما يتعلق بمؤسسات التدريب، فإن المشاركة في المكافحة التي تتمتع بها منظومة الأمم المتحدة ينبغي أن تكون علامة الجودة، ويتعين أن تكون كل منظمة، في مجال اختصاصها أفضل مستشار للدول الأعضاء بشأن امتياز التدريب الذي تقدمه تلك المؤسسة، بغض النظر عن طريقة التنفيذ. وينبغي أن تنعكس الحاجة إلى الامتياز ورقابة الجودة في انتقاء مؤسسات التدريب التي ستدرج في مصارف البيانات التي تنشئها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وفيما يتعلق بالزملاء، يمكن أيضا أن يتحقق دليل الامتياز في التدريب الذي تلقوه بشهادة أو دبلوم كشاهد على انجازهم.

#### التوصية رقم ١

(أ) تعريف الزمالة - الزمالة في منظومة الأمم المتحدة هي نشاط تدريبي مصمم أو منتقى على نحو خاص يحصل بموجبها فرد مؤهل أو مجموعة من الأفراد المؤهلين على منحة مالية بغرض تحقيق أهداف تعليمية خاصة؛ ويجوز أن يجري هذا التدريب، الذي قد تكون مدته قصيرة أو طويلة، إما في مؤسسة تدريبية ملائمة أو في الميدان داخل بلد الزميل أو خارجه، ينبغي أن تكون استجابة لسياسات وخطط الموارد البشرية المعتمدة وطنيا، وينبغي أن تهدف إلى تحقيق الأثر والأهمية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين؛

(ب) لأغراض تقديم التقارير، ينبغي عدم تصنيف المشتركين في الحلقات الدراسية أو حلقات العمل أو الاجتماعات التقنية أو المؤتمرات بوصفهم "زملاء" ما لم يكن بالاستطاعة تقديم مبررات بأن

حضور تلك الأنشطة التدريبية يشكل جزءاً لا يتجزأ من برنامج الزمالات وفقاً لما حددته الفقرة (أ)؛ وينبغي الإبلاغ عن الزمالات التي تستوجب دفع راتب أو بدل إقامة يومي (النوع الأول) بشكل منفصل عن تلك التي تمنح بموجب ترتيبات أخرى (النوع الثاني)؛

(ج) ينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات اعتماد صيغة موحدة لتقديم التقارير بشأن الزمالات على أساس تعريف متفق عليه، وتقديم بيانات موثوقة بها تبين على نحو أفضل الاتجاهات في برامج الزمالات وبوجه خاص الجهود المبذولة امتثالاً للولايات المتعلقة بالتنفيذ الوطني ومراعاة منظور نوع الجنس والتعاون التقني فيما بين البلدان النامية؛

(د) بغية التأكيد على الامتياز الذي أولي لبرامج الزمالات التي ترعاها منظومة الأمم المتحدة، ينبغي إيلاء الاعتبار في إطار آلية التنسيق المشترك بين الوكالات المتعلقة بالزمالات لوضع معايير موحدة [تستخدمها كل منظمة] لتقديم شهادة امتياز للمؤسسات التدريبية وللمتدربين الجديرين بالتقدير؛

(هـ) وينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الاحتفاظ بمصارف بيانات للخبرات المحلية أو الإقليمية و/أو استكمالها مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة التي قدمتها برامجها للزمالات؛ ولتشجيع زيادة الاستعانة بتلك الخبرات، ينبغي تيسير سبل الوصول إلى مصارف البيانات هذه على نطاق واسع، وينبغي تشجيع مقدمي الخدمات إلى منظومة الأمم المتحدة على الاستفادة من تلك الخبرات.

٧٠ - والتعريف المقترح في الفقرة (أ) من التوصية رقم ١ مستمد من التعريف الذي اعتمده منظمة الصحة العالمية، مع بعض الإضافات التي اعتبرها المفتشون بمثابة تحسينات. ويقصد بمصطلح "مؤهل" المصاحب لـ "فرد" التأكيد على الحاجة إلى عدم انتقاء وتسمية مرشح ممتاز فحسب، بل أيضاً مرشح يمكنه أن يسهم على نحو أفضل في تنفيذ أكثر سلاسة وأكثر فعالية من حيث التكاليف. وأوردت الفقرات من ٦٥ إلى ٦٩ الأساس المنطقي للعناصر الأخرى للتعريف. وفيما يتعلق بإجراءات تقديم التقرير، لا يمكن أن تتوفر إمكانية المقارنة إلا إذا استخدمت الوكالات التي تضطلع بالإبلاغ المعايير ذاتها لتصنيف زمالاتها. ولهذا السبب هناك ضرورة للتمييز بين النوع الأول من الزمالات الذي يصنف المنح القائمة على أساس الراتب وبدل الإقامة اليومي، والنوع الثاني من الزمالات الذي يقوم على ترتيبات تقاسم التكاليف.

#### التوصية رقم ٢

(أ) يتعين على الأمين العام، بالتشاور مع المدير العام لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والدول الأعضاء المعنية، أن يقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والخمسين، تقريراً تقييماً عن تنفيذ القرار ١٣١/٥٠ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٥، وعن الحاجة للإبقاء على برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريب للجنوب الأفريقي، بوصفه برنامجاً منفصلاً ذا تغطية جغرافية موسعة؛

(ب) يتعين على الأمين العام أن يقدم إلى الجمعية العامة، في دورتها الرابعة والخمسين، تقريرا عن برامج التدريب والزمالات التي تنفذها مختلف الوحدات في الأمانة العامة، وأن يقدم اقتراحات ترمي إلى تحسين تنفيذها وتعزيز التنسيق على نحو أفضل؛

(ج) ينبغي أن يقوم المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة باستعراض سياساته التمويلية المتعلقة بالزمالات بغية تمكينه من بدء برنامج للزمالات وثيق الصلة بولايته والتكفل به.

### ثالثا - إدارة الزمالات

#### ألف - أصحاب المصلحة والعمليات في برامج الزمالات

٧١ - لاحظ تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦، استنادا إلى وثيقة لمنظمة الصحة العالمية أن منح زمالة ما وإدارتها يشكلان عملا مشتركا يضطلع به أربعة أطراف مختلفة ذات مسؤوليات مترابطة. وهذه الأطراف (يبدو أن استعمال مصطلح أصحاب المصلحة هو أنسب اليوم) هي الجهة المانحة؛ والمنظمة الراعية أو المنفذة التي "تخطط وتدبر أمر التدريب، وتنتقي الزميل وتشرف على تدريبه وتقيّمه"؛ والحكومة الموفّدة التي "تسمي المرشحين وتتعهد بالاستفادة بالكامل مما يكتسبه الزميل من معرفة وخبرة عند عودته"؛ والبلد أو المؤسسة المضيفة التي "تستقبل الزميل وتتعهد بتوفير التدريب والاشتراك، في بعض الحالات، بالإشراف على التدريب"؛ وأخيرا الزميل الذي "يتعهد بإتمام الدورة، والعودة إلى بلده ووضع خدماته تحت تصرفه".

٧٢ - ومن ناحية تقليدية، تميل المنظمات إلى الاشتراك في ثلاثة مجالات أو عمليات رئيسية في تخطيط وبرمجة زمالة ما: انتقاء مرشح مؤهل، وتنسيبه، والمتابعة أو الرصد، والتقييم بعد التدريب. وينبغي النظر أيضا في مرحلتين إضافيتين، هما الاستفادة بالمعرفة أو المهارات الجديدة التي اكتسبها الزميل، وتقييم ما لها من أثر؛ وينبغي أن يكون كلاهما موضع اهتمام لا من جانب الحكومة الموفّدة فحسب، كما هي الحال غالبا، بل ومن جانب المنظمات الراعية أيضا.

#### باء - التنفيذ عن طريق الوكالات أم التنفيذ الحكومي؟

٧٣ - ناقش المشتركون في اجتماع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات المعقود في آذار/ مارس ١٩٩٢ في تورين، بصورة منفصلة مدى ما يكون لتنفيذ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٢١١/٤٤ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٨٩ بشأن التنفيذ الوطني من أثر على ما لهم من أدوار ومهام في إنجاز برامج الزمالات. وقد توصلوا إلى استنتاجات أقرتها وأكدتها ثانياة الاجتماعات المتتالية لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات المعقودة في باريس عام ١٩٩٤ وفي فيينا عام ١٩٩٧. وتتضمن هذه الاستنتاجات، المذكورة فيما يلي،

تفصيلا لما تعتبره الوكالات مزاياها النسبية في توفير الخدمات للبلدان المستفيدة فيما يتعلق بتنفيذ برامج الزمالات:

١" إن لوكالات الأمم المتحدة منظورا على نطاق العالم بشأن الغرض المتوفرة في مجال التدريب، وإن عددا من برامج الزمالات يملك قواعد بيانات محوسبة بمؤسسات التدريب مما يوفر لها أداة لا غنى عنها للتعرف السريع على أنسب البرامج التدريبية. وعلاوة على مصارف البيانات الخاصة بمؤسسات التدريب وشبكة اتصالاتها الموجودة على نطاق العالم، فإن برامج الزمالات تستطيع الحصول مباشرة على الخدمات الاستشارية الموضوعية التي تقدمها وكالاتها؛

٢" تستفيد وكالات الأمم المتحدة من نظم الاتصالات الحديثة، ولا سيما الفاكس، والبريد الإلكتروني الذي يستخدم بصورة متزايدة، وهما لا يتوفران دائما في البلدان النامية، مع أن الإدارة اليومية للزمالة تتطلب وجود أسرع وسائل ممكنة للاتصالات المركزية؛

٣" تقييم وتصنيف المرشحين للزمالة، وهما غالبا ما يتمان بأسلوب أكثر موضوعية من جانب وكالات الأمم المتحدة. وليس من المؤكد أنه يمكن القيام بتدقيق كافٍ على الصعيد الوطني حيث تسود أحيانا اعتبارات غير الاعتبارات الفنية. وعند تقييم المرشحين، لا توجه برامج الزمالات في الأمم المتحدة انتباهها إلى المؤهلات الأكاديمية والمهارات الفنية فقط بل أيضا وإلى الكفاءة اللغوية؛

٤" وبرامج الزمالات في الأمم المتحدة قادرة على التفاوض مع البلدان المضيفة للحصول على رسوم أقل للتدريب والزمالات، مستخدمة في ذلك، لغاثة البلدان المستفيدة، حجة وفورات الحجم، لأنه يمكن تنسيب عدد من الزملاء من عدد من البلدان، تحت رعاية منظومة الأمم المتحدة، في المؤسسة التدريبية ذاتها؛

٥" يبدو أن لبرامج الزمالات في الأمم المتحدة ميزة واضحة في مجال التنسيق المالي، ولا سيما أنها لا تواجه المشاكل التي تواجهها بعض السلطات الوطنية فيما يتعلق بتحويلات العملة. ويتعين تزويد الزملاء بالمال بشكل منظم و بانتظام وهو أمر يصعب تحقيقه من جانب عدد من السلطات الوطنية بالنظر لوجود الأنظمة الشديدة المتعلقة بالعملة؛

٦" إن برامج الزمالات في الأمم المتحدة قادرة على تقديم مساعدة رفاه اجتماعية للزملاء، قد يكون تقديمها صعبا على السلطات الوطنية التي تتعامل مع عدد صغير نسبيا من الزملاء. ومشكلة التأمين على الزملاء المشتركين في جولات دراسية تكتسب أهمية خاصة في هذا

السياق. حتى إن منظومة الأمم المتحدة ككل استغرقت عددا من السنوات لوضع خطة تأمين مناسبة للزملاء؛

٧" تطبيق وكالات الأمم المتحدة مستوى بدلات موحد فضلا عن قواعد وإجراءات موحدة فيما يتعلق بالزملاء مما ييسر عمل الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف ومؤسسات التدريب المضيفة. وقد يستلزم التنفيذ الوطني وجود بدلات متعددة، وقواعد وإجراءات تطبيقها سلطات وطنية مختلفة؛

٨" تستفيد وكالات الأمم المتحدة من وجود هيكل دولي راسخ في جميع أنحاء العالم، ولا سيما عن طريق مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مما يسمح لها بالاستجابة بصورة أسرع لحالات الطوارئ المحتملة المتعلقة بالزملاء؛

٩" تستفيد منظومة الأمم المتحدة مما لها من مكانة رفيعة مما يعطي مصداقية لطلبات تنسيب الزملاء التي تقدمها وكالات الأمم المتحدة؛

١٠" مع أن مسألة وجود رقابة ومتابعة أفضل تدرج بوصفها حجة يمكن أن تستخدم لصالح التنفيذ الوطني، فإن كثيرا من المشتركين يشعرون بأن السلطات الوطنية تجد صعوبة أكبر في رصد تنفيذ برامج الزمالات من وكالات الأمم المتحدة التي غالبا ما تكون على اتصال وثيق بالسلطات المضيفة والمؤسسات التدريبية."

٧٤ - هذه الحجج التي تقدمها وحدات الزمالات لصالح التنفيذ عن طريق الوكالات بدلا من التنفيذ الحكومي، إذا أخذت حسب الظاهر، تبدو وكأنها مفروضة، لأنها تبرز، من ناحية، الفوائد التي تعود من التنفيذ الأول، بينما تبرز من ناحية أخرى، العيوب ونقاط الضعف المترتبة على الآخر. وينبغي أن نشير، في هذا الصدد، إلى أن التنفيذ الحكومي يعرف في دليل البرامج والمشاريع بأنه "الترتيب الذي يعهد فيه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى حكومة ما بمسؤولية تعبئة المدخلات التي يمولها البرنامج واستخدامها بشكل فعال، بالاشتراك مع موارد الحكومة والموارد المتاحة الأخرى، بغية تحقيق أهداف المشروع". وقبل العمل بالتنفيذ الوطني وتقرير أنه ينبغي أن يصبح "القاعدة"، كان التنفيذ عن طريق الوكالات هو القاعدة، ويرى بعض المنظمات بأنه ينبغي أن يستمر هذا الحال بالنسبة للبلدان التي تعتبرها هذه المنظمات غير قادرة بعد على الاضطلاع بالتنفيذ الوطني.

٧٥ - بيد أن الواقع هو أن جميع البلدان النامية مشتركة بصورة أو بأخرى في إدارة برامج التدريب والزمالات الممولة من الميزانيات الوطنية، وأنه حيثما تكون هناك حاجة للتدريب التخصصي أو الأكاديمي في الخارج، فإنه عادة ما يتوفر لكثير من هذه البلدان تجارب سابقة مع مؤسسات التدريب المعنية عن طريق التمويل الوطني أو الثنائي أو المتعدد الدول. وليس عجبا أن معظم الوزارات التنفيذية المسؤولة عن

برنامج زمالاتها الذي يوجد فيه زملاء في بلدان أجنبية تشعر أنها تستطيع أيضا أن تدير زمالات منظومة الأمم المتحدة. وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التنفيذ الوطني الموصوف في الفقرة ٣٦ أعلاه.

٧٦ - وهناك عامل إضافي وهو مسألة التكاليف. إذ يشعر بعض البلدان بأنه ينبغي عدم إغفال فرصة تحقيق وفورات عن طريق التنفيذ الوطني في مقدار التكاليف العامة التي كانت ستخصص من رقم تخطيطها الإرشادي لرد التكاليف للوكالات المنجزة. وأثناء الزيارات الميدانية، قالت بعض الإدارات الوطنية إنها في كثير من الحالات، لتنسيب زملائها، تستخدم أيضا خدمات نضس الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف التي تستخدمها وكالات منظومة الأمم المتحدة (المجلس البريطاني في المملكة المتحدة؛ والمركز الدولي للطلبة المتدربين، في فرنسا؛ والمكتب الكندي للتعليم الدولي، في كندا). وهي تعتبر أن التعامل مباشرة مع تلك الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف لتنسيب الزمالات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دون إشراك وكالات الأمم المتحدة هو أكثر فعالية من حيث التكاليف.

٧٧ - ولذلك ينشأ سؤال هو ما إذا كان ينبغي أن يكون تنفيذ برامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة مسألة تنفيذ عن طريق الوكالات أم تنفيذ حكومي. ولا يزال يوجد مفهوم خاطئ للتنفيذ الوطني. وقد وجد تقرير لوحدة التفتيش المشتركة عام ١٩٩٤ عن التنفيذ الوطني أن "بعض الوكالات المتخصصة تعزف عن أن تزج بنفسها في عمليات ليست هي الوكالات المنجزة لها، وذلك أحيانا لأنها تريد الحفاظ على نوعية خدماتها، وأيضا، بلا شك، الاحتفاظ لنفسها بالسيطرة المطلقة على تكنولوجياتها". ومن ناحية أخرى، استنتج من جانبه تقييم للتنفيذ الوطني<sup>(٧٨)</sup> أجري برعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن بعض ممثلي الحكومات فسّر مصطلح "وطني" في التنفيذ الوطني بأنه يعني ضمنا ببساطة أن "أعمال المشروع يتعين أن يقوم بها موظفون وطنيون وليس موظفين دوليين" وبالتالي فإن السياسة تتطلب "تحويلا كاملا للمسؤوليات والامتيازات جميعا من وكالات الأمم المتحدة إلى الحكومات ... والاستعاضة عن الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة بهيئات حكومية". وقد أكدت هاتان الدراستان أنه ينبغي أن يكون للوكالات المتخصصة دور في تنفيذ المشاريع والبرامج الخاضعة للتنفيذ الوطني، وأنه ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يستعرض تكاليف دعم الوكالات المنطبقة (تم تطبيق ترتيبات جديدة لتكاليف الدعم اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٧) وذلك لإيجاد الحوافز لهذا التحول.

٧٨ - إن الدور المتغير لبرامج الزمالات قد تأكد في اجتماع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات الذي عقد في فيينا وقد "اتفق كثير من المشاركين على أنه ينبغي أن تتغير أيضا برامجهم من دورها الإداري السابق إلى دور أكثر ثراء بالمعلومات وبناء القدرات" مع المسؤولية عن "مواصلة تطوير المبادئ التوجيهية الإجرائية للزمالات" وكفالة تنفيذها، وكذلك "أن تعمل بوصفها مركزا لتبادل المعلومات لمساعدة البلدان النامية على إيجاد أنسب المؤسسات التدريبية حتى بالنسبة للبلدان القادرة على التنفيذ الوطني". وإذا كان للوكالات حقا دور تقوم به في تنفيذ الزمالات الخاضعة للتنفيذ الوطني، فإنه من المهم جدا كفالة أنه مهما كانت طريقة التنفيذ ينبغي أن تحتفظ جميع الزمالات التي ترعاها منظومة الأمم المتحدة بسمات مشتركة وأن تستفيد من المرافق بوجه عام، وقدرة مؤسسات الأمم المتحدة على المساومة ومكائنتها. ويصعب، من

ناحية عملية، أن كُبرز مثلا أن الزملاء الذين ينتمون إلى نفس المؤسسة التدريبية ويلتحقون بنفس الدورات يتلقون مراتب متفاوتة جدا أو ليس لديهم تأمين مناسب استنادا إلى كونهم خاضعين للتنفيذ عن طريق الوكالات أو للتنفيذ الوطني.

### التوصية رقم ٣

(أ) بغية دعم التنفيذ الوطني، ينبغي أن تنشئ المنظمات مصارف بيانات عن المؤسسات التدريبية في الميادين الخاصة بأنشطتها وأن تيسر سبل الوصول إليها أمام الإدارات الوطنية المشاركة في تنفيذ الزمالات سواء عند الطلب أو بالاتصال المباشر؛

(ب) ينبغي أن تعتبر الرسوم التي تفاوضت بشأنها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مع المؤسسات المضيفة "فئات الأمم المتحدة" التي تطبق على جميع الزملاء الذي ترعاها المنظومة بصرف النظر عن طريقة التنفيذ، وينبغي التأمين على الزملاء الخاضعين لترتيبات التنفيذ الوطني في إطار عقود التأمين الجماعي التي تعقدها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛

(ج) عندما يجري التدريب في الخارج، ينبغي عدم وجود فروق في البدلات التي تدفع للمتدربين الموجودين في نفس المؤسسة، أو أن تبقى الفروق عند الحد الأدنى، أيا كانت المنظمة المعنية أو الطريقة المستخدمة للتنفيذ؛

(د) فيما يتعلق بالبلدان التي تواجه مشاكل في تحويل الأموال والتي تشارك في التنفيذ الوطني لبرامج الزمالات ينبغي وضع ترتيبات من خلال نظام المنسق المقيم لضمان دفع الرسوم للمؤسسات المضيفة ودفع البدلات للزملاء؛

(هـ) عند استخدام المرافق المقدمة بموجب ترتيبات تكاليف الدعم المتعلقة بالمشاريع التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تحث البلدان المرشحة للمشاركة في التنفيذ الوطني لبرامج الزمالات على الاستفادة بشكل كامل من خبرة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وشبكة اتصالاتها كل في ميدان اختصاصه.

### جيم - البلدان المضيفة والوكالة الوطنية للتنسيب والإشراف

٧٩ - لها كان التدريب ينطوي أحيانا على السفر إلى الخارج والتنسيب فيه، لذا فإن لسياسات البلدان المضيفة ولوكالاتها الوطنية للتنسيب والإشراف تأثيرا مباشرا على إدارة الزملاء في منظومة الأمم المتحدة. ولطالما اعترفت برامج الزمالة بما تقدمه الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف من إسهام وذلك بدعوتها لتحضر كمراقب الاجتماعات التي يعقدها كبار الموظفين المعنيين بالزمالات. وفي الاجتماعين اللذين

عقدتهما كبار الموظفين المعنيين بالزمالات في باريس وفيينا، أكدت الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف شواغلها المتصلة، في جملة أمور، باستمرار الاتجاه النزولي في عدد طلبات التدريب المقدمة من وكالات منظومة الأمم المتحدة، والافتقار للمعلومات عن قضايا إعادة الهيكلة في المنظمات وعن المشاريع التي يفترض أن يسهم فيها التدريب، وعمما يمكن توقعه في المستقبل بوجه عام. وباستثناء الاجتماع الذي شاركت فيه في فيينا وكالة تنسيب من تونس، فإن الاجتماعات السابقة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات لم تحضرها سوى وكالات وطنية للتنسيب والإشراف من كندا وأوروبا.

٨٠ - وتفسر عناصر التكاليف أسباب انخفاض عدد طلبات التنسيب في بعض البلدان المتقدمة النمو: فمع تناقص الموارد والارتفاع الشاهق في رسوم التعليم، غالبا ما اضطرت المنظمات إما إلى القيام بالتنسيب بنفسها أو الاعتماد على وكالات وطنية للتنسيب والإشراف لا تتقاضى رسوما إدارية. ومسألة الرسوم التي تتقاضاها بعض الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف كانت مدرجة على جدول أعمال اجتماع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات في تورين في عام ١٩٩٢. وبررت الوكالات التي تتقاضى رسوم ممارستها بقولها إنها مضطرة لذلك لأن الإعانات المالية التي تقدمها حكوماتها إما محدودة أو ليست مخصصة للاستعمال من أجل دعم برامج متعددة الأطراف. أما الوكالات التي تقدم خدمات مجانية فكانت تتلقى إعانة مالية كاملة وتستطيع أن تقدم تلك الخدمات كجزء من سياسات التعاون الإنمائي الشاملة لحكوماتها. وكما سبق أن أوصي به في عام ١٩٧٦، ينبغي تشجيع الحكومات المضيفة على أن تقدم لوكالاتها الوطنية للتنسيب والإشراف أو أن تواصل تقديم ما تحتاج إليه من دعم لكي تقدم خدمات مجانية.

الجدول ٥ - سياسات بعض الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف  
المتعلقة بتقاضى رسوم عن التنسيب والإدارة

<p>الشروط التي تقدمها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة</p>	<p>الوكالة الوطنية للتنسيب والإشراف</p>
<p>لا تتقاضى رسوما، وتمولها الحكومة</p>	<p>الوكالة التونسية للتعاون الغني (تونس)</p>
<p>ألف - الزملاء - ٣٣٠ جنيها استرلينا مقابل التنسيب والإدارة المالية الكاملة - ٢٥٥ جنيها استرلينا مقابل التنسيب الذاتي (يشترط الحصول على عرض مؤكد من مؤسسة تدريب) - ٨٥ جنيها استرلينا مقابل رسم إداري شهري باء - الجولات الدراسية الصناعية - ٣٠٧ جنيها استرلينية للشخص الواحد بحد أقصاه أربعة أشخاص لمدة ٨ أسابيع أو أكثر؛ - ٥٣٥ جنيها استرلينا للشخص الواحد بحد أقصاه أربعة أشخاص لمدة تقل عن ٨ أسابيع؛ - ١٦١ جنيها استرلينا عن كل شخص إضافي؛ جيم - الجولات الدراسية الأكاديمية - ٢٦٦ جنيها استرلينا للشخص الواحد بحد أقصاه أربعة أشخاص لمدة ٨ أسابيع أو أكثر؛ - ٣٧٤ جنيها استرلينا للشخص الواحد بحد أقصاه أربعة أشخاص لمدة تقل عن ٨ أسابيع؛ - ١٣٣ جنيها استرلينا عن كل شخص إضافي (الفئات اعتبارا من ١ نيسان/أبريل ١٩٩٥؛ ويجري النظر في تحديد فئات جديدة تزيد بنسبة ١٠ في المائة)</p>	<p>المجلس البريطاني (المملكة المتحدة)</p>
<p>لا يتقاضى رسوما. والمكتب يدير "برنامج الأمم المتحدة للزمالات" نيابة عن الوكالة الكندية للتنمية الدولية منذ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٨٧. ويجب تقديم الزمالات عن طريق الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة.</p>	<p>المكتب الكندي للتعليم الدولي (كندا)</p>
<p>- ٧٥٦ فرنكا فرنسيا للشخص الواحد عن كل ملف، إضافة إلى: - ٤٨٦ فرنكا فرنسيا للشخص الواحد عن كل شهر يمضيه في فرنسا (دفعة شهرية واحدة على الأقل)، ويخفض المبلغ إلى: - ٤٠٦ فرنكات فرنسية للشخص الواحد شهريا للمجموعات المؤلفة من عشرة أشخاص أو أكثر تحصل رسوم إضافية عن الجولات الدراسية بناء على ما أنفق من وقت لإعداد الترتيبات المطلوبة. ويبلغ الرسم الأساسي ٢٤٥٠ فرنكا فرنسيا/عن نصف يوم من دوام الموظفين</p>	<p>المركز الدولي للطلبة المتدربين (فرنسا)</p>
<p>- ٦٥٠ ماركا ألمانيا: رسوم إدارية (مطبقة منذ ١ حزيران/يونيه ١٩٨٩ وكانت المنظمة تعتبرها وقتذاك "كافية بالكاد" لتغطية تكاليفها)</p>	<p>كارل دورسبرغ جلشافت، كولن (ألمانيا)</p>

٨١ - وعلى أي حال، فإنه ينبغي تناول مشكلة طلب أو عدم طلب خدمات إحدى وكالات التنسيب من ناحية الفعالية من حيث التكلفة، والكفاءة، ومراقبة الجودة والفايدة العائدة مقابل الأموال المدفوعة. وسجلت معظم المنظمات خلال السنوات القليلة الماضية انخفاضا في عدد الموظفين في وحدات الزمالة التابعة لها مما قد يضعف أداءها؛ والاستعانة بوكالات وطنية للتنسيب والإشراف لأداء بعض المهام حتى بأجر مدفوع قد يكون أكثر فعالية من حيث التكلفة من استخدام موظفين إضافيين. ويمكن تقصي إمكانيات أخرى أيضا. فخلال المناقشات التي جرت في فيينا، اعترفت بعض المنظمات (اليونسكو والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية) بأنها تحاول تجنب الاستعانة بالوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف ما لم تكن تقدم خدماتها مجانا. ووضعت الوكالة الدولية للطاقة الذرية نهجا جديدا يتم بموجبه التوقيع على مذكرة تفاهم مع نظير يقبل بمسؤولية تقديم المساعدة في مجال تنسيب زملاء من الوكالة ويدفع له رسم رمزي عن كل تنسيب ناجح. وقد أتاح استعمال الانترنت لليونسكو تحديد مؤسسات مضيضة مناسبة في عدد من ميادين الدراسة "الصعبة" ومن جهتها. قامت الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف بتذكير المشاركين بأن دورها لا يقتصر على التنسيب فقط وأنها تقدم بالفعل خدمة كاملة تشمل المهام الإدارية ورصد الزملاء.

#### التوصية رقم ٤

(أ) تُحث الحكومات المضيفة على تقديم أو مواصلة تقديم الدعم اللازم إلى وكالاتها الوطنية للتنسيب والإشراف لكي تتمكن من تقديم خدمات مجانية إلى الزملاء الذين ترعاهم منظومة الأمم المتحدة؛ وكمسألة تتعلق بالسياسة العامة، ينبغي للمنظمات أن تولي أولوية لكفالة الحصول على تلك الخدمات المجانية متى أتيحت، مع إيلاء الاهتمام الواجب إلى الفعالية من حيث التكاليف ومراقبة الجودة؛

(ب) ينبغي أن تتحرى الاجتماعات القادمة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات الإمكانيات الأخرى لإجراء تنسيبات أكثر فعالية من حيث التكاليف مثل إعادة تصنيف الطلبات لعدد أقل من الوكالات الوطنية للتنسيب والإشراف وطلب قيام وكالة وطنية معينة بالتنسيب والإشراف بدور وكالة تنسيب إقليمية وتجميع الموارد، أو إنشاء هياكل تنسيب مشتركة على أساس تقاسم التكاليف بتمويل من المنظمات المشاركة ... وما إلى ذلك؛

(ج) ينبغي أن يقدم الأمين العام، بالتشاور مع مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبلد المضيف، تقريرا إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والخمسين عن إمكانية إعطاء برنامج الأمم المتحدة التعليمي والتدريبى للجنوب الأفريقي ولاية جديدة للاستفادة من خبرته والعمل كأكية لنظام مشترك للتنسيب والإشراف في الجنوب الأفريقي.

#### دال - مسائل إدارية أخرى داخل المنظمات

٨٢ - المركزية أو اللامركزية؟ إن الهياكل التنظيمية للمكاتب المسؤولة عن الزمالات إما أن تكون مركزية أو لا مركزية، وذلك حسب الهيكل العام للمنظمة المعنية. وتنحو المنظمات التي يوجد لديها شبكة من الممثلين الإقليميين و/أو القطريين لأن تكون لا مركزية على نحو أكبر. وتتسم برامج زمالات منظمة الصحة العالمية بأنها لا مركزية تماما بالنسبة للمكاتب الإقليمية. وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، حيث لا توجد هياكل إقليمية، فإن قسم التدريب والزمالات في المقر مسؤول مركزيا عن جميع التنسيبات. وفي منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، هناك اتجاه متزايد لأن يقوم قسم الزمالات في المقر بإدارة ذات الطابع الدولي (أي انتقال المستفيد من منطقة إلى أخرى) في حين تقوم المكاتب الميدانية بإدارة الزمالات والمنح الدراسية ذات الطابع الإقليمي (أي انتقال المستفيد من بلد إلى آخر في المنطقة نفسها). وينبغي أن يصحح قرار الجمعية العامة ١٩٩/٤٧ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٢ الذي قرر أن يصحح التنفيذ الوطني هو القاعدة، فقد أكد أيضا، في جملة أمور أخرى، أن "تنسيب الزمالات ينبغي أن يكون لا مركزيا على المستوى القطري إلى أكبر حد ممكن لتجنب التأخيرات، ويعكس الحاجات الوطنية ويكفل الفعالية من حيث التكاليف".

٨٣ - وقد أوصى تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦ عن الزمالات بأنه "ينبغي تفويض قدر كبير من المسؤولية إلى الميدان" بالنسبة للزمالات التي تشكل إحدى مكونات المشاريع الكبيرة وعندما لا يوجد ممثل إقليمي أو قطري للمنظمة المعنية فيجب الاستعانة بخدمات الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وفي السياق الحالي، ينبغي أن يؤدي نظام المنسق المقيم الجديد وظيفته مماثلة في ملء الفجوات بالنسبة للوكالات التي لا يوجد فيها عمليات لا مركزية.

٨٤ - ينبغي هنا ذكر إحدى نتائج اللامركزية المثيرة للاهتمام. فقد أظهر تقييم برامج زمالات منظمة الصحة العالمية أن المكاتب الإقليمية في أوروبا وأمريكا الشمالية أجرت تنسيبات لمناطق موفدة أخرى، وترتب على هذه التنسيبات تحميل تكاليف إضافية. وبدلا من تقييد التكاليف الإضافية الكاملة على حساب المناطق الموفدة فقد تقرر أنه نظرا لأن برنامج الزمالات هو برنامج عالمي لمنظمة الصحة العالمية، فإن جميع المناطق ينبغي أن تسهم في نجاحه. ونتيجة لذلك، فقد تم تعويض المناطق المضيفة جزئيا عن التكاليف الإضافية التي تكبدتها.

٨٥ - الحاجة إلى تحسين التقييم - مما لا شك فيه أن التقييم هو نقطة الضعف في معظم المنظمات. وخلصت التقييمات التي أجريت على برامج الزمالات إلى استنتاجات واحدة في الغالب.

- "يرسل عدد قليل من الزملاء فعليا تقارير عند انتهاء دراساتهم، ويعد عدد أقل من الحكومات تقارير عن الاستفادة. ونتيجة لذلك فإن تقارير التقييم الشاملة التي تعدها

منظمة الصحة العالمية تقدم تعليقات مثيرة للاهتمام بشأن حجم برامج الزمالات الإقليمية وهيكلتها وتكاليفها إلا أنها لا تذكر سوى القليل عن الأهمية والأثر<sup>(٣٩)</sup>.

"يصعب بل ويستحيل تقييم النتائج المتكاملة المتعلقة بالزمالات والجولات الدراسية، أو استخلاص استنتاجات عامة تتعلق بفعاليتها في الإسهام في التنمية الصناعية، حتى في إطار المشاريع التي تقدم فيها معظم الزمالات"<sup>(٣٩)</sup>.

"يستحيل تقييم الأثر الإجمالي لبرامج الزمالات في أي مكتب إقليمي من مكاتب برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وذلك بسبب عدم تنفيذ إجراءات المتابعة بشكل ناجح في أي من المكاتب الخمسة ... ويعود ذلك جزئياً للافتقار إلى الأموال"<sup>(٣٩)</sup>.

٨٦ - لذلك أوصى مراجع الحسابات الخارجي لمنظمة الصحة العالمية في عام ١٩٩٤ "بأن تولي منظمة الصحة العالمية أولوية عليا لرصد الزمالات في ضوء تحقيق أهدافها وتقييم فعاليتها بوجه عام". ورحب بالخطوات التي اتخذها المدير العام لتقييم الزمالات في جميع المناطق خلال ثلاث سنوات. وعلاوة على ذلك، فقد تم تصميم "أداة تقييم لبرنامج الزمالات في منظمة الصحة العالمية" وتم اختباره ميدانياً خلال الفترة من ١٩٩٤ إلى ١٩٩٦ بالتشاور الوثيق مع الموظفين المعنيين بالزمالات في منظمة الصحة العالمية في المناطق والمقر. وترمي الأهداف والمنهجية في عملية التقييم إلى "السماح بتقييم سريع وموضوعي لكفاءة برنامج الزمالات في منظمة الصحة العالمية والإشارة إلى مجالات التحسين، من خلال الوصول بالممارسات القائمة إلى المستوى الأمثل ووضع ممارسات جديدة على حد سواء"، وذلك باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء.

٨٧ - ويعد عدم توفر الأموال الحجة الرئيسية المطروحة لشرح نقاط الضعف في عمليات التقييم. وتعتبر المنظمات التي تواجه موارد محدودة أن عملية التقييم باهظة ولا تحقق بالضرورة فائدة من الأموال المنفقة. وتقول بوجه خاص إن فترة التدريب في انخفاض مستمر بسبب القيود المالية، ونتيجة لذلك، فإنه تزداد صعوبة تقييم أثر الدراسات ذات الفترات الأقصر. وفي حين أن هذه الحجج تنطوي على شيء من الصحة، فمن الصحيح كذلك أن إنفاق الأموال المتاحة لبرنامج الزمالات، مهما كانت محدودة دون وجود أي مؤشر معقول للأثر، ربما تسبب في فقدان الكثير من الموارد الضرورية. ومن الناحية المثالية، ينبغي إدماج الأموال الرامية إلى رصد وتقييم الزمالات في ميزانيات المشاريع أو البرامج التي تقدم من خلالها الزمالات. ولسوء الحظ، لا يبدو أن هذا هو الحال في حالات عديدة، ويعود ذلك جزئياً إلى أن تقييم أداء برامج الزمالات يتم على أساس الناتج الإجمالي أكثر من جودة الإنجاز أو أثره.

٨٨ - وتتحمل الحكومات المتلقية، والمؤسسات المانحة، والزملاء أنفسهم جزءاً من المسؤولية. فعند الانتهاء من المشاريع والبرامج التي تجري في نطاقها الزمالات، يجب اتخاذ تدابير متابعة من قبيل رصد استغلال المهارات والمعرفة المكتسبة على مستوى الفرد أو المنظمة، كجزء من الوظائف العادية للحكومة

أو المنظمات غير الحكومية المعنية. وفي هذا المجال، من المؤكد أن دور الحكومات سيزداد بالتحرك نحو التنفيذ الوطني، وستحتاج البلدان المتلقية إلى ضمان وجود نظم رصد وتقييم فعالة لدعم هذا الدور.

٨٩ - ويمكن مشاركة تجربة منظمة الصحة العالمية مع المنظمات المهمة الأخرى، وينبغي أن تخصص اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات التي ستعقد مستقبلاً مزيداً من الوقت لتناول المسائل المتعلقة بتقييم برامج الزمالات. وينبغي النظر في إمكانية قيام منظمين أو أكثر بتقييم مشترك على المستوى الميداني.

#### التوصية رقم ٥

(أ) ينبغي للمنظمات التي لم تضطلع بنفسها أو في إطار مشروع مشترك مع المنظمات المهمة الأخرى بإجراء تقييم لبرنامجها المتعلق بالزمالات أن تقوم بذلك وأن تقدم بالتالي تقريراً إلى هيئاتها التشريعية عن طرق وأساليب زيادة أثرها وأهميتها وفعاليتها من حيث التكاليف بوجه عام؛

(ب) تحث البلدان المتلقية على المساهمة على أوسع نطاق ممكن في تنفيذ إجراءات المتابعة التي يمكن أن تعزز تقييم برامج الزمالات؛

(ج) في إطار التنسيق بين الوكالات فيما يتعلق بالزمالات، ينبغي التأكيد على مسائل ومنهجيات التقييم، وذلك عن طريق تبادل الخبرات وتحديد أفضل الممارسات.

٩٠ - الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه عصر المعلومات - أتاحت الثورة التي حدثت في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات فرصاً جديدة في إدارة الزمالات. فخلال اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات في عامي ١٩٨٥ و ١٩٩٢، قدم مركز تورين بيانات عن نظامه المحوسب لإدارة الزمالات. كما نوقشت حوسبة إدارة الزمالات في اجتماع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات في باريس في إطار تبادل مشترك للمعلومات، الذي قدمت خلاله إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية تفاصيل بشأن برنامج تتبع الزمالات التابع لها. وقدرت الوكالة الدولية للطاقة الذرية أن الحوسبة "زادت من الكفاءة بحوالي ٣٠ في المائة ويمكن توقع المزيد من الكفاءة". وأكدت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنه في حين ارتفعت الكفاءة فإن ذلك لم يسمح بالضرورة بتخفيض عدد الموظفين. ومن جهته، فإن المجلس البريطاني، وهو أحد الوكالات الوطنية للتنسيق والإشراف التي حضرت الاجتماع، أبلغ المشاركين بأن نظامهم الآلي لإدارة الزمالات سمح بتخفيض ضئيل في عدد الموظفين من خلال تحسين الكفاءة.

٩١ - وقد تعرضت معظم المنظمات إلى ضغط في السنوات القليلة الماضية "للقيام بعمل أكثر بموارد أقل" وتعرضت وحدات الزمالات في كثير من الحالات إلى تخفيض عدد موظفيها. ولذا فقد أصبح استخدام

تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لإدارة الزمالات أمرا لا غنى عنه. ونتيجة لذلك، انخفضت أوقات الاختيار والتنسيق، وحلت مصارف البيانات بشأن مؤسسات التدريب محل مطبوعات النماذج الورقية، التي كانت في معظم الأحيان تصبح قديمة حال طباعتها، وأصبح الوقت الذي يستغرقه تتبع الزملاء أقل. وباستخدام الانترنت أصبح من الممكن الآن الحصول ليس فقط على معلومات عن بلدان الدراسة، بل أيضا الاستفسار عن مواعيد الطائرات والأجور، بل حتى حجز التذاكر في بعض المناطق، وأفادت اليونسكو بأن استخدام الانترنت قد سمح كذلك بالتعرف على مؤسسات مضيضة مناسبة في عدد من مجالات الدراسة "الصعبة". وبوسع هذه الغرض جميعها أن تحسن من إدارة الزمالات إلى حد كبير، إلا أنها تولد تحديات جديدة. وتتردد بعض المنظمات في تيسير الوصول مجانا إلى مصارف بياناتها المتعلقة بمؤسسات التدريب خشية تنحيتها جانبا عندما يتم التنسيق مباشرة عن طريق البلدان المرشحة. ومن الناحية الأخرى فإن تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات قد عزز الاعتراف بحق الوصول إلى المعلومات. وفي عام ١٩٧٩، اعتمدت لجنة التنسيق الإدارية بيانا بشأن الوصول العام إلى الخدمات الأساسية للاتصالات والمعلومات.

٩٢ - ويتمثل أحد التحديات الهامة الأخرى التي أخذت تظهر في تطوير التدريب القائم على الحاسوب والتدريب المباشر، فمن الناحية التقليدية، ينطوي التدريب على إيضاح المتدرب إلى إحدى المؤسسات أو إحضار مدرب إلى غرفة التدريس. وفي كلتا الحالتين، هناك عادة الحاجة لسفر أحد الطرفين إلى موقع الطرف الآخر واتخاذ الترتيبات اللازمة. وقد أحدثت التكنولوجيات الجديدة صغوبا دراسية فعلية، ورغم أنها لا تسري على جميع ميادين التدريب، فمن المؤكد أنها ستؤثر على الكثير من برامج التدريب في المستقبل، وبالتالي على دور وحدات الزمالات. وأنشأ الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية "مركز التدريب الفعلي" الذي يعتبر مركزا للتدريب على طريق المعلومات السريع. وهو يقدم تدريباً مباشراً تكمله آليات تدريب تقليدية إلى حد أبعد. وتقدم بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية دورات دراسية أكاديمية مباشرة تؤدي للحصول على درجات جامعية. فمنذ سنوات قليلة فقط، لم يكن يخطر بالبال أن الحاسوب يمكن أن يشكل جزءاً من استحقاقات الزميل. أما اليوم فقد أدركت بعض المنظمات أن الاستحقاقات مبررة في بعض الظروف الخاصة بقدر تبرير بدل الكتب. ويمكن أن يثبت في الغد، أن توفير تكاليف السفر والرواتب سيكون أكثر فعالية من حيث التكاليف وبدلاً من ذلك يجهز الزميل بحاسوب شخصي وتوصيله بالانترنت للتدريب المباشر. وينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن ترصد هذه التطورات بدقة وأن تكون مستعدة لتكييف تدريبها وبرامج زمالاتها بناء على ذلك.

#### رابعاً - مسائل التنسيق

##### ألف - التنسيق فيما بين الوكالات

٩٣ - اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات. تتفق جميع المنظمات على أن صيغة كبار الموظفين المعنيين بالزمالات إطار مفيد للمشاورات فيما بين الوكالات. أما الاجتماع الثاني عشر الذي عقد في فيينا لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات "فقد أحاط علماً بالمنجزات التي تحققت في الماضي من خلال آلية

التنسيق غير الرسمية لاجتماع كبار الموظفين المعنيين بالزمالات سواء بشأن المسائل الإدارية (منهجية تحديد الراتب، والتأمين، والبدايات، والاستحقاقات) أو المسائل البرنامجية والتنفيذية (بناء القدرات الوطنية، والتنفيذ الوطني، والطرائق الجديدة للزمالات). وقد أوصى الاجتماع أيضا، مشيرا إلى أن "الزمالات والتدريب من الأنشطة التي تشترك فيها جميع أجزاء منظومة الأمم المتحدة"، بأنه "ينبغي أن يوجد ضمن لجنة التنسيق الإدارية هيئة رسمية للمشاورات فيما بين الوكالات بشأن برامج الزمالات والزيارات الدراسية" وبأن "هذه الهيئة يمكن أن تقدم تقاريرها إلى لجنة التنسيق الإدارية من خلال الفريق الاستشاري المعني بالتدريب على الأنشطة التنفيذية التابع للجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية". وقد رأت بعض الوكالات أن وجود هيكل ذي طابع رسمي أكبر من شأنه أن يضيء مصداقية على الاجتماعات المعقودة فيما بين الوكالات بشأن الزمالات. ورغم عدم وجود صلة رسمية مع آلية لجنة التنسيق الإدارية، فقد اضطلعت اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية بدراسة تقارير اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات فيما يتعلق منها بالمسائل التنفيذية، كما درست اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية فيما يتعلق منها بالمسائل الإدارية. وليس من الواضح، في حال إقامة صلة على النحو الموصى به، ما إذا كان ذلك سينطوي على إضافة طبقة أخرى فيما يتعلق بالنظر في الاستنتاجات والتوصيات التي ستصدر عن الاجتماعات المقبلة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات.

٩٤ - وتقضي الحاجة باستعراض مسألة حضور اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات. فكما سبق القول، فإن باب المشاركة مفتوح أمام كبار الموظفين المعنيين بالزمالات وممثلي البلدان المضيفة والوكالات الوطنية للتنسيق والإشراف بيد أن ممثلي البلدان النامية لم يشاركوا في هذه الاجتماعات، باستثناء تونس التي شاركت في عام ١٩٩٧. وحيث أن هذه الاجتماعات ضرورية لتنسيق برامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة، وبالنظر إلى التحول الذي طرأ في عمليات التنسيق من البلدان المتقدمة النمو إلى البلدان النامية، فسيكون من المناسب استعراض صيغة الاجتماعات المقبلة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات والحاضرين بها بحيث يدعى إليها المزيد من الوكالات الوطنية للتنسيق والإشراف من البلدان النامية. وتحاشيا للإثقال على جداول أعمال اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات التي تعقد كل سنتين، يمكن عقد اجتماعات إقليمية تحضيرية خارج الدورات لتقييم أثر إضعاف الطابع الإقليمي على الزمالات وللاستفادة على نحو وافي من الإمكانيات المتوافرة في سياق التعاون التقني فيما بين البلدان النامية.

٩٥ - الأمانة المشتركة بين الوكالات. من التوصيات الصادرة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٦ ضرورة إيجاد آلية رسمية للتنسيق بشأن الزمالات. وقد عقد اجتماع لموظفي شؤون الزمالات بإشراف لجنة التنسيق الإدارية في باريس في أيلول/سبتمبر ١٩٧٦، ونظرا لأن الاجتماع "قد رأى مزايا كبيرة في الاقتراحات المقدمة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة" فقد خلص إلى أنه "ينبغي تحديد مسؤول محنك في التعامل مع شؤون الزمالات ليكون منسقا على نطاق المنظومة ويقدم تقاريره إلى اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب التابعة للجنة التنسيق الإدارية على فترات منتظمة"<sup>(٣٧)</sup>. وأكد الاجتماع أيضا أن "المهام المعهود بها إلى المنسق ستنتطوي على زيادة في حجم العمل وستستلزم توفير خدمات دعم كافية". وقد صدقت لجنة التنسيق الإدارية على هذه التوصية.

٩٦ - وحتى الوقت الراهن، كانت مسؤولية الوفاء بمهمة تنسيق الزمالات تقع بأكملها على عاتق رئيس مكتب إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية بجنيف وأسلافه. بيد أن المشاركين في الاجتماع الثاني عشر لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات قد أبلغوا بأن الأمم المتحدة ترى الآن أنه "ينبغي أن يشترك كبار موظفي الوكالات بالتناوب في الاضطلاع بدور تنسيق شؤون الزمالات، حتى تتضح الشراكات الفعلية التي نمت فيما بين المشاركين". ومن رأي المفتشين أن تقاسم المسؤوليات من خلال اختيار المنظمة المضيفة بالتناوب قد يسفر عن أوجه قصور بالنسبة لإيجاد أمانة مشتركة بين الوكالات يطلب منها العمل كمركز تنسيق "لهيئة رسمية" ترتبط بلجنة التنسيق الإدارية. ويمكن إيجاد سبل أخرى لكفالة هذا التقاسم للمسؤوليات مع الحفاظ على الاستمرارية اللازمة للوفاء بمهمة التنسيق.

٩٧ - التنسيق بشأن المسائل المواضيعية. في حين تناقص تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمعظم الوكالات المتخصصة، فإن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قد سجل بدلا من هذا ارتفاعا حادا في عمليات تنسيب الزمالات. وتشمل ميادين التدريب التي يغطيها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الصحة، والزراعة، والمالية والتجارة، والإدارة، والإدارة العامة، وسياسة التعليم، والتخطيط التعليمي والإدارة التعليمية. وتشكل الأدوار التي تضطلع بها كل من الوكالات المتخصصة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أو أسلافه قضية قديمة. ففي حين تزعم الوكالات المتخصصة أنها تتمتع بولاية في الميادين المعنية لأنشطتها، يحتج المكتب، ويسانده في هذا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بأن الولاية لا تكفي وأن كلا من الجهات المانحة والبلدان المتلقية تتطلب الكفاءة، والفعالية من حيث التكاليف، والتنفيذ في الوقت المحدد. وليس هذا بالمقام المناسب للنظر في وجهة الحجج الخاصة بكل جانب، إذ من المقرر أن يقدم في عام ١٩٩٨ تقرير جديد لوحدة التفتيش المشتركة بشأن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ولكن إذا كان بناء القدرات أحد الأهداف المعلنة لبرامج الزمالات في منظومة الأمم المتحدة، فمن الضروري أن تقوم المنظمات التي تمنح الزمالات أو تديرها في نفس القطاعات بتعزيز التنسيق فيما بينها كلما أمكن. فعلى سبيل المثال، منحت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومنظمة الصحة العالمية، زمالات من أجل الارتقاء بمهارات الأخصائيين الصحيين. وتغطي أكثر من مؤسسة في منظومة الأمم المتحدة، مجالات المالية، أو التجارة، أو الإدارة العامة. ومن ثم، ينبغي النظر في إيجاد وكالة رائدة معنية بالميادين المواضيعية، يتصل بها المشاركون الآخرون في ذلك الميدان لكفالة الموازنة بين المدخلات العامة من مؤسسات المنظومة، وتحاشي الازدواجية بينها. ومن شأن هذا أن يحبط "الزملاء الفنيين" الذين يستفيدون في بعض الأحيان من منح متلاحقة تقدمها وكالات مختلفة. وتعد صيغة الوكالة الرائدة الآن سمة مشتركة لمعظم العمليات التي تجري على نطاق المنظومة، مثل المبادرة الخاصة لصالح أفريقيا.

٩٨ - التنسيق على الصعيد الميداني. وجد أثناء الزيارات الميدانية أنه في أحيان كثيرة جدا، قلما يعرف الموظفون من المنظمات المختلفة شيئا عن أنشطة التدريب والزمالات التي يضطلع بها نظراؤهم حتى عندما تتقاسم معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة نفس الأماكن. وينبغي لنظام المنسق المقيم التابع للأمم المتحدة، الذي طرأت عليه عبر السنوات تحسينات كبيرة، أن يتخذ التدابير اللازمة لكفالة أن تقوم

مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تنفذ برامج للتدريب والزمالات لصالح نفس البلد "بالانتقال من تبادل المعلومات إلى المواءمة بين البرامج، وتحقيق التكامل بينها في نهاية المطاف"، كما اقترح أحد الممثلين الميدانيين التابعين لمنظمة الصحة العالمية.

### التوصية رقم ٦

(أ) ينبغي أن تضطلع إحدى المنظمات المشاركة بالاحتفاظ بآلية تنسيق بين الوكالات بشأن المسائل المتعلقة بالزمالات، واستضافتها لمعالجة أنشطة مراكز التنسيق؛ وعند تحديد المنظمة المضيفة، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للحاجة إلى الاستمرارية، والمسؤوليات الخاصة الواقعة على عاتق الأمم المتحدة فيما يتعلق بمسائل التنسيق؛

(ب) ينبغي مواصلة عقد اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات لتكون بمثابة إطار العمل الرئيسي للتنسيق بين الوكالات فيما يتعلق بإدارة شؤون الزمالات على نطاق المنظومة، مع إيجاد صلة كافية مع آلية لجنة التنسيق الإدارية. وينبغي للمشاركة في تلك الاجتماعات وشكلها أن يعكس على نحو أفضل الاتجاهات الجديدة في تنسيب الزملاء؛ وينبغي قبل عقد اجتماعات كبار الموظفين المعنيين بالزمالات إيلاء النظر إلى تقييم مسائل الزمالات على الصعيد الإقليمي بغية الاستفادة على نحو كامل من الإمكانيات التي توفرها لتنظيم عمليات التنسيب في سياق التعاون التقني فيما بين البلدان النامية؛

(ج) ينبغي للوكالات التي تضطلع بأنشطة تدريبية في نفس الميادين أن تحدد وكالة رائدة وأن توائم بين برامجها لتحسين أثرها وتحاشي حالات الازدواج.

### باء - التنسيق داخل المنظمات

٩٩ - ينطوي تنفيذ برنامج للزمالات على مدخلات من مختلف الوحدات داخل أي منظمة. فتجهيز الطلبات والفترة الفاصلة بين التنسيب الفعلي وبداية التدريب لها أهمية قصوى. وقد أسهم الإسراع في تجهيز الطلبات الذي يعزى جزئياً إلى الحوسبة في خفض الفترة اللازمة للتنسيب في الوكالة الدولية للطاقة الذرية، مما يتراوح متوسطه ما بين ١٦ و ١٨ شهراً إلى نحو ما يتراوح بين ٨ و ١٠ أشهر تقريباً، مما خفض أيضاً من قائمة الطلبات قيد النظر. ونتيجة لهذا، لم تبلغ، في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣، نسبة الطلبات المقدمة قبل عام ١٩٩٣ سوى ١٠ في المائة، في حين أنه، في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩١، كان ٨٥ في المائة من الطلبات مقدم قبل عام ١٩٩١.

١٠٠ - ويتصل جانب آخر من جوانب التنسيق الداخلي، بأدوار كل من وحدات شؤون الزمالات والوحدات الفنية التي تتناول أنواعاً مختلفة من أنشطة التدريب. فبرامج الزمالات إما تشكل جزءاً من مشروع أكبر، أو تكون هي مشروعاً في حد ذاتها. وفي كلتا الحالتين لا تكون الأهداف المقصودة منها منعزلة عن

الأنشطة التنفيذية العامة للوكالة المننذة أو المنجزة. ومن ثم، فعلى الوحدات الفنية مسؤولية غير مباشرة في تنفيذ نواتج برامج الزمالات. وفضلا عن ذلك، فإن الخط الفاصل بين "الزمالات" وغيرها من أنشطة التدريب، لا يكون دائما واضحا للغاية، ولا يمكن للجهود المبذولة لتركيز برامج تنمية الموارد البشرية على بناء القدرات أن تحرز نجاحا، إلا إذا تمت الموازنة بين جميع الإسهامات المقدمة داخل المنظمة المعنية. ويمكن أن تعني هذه الموازنة على سبيل المثال أنه بدلا من منح "زمالة" أو جولة دراسية، يعتبر نوع آخر من التدريب أكثر ملاءمة. وينبغي، في إطار الاجتماعات المقبلة لكبار الموظفين المعنيين بالزمالات، وفي نهاية المطاف، من خلال تقديم تقارير لمكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات، إيلاء النظر الجاد في إمكانية إدراج بيانات للعلم، بشأن الإسهام الذي تقدمه كل منظمة في بناء القدرات، ضمن أشكال التدريب الأخرى.

مرفق: عدد الزمالات والمنحقات ذات الصلة خلال 1990-1995  
حسب المنطقة وحسب مصدر التمويل

(الرقم العليا تمثل العدد الكلي للزمالات، والرقم السفلي تمثل المنحقات وآلاف الدولارات)  
فيما عدا بالنسبة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية التي تورد نتائجها بالآلاف الفرصات السويسرية)

فترة الستين 1990-1995			فترة الستين 1991-1995			فترة الستين 1992-1995			فترة الستين 1993-1995			فترة الستين 1994-1995			فترة الستين 1995-1995		
المنظمة	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	مصادر أخرى (ع)	المجموع	
المنظمة																	
المنظمة الإقليمية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي																	
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة																	
الوكالة الدولية للطاقة الذرية																	
منظمة الطيران المدني الدولي																	
منظمة العمل الدولية (المعسر + منظمة العمل الدولية) / مركز التجارة الدولية																	
المنظمة البحرية الدولية																	
الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية**																	
برنامج الأمم المتحدة للمنظمة للوراثة الدولية للمنحدرات																	
إدارة الأمم المتحدة لخدمات المدعم والإدارة مسن أجل التنمية																	
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع																	
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)																	
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)**																	
الاتحاد البريدي العالمي																	
	1,610	87	486	87	1,991	1,991	486	87	1,610	87	1,610	87	1,610	87	1,610	87	
	(2,423)	(87)	(9,875)	(87)	(2,423)	(87)	(9,875)	(87)	(2,423)	(87)	(2,423)	(87)	(2,423)	(87)	(2,423)	(87)	
	87		110		1,991	1,991	110		87		1,991	1,991	110		87		
	(817)		(2,871)		(1,991)	(1,991)	(2,871)		(817)		(1,991)	(1,991)	(2,871)		(817)		
	7,811	48	7,914	48	7,914	7,914	48	7,811	48	7,811	7,811	48	7,811	48	7,811	48	
	(2,725)	(507)	(2,887)	(507)	(2,887)	(2,887)	(507)	(2,725)	(507)	(2,725)	(2,887)	(507)	(2,725)	(507)	(2,725)	(507)	
	1,111	5,780	6,891	5,780	1,111	6,891	5,780	1,111	5,780	6,891	1,111	6,891	5,780	1,111	6,891	5,780	
	(6,421)	(8,191)	(7,059)	(8,191)	(6,421)	(7,059)	(8,191)	(6,421)	(8,191)	(7,059)	(6,421)	(8,191)	(7,059)	(6,421)	(8,191)	(7,059)	
	1,109	1,411	2,520	1,411	1,109	2,520	1,411	1,109	1,411	2,520	1,109	2,520	1,411	1,109	2,520	1,411	
	(4,421)	(8,191)	(10,992)	(8,191)	(4,421)	(10,992)	(8,191)	(4,421)	(8,191)	(10,992)	(4,421)	(8,191)	(10,992)	(4,421)	(4,421)	(8,191)	
	72	77	149	77	72	149	77	72	77	149	72	149	77	72	77	149	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	77	77	154	77	77	154	77	77	77	154	77	154	77	77	77	154	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	1,111	2,222	1,111	1,111	1,111	2,222	
	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	(4,421)	
	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111	2,222	1,111	1,111									

فترة السنتين ١٩٩٥-١٩٩٤		فترة السنتين ١٩٩٢-١٩٩١		فترة السنتين ١٩٩٠-١٩٨٩		فترة السنتين ١٩٨٩-١٩٨٨		فترة السنتين ١٩٨٧-١٩٨٦	
مصادر أخرى (ب)	الميزانية المعتمدة (ب)	مصادر أخرى (ب)	الميزانية المعتمدة (ب)	مصادر أخرى (ب)	الميزانية المعتمدة (ب)	مصادر أخرى (ب)	الميزانية المعتمدة (ب)	مصادر أخرى (ب)	الميزانية المعتمدة (ب)
٥,٢٢٢ (٤٧,٥٠٠)	٧٢١ (٥,٧٠٠)	٥,٢٢٤ (٤٦,١٠٠)	١٠٧ (٧٠٠)	١٠٧ (٧٠٠)	١,٩٤٨ (١٠,٩٨٨)	١,٩٤٨ (١٠,٩٨٨)	١,٩٤٨ (١٠,٩٨٨)	١,٩٤٨ (١٠,٩٨٨)	١,٩٤٨ (١٠,٩٨٨)
٧,١٢٧ (١,٤٤٢)	٧٠٥ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)	٧٢٤ (٧,١٤٦)
٧٢٧		٧٢٧		٧٢٧		٧٢٧		٧٢٧	
٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*	
٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*	
المجموع		المجموع		المجموع		المجموع		المجموع	
٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*		٧٦٩ ٨٨٤*	
٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*		٧٨٧ ١١١٥*	

\* بيانات جزئية وسبب عدم توافر بعض الأرقام أو تغطيتها لعدة واسعة فقط من فترة السنتين.

\*\* تشمل البيانات التدريب الصناعي (الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية) أو تغطي الاتصالات والتدريب (الوحيد).

(أ) بيانات عن المصروف الاستعمارية الرئيسية لميزانية الأمم المتحدة الإنمائي، والمصروف الاستعمارية التي يديرها البرنامج.

(ب) تشير إلى أنظمة التعاون التقني الممولة من الميزانية المملوكة للوكالة المبلطة.

(ج) تشير إلى أنظمة التعاون التقني للوكالة المبلطة الممولة من مصادر خارجية عن الميزانية بخلاف ميزانية الأمم المتحدة الإنمائي.

الحواشي

- (١) تقرير عن الزمالات في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/76/1 و A/31/101).
- (٢) قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٢١١/٤٤ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٨٩،  
الفقرة ٢.
- (٣) المرجع نفسه، الفقرة ٣.
- (٤) تنفيذ القرارات والمقررات، برنامج الزمالات وسياستها، منظمة الصحة العالمية، ٦ تشرين  
الثاني/نوفمبر ١٩٩٧، EB/101/INF.DOC/2.
- (٥) Report of meeting of fellowship officers (WHO Headquarters. 5 February 1974: ACC  
.Coordination/R 1025, Annex III. 1974
- (٦) تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى جمعية الصحة العالمية، A/47/19، ١١ نيسان/أبريل  
١٩٩٤ منظمة الصحة العالمية.
- (٧) تنفيذ القرارات والمقررات، تقرير من المدير العام، EB/99/19، الصفحة ٨، الفرع الرابع:  
برنامج الزمالات وسياستها، منظمة الصحة العالمية، ٢٢ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٦.
- (٨) The WHO Fellowship Programme Management issues Study prepared on behalf of WHO by  
.Y. De la Renaudier, January 1996
- (٩) المرجع نفسه.
- (١٠) Transfer of nuclear technology. Fellowship training than and now, J.P. Colron, Division of  
.Technical Cooperation Implementation. IAEA, 1996, page 8
- (١١) المرجع نفسه، الصفحة ٩.
- (١٢) In-depth evaluation of UNIDO's industrial human resources development activities ODG.15 (SPEC)  
.20 May 1993, UNIDO
- (١٣) Report of the Meeting of Senior Fellowship Officers of the United Nations system and Host  
.Country Agencies (Vienna, 21-23 September 1997), UNDDSMS, 1997

- Rethinking Technical Cooperation Reforms for Capacity-Building in Africa, Eliot J. BERG, (١٤)  
.Coordinator, UNDP, 1993
- المرجع نفسه. (١٥)
- .Dictionary of Public Administration by J. M. SHAFRITZ, New York, 1985 (١٦)
- Interregional Capacity building Workshop on Project Design, Project Personnel Management (١٧)  
and Training for Senior Cadres of National Recruitment Services in Developing Countries-United Nations  
.Department for Development Support and Management Services-Beijing, 16-30 May 1993
- .Building Sustainable Capacity, Challenges for the Public Sector, UNDP, 1996 (١٨)
- The Brain Drain Phenomenon UNESCO's action to face the challenge Presentation by A. (١٩)  
.Bubtana, Division of Higher Education, UNESCO, et the 11th SFO Meeting in Paris, 1994
- Colloque sur le "Retour en Afrique des Cadres et Diplômés Africains", Abidjan, (٢٠)  
.Côte d'Ivoire 5-7 Février 1997), Organise par le revue "Afrique Education"
- .Rethinking Technical Cooperation op. cited (٢١)
- .The Brain Drain Phenomenon, op. cited (٢٢)
- "Technical cooperation in African development. An assessment of its effectiveness in support (٢٣)  
for African United Nations Programme of Action for African Economic Recovery and Development,  
.1986-1990". UNPAERD-UNDP March 1989
- .Principles for New Orientations in Technical Cooperation. OECD/DAC, Paris, 1991 (٢٤)
- .Building sustainable capacity, op. cited (٢٥)
- .Rethinking Technical Cooperation op. cited (٢٦)
- .التنفيذ الوطني للمشاريع (A/50/113, JIU/REP/94/7) (٢٧)
- .National Execution-Promise and Challenges, UNDP/OESP, 1995 (٢٨)

- .The WHO Fellowship Programme Management Issues (٢٩)
- .In-depth evaluation of UNIDO's industrial human resources development activities, op. cited (٣٠)
- Evaluation report, Regional Support, Regional Cooperation and Regional Advisory Services, (٣١)  
.UNEP, October 1995
- Evaluation tool for the WHO Fellowship Programme. Doc. EV. Tool(Draft 6), WHO 30 (٣٢)  
.December 1996
- Report of the meeting of Fellowships Officers (Paris, 20-22 September 1976) ACC (٣٣)  
.COORDINATION/R 1190, 11 October 1976

— — — — —