

Distr.  
GENERAL

A/54/390  
17 September 1999  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة الرابعة والخمسون  
البند ١٠٢ من جدول الأعمال  
التدريب والبحث

التدريب والبحث: معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث

## مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى الجمعية العامة، بناء على طلب رئيس مجلس أمناء معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، تقريراً، يرد في المرفق، اعتمده مجلس أمناء المعهد بعنوان "تصورات مجلس الأمناء بشأن تطوير معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وإمكانية إعادة تشكيله".

## المرفق

تصورات مجلس الأمناء بشأن تطوير معهد الأمم المتحدة  
للتدريب والبحث وإمكانية إعادة تشكيله

- ١ - سيكمل أكثر من نصف أعضاء مجلس الأمناء مدة ولايتهم الثانية بحلول نهاية عام ١٩٩٩، ومن ثم، فلم يعد من الجائز إعادة انتخابهم.
- ٢ - وقد كان معظم هؤلاء الأمناء على صلة وثيقة بعملية إعادة الهيكلة الأساسية التي شهدتها المعهد خلال هذه السنوات الماضية وعلى ارتباط وثيق بها. وسوف يؤدي رحيلهم إلى إحداث تغيير كبير في صيغة مجلس الأمناء وملاحظته. فسوف يؤذن هذا على نحو ما بنهاية مرحلة من تاريخ المعهد وإمكان بدء المرحلة التالية.
- ٣ - وسوف تتزامن أيضا نهاية هذا القرن والألفية الحالية مع إعادة تشكيل مجلس الأمناء. وفي حين أن عملية الإصلاح والتحسين يتعين أن تكون دائمة ومستمرة، فإن الانتقال من قرن إلى آخر يشجع على دراسة الذات وتأمّل الاتجاهات التي ينبغي أن يتبعها المعهد في المستقبل.
- ٤ - وترمي الفقرات الواردة أدناه إلى تشجيع التفكير فيما يشكل رؤية لما يمكن أن يكون عليه المعهد في فترة قد تتراوح ما بين ٥ و ١٠ سنوات من الآن. ويمكن أيضا للإجابة المشتركة على هذا السؤال أن تساعد في إسداء المشورة الصائبة للأمين العام وللمدير التنفيذي.
- ٥ - ومما يبعث حقا على ارتياح جميع من يعينهم الأمر أن المعهد قد استطاع أن يتحول من مؤسسة كانت منذ سنوات قليلة فقط قد فقدت قدرا كبيرا من مصداقيتها وجدواها إلى مؤسسة شديدة التركيز وناجحة كما هو حاله الآن. ويرجع الفضل في هذا في المقام الأول إلى المدير التنفيذي وما يتمتع به من دقة شخصية ووعي بالاتجاهات السليمة يحتذى بهما. ويحق للأمناء أيضا، بوصفهم جزءا من فريق الدعم والإرشاد، أن يشاركوا في النتائج الناجحة التي أحرزتها هذه المؤسسة التي يعترف الآن الجميع بفائدتها وسلامتها وملاءمتها. ويمثل الحكم الذي تطلقه الدول الأعضاء على إحدى مؤسسات الأمم المتحدة الشهادة النهائية في حق هذه المؤسسة، ولذا فإن قرارات الجمعية العامة بشأن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث لا تحتاج إلى تعليق.
- ٦ - ولا ضرورة إلى الدخول في تفاصيل بشأن الأنشطة الحالية للمعهد، فهي معروفة الى حد كبير. بيد أنه لا بد لأغراض هذه العملية من ملاحظة بعض المؤشرات العريضة.

٧ - فني ميدان التدريب، يجري الآن تنظيم نحو ١٢٠ دورة دراسية بصفة منتظمة سنويا، الأمر الذي يضيف زهاء ٥٠٠ شخص من الدول الأعضاء والمراقبة جميعها تقريبا. ويعقد، من بين مجموع الدورات الدراسية الرئيسية الجارية، نحو ١٦ في المائة في جنيف، و ١٤ في المائة في نيويورك، أما النسبة المتبقية بأكملها، وهي ٧٠ في المائة، فتعقد في الموقع في الدول الأعضاء نفسها. ويتبين من توزيع العدد الكلي لهذه الدورات الدراسية أن نحو ثلثها يتصل ببناء القدرات (مع التركيز الشديد على القضايا البيئية بصورة رئيسية، وعلى الإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط الحضري وما إلى ذلك، بصورة أقل نسبيا)، أما الثلث الآخر، فيتصل بالدبلوماسية المتعددة الأطراف (بما في ذلك القانون الدولي وحفظ السلام والدبلوماسية الوقائية والتجارة الدولية).

٨ - وفي ميدان البحوث، اتخذ الأمناء منذ عدة سنوات قرارا واعيا بتجميد معظم الجهود في هذا الميدان، وبالتركيز على التدريب. وقد صدقت الجمعية العامة أيضا على هذه السياسة. وتم برعاية المعهد إعداد بعض المواد المرجعية الجيدة ونشرها، بما في ذلك الكتب المتعلقة بالدبلوماسية، وتسوية المنازعات، ومنع نشوب الصراعات، والمحكمة الجنائية الدولية، ومنظمة التعاون الاقتصادي. وبالإضافة إلى ذلك، فقد نشر المعهد أيضا بالطبع عدة كتب عن برامج التدريبية ووحدات التدريب التي يعمل بها، كما قام بتحرير عدة مجموعات من الوثائق عن حلقاته الدراسية، وجميعها وثائق مرجعية يوصى بالاطلاع عليها.

٩ - وفي ميدان إدارة الموظفين، ما زال المعهد مؤسسة صغيرة تدار على نحو محكم بصورة ملحوظة. فمجموع موظفيه يبلغ ٤٢ موظفا، منهم موظف واحد رئيسي، و ٣٤ من موظفي الفئة الفنية أو الأشخاص الذين تم استيعابهم في المعهد بصفتهم زملاء، و ٨ موظفين من فئة الخدمات العامة. ويعزى هذا الانخفاض غير المألوف في نسبة الموظفين من فئة الخدمات العامة مقارنة بالموظفين من الفئة الفنية إلى حداثة سن الموظفين نسبيا، سواء من الفئة الفنية أو من فئة الخدمات العامة، وما يتمتعون به من دينامية، ومهارات حاسوبية رفيعة المستوى، واستعداد كل من الجانبين للمشاركة في طائفة أوسع من المهام. ويؤدي هذا النهج المشهود له الذي يستند إلى روح الفريق إلى مضاعفة مهارات الإدارة الفنية إلى أقصى حد، كما يشكل حافزا للموظفين من فئة الخدمات العامة. ويوجد مقر عمل معظم الموظفين تقريبا في جنيف، إذ لا يعمل في مكتب نيويورك سوى أربعة موظفين.

١٠ - وتنقسم الميزانية الإجمالية السنوية للمعهد البالغة نحو ٦,٥ ملايين دولار إلى صندوق عام بمبلغ مليون دولار تقريبا، ومنح للأغراض الخاصة بمبلغ ٥,٥ ملايين دولار تقريبا. وتتأتى هذه الإيرادات للمعهد مباشرة، ولا يُستمد أي جزء منها من الميزانية العادية للأمم المتحدة.

١١ - وبهذا تُوختم النبذة المقدمة عن حالة معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث اليوم. والسؤال التالي هو: هل ينبغي للمعهد الآن أن يستريح ويكتفي بما حققه من إنجاز ويستمر في عمله كالمعتاد، أم ينبغي له أن يشرع في التخطيط للمضي قدما صوب المرحلة المقبلة، بغض النظر عن ماهيتها؟

### الحجج المؤيدة للتغيير

١٢ - تناقص المساعدة الإنمائية الرسمية - ستواصل المساعدة الإنمائية الرسمية انخفاضها في المستقبل المنظور. ولن يمكن بأي حال لحجم هذه المساعدة أن يواهي الاحتياجات الناشئة عن الفقر المستشري في العالم النامي. ومن ثم، فقد يتعين على المؤسسات، من قبيل معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، أن تركز جهودها ليس على محاولة ضمان زيادة التمويل الحكومي لبرامجها، بل على بناء القدرات إلى أقصى حد داخل البلدان النامية ذاتها، في إطار الموارد القائمة والمتاحة، التي قد يتعين الحصول على بعضها من مصادر تمويل بديلة. ومن أسباب هذا الانخفاض الكلل الذي يصيب المانحين من تقديم المعونة، وإبداء الجهات المتلقية لشيء من التحفظ في مواجهة الطلبات "المشروطة"، التي عادة ما تفرض من جانب واحد. ولا شك في أن ظاهرة العولمة قد أسرعت من خطى هذا الاتجاه. وعلاوة على ذلك، فمن المحتمل أن تكون الحصة المخصصة لمنظومة الأمم المتحدة من المساعدة الإنمائية الرسمية المتعددة الأطراف آخذة في التناقص بخطى أسرع من الاتجاه العام. ويرى جميع الأطراف أنه يلزم تحديد نهج جديد. ومن الأمور المقبولة عادة أن يصاغ النهج الجديد حول مفهوم المعونة المتعددة الأطراف رغم أنه يمثل علاجاً مؤقتاً، مما تؤدي بصورة ملحوظة إلى تطوير وتعزيز القدرات البشرية. وينبغي للتدريب الرامي إلى تحسين المهارات الفردية وتعزيز قدرة وكفاءة المؤسسات أن يشكل حجر الزاوية في هذا الهيكل الجديد. وبالتالي، فإن المعهد مفتوح أمامه مجال واسع للأنشطة.

١٣ - ضيق القاعدة المالية - رغم ما ورد أعلاه، فإن الحقيقة المؤسفة هي أن الدول الأعضاء التي تقدم مساهمات للمعهد بالفعل لا تزيد على بضع دول، في حين يستفيد من المعهد عدد أكبر من ذلك بكثير. ومن المشاركات أن من بين أكبر المستفيدين من المعهد بعض من أغنى الدول الأعضاء في العالم، وكثير منها لا يقدم مساهمات مالية للمعهد على الإطلاق. ومن الواضح أنه لا بد من تكثيف الجهود لتوسيع القاعدة المالية للمعهد، الأمر الذي يستلزم اتباع عدة سبل متوازية.

١٤ - تزايد معاهد التدريب - لا يبدو أن ثمة نقص في معاهد التدريب القائمة ضمن منظومة الأمم المتحدة. ورغم أن موائيق كل من هذه المعاهد ونظمها الأساسية جديدة بالثناء من حيث مقصدها وأسلوب تحديدها، فإن ذلك يتمخض عن قدر كبير من الازدواج والتداخل. وربما كان أبسط تقسيم للمسؤوليات هو أن يتولى المعهد مهام التدريب وإجراء البحوث لصالح الدول الأعضاء مباشرة، بينما تركز المؤسسات الأخرى على تدريب الموظفين وإجراء البحوث بوجه عام، بيد أن هذا ليس ما يحدث الآن. فالمحافظة على نطاق الاختصاص كثيراً ما تكون أهم من الاستخدام الرشيد للموارد الشحيحة.

١٥ - ومنذ عشرين عاماً مضت، ذكرت وحدة التفيتش المشتركة في تقريرها عن المعهد (JIU/REP/79/18) أنه ينبغي الأخذ تدريجياً باستراتيجية شبكية يعمل بموجبها المعهد كمركز اتصال وجهة تنسيق لخدمة الأمم المتحدة والمعاهد الإقليمية أو العالمية التي تساعد الأمم المتحدة والتي تعمل في ميدان السلام والتنمية. وبمرور الوقت تكتسب هذه التوصية مزيداً من أهمية، بالنظر إلى زيادة عدد المبادرات القائمة في ميدان التدريب وانخفاض الموارد. وجميع برامج التدريب وبناء القدرات التي يضطلع

بها المعهد في أي مجال في الوقت الراهن هي مشاريع تعاونية تنفذ مع مؤسسات أخرى داخل الأمم المتحدة أو خارجها. ويظهر هذا بوضوح من قائمة البرامج الجارية. ويمكن اعتبار أن التوصية التي كثيرا ما كررتها الدول الأعضاء بشأن تعزيز التعاون فيما بين الوكالات قد نفذت تنفيذا كاملا. وقد أثبت هذا التعاون أنه عامل رئيسي وراء النجاح الذي أحرزته عملية إعادة الهيكلة وعنصر حافز لها.

١٦ - انخفاض مستوى العمر - متوسط عمر مديري البرامج في المعهد أقل بكثير مما هو عليه الحال في باقي أنحاء الأمم المتحدة التي يبلغ متوسط عمر الموظفين فيها الآن ٥٠ عاما. ويدل هذا على أن المعهد يتطور بتطور الزمن وتطور العالم الذي يضطلع فيه النصف الأصغر سنا بين سكانه بأفضل الأعمال وأكثرها ابتكارا. وفي حين أن انخفاض متوسط العمر أدى إلى إحراز المعهد لنتائج أفضل من المتوسط، فإنه يستلزم بعض التعديلات في الإجراءات والمعايير العادية المتبعة حاليا في الأمم المتحدة فيما يتعلق بالترقيات ومستوى المسؤولية. وفي نهاية المطاف، فإن الأمر المهم هو إحراز النتائج وليس القواعد والمعايير البيروقراطية.

١٧ - أسلوب الإدارة - يتمثل الإجراء الذي استحدثه المعهد في منح مديري البرامج قدرا كبيرا من المرونة لإيجاد مصدر التمويل الخاص بهم، ووضع تفاصيل برامجهم أنفسهم. وقد أدى هذا التحول نحو اللامركزية إلى النجاح في توسيع نطاق كثير من برامج التدريب، وإضفاء قدر كبير من المصداقية على المعهد، ولا سيما في البلدان النامية.

١٨ - التكنولوجيات الجديدة - يمر العالم في الوقت الراهن بوحدة من أضخم الثورات التي شهدتها، ونحن نشرف على نهاية العصر الصناعي ونقف على أعتاب عصر المعلومات. فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت يحدثان الآن تغييرا كاملا وجذريا في الطريقة التي يفكر ويتصرف بها الناس والطريقة التي يديرون بها شؤونهم. وستظل أي مؤسسة لا ترى هذه التغييرات وتتأقلم معها في عالم الغد حبيسة الأداء البيروقراطي الذي يفترق إلى التميز. ولا جدوى من الاختباء وراء التذرع بأن الحياة اليومية في البلدان النامية لم تلحق بعد بالتكنولوجيات الجديدة لثورة المعلومات. فقد حدث هذا بالفعل في كثير من الحالات، ولا مناص من أن يحدث في جميع الحالات الأخرى. ولذا، فإن السر يكمن في استباق منحنى التغيير وعدم التخلف عنه.

١٩ - نمو القطاع الخاص - يمثل النمو الهائل في قوة القطاع الخاص ونطاقه أحد التغييرات الأخرى الرئيسية الجارية في أنحاء العالم، حتى في البلدان التي تمكنت تقليديا من تحاشي هذا الشكل من أشكال السلوك الاقتصادي. فمع أن انتقال ما يزيد على تريليون من الدولارات يوميا عبر الحدود بسرعة الضوء (دون جوازات سفر أو تأشيرات)، أصبح القطاع الخاص الآن جهة فاعلة رئيسية على الساحة العالمية، بل أصبح في معظم الحالات، جهة أقوى بكثير من الحكومات نفسها. وهذا القطاع الخاص الجديد مكتوب له البقاء على الساحة، ولا مفر من ضرورة التأقلم مع هذا الواقع.

٢٠ - تقييم أثر التدريب - يأخذ المعهد تدريجياً بإجراءات لتقييم أنشطته تقييماً منهجياً جديراً بالثقة. ورغم أن الهدف من التدريب هو زيادة المعارف الفردية، فإنه يستهدف بصفة أساسية تحسين مهارات الأفراد من أجل إحداث تحسينات في المحيط المؤسسي. فأى عملية جديدة للتقييم هي عملية تقييم لأثر برنامج ما على المدى القريب والمتوسط والطويل. ويمكن تحقيق هذا من خلال تدريب المؤسسات أو عن طريق الخبراء الخارجيين. ويشمل ذلك زيارة المكان بعد مرور سنتين أو ثلاث أو خمس سنوات على بدء البرنامج. وينبغي أن يلتقي القائمون بالتقييم مع خريجي البرنامج، ورؤسائهم المباشرين في تسلسل الإدارة، ومع رئيس الدوائر. وبهذه الطريقة يمكن بصورة مشتركة تقييم أثر برنامج التدريب على المؤسسات. وينبغي للمعهد أن يواصل متابعة هذا الاتجاه.

#### اتجاهات يمكن اتباعها في المستقبل

٢١ - تم تقديم سرد للعوامل الرئيسية المحددة التي تبدو في صالح التغيير، وهي عوامل جميعها يتعين وضعه في الاعتبار، وقد استغرق مجلس الأمناء وقتاً للنظر في الحالة بتعمق. وقد ترغب الدول الأعضاء في التركيز على الجوانب والأسئلة المختلفة أثناء مناقشة الأمر في اللجنة الثانية، في محاولة للتوصل إلى قرارات بشأن الاتجاهات المقبلة لهذا المعهد الدينامي. وقدم رئيس المجلس مجموعة من الأسئلة المحددة. ونظر الأمناء في هذه الأسئلة، وتوصلوا بعد المناقشة إلى مجموعة من التوصيات الجماعية على النحو الوارد أدناه.

٢٢ - الحجم المؤسسي - ما هو الحجم الأمثل للمعهد في المستقبل؟ أينبغي أن يظل صغير الحجم ومحكم التركيب، أم حان الوقت لتوسيع نطاق أنشطته؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل ينبغي أن تكون هذه الزيادة هامشية أم تكون زيادة كبيرة أو ملحوظة؟ وما هو معدل النمو الذي ينبغي تخطيط هذه الزيادة على أساسه؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: يمكن أن يعتمد حجم المعهد على عوامل كثيرة، هي احتياجات الدول الأعضاء من التدريب، ونطاق الانتشار الجغرافي الذي تمتد إليه برامج المعهد، والموارد المتاحة له. بيد أن الأمناء رأوا، برغم هذه المتغيرات، أن طابع مهام المعهد، أي دوره الحفاز والتنسيقي، ينبغي أن يظل دون تغيير. فالمعهد ينبغي له في جميع أنشطته أن يواصل تعزيز التغيير وبدأه، وحشد الاهتمام بالمواضيع الجديدة والناشئة. ورأى الأمناء أيضاً أنه ما زال للتدعيم أولوية، حتى تكفل للبرامج استمرارية داخلية لا تززعها التطورات غير المنظورة التي تشكل سمة متأصلة في معهد ضئيل الموارد نسبياً.

٢٣ - بؤرة التركيز في مجال التدريب - أينبغي أن تظل بؤرة تركيز البرامج التدريبية للمعهد تتبع نفس الاتجاهات الحالية إلى حد ما، أم ينبغي تحديد مجالات جديدة للتدريب أو تنفيذ أولويات جديدة، بالتشاور الواجب مع الدول الأعضاء التي تمثل المستعملين النهائيين لهذه البرامج؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي

ينبغي تحديده من إجراءات لغرض استشارة الدول الأعضاء بشأن تحديد ميادين التدريب المستصوبة؟ وما هي السرعة التي ينبغي بها تنفيذ برامج التدريب والأولويات المنقحة؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: ما زال بناء القدرات هو الأساس الذي تستند إليه التنمية في الدول الأعضاء، ومن ثم، ينبغي لبرامج المعهد أن تسعى باستمرار إلى توعية البلدان ومساعدتها فيما يتصل بالمسائل التي تؤثر على التنمية فيها على المدى المتوسط والطويل. وتقع مهمة تحديد هذه الاتجاهات الاستراتيجية على عاتق المجلس. فما زال المجلس هو أعلى سلطة في المعهد، وله الصلاحية الكاملة في أن يفكر في مجالات الأولوية في المعهد وأن يحدد جدول أعمال يمكن أن تتجلى فيه اهتمامات الدول الأعضاء على أمثل وجه. وبرامج المعهد الحالية، بسبب شمولها وتنوعها، تعكس على النحو المناسب الاحتياجات العديدة والمختلفة التي تعرب عنها الجهات المستفيدة من البرامج، كما أنها مصممة استجابة لطلبات محددة وملحة. ومن المهم، فيما يتعلق بتصميم البرامج، أن تستمر الجهود المبذولة لإدماج التعديلات التي تنطوي عليها الشواغل الاقتصادية والإنمائية والاجتماعية والبيئية للبلدان إدماجاً كاملاً في مناهج متسقة لبناء القدرات والتدريب وأن يتحسن أيضاً تقييم الأثر الطويل الأجل الذي تحدثه أنشطة التدريب فيما يتعلق بالتحول المؤسسي. وكان لدى الأمناء اقتناع قوي بأن مسألة التقييم والمتابعة بوجه عام ينبغي أن تلقى مزيداً من الاهتمام طوال مرحلة التدعيم وأن تظل بؤرة تركيز أساسية لمجلس الأمناء الجديد. وختاماً، أشار المجلس إلى أن الهدف الرئيسي للمعهد هو تعزيز كفاءة الأمم المتحدة من خلال تدريب الموظفين من الدول الأعضاء، واتفق على أن يظل هذا الهدف هو المبدأ الذي تهتدي به جميع التطورات المقبلة.

٢٤ - الانتشار الجغرافي - ما هي التغيرات المنظورة فيما يتعلق بالانتشار النسبي لبرامج التدريب ما بين جنيف ونيويورك والمدن الكائنة في الدول الأعضاء؟ وما هي الأهمية الخاصة التي ستمتج بها نيويورك التي تقدم العمل فيها بمعدل مذهل والتي تدل جميع الشواهد على وضوح وشدة الاحتياجات فيها إلى التدريب؟ وهل يضطلع المعهد بقدر كاف من التدريب في مراكز الأمم المتحدة الأخرى؟

وجاءت آراء المجلس بشأن هذه المسألة على النحو التالي: تقسم في الوقت الراهن برامج المعهد بشكل تقريبي فيما بين جنيف (١٦ في المائة) ونيويورك (١٤ في المائة) والدول الأعضاء نفسها (٧٠ في المائة). وسيظل هذا التركيز على مقر الأمم المتحدة ومراكزها مستمراً، ولا مفر من أن تنمو البرامج القائمة هناك. بيد أنه كان على المجلس أن يقرر ما إذا كان في الإمكان، دون تغيير التوازن الجغرافي العالمي، وبشرط توافر الأموال اللازمة، أن تصبح أماكن استضافة اللجان الإقليمية (أديس أبابا، وبانكوك، وبيروت، وسانتياغو) مواقع إضافية أيضاً لأنشطة المعهد التدريبية. أما فيما يتعلق بالتركيز الراهن على تنفيذ البرامج في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تمثل الجزء الرئيسي من أنشطة المعهد، فمن الواضح أنه سوف يستمر ضمن السياقات الوطنية.

٢٥ - صغر سن الموظفين - كيف يمكن، بالنظر إلى الشباب النسبي الذي يتمتع به موظفو الفئة الفنية بالمعهد، تشجيع الموظفين التشجيع الواجب عن طريق الإسراع بعجلة الترقيات بحيث يمكن إجراء التقييم النهائي لكل فرد من موظفي الفئة الفنية وللمؤسسة ككل استناداً إلى نهج يركز على إحراز النتائج؟ وكيف يمكن للمعهد أن يعد نفسه للنقد الحتمي الذي قد يصدر من أجزاء منظومة الأمم المتحدة الأخرى الأدنى حظاً التي تسير فيها الترقيات بخطى أبطأ (وتكون النتائج فيها أقل ظهوراً)؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: ثبت طوال مرحلة إعادة الهيكلة أن صغر سن موظفي المعهد له ميزته، وأنه بالتأكيد سيشكل مكسباً في ضوء التحديات الجديدة التي تفرضها ثورة المعلومات. بيد أنه لا بد من تحقيق التوازن السليم عن طريق توفير الحافز الكافي لهذه المجموعة الشابة النشطة، مع ضمان استمرار إمكانية الحركة والتجدد ضمن صفوفها في الوقت نفسه.

٢٦ - تكنولوجيا المعلومات - كيف يمكن الاستفادة على نحو أفضل (بدلاً من الاستفادة المتقطعة) من تكنولوجيا المعلومات الجديدة في تعزيز نشر الوحدات التدريبية للمعهد على نطاق أوسع وبتكلفة أقل؟ وهل يمكن للمعهد، ضمن إطار زمني قصير ومحدد جيداً، أن يدرس التكنولوجيات التي ينبغي استخدامها، ليس فقط لوضع المواد التدريبية على موقع المعهد على الشبكة العالمية، بل والأهم من ذلك، لجعل المؤتمرات المعقودة عن طريق الفيديو، والتدفق الصوتي من المكونات الهامة لإجراءاته التدريبية؟ وما هو الإطار الزمني الذي يمكن ضمنه تحقيق هذا؟ وهل لدى المعهد موظفون يتمتعون بالمؤهلات المناسبة للاضطلاع بنقل برامجه التدريبية عبر شبكة الإنترنت؟ وإذا لم يكن هؤلاء الموظفون متوافرين لديه، فما هي أسرع مدة يمكن خلالها تعيين موظفين من هذا النوع؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: ينبغي أن يظل تعزيز سياسة استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة من بين الأولويات العليا للمعهد ولمجلسه وإدارته وموظفيه، ويشمل ذلك اللجوء المستمر إلى التسهيلات الصوتية وتسهيلات الفيديو لأغراض الإرشاد، وإلى قوائم المستعملين الالكترونية لإجراء المشاورات والتقييمات. ورأى المجلس أنه ما لم يتمكن المعهد من الالتزام بهذه الاستراتيجية المتمثلة في الاستفادة القصوى من شبكة الإنترنت فمن الممكن أن تظل أنشطته ونواتجه هامشية. ومن ثم، أعرب المجلس عن أمله في أن يفحص المجلس الجديد مرة أخرى الطائفة الكاملة من التحديات والفرص التي تتيحها تكنولوجيات المعلومات لمعهد له مثل طابع معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث.

٢٧ - التمويل - كيف ينبغي زيادة التمويل المقدم إلى برامج المعهد؟ وإذا كانت الحكومات شديدة البطء وعدم الاكتراث في استجاباتها للجهود التي يبذلها الأمناء لجمع الأموال، ألا ينبغي أن يتجه التركيز بصورة أكبر إلى القطاع الخاص والمؤسسات الخاصة ليس فقط سعياً وراء الأموال، بل أيضاً وراء تكوين الشراكات؟ وكيف يمكن للمعهد، بالنظر إلى الوزن الهام الذي تتمتع به المؤسسات التي يوجد مقرها في الولايات



المتحدة، أن يتأقلم مع الضرورة الحتمية التي تقضي باتجاه هذا الجهد في بادئ الأمر إلى اتخاذ الولايات المتحدة مركزاً له؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: سيواصل الأمناء أداء دور حيوي في عملية جمع الأموال للمعهد، ولا سيما في أوساط حكوماتهم. ومن الضروري مواصلة هذا النهج الأساسي في العمل وتوسيع نطاقه من أجل كفاءة وفاء المعهد بالحد الأدنى لاحتياجاته من التمويل. ورأى الأمناء أيضاً أنه يلزم بذل المزيد من الهمة في الاستفادة من إمكانيات التمويل القائمة في أوساط المؤسسات والقطاع الخاص، كما أكدوا التزامهم باستكشاف هذه السبل الجديدة. ورأى المجلس أنه يمكن اتباع سياسة نشطة على جميع الجبهات لجمع الأموال، ما دام هذا التمويل بأي صورة من صورته لن يضعف من قيمة المعهد الأساسية المتمثلة في الاستجابة في المقام الأول لاحتياجات الدول الأعضاء، ولا سيما البلدان النامية.

٢٨ - توسيع نطاق التركيز على الجامعات - هل يمكن بالنظر إلى الامكانيات الضخمة القائمة في أوساط طلاب الجامعات والاهتمام الشديد الذي تبديه الجامعات بالدبلوماسية المتعددة الأطراف، أن يجري توسيع نطاق أنشطة المعهد بحيث تمتد إلى الجامعات عن طريق تنظيم برامج للمحاضرات عن الأمم المتحدة، وأعمالها، والطائفة الواسعة من الأنشطة التي تضطلع بها، والنجاحات الهائلة التي تحققت، وما إلى ذلك؟ وهل يمكن بسهولة تحديد الأفراد الذين يمكنهم الاضطلاع بهذا الجهد الحيوي؟ وهل يمكن تنفيذ هذا ضمن الموارد القائمة؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: يمثل موظفو الخدمات الوطنية في الدول الأعضاء الجهة الرئيسية ذات الأولوية المستفيدة من برامج المعهد التدريبية. وفي الماضي، استفادت برامج المعهد من المدخلات التي قدمها العلماء من الجامعات ومراكز البحوث. ورأى المجلس أن المعهد يمكن بدوره أن ينفذ على الأفكار والأعمال الجارية في هذه الكيانات وأن يساهم فيها. ومن ثم، فقد شجع المجلس على اتباع سياسة أكثر حسماً في هذا الصدد، ما دامت ستتيح ضمن الموارد القائمة وسيظل طابعها أقرب إلى الطابع الإرشادي. وذكر المجلس من جديد أن تطور تكنولوجيات المعلومات يهيئ فرصة للوصول إلى هذا الجمهور على وجه الخصوص دون الانتقاص من تركيز البرامج على الدول الأعضاء.

٢٩ - البحوث - بالنظر إلى أن البحوث تشكل جزءاً هاماً من الولاية الأصلية للمعهد، فما هي الحصة النسبية التي ينبغي تكريسها من موارد المعهد لهذا الجانب من أعماله، وما هي مجالات البحوث التي ينبغي للمعهد أن يتجه إلى التركيز عليها في بادئ الأمر، وكيف يمكن نشر نتائج هذه البحوث بما يعود بالفائدة القصوى على أعمال المعهد ومعالم صورته ووجوده؟

وجاءت آراء مجلس الأمناء بشأن هذه المسألة على النحو التالي: ما زال التدريب هو بؤرة التركيز الرئيسية التي يوجه لها المعهد الأولوية بمقتضى الفقرة ٢ من المادة الثانية من نظامه الأساسي. بيد أن الفقرة ٣ من نفس المادة تنص على ما يلي: "يضطلع المعهد بإجراء البحوث والدراسات المتصلة بوظائف

الأمم المتحدة وأهدافها. وتولي هذه البحوث والدراسات الأولوية المناسبة لاحتياجات الأمين العام للأمم المتحدة وسائر أجهزة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة". ولكن في أوائل التسعينات، طلبت الدول الأعضاء على وجه التحديد ألا يستخدم المعهد صندوقه العام لإجراء البحوث بصفة عامة، وهو مبدأ ما زال الأمناء يلتزمون به. ومع اكتمال مرحلة إعادة التشكيل، رأى الأمناء أن بإمكان المعهد أن يتوسع تدريجياً في برامج القائمة التي تشتمل على عنصر بحثي قوي، ما دام هذا لن ينتقص من جهوده المبذولة في مجال التدريب بالذات. وبإيجاز، رأى الأمناء أن الوقت قد حان لإعادة النظر في المجالات التي يمكن فيها للبحوث ذات المنحى التنفيذي أن تسهم بالمزيد، سواء في الأنشطة التدريبية للمعهد ذاته، أو في عملية التفكير الأعم التي يضطلع بها الأمين العام والأمم المتحدة بشأن التطورات المقبلة للنظام المتعدد الأطراف.

٣٠ - وقد عين نصف الأمناء الحاليين مع بدء عملية إعادة تشكيل معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث. وكان القصد هو أن يضطلع هؤلاء الأمناء بخدمة المعهد ومد يد العون للأمين العام فيما يبذله من جهد. والآن لا بد من تسليم هذه الراية، كما أن الأوان فيما يبدو لتقديم خلاصة للتراث الذي يمكن أن يكون هؤلاء الأمناء قد تركوه. ومما يجعل هذا مناسباً بصفة خاصة أن الأعوام القادمة قد تكون بالفعل من أكثر الفترات دينامية فيما يتصل بتطوير منظومة الأمم المتحدة وإعادة تشكيلها.

٣١ - واتفق مجلس الأمناء عموماً مع ما قدم من تشخيص لأنشطة المعهد، ومن تقييم الإنجازات التي حققتها حتى الآن، وللسياق العالمي الذي سيتعين عليه أن يعمل ضمنه في الأعوام المقبلة. وقرر المجلس أن هذه الاعتبارات من الأهمية بحيث تستحق أن تكون موضعاً لمناقشات ومداومات مستمرة. ومن ثم، ينبغي متابعتها في مجلس الأمناء المقبل. وفي غضون ذلك، قرر المجلس أن يقدم آراءه هذه إلى الجمعية العامة مدرجة في هذا التقرير.

-----