



Distr.  
GENERAL

A/31/101  
1 June 1976  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH



الأمم المتحدة

الجمعية العامة

الدورة الحادية والثلاثون  
البند ٩٦ من القائمة الأولية \*

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الزمالات في منظومة الامم المتحدة

مذكرة من الامين العام

يحيل الامين العام بهذا ، بموافقة اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، الى الدول الاعضاء تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الزمالات في منظومة الامم المتحدة الذي اعده المفتش ش. س. جهسا (JIU/REP/76/1) . ويتوقع ان تقوم لجنة التنسيق الادارية بتقديم ملاحظات مشتركة حول هذا التقرير في الوقت المناسب .

UN LIBRARY

AUG 18 1976

UN/SA COLLECTION

. A/31/50 \*

.../...

76-10722

تقرير عن الزمالات في منظومة الامم المتحدة

اعداد

ش . س . جها  
وحدة التفتيش المشتركة

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف

شباط/فبراير ١٩٧٦

## ملخص

تم اعداد هذه الدراسة بمبادرة من وحدة التفتيش المشتركة .

ان ما استرعى انتباه المفتش هو ( ١ ) انه رغم ان برامج التدريب ذات اهمية جوهرية بالنسبة الى تكوين مقومات من الموظفين المؤهلين في البلدان النامية ، ( ٢ ) وان برامج التدريب هذه تشكل القسم الاكبر من جميع أنشطة التعاون التقني في منظومة الامم المتحدة ، ( ٣ ) وان المنظمات والوكالات في المنظومة منحت ، في الفترة ١٩٧٣ - ١٩٧٤ وحدها ، حوالي ٢١ ٥٠٠ زمالة يزيد مجموع تكلفتها التقريبية عن ٩٠٠٠٠٠٠ دولار بقليل ، لم تجر حتى الان اية محاولة منهجية لتقييم فعالية ونتائج هذه الجهود على نطاق المنظومة بأكملها ، اضافة الى ذلك ان التنسيق والتعاون ، بين المنظمات المتبرعة ، في ميدان الزمالات ، ما زال بوجه عام غير كافيين ، ان تميل كل منظمة الى تناول الزمالات في اطار مفاهيمها الخاصة واحتياجات قطاعها الخاص الى استحداث منهجيتها واجراءاتها الخاصة دون بذل اي جهد حقيقي لتجميع الخبرات بقصد ايجاد حلول مشتركة لمشاكل مشتركة .

وبعد وصف شتى الانواع القائمة للزمالات ، تضي هذه الدراسة في ايضاح الاجراءات التي تنطوي عليها شتى مراحل تخطيط وتنفيذ تقديم زمالة ما ، وهنا يحاول المفتش تعيين اية مشاكل قائمة واقترح العلاج لها . وقد جرى التشديد بوجه خاص على ضرورة القيام بما يلي : ( أ ) تحسين اجراءات البرمجة بقصد تحسين ربط الزمالات بالفرص النهائي للمشروع الذي تشكل عنصرا منه ؛ ( ب ) التقليل من التأخير والبطء في العملية ؛ ( ج ) ترشيد اختيار نوع ومدد الزمالات ؛ ( د ) توسيع نطاق المؤسسات المضيفة مع تشديد خاص على اختيار المؤسسات داخل الاقليم وحتى داخل البلد ؛ ( هـ ) ترشيد وتعزيز التقييم وادماجه في برنامج الزمالات ؛ ( و ) ونقل اكبر عدد ممكن من عمليات تخطيط وتنفيذ الزمالات من المركز الى الميدان وذلك لتخفيض التكاليف العامة والتعجيل باتخاذ الاجراءات . كما قدمت اقتراحات بشأن التنظيمات والاجراءات اللازمة لادارة الزمالات في المقر والمكاتب الميدانية وكذلك بشأن القيام ، قدر الامكان ، بتوجيه المصطلحات ، والمنهجية والاجراءات ، والاستمارات والاستبيانات ، وتحسين التعاون والتنسيق بين المنظمات المتبرعة وكذلك بينها وبين المكاتب الحكومية المسؤولة عن الزمالات على الصعيد القومي .

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٢ - ١	٤ - ١	..... أولاً - مقدمة
		..... ثانياً - الزمالات في منظومة الأمم المتحدة
٠ - ٣	٢٧ - ٥	..... الحالة في الوقت الحاضر
		١ - لمحة عامة
		الجدول ١ : عدد الزمالات الفردية ونفقاتها في منظومة الام المتحدة ١٩٧٣ - ١٩٧٤ ( حسب المنظمة ومصدر الاموال ) .
٦		
٠ - ٨	٢٧ - ١٥	..... ٢ - الحالة في المنظمات المختلفة
٠ - ١١	٢١٥ - ٢٨	..... ثالثاً - تحليل وملاحظات
٤ - ١١	٣٢ - ٢٨	..... ١ - لمحة عامة
٨ - ١٥	٤٢ - ٣٣	..... ٢ - تخطيط الزمالات وبرمجتها
٦ - ١٩	٧٨ - ٤٣	..... ٣ - المشاكل المؤثرة في بدء برامج الزمالات
١ - ١٩	٥٥ - ٤٣	..... ( أ ) مشاكل الاختيار
٣ - ٢١	٦٢ - ٥٦	..... ( ب ) مشاكل اللغة
		..... ( ج ) التأخر في تسمية المرشحين والتعجل المفرط في تخطيط البرامج
٤ - ٢٣	٧٠ - ٦٣	..... ( د ) التأخيرات الحاصلة في عناصر اخرى من مشروع ما والمؤثرة في الزمالات
٦ - ٢٥	٧٨ - ٧١	..... ٤ - انواع الزمالات ومدتها
٠ - ٢٧	٨٨ - ٧٩	..... ٥ - ايجاد اماكن الدراسة
٦ - ٣٠	١٠٤ - ٨٩	..... الجدول ٢ : منطقة منشأ واماكن دراسة زملاء بعض المنظمات الداخلة في منظومة الام المتحدة
٣١		..... ١٩٧٣ - ١٩٧٤ .
١ - ٣٦	١١٢ - ١٠٥	..... ٦ - مشاكل الزملاء في البلد المضيف

المحتويات ( تابع )

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٥٢ - ٣٨	١٥٧-١١٣	٧ - التقييم والمتابعة .....
٥٧ - ٥٣	١٧٤-١٥٨	٨ - الهياكل التنظيمية في المكاتب المسؤولة عن الزمالات ..
٥٨ - ٥٧	١٨٠-١٧٥	٩ - الوكالات القائمة بالادارة .....
٦١ - ٥٩	١٩٠-١٨١	١٠ - التوزيع اللامركزي للمسؤولية عن الزمالات .....
٧٠ - ٦٤	٢١٥-١٩١	١١ - المسائل الاخرى .....
٦٥ - ٦٤	١٩٧-١٩١	( أ ) التنسيق بين الوكالات .....
٦٦ - ٦٥	٢٠١-١٩٨	( ب ) التوحيد .....
٦٨ - ٦٦	٢٠٨-٢٠٢	( ج ) القيمة النقدية للزمالات .....
٦٩ - ٦٨	٢١٢-٢٠٩	( د ) اعادة توجيه برامج الزمالات .....
٧٠ - ٦٩	٢١٥-٢١٣	( هـ ) دور الحكومات المستفيدة من الزمالات .....
٧٨ - ٧١		رابعا - التوصيات .....

## أولا - مقدمة

- ١ - لقد قامت وحدة التفتيش المشتركة باعداد دراسة عن هذا الموضوع للاسباب التالية :
- ما لبرامج التدريب من اهمية حاسمة بالنسبة الى اعداد موظفين مؤهلين في البلدان النامية ؛
- فائدة مساهمات منظومة الامم المتحدة في هذه البرامج ؛
- المبالغ الكبيرة التي تنفقها الحكومات والمنظومة عليها والتي تشكل ، في حالة الاخيرة ، القسم الكبر من تكاليف جميع أنشطة المساعدة التقنية ؛
- استصواب القيام من جديد بدراسة وتقييم هذه البرامج لتقرير ما اذا كان من الضروري ادخال بعض التعديلات عليها او اعادة توجيهها بالنظر الى الحالة السريعة التغير في البلدان النامية وذلك لتأمين الفائدة القصوى للدول الاعضاء والانتفاع الا مثل من اموال الامم المتحدة .

٢ - وليس المقصد من هذا التقرير ، الذي هو ، على ما يعلم المفتش ، اول دراسة تعد في هذا الميدان على صعيد المنظومة باكملها منذ عدة سنين (١) ، تناول كل الأنشطة التدريبية بل ان يتناول اساسا تدريب رعايا احد البلدان النامية خارج ذلك البلد ، ذلك التدريب الذي تشكل الزمالات وسيلة اساسية من وسائل تحقيقه . ومن المسلم به ان التدريب داخل بلد ما لا يمكن فصله كليا عن التدريب خارجه . فغالبا ما يكون التدريب الاولي في البلد شرطا لازما للدراسة في الخارج . وعليه فلا بد من النظر في أنشطة المنظومة فيما يتعلق بالتدريب في الخارج وخاصة بالزمالات في اطار جميع الأنشطة التدريبية .

٣ - ولاغراض هذه الدراسة تم اختيار اربعة بلدان في آسيا هي اندونيسيا وتايلند وماليزيا والهند . كما اجري المفتش مناقشات وتبادل الاراء مع المسؤولين المعنيين بالتدريب ، وخاصة ببرامج الزمالات في مقار الامم المتحدة ، وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، ومعظم المنظمات والوكالات المتبرعة في المنظومة . فلاحظ انه ليس من بلد واحد قدم نفس الصورة التي قدمها بلد آخر بالضبط . غير انه فيما يتعلق بتنفيذ نواح عديدة من برامج الزمالات ، من قبيل تخطيطها وبرمجتها ، ونوع التدريب المختار ومدته ، واختيار المرشحين ، وصعوبات اللغة ، ومشاكل ايجاد اماكن الدراسة ،

---

(١) آخر دراسة اعدت عن الأنشطة التدريبية على صعيد المنظومة باكملها ، وعنوانها "مشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي الاقليمية والاقليمية للمساعدة التقنية . تقرير عن تقييم الحلقات الدراسية ، والجولات الدراسية ، والدورات التدريبية ، والاجتماعات التي تعقدها افرقة الخبراء العاملة" (No. 69-40571)، صدرت في كانون الاول / ديسمبر ١٩٦٨ .

والتقييم والمتابعة ( او انعدام المتابعة ) ، والترتيبات الادارية في المقار والميدان ، ومشاكل التنسيق ، الخ ، امكن التعرف على عدد كاف من المشاكل المشتركة واقتراح التدابير العلاجية حيثما بدا ان الحاجة تدعو الى ذلك . وقد انهي الى المفتشان مثل هذه المشاكل موجودة في مناطق اخرى ايضا .

٤ - وما ييسر مهمة المفتش الى حد بعيد المناقشات التي اجراها في مكاتب المقار وفي الميدان على السواء ، وخاصة مع كثير من مديري المشاريع ، وكذلك مع السلطات الحكومية التي سنحت لها الفرصة للاجتماع بها في معظم البلدان التي قام بزيارتها . وفي احد البلدان سنحت للمفتش الفرصة ، بفضل تكرم الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي بمد يد المساعدة ، للتحديث ايضا مع عدد كبير من الزملاء العائدين . وهو يود ان يعبر عن تقديره الصادق لجميع اولئك الذين تكرموا عليه بوقتهم .

## ثانيا - الزمالات في منظومة الامم المتحدة

### الحالة في الوقت الحاضر

#### ١ - لمحة عامة

٥ - جرى تعريف عبارة "زمالة" بأنها اعانة نقدية تقدمها منظمة ما الى فرد مؤهل لتمكينه من الالتحاق لمدة محددة ، في احدى المؤسسات الجامعية او غير الجامعية في بلد اجنبي ( أو في بلده هو في حالات استثنائية ) بدورة مخططة من دورات التعليم او التدريب في الميادين والمهارات التي من شأنها ان تؤدي ، عند عودته ، الى تنمية بلد ، الاقتصادية والاجتماعية والتي ( حيثما تقرر الدراسة في الخارج ) لا تتوفر التسهيلات الكافية لها في وطنه .

٦ - وليست المنظمات والوكالات جميعا الوحيدة التي تعتبر الزمالات من اهم ما تسهم به في سبيل تدريب اليد العاملة المؤهلة في البلدان النامية ، بل هذا هو ايضا رأى المسؤولين الحكوميين في البلدان التي قام المفتش بزيارتها الذين يبدو وانهم يؤيدون بوجه عام ، في حالة المشاريع الممولة من برنامج الامم المتحدة الانمائي ، اجراء تخفيض في عنصر الخبراء وزيادة في عنصر الزمالات وكذلك في عنصر المعدات . وقد سبق لفريق تقييم خارجي مكون من خبراء ذوى مكانة سامية ، وهو الفريق الذى عينه برنامج الامم المتحدة الانمائي في عام ١٩٦٦ ، ان لاحظ في حالة تايلند انه كلما تقصى سير واثر مشاريع الامم المتحدة واسباب التقدم التقني الكبير الذى جرى في تايلند في السنوات الاخيرة كلما اقتنع بالاهمية الحيوية للزمالات . وهذا الرأى لا يزال صحيحا اليوم وليس مقصورا على تايلند .

٧ - وقد قدمت المنظمات والوكالات في منظومة الامم المتحدة خلال فترة السنتين ١٩٧٣ - ١٩٧٤ ( وهما آخر سنتين تتوفر عنهما بيانات شاملة ) ما يناهز مجموعه ٥٠٠ ٢١ زمالة يزيد مجموع تكاليفها التقريبية عن ٩٠ مليون دولار ( ٢ ) بقليل ، وفيما يلي تحليل لها ( حسب المنظمة ) :

( ٢ ) ان شتى الارقام الواردة في هذا التقرير هي في عدد من الحالات ، ارقام تقديرية او تقريبية . وفي الحقيقة ، وجد المفتشان من المستحيل في الواقع ، نظرا الى عوامل من قبيل الطرق المختلفة لقياس "الانتاجية" ، والتعريفات المختلفة ، والطرق المختلفة للاحتفاظ بسجلات ، الخ ، الحصول من المنظمات والوكالات الداخلة في المنظومة على بيانات قابلة للمقارنة تماما او حتى نهائية . ومع ذلك فهو يعتقد ان هذه الاحصاءات - المسلم بعدم كفايتها - تعطي على الاقل فكرة ما عن اهمية عنصر الزمالات من حيث عدد المنح المقدمة ونفقاتها .

٠٠/٠٠



المنظمة	النفقات	عدد الزمالات
منظمة الصحة العالمية	٣٠ ١٧٢ ٦٠٠	٧ ٣٥٩
منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	١١ ٠٠٤ ٤٨٢	٢ ١٦١
منظمة الاغذية والزراعة	١٠ ٨١٨ ٠٠٠	١ ٤٨١
الامم المتحدة	١٠ ٢٥٤ ٣٤٠	٣ ٢٠٠
منظمة العمل الدولية	٨ ٦٣٦ ٢٤٢	٩٠١
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٤ ٤٧٦ ٩٥٤	١ ٥٥٢
منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية	٣ ٩١٧ ٠٠٠	١ ٣٣٤
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	٢ ٨٥٤ ٠٠٠	٥٣٨
الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية	٢ ٥٠٦ ٨٢٤	١ ١٤٠
اتحاد البريد العالمي	٧١٧ ٥٥٠	٢٣٥
برنامج الامم المتحدة لشؤون البيئة	٦٩٣ ٠٠٠	١٣٧
المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية		
للملاحة البحرية	٢٢٣ ٥٦٤	١٢١

وكما سترد الاشارة ، فليس من علاقة تناسب طردي بين عدد الزمالات ونفقاتها . ومرد ذلك الى ان مدة المنحة وقيمتها قد يختلفان اختلافا كبيرا من حالة الى اخرى باختلاف نوع التدريب المعني .

٨ - والجدول رقم ١ يقدم تحليلا اكثر تفصيلا لعدد ونفقات الزمالات حسب المنظمة ومصدر الاموال خلال فترة السنتين ذاتها ١٩٧٣ - ١٩٧٤ .

٩ - وكما يتضح من الجدول ١ ، فقد قام برنامج الامم المتحدة الانمائي في فترة السنتين ١٩٧٣ - ١٩٧٤ بتمويل حوالي ٥٠ في المائة من جميع المنح ؛ وجرى تمويل نسبة اضافية قدرها ٢٩٨ في المائة من الميزانيات العادية للمنظمات المتبرعة ، و١٨٥ في المائة من الاموال الاستثمارية والبرامج الخاصة ، و١٧ في المائة من مصادر تمويل غير معينة . وقد تفاوتت هذه النسب تفاوتا كبيرا بتفاوت المنظمات المتبرعة . وهكذا لم ينفق اتحاد البريد العالمي والاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية والمنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية ومنظمة الاغذية والزراعة اية اموال على الاطلاق من ميزانياتها العادية على الزمالات . فالزمالات التي قدمتها المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية انما قام بتمويلها برنامج الامم المتحدة الانمائي وحده . كما كانت هناك تفاوتات بين منظمة واخرى في النفقات الممولة من مصدر واحد . ففيما يتعلق بمنظمة الصحة العالمية مثلا جرى تمويل ٦٨٧ في المائة من جميع المنح من الميزانية العادية ؛ اما في حالة منظمة

٠٠/٠٠

الطيران المدني الدولية فلم تبلغ هذه النسبة سوى ٨٠ في المائة . وقام برنامج الامم المتحدة الانمائي ( كما رأينا ) بتمويل ١٠٠ في المائة من جميع زمالات المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية و ٩٦٥ في المائة من زمالات منظمة الطيران المدني الدولية ، ولكنه لم يمول سوى ١١٤ في المائة من زمالات منظمة الصحة العالمية . واخيرا فقد جرى تمويل ٣٥ في المائة من نفقات المنظمة العالمية للارصاد الجوية على المنح الدراسية ، و ٢٠ فقط في المائة من نفقات منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية من الاموال الاستثمانية والبرامج الخاصة ، الخ .

١٠ - وهناك انواع عديدة من الزمالات في منظومة الامم المتحدة . ورغم امكانية وصف هذه الزمالة او تلك بعبارة واحدة في عدد من المنظمات فمن الممكن ان تتفاوت مميزاتها واغراضها . ومع ذلك فهي تقع جميعا ، بوجه عام ، في ثلاث فئات رئيسية :

- ( أ ) زمالات للدراسة الجامعية الفردية ( الدراسة التي لا تؤدي الى نيل شهادة ، الدراسة السابقة للتخرج او اللاحقة للتخرج ) يترتب عليها الالتحاق بدورات عادية او خاصة ؛
- ( ب ) زمالات تقدم للافراد او المجموعات للالتحاق لمدة قصيرة بدورات خاصة للتدريب العملي ، وبالحلقات الدراسية والندوات والورشات والتدريب في المصانع ، الخ ؛
- ( ج ) زمالات تقدم للافراد او المجموعات للقيام بجولات دراسية او استطلاعية تمكن كبار المسؤولين من دراسة التطورات المتصلة بميادينهم في الخارج ، وتبادل الاراء ، وجمع المعلومات . وبالإضافة الى ذلك فهناك انواع متباينة من اعانات التدريب البحثي التي ترمي اما الى تحسين مهارة احد الزملاء وخبرته الشخصية واما ( في حالة العالم الذي لديه خبرة بالفعل ) الى اشراكه في عمل يسهم في تطوير ميدان ما من ميادين التخصص .

عدد الزمالات الفردية ونفقاتها (أ) في مقارنة الأمم المتحدة ١٩٧٣ - ١٩٧٤ (حسب السنة ويندر الأموال)

المنظمة المتبرعة (ب)	١٩٧٣		١٩٧٤		التغيرات		
	عدد الزمالات	التنفقات	عدد الزمالات	التنفقات	عدد الزمالات	التنفقات	عدد الزمالات
الأمم المتحدة (ج)	١٤٨	١٢٢ ٦٥٠	٣٩	٨٣ ٣٣٧	١٨٧	٣٣٦ ٠١٧	١٠٩
البرنامج العالمي للبيئة	١٧٢	٢ ٩٩٢ ٣٠٢	٦٢٠	٣ ٣٨٨ ١٤٠	١ ٠٩٢	٤ ٣٨٠ ٤٤٢	١ ٠٩٢
الأمم المتحدة للإنسان	٨١٢	١ ٧٦٧ ٧٠٩	٢٠٢	٨٦٥ ٥٥٥	٦١٠	٩٠٢ ١٥٤	٦١٠
المصدر أو العام غير المعين	١ ٩٢٢	٤ ٨٨٢ ٦٦١	١ ٢٦٨	٥ ٢٧١ ٦٧٦	٢ ٢٠٩	٦ ٠٦٥ ١٥٠	٢ ٠٩٢
الأمم المتحدة للإنسان	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
البرنامج العالمي للبيئة	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
الأمم المتحدة للإنسان	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المصدر أو العام غير المعين	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المجموع	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
الأمم المتحدة لشؤون البيئة	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
البرنامج العالمي للبيئة	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
الأمم المتحدة للإنسان	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المصدر أو العام غير المعين	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المجموع	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
شعبة الأمم المتحدة للصناعة	١٥٠	٤٧٣ ٠٠٠	١٣٩	٤٤٢ ٠٠٠	٢٨٩	٩١٥ ٠٠٠	١٣٩
البرنامج العالمي للصناعة	٤٠٨	٩٦٣ ٠٠٠	٦٢٨	٢ ٠٣٣ ٠٠٠	١ ٠٢٦	٣ ٠٩٦ ٠٠٠	١ ٠٢٦
المصدر أو العام غير المعين	٥	٤ ٠٠٠	٤	٢ ٠٠٠	١	٢ ٠٠٠	١
المجموع	٥٦٣	١ ٤٤٠ ٠٠٠	٧٧١	٢ ٤٧٧ ٠٠٠	١ ٣١٥	٤ ٠١٣ ٠٠٠	٧٧١
شعبة الأغذية والزراعة (د)	٦٩٨	٤ ٥٨١ ٠٠٠	٦٥٢	٤ ٤٣٧ ٠٠٠	١٣٥	١٤٤ ٠٠٠	١٣٥
الأمم المتحدة للإنسان	٨٢	١ ٠٠٠ ٠٠٠	٤٩	١ ٠٠٠ ٠٠٠	٣٣	١ ٠٠٠ ٠٠٠	٣٣
المصدر أو العام غير المعين	٦١٦	٣ ٥٨١ ٠٠٠	٥٩٣	٣ ٤٣٧ ٠٠٠	١٠٢	٤٤ ٠٠٠	١٠٢
المجموع	٨٨٠	٥ ٥٨١ ٠٠٠	٧٠١	٥ ٤٣٧ ٠٠٠	١٦٨	١ ٤٤٤ ٠٠٠	١٦٨
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٢٣٨	٨٠٧ ٨٧٨	٢٦٤	١ ١٦٢ ٣٥٠	٥٠٢	١ ٩٧٠ ٢٢٨	٢٦٤
البرنامج العالمي للبيئة	١٥٦	٥٠٤ ٠٨٦	١٤٨	٤٤٤ ٩١١	٣٠٦	٩٤٩ ٠٠٠	١٤٨
المصدر أو العام غير المعين	١٧٨	٨١٠ ٤٤١	٢١٩	١ ٠٠٧ ٨٦٣	٣٩٧	١ ٠٠٧ ٨٦٣	٢١٩
المجموع	٥٧٤	٢ ١٢٢ ٤٠٥	٦٣١	٢ ٦١٦ ٢٠٤	١ ١٠٥	٣ ٩٢٧ ٠٠٠	٦٣١
منظمة الطيران المدني الدولي	٨	١٠ ٧٣٧	٨	٢٣ ١٣٩	١٦	٣٣ ٨٧٦	٨
الأمم المتحدة للإنسان	٦١٨	١ ٥٥٢ ٢٤١	٨٨٧	٢ ٧١٦ ٨١١	١ ٠٥٠	٤ ٢٧٤ ٠٠٠	١ ٠٥٠
المصدر أو العام غير المعين	١٠	٢٣ ٥١٢	٢١	١٠٠ ٥٦٣	١١	١٠٠ ٥٦٣	١١
المجموع	٦٣٦	١ ٥٨٦ ١٩١	٩١٦	٢ ٨١٠ ٥١٢	١ ١٠٥	٤ ٣٧٩ ٠٠٠	٩١٦
مكتب العمل الدولي	٢	٣٠٨ ٨٧٩	١٦	٧١٥ ٨٧٢	١٨	١ ٠٣٤ ٧٥١	١٦
الأمم المتحدة للإنسان	٣٤٨	١ ٩٧٠ ١٧١	٤٧٤	٣ ٦٢٨ ٨٦٦	٨٢٢	٤ ٦٠٣ ٠٣٧	٤٧٤
المصدر أو العام غير المعين	٢٢	٦١٦ ١٢٠	٣٩	١ ٣٣٥ ٣٧٤	١٦	١ ٣٣٥ ٣٧٤	١٦
المجموع	٣٧٢	٣ ٨٩٥ ١٧٠	٥٢٦	٥ ٧٧٩ ٠٧٢	٩١٦	٦ ٦٧٣ ١٦٢	٥٢٦
اللجنة الاستشارية الحكومية للملاحة البحرية	-	-	-	-	-	-	-
الأمم المتحدة للإنسان	٦٣	١١٥ ٧٣٥	٥٨	١٠٧ ٨٢٤	١٢١	٢٢٣ ٥٦٤	٥٨
المصدر أو العام غير المعين	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	٦٣	١١٥ ٧٣٥	٥٨	١٠٧ ٨٢٤	١٢١	٢٢٣ ٥٦٤	٥٨
الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية (ط)	-	-	-	-	-	-	-
الأمم المتحدة للإنسان	٤٣٩	٩٨٩ ٥٦٨	٥٢٩	١ ٢٢١ ٩٦٢	٩٧٨	٢ ٢١١ ٥٣١	٩٧٨
المصدر أو العام غير المعين	١٨	٤١ ٢٩٥	١٤٤	٢٦٣ ٩٨٨	١٦٢	٣٠٥ ٢٩٣	١٦٢
المجموع	٤٥٧	١ ٠٣٠ ٨٦٣	٦٧٣	١ ٤٨٥ ٩٥٠	١ ١٤٠	٢ ٥١٦ ٨٢٤	٦٧٣
شعبة الأمم المتحدة للثقافة والتعليم والعلم والتكنولوجيا	٢٢٠	٨١٥ ٥٤٠	٢٤٢	١ ١٧٧ ١٧٧	٤٦٢	١ ٩٩٢ ٧٢٤	٢٤٢
الأمم المتحدة للإنسان	٨٣٧	١ ٢٠٠ ٠٠٠	٧٧٨	٣ ٨٦١ ٠٠٠	١ ٦١٥	٥ ٠٦١ ٠٠٠	٧٧٨
المصدر أو العام غير المعين	٣٠	٥٠٦ ٠٠٠	٢٤	٨٠٤ ٧٤٥	٨٤	١ ١٢٦ ٠٠٠	٢٤
المجموع	١ ٠٨٧	٢ ٥٢١ ٥٤٠	١ ٠٤٦	٥ ٠٤٢ ٩٢٤	١ ٧٦١	٦ ١٧٩ ٧٢٤	١ ٠٤٦
اتحاد البريد العالمي	-	-	-	-	-	-	-
الأمم المتحدة للإنسان	٧٣	٢٥٠ ٠٠٠	٩٨	٣٥٠ ٠٠٠	١٧١	٥٠٠ ٠٠٠	٩٨
المصدر أو العام غير المعين	٣٧	٧٦ ٨٥٠	٢٧	٨٥ ٧٠٠	٦٤	١٦٦ ٧٠٠	٢٧
المجموع	١١٠	٣٢٦ ٨٥٠	١٢٥	٤٣٥ ٧٠٠	٢٣٥	٦٦٦ ٧٠٠	١٢٥
منظمة الصحة العالمية	٢ ٨٦٨	١٠ ٤٠٨ ٩٠٠	٢ ٧٩٥	١٠ ٣١٤ ٧٠٠	٥ ٦٦٣	١٠ ٧٢٣ ٦٠٠	٥ ٦٦٣
الأمم المتحدة للإنسان	٤٣٧	١ ٥٠٣ ٨٠٠	٤٥٥	١ ٢٤٢ ٢٠٠	٩٩٢	٢ ٧٤٦ ٠٠٠	٩٩٢
المصدر أو العام غير المعين	٣٤٢	٢ ٢٨٢ ١٠٠	٤٢٢	٣ ٧٢٠ ١٠٠	٧٦٤	٤ ٧٢٠ ١٠٠	٧٦٤
المجموع	٣ ٦٤٧	١٤ ١٩٤ ٨٠٠	٣ ٧١٢	١٥ ٩٧٧ ٨٠٠	٧ ٣٥٩	١٨ ٢٩٠ ٠٠٠	٧ ٣٥٩
السنة العالمية للإسكان الريفية	٧	١٣١ ٠٠٠	١٠	١١٠ ٠٠٠	١٧	١١٠ ٠٠٠	١٠
الأمم المتحدة للإنسان	٢٨٢	١ ٣٢٠ ٠٠٠	١٥٥	٧٢١ ٠٠٠	٤٦٧	١ ٣٦٨ ٠٠٠	٤٦٧
المصدر أو العام غير المعين	٢٤	٥٦١ ٠٠٠	٣٠	٦٧٩ ٠٠٠	٥٤	١ ٢٤٠ ٠٠٠	٣٠
المجموع	٣١٣	١ ٣٢٩ ٠٠٠	٢٦٥	١ ٥٠٥ ٠٠٠	٥٣٨	١ ٥١٠ ٠٠٠	٢٦٥
المجموع	٣ ٦٤١	١٣ ٠٨٣ ٥٨٤	٣ ٥١٢	١٣ ٧٤٩ ٥٩٥	٧ ١٥٤	١٤ ٧٢٣ ٦٠٠	٧ ١٥٤
الأمم المتحدة للإنسان	٥ ٣٣٣	٢٠ ١٧٢ ٩٠٢	٥ ٥٦٢	٢٤ ٨٦٢ ٧٦٠	١٠ ٨٥٥	٢٤ ٨٦٢ ٧٦٠	١٠ ٨٥٥
المصدر أو العام غير المعين	١ ٥٦٠	٧ ٥٨٣ ٠٢٨	١ ٤٤٦	٩ ٠٩٤ ٧٤٥	٢ ٢٧٦	٩ ٠٩٤ ٧٤٥	١ ٤٤٦
المجموع الكلي	١٠ ٦٧١	٤١ ٥٣٩ ٥١٥	١٠ ٨٢٧	٤٨ ٥٧٢ ٦٥٠	٢١ ٤٩٨	٤٨ ٥٧٢ ٦٥٠	٢١ ٤٩٨

نظرا الى انه تم ، لتسهيل الامور ، تقريب النسب المئوية الى ارقب منزلة عشيرة ، فان مجموعها قد لا يساوي ( او قد يزيد قليلا عن ) ١٠٠ في المائة .

xx غير متوفر .

( أ ) في بعض الحالات تشمل الأرقام أيضا المشتركين في برامج التدريب من " نوع المؤتمرات " ( العلاقات الدراسية ، والورشات ، الخ ) .

( ب ) باستثناء برامج الأمم المتحدة لشؤون البيئة ( الذي لم يقدم أرقام بشأن بلدان منشأ واماكن دراسة الزمالات ) فان المنظمات المدرجة في هذا الجدول هي نفس المنظمات المدرجة في الجدول ٢ .

( ج ) انظر الجدول ٢ للاطلاع على أرقام اسفل ولكن مختلفة بشأن الزمالات ، اي في عام ١٩٧٣ ، ١٩٧٤ ، و١٩٧٥ .

( د ) لفترة السنتين ١٩٧٣ - ١٩٧٤ .

( هـ ) جميع الأنشطة التدريبية في المشاريع الميدانية لمنظمة الأغذية والزراعة .

( و ) لا تشمل المشتركين في الجولات الدراسية او التدريب الجماعي : ١٩٧٣ : ٥٦١ ؛ ١٩٧٤ : ٥٦٧ ؛ ١٩٧٥ : ٥٦٧ .

( ز ) الزمالات الفردية فقط .

( ح ) الزمالات الفردية ، وورشات التدريب الجماعي ، والعلاقات الدراسية .

( ط ) الزمالات الفردية والمشاركين في العلاقات الدراسية .

( ي ) رقم تقديرى ( لا تتوفر الأرقام الا عن فترة السنتين ١٩٧٣ - ١٩٧٤ ) .

( ك ) تكاليف عنصر التدريب بالكلية .

( ل ) بالإضافة الى ذلك تنطبق منظمة الصحة العالمية ادارة الزمالات المبولة من مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية .

١١ - وفي حالة الزمالات الفردية تنظم الدراسات عادة على نحو يتلاءم مع احتياجات الزميل ؛ وفي حالة الزمالات الجماعية يحدد أولاً على العموم نوع التدريب ومضمونه وتكوين المجموعة ثم يختار الزملاء حسب هذه الاحتياجات . ويمكن تقديم هذين النوعين من الزمالات للتدريب في بلد واحد أو أكثر ودخل منطقة واحدة أو أكثر وذلك حسب طبيعة برنامج التدريب . وفي بعض الحالات لا تقدم الزمالات لاستكمال التخصص فحسب بل وتقدم المنح للطلاب الذين لا تتوفر في بلادهم تسهيلات كافية للتعليم الثانوي في الميدان المطلوب .

١٢ - ورغم اختلاف الحالة ما بين منظمة وأخرى فإن معظم الزمالات تشكل بوجه عام عناصر من المشاريع الممولة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي أو من مشاريع التعاون التقني المماثلة ، وتتصل على نحو وثيق بمقاصد وأهداف هذه المشاريع ، غير أن بعضها مستقل ، أي انه لا يشكل جزءاً من أى مشروع رئيسي ولا يتصل به ولا يرتبط بمصدر التمويل .

١٣ - ولئن تكن مدة الزمالات تختلف اختلافاً كبيراً باختلاف نوع الزمالة والمنظمة ، فإن الزمالات المقدمة للدراسة الجامعية الفردية نادراً ما تتجاوز مدتها فترة تتراوح بين ٩ أشهر وسنة واحدة ( رغم انه لا بد من تمديداتها أحياناً ) ؛ وهي تقدم لمدة ثلاثة أشهر بالنسبة لدرجات التدريب العملي القصيرة ، ولبعضه أسابيع للقيام بجولات دراسية أو استطلاعية . ورغم أنه ليس من السهل الحصول على تحليل احصائي من جميع المنظمات ، فإن مدة الاغلبية الكبيرة للزمالات الفردية المقدمة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية والاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية تتراوح بين ثلاثة أشهر وستة أشهر . وفيما يتعلق بالزمالات المقدمة من منظمة الاغذية والزراعة فان ١٤ في المائة منها تصل مدتها الى ثلاثة أشهر ، وتتراوح مدة ٤٧ في المائة منها بين ثلاثة أشهر وستة أشهر ، وتتجاوز مدة ٣٨ في المائة منها ستة أشهر . أما الارقام المتعلقة بالمنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية فهي : لغاية ثلاثة اشهر - ٣٢ في المائة ؛ ومن ثلاثة اشهر الى ستة اشهر - ٥ في المائة ؛ وأكثر من ستة اشهر - ٢٢ في المائة . وأما الارقام الخاصة بمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فهي : لغاية ثلاثة اشهر - ٢٠ في المائة ؛ ومن ثلاثة اشهر الى ستة اشهر - ٦٠ في المائة ؛ وأكثر من ستة اشهر - ٢٠ في المائة . وفي منظمة الصحة العالمية يبلغ الرقم المتوسط ستة أشهر . وقد تبلغ مدة الزمالات الطويلة المدة المقدمة من منظمة الاغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية أربع أو خمس سنوات .

١٤ - وان جميع أو معظم المنظمات الداخلة في المنظومة قد ساعدت أو هي تساعد الآن في كثير من بلدان كافة المناطق ، المؤسسات التدريبية أو البحثية ، القومية أو الاقليمية ، كلا في قطاعها الخاص ، وقد تقوم بتقديم خدمات الخبراء لعقد الدورات التدريبية ، والحلقات الدراسية ، والندوات والورشات هناك أو في المؤسسات الصناعية ؛ أو هي تساعد ، عن طريق خدمات الخبراء الأفراد أو بعثات الخبراء ، في وضع البرامج والمناهج . ويبلغ عدد هذه المؤسسات في المنظومة بأكملها المئات . وقد يتلقى زملاء أفراد أو مجموعات من الزملاء المنحدرين من البلد المعني ، أو من البلدان الاخرى في المنطقة ، أو حتى من البلدان الواقعة خارج تلك المنطقة ، زمالات للدراسة

هناك ، علما بأنه يتوقع أن يعتمد الاخيريون ، عند عودتهم الى الوطن ، الى القيام بدورهم بتدريب غيرهم من رعايا بلدهم الخاص ، مما يؤدي الى أثر مضاعف .

## ٢ - الحالة في المنظمات المختلفة

١٥ - لئن تكن الاغلبية الكبيرة للزمالات تقع ، في معظم المنظمات الداخلة في المنظومة ، في الفئات الرئيسية المدرجة في الفقرة . (١ أعلاه ، فقد استحدثت جميعها تقريبا ، نتيجة لظروفها التاريخية أو لتقليدها أو لتلبية الاحتياجات البرنامجية الخاصة ، أنواعا خاصة من الزمالات ، أو المرتبات ، أو الاعانات ، أو غير ذلك من وسائل التدريب التي يمكن ، رغم كونها في كثير من الأحيان متماثلة أو حتى متطابقة في الجوهر ، تسميتها أسماء تختلف باختلاف المنظمة (٣) .

ومن ناحية أخرى فان نوع التدريب وكذلك ، على وجه التحديد ، الزمالات المقدمة الى مرشح ما والمؤهلات التي تشترط فيه قد يختلف ايضا اختلافا كبيرا باختلاف المنظمات .

١٦ - فعلى سبيل المثال ، تقدم منظمة الاغذية والزراعة عددا ضئيلا جدا من الزمالات ( حوالي ٢ في الألف ) للتدريب في الوطن . ولا تقدم أية زمالات للمشاركين في جولات دراسية ( المعروفين أيضا " بالزائرين المتبادلين " ) الذين لا يتلقون سوى تذاكر ومرتبات خاصة . وليست الزمالات المقدمة بموجب برنامج اندري ماير للزمالات ( الذي هو جزء من البرنامج العادي لمنظمة الاغذية والزراعة ) زمالات تدريبية بقدر ما هي اعانات بحثية تقدم لذوى الخبرة من العلماء الذين يتعيّن عليهم العمل في المشاريع التي تهتم بعض المناطق أو العالم والتي يسهمون فيها بثمره معرفتهم أو خبرتهم القومية أو الفردية .

(٣) يمكن رؤية تعدد العبارات المستخدمة لوصف الأنواع المختلفة من الأنشطة التدريبية من القائمة التالية التي اعدتها منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( اليونسكو ) في عام ١٩٧٥ : داخل منظومة الامم المتحدة : " المنح الدراسية " ( عادية ، للدراسة المهنية وللتدريب " الزمالات " ( عادية ، وعليا ، وخاصة ( ومرعية ) ، للبحث ، وتدريب الأفراد على البحث أو تدريب الأفراد أو المجموعات ، وللإشتراك في الورشات أو الحلقات الدراسية وللسفر ) ؛ " الاعانات " ( للدراسة أو للتدريب على البحث ، أو تبادل العلماء الاختصاصيين ، أو السفر ) ؛ " التبادلات " الدورات " ( التدريب ، التدريب أثناء الخدمة ، تجديد المعلومات ، التوجيه ) ؛ " المنتديات " حلقات النقاش " ؛ " الحلقات الدراسية " ( بما فيها الحلقات التدريبية ) ؛ " الندوات " ؛ " الحولات الدراسية " ؛ " الأفرقة العاملة " ؛ " الجماعات العاملة " و " الورشات " ، خارج منظومة الامم المتحدة ؛ " المنح " ؛ " القروض " ؛ " المنح التدريبية " ؛ " المنح المالية " ( للدراسة الجامعية السابقة للتخرج واللاحقة له ) ؛ " الزيارات " ؛ " المنح البحثية " و " منح التدريب أثناء العمل " .

- ١٧ - والوكالة الدولية للطاقة الذرية ، كما سبقت الإشارة ، هي إحدى المنظمات القليلة التي تقدم ، بسبب ما لموضوع الطاقة النووية من طبيعة بالغة التقنية ، زمالات بل ومنحا للتدريب في ميدان التعليم الجامعي السابق للتخرج والتعليم الثانوي . وتتراوح طبيعة التدريب ومستواه بين التدريب العملي أثناء الخدمة والتدريب الجامعي المحض ، وبين التدريب التقني والبحث بعد الدكتوراه .
- ١٨ - وتشمل برامج التدريب لمنظمة الطيران المدني الدولية ، الى جانب النوع التقليدي من الزمالات ، صيفا أخرى مثل " دروس بالمراسلة " و " دروس في استكمال التدريب والتنمية التدريجية " .
- ١٩ - وتوجه برامج منظمة العمل الدولية أساسا نحو العمل مع التشديد على فرص العمل المباشرة . وبالنظر الى ان فرص العمل لا تطابق في أكثر الاحيان التدريب المتاح فان المنظمة المذكورة تعتزم تكريس المزيد من الطاقة في المستقبل لاستحداث طرق جديدة للتدريب ، بما في ذلك وضع أنظمة للتدريب التدريجي أو " القياسي " وذلك للحرف التي تتطلب عادة فترة تحضيرية طويلة . وقد وضعت برامج اضافية للتدريب قبل المهني ( بمساعدة مؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة ) . ومن بين مراكز التدريب التي أنشأتها منظمة العمل الدولية مركز يجتذب عددا كبيرا بوجه خاص من الزملاء من مستوى عال وهو المركز الدولي لاستكمال التدريب التقني والمهني في تورين ( ايطاليا ) ومن مميزات انه نظرا لكونه أغلبية دوراته تنظم بناء على الطلبات المحددة المقدمة من الحكومات ( أو المنظمات ) فان المركز يتفق مع المنظمات المتبرعة بشأن هذه الدورات ويقتصر الاشتراك فيها على مرشحي هذه المنظمات مع اتاحة عدد محدود فقط من الدورات للزملاء الآخرين الذين يستوفون الشروط المطلوبة .
- ٢٠ - وقد أدخل الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية نوعين جديدين من الزمالات للمشاريع الكبيرة المعمولة من برنامج الامم المتحدة الانمائي : هما : زمالات لدراسة المواضيع المتعلقة مباشرة بالطرق الحديثة للتدريب المهني ؛ و زمالات قصيرة المدة للاشتراك في اجتماعات الاختصاصيين من أبناء البلدان المشمولة بالدراسات قبل الاستثمارية التي يعدها الاتحاد المذكور في اسيا وافريقيا .
- ٢١ - وتدير الامم المتحدة ، بالإضافة الى برامجها العادية للزمالات ، برنامج الامم المتحدة التعليمي والتدريب للجنوب الافريقي ، الذي يشمل البرامج الخاصة سابقا بناميبيا ، والاقليم الواقعة تحت الادارة البرتغالية ، وافريقيا الجنوبية ، وكذلك البرنامج الخاص لورديسيا الجنوبية ، والمسؤول عن جزء كبير من الأنشطة التدريبية للمنظمة .
- ٢٢ - ويعتزم برنامج الامم المتحدة لشؤون البيئة القيام ، اعتبارا من عام ١٩٧٦ ، بتنفيذ برنامج رئيسي للزمالات بالتعاون مع المنظمات المتبرعة الاخرى ، واللجان الاقتصادية الإقليمية للأمم المتحدة وكذلك ، من المأمول ، برنامج الامم المتحدة الانمائي ، ويرجح أن تتولى اللجان الإقليمية ادارة هذا البرنامج . وستتصل به شبكة عالمية من مؤسسات التعليم او التدريب العالي الملتفة حول المراكز الإقليمية .

٢٣ - وقد قدمت منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( اليونسكو ) نوعا خاصا من المخصصات تسميه " اعانة دراسية " ، وهو يماثل نوعا ما برنامج " الزائرين المتبادلين " الذي تنظمه منظمة

الأغذية والزراعة . وهذا النوع يتيح للدول الاعضاء امكانية تنظيم زيارات استطلاعية قصيرة ( لغاية ثلاثة أشهر ) في الخارج يقوم بها رعاياها الذين يشغلون مناصب تتطلب مسؤولية مهنية عالية . ولا يجوز أن يتجاوز عدد البلدان التي تزار الثلاثة . أما البرنامج الدراسي فيضعه " المستفيد " الذي يدعى لاجراء اتصالات مباشرة مع المؤسسات أو الاشخاص المرغوب في زيارتهم ، وتقدم له اليونسكو المشورة والمساعدة عند الطلب .

٢٤ - وتشكل " برامج التدريب الجماعي في المصنع " ( الخاصة بالمهندسين والمتقدمين من التقنيين التي تتراوح مدتها بين شهرين وخمسة اشهر أحد العنصرين الرئيسيين للأنشطة التدريبية لمنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ( أما العنصر الثاني فهو الزمالات الفردية ) . وتتكون هذه البرامج عادة من أربعة عناصر : مقدمة نظرية ؛ دراسات ؛ وتدريب فعلي في المصنع ؛ وزيارات دراسية .

٢٥ - والزمالات المقدمة من المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية واتحاد الهيريد العالمي ترتبط في الغالب بالعدد الكبير من مؤسسات التدريب القومية والاقليمية التي أنشأتها هذه المنظمات أو التي تقوم بمساعدتها .

٢٦ - ويمكن بصورة استثنائية تقديم زمالات منظمة الصحة العالمية الى :

( أ ) الأشخاص الذين ليس لديهم مؤهلات طبية وذلك لتمكينهم من القيام في ميدان ادارة الصحة العامة والبياد بين المتصلة بها بأداء وظائف ليست تقنية تماما ولا ادارية محضة ، ولكن يقوم بتأديتها غالبا أشخاص ذوو مؤهلات طبية أو شبه طبية ؛

( ب ) الأفراد لا تاحة تبادل الاشخاص الذين يشغلون وظائف مماثلة في بلدان مختلفين . كما أنشأت منظمة الصحة العالمية زمالات ذات نوع خاص مثل " زمالات التبادل العلمي " التي لا تراعي حاجات وخطط بلد المرشح الخاص فحسب بل وتراعي أيضا حاجات أوسع نطاقا مثل تشجيع البحث العلمي في فرع معين على الصعيد العالمي أو تنفيذ مهمة محددة ؛ و " زمالات التعليم " التي يقبل المرشحون بموجبها لدى مؤسسة تعليمية في الخارج بوصفهم أعضاء زائدين في هيئة التدريس التي يشاطرونها مهامها التدريسية وغيرها من المهام ؛ و " الزمالات الجماعية القصيرة المدة " التي يختار المرشحون لها من جانب حكوماتهم بناء على طلب منظمة الصحة العالمية وذلك لتمكينهم من الاشتراك في الدورات التدريبية أو الجولات الدراسية أو الحلقات الدراسية المتنقلة التي تنظمها ( أو تساعد في تنظيمها ) المنظمة المذكورة ؛ والندوات والحلقات الدراسية والمؤتمرات ؛ وأخيرا " اعانات التدريب على البحث " التي تمول فيها منظمة الصحة العالمية الباحثين الشباب الذين يرغبون في تحسين مهاراتهم وخبراتهم .

٢٧ - وقد ادخلت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ، شأنها في ذلك شأن منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية ، نظاما من الزمالات الطويلة المدة التي تشكل عددا كبيرا من الزمالات الممنوحة والتي تمنح أحيانا لمدة قد تبلغ خمس سنوات ؛ وهي تشمل كامل نطاق الدراسات الجامعية ، ابتداء من الدراسات الجامعية في الرياضيات أو الفيزياء وحتى الدراسات الجامعية العليا اللاحقة للتخرج في الأرصاد الجوية .

### ثالثا - تحليل وتعليقات

#### ١ - لمحة عامة

٢٨ - لقد وضعت جميع المنظمات مبادئ توجيهية بشأن السياسات والجراءات التي تحكم ادارة برامج الزمالات . ورغم ان هذه المبادئ متشابهة من حيث الأهداف العامة فانها ليست متطابقة لان احكامها تختلف باختلاف أنواع التدريب الخاصة المطلوبة في قطاع ما . كما انها ليست جميعا على درجة متساوية من الشمول .

٢٩ - ويشكل منح زمالة ما عملية يشترك فيها المنظمة المتبرعة والمسؤولة عن التنفيذ أو المكلفة به (٤) ، والبلد الذي تمنح الزمالة لأحد رعاياه ( أي " البلد المستفيد " ) ، والبلد أو المؤسسة التي تستقبل الزميل من اجل التدريب ( أي " المضيف " ) ، والزميل نفسه ، وهكذا فان ادارة زمالة ما تنطوي على أربعة مستويات من المسؤوليات المترابطة : فالمنظمة تخطط وتدبر أمر التدريب ، وتختار الزميل ، وتشرف على تدريبه وتقييمه ؛ والحكومات المستفيدة تختار المرشحين للزمالة وتتعهد بالانتفاع مما يكتسبه الزميل من معرفة وخبرة عند عودته انتفاعا كاملا ؛ ويتعهد المضيف باتاحة التدريب والاشتراك في بعض الحالات بالاشراف عليه ؛ ويتعهد الزميل نفسه باتمام الدورة ، والعودة الى بلده ووضع خدماته تحت تصرفها . والرسم الهياكي الوارد على الصفحة ١٢ ( والمستعار من احدى وثائق منظمة الصحة العالمية (٥) يوضح بجلاء المجالات المستقلة والمتداخلة لمسؤولية الشركاء الأربعة وهم ، حسب مصطلحات منظمة الصحة العالمية ، الحكومة ، " الموفدة " ( أي المستفيدة ) ، والحكومة " المستقبلة " ( أي المضيفة ) ، والمنظمة المتبرعة ، والزميل .

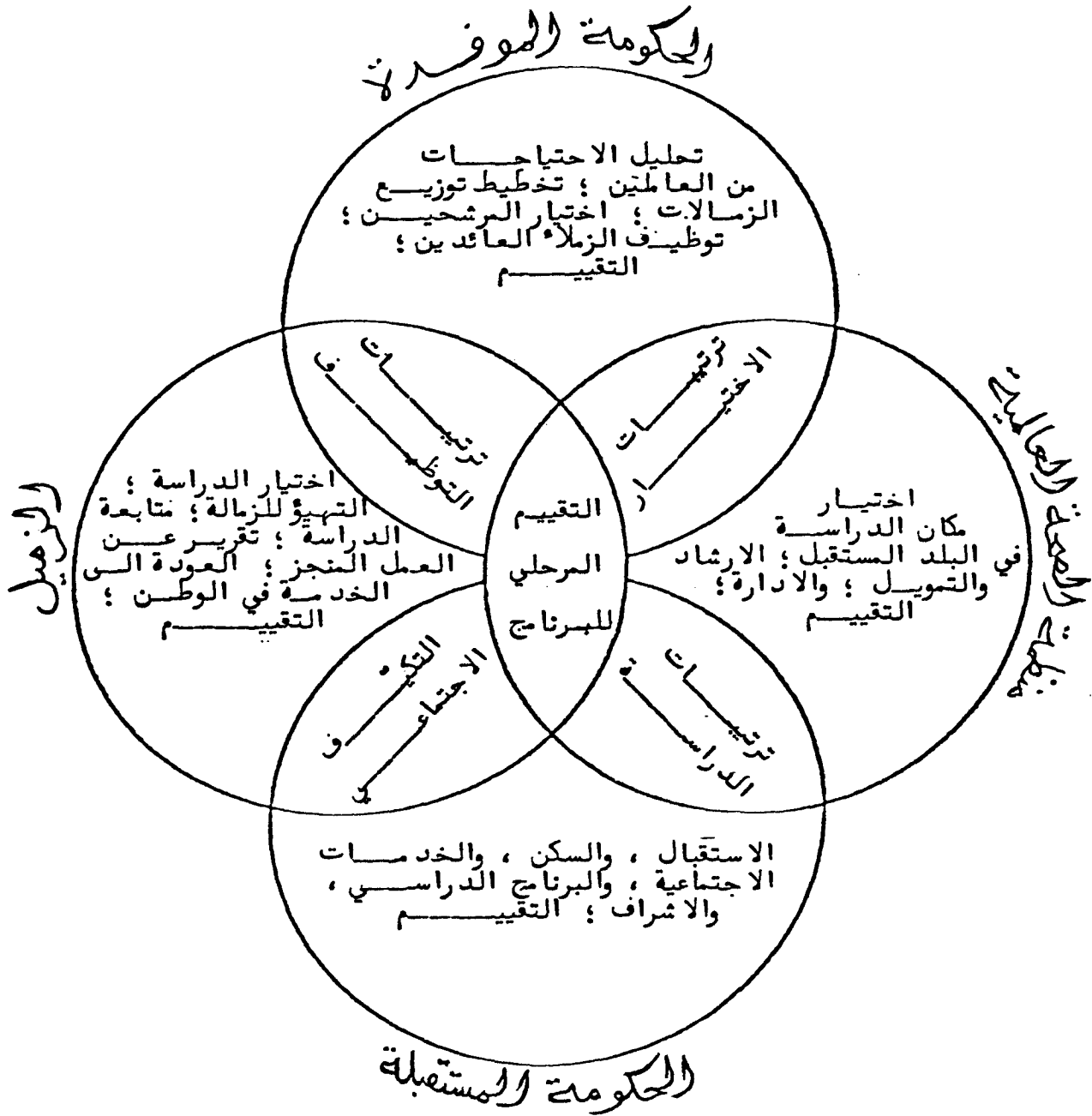
٣٠ - وسواء كانت الزمالة عنصرا من أحد المشاريع الممولة من برنامج الامم المتحدة الانمائي أو مستقلة فان للشركاء الأربعة جميعا مقاصد وأهداف مشتركة ، وبالتالي فان من الواضح ان نجاح برنامج الزمالات يعتمد على التنسيق والتعاون بينهم . وكما ذكرت منظمة الصحة العالمية بايجاز في الوثيقة سالفة الذكر فان " برامج الزمالات هو شبكة من العلاقات التي ينبغي أن تكون منسجمة اذا ما أريد تحقيق الهدف العام لاعداد العاطلين في ميدان الصحة " . أما تحقيق هذا التنسيق والتعاون عمليا فليس بالأمر السهل على الاطلاق . فهو يقتضي أن يقوم جميع الشركاء باعتماد قواعد ومواقف مشتركة ووضع الطرق والجراءات المساندة المتبادلة .

(٤) توخيا لتسهيل الأمور سنستخدم عبارة " منظمة " أو " منظمة متبرعة " في جميع

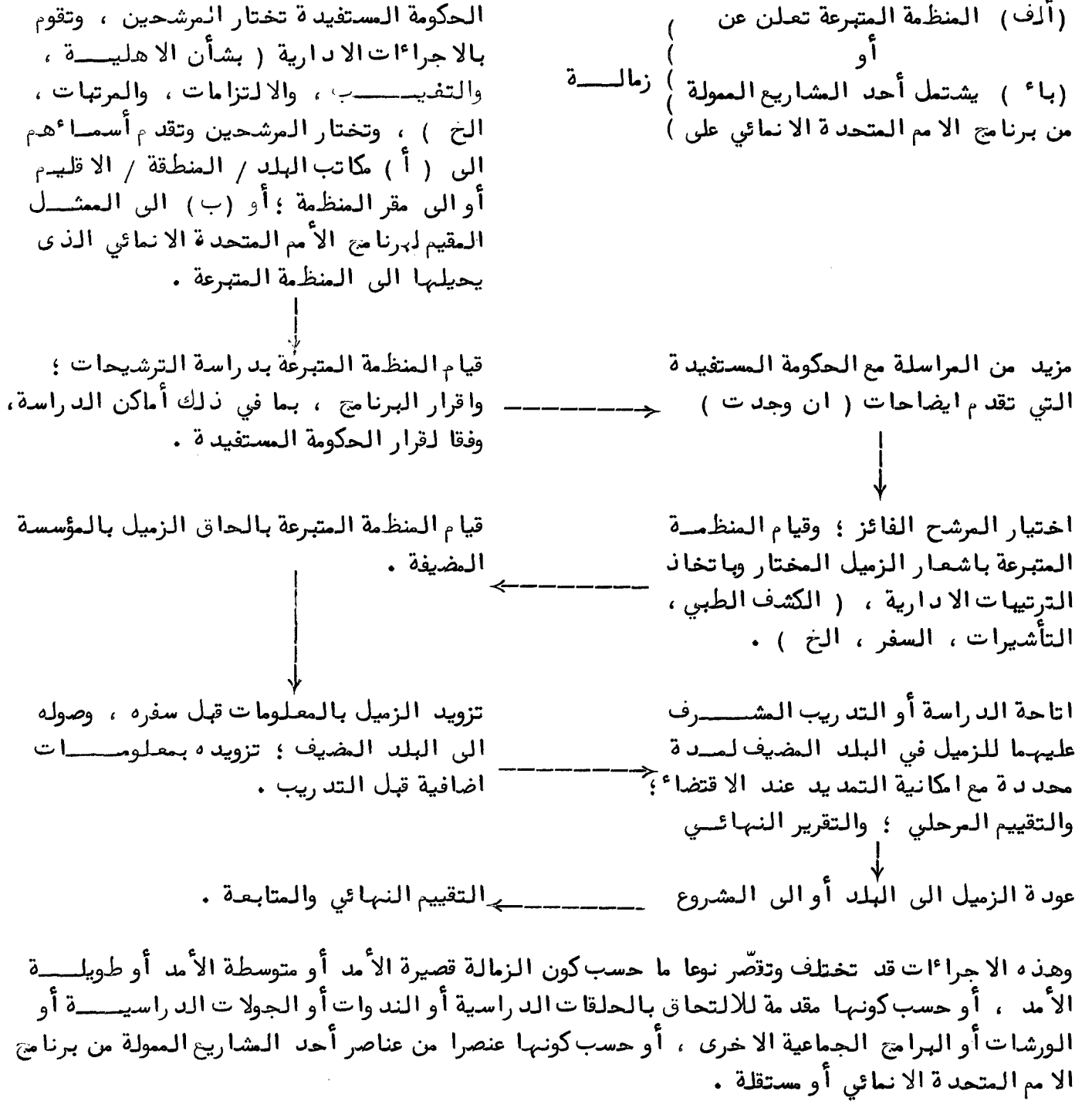
الحالات الثلاث .

(٥) EB55/WP/3 ، صفحة ٦٧ ، المرفق ٥ .





٣١ - وفيما يلي ، بوجه عام ، الخطوات الرئيسية المتبعة في ادارة زمالة ما على المستويات الأربعة سالفة الذكر :



٣٢ - ولأغراض هذه الدراسة ، وجه المفتش الى جميع المنظمات الداخلة في منظومة الامم المتحدة استبياناً دعاها فيه ، في جملة أمور ، الى تبيان أخطر المشاكل التي واجهتها في تنفيذ برامج زمالاتها . وفيما يلي نتيجة الاجابات : (٦)

- تخطيط البرامج غير الكافي أو غير الواقعي : منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ؛
- انعدام المرشحين المؤهلين : الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية ، الامم المتحدة \* (٧) ، منظمة الاغذية والزراعة (٧) ، منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة \* ، منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (٧) ، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ؛
- المرشحون الذين تقترحهم الحكومات ليسوا أنسب المرشحين في ضوء متطلبات المشروع : اتحاد البريد العالمي ، الأمم المتحدة \* ، منظمة الاغذية والزراعة \* ؛
- التأخر في تسمية المرشحين : اتحاد البريد العالمي ، اتحاد المواصلات السلوكية واللاسلكية \* ، منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ، منظمة الاغذية والزراعة ، منظمة الطيران المدني الدولية \* ؛
- التأخيرات في عناصر المشروع الاخرى التي تؤثر في البرامج التدريبية : اتحاد البريد العالمي \* ، منظمة العمل الدولية ، الوكالة الدولية للطاقة الذرية ؛
- الصعوبات في ايجاد أماكن الدراسة : اتحاد المواصلات السلوكية واللاسلكية \* ، المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية \* ، منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية \* ، منظمة الطيران المدني الدولية \* ، منظمة العمل الدولية \* ، الوكالة الدولية للطاقة الذرية ؛
- الصعوبات في ايجاد أماكن الدراسة الناشئة أساساً عند التأخر في تقديم الترشيحات : اتحاد البريد العالمي ، الامم المتحدة \* ، منظمة الاغذية والزراعة ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ، منظمة الطيران المدني الدولية \* ؛
- الانسحاب من برامج التدريب المجازة أو الاشتراك المتأخر فيها : منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ؛
- مشاكل اللغة : اتحاد البريد العالمي ، منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية \* ، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية \* ؛

(٦) تشير النجمة الى المشاكل التي تعلق منظمة ما على حلها أهمية أولوية .

(٧) خاصة في البلدان الأقل نمواً .

- عدم عودة المتدربين الى المشروع أو تركهم له بعد فترة قصيرة : اتحاد البريد العالمي \*
- منظمة الاغذية والزراعة \* ؛
- التقييم غير الكافي بوجه عام : اتحاد المواصلات السلوكية واللاسلكية ؛
- التقييم غير الكافي في الميدان قبل كل شيء : منظمة الاغذية والزراعة ؛
- الصعوبات الادارية أو المالية : الأمم المتحدة .

## ٢ - تخطيط الزمالات وبرمجتها

- ٣٣ - ينبغي أن يكون التنسيق والتعاون بين الشركاء الأربعة سالف الذكر في اطار برامج التدريب الحسنة التخطيط التي تضعها حكومات البلدان المستفيدة بمساعدة المنظمات المتبرعة المعنية .  
وينبغي دمج هذه البرامج ، بدورها ، بخطط تنمية البلدان المستفيدة .
- ٣٤ - وقد بدأ كثير من البلدان النامية بالتقييم أو باعادة التقييم بصورة منهجية لاحتياجاتها المتوسطة الأمد والطويلة الأمد من الموظفين المؤهلين في ضوء الموارد المتوفرة من قبل من العاملين .  
غير ان ذلك لم يتم في بلدان أخرى . فلاتزال هناك نزعة في أحيان كثيرة الى تخطيط التدريب المخصص بالقياس الى كل مشروع دون التنسيق مع مشاريع أخرى ودون التكهن بالاحتياجات المقبلة في قطاع ما . وهكذا فقد نمي الى المفتش في أحد البلدان انه كان هناك ، طوال عدة سنوات ، بضعة عشر مشروعا تتصل بشتى نواحي تنمية الموارد المائية دون أن يكون هناك أى تدريب مخطط تخطيطا منهجيا لخبراء المياه .
- ٣٥ - وفي هذا الصدد أعجب المفتش بالطريقة التي اعتمدها بعض المنظمات لدراسة احتياجات بعض البلدان والاقليم من العاملين المؤهلين . وقد كانت الخطة الارشادية العالمية لمنظمة الاغذية والزراعة محاولة أولى لتقدير احتياجات البلدان من العاملين في الانتاج الزراعي رغم ان الحالة الاجتماعية - الاقتصادية التي تغيرت تغيرا سريعا في السنوات الاخيرة قد جعلت بعض استنتاجاتها متخلفة ؛ وتتطلع منظمة الاغذية والزراعة الآن باعداد سلسلة من خطط التدريب الرئيسية القطرية التي تنطوى ، فيما يتعلق بالاحتياجات المتوقعة لبلد ما من العاملين المؤهلين في ميدان التنمية الزراعية والريفية خلال العقد المقبل ، على توصيات بشأن تنظيم أو تحسين نظم وبرامج التدريب ( الرسمية وغير الرسمية ) . وقد قامت منظمة العمل الدولية ، ولا تزال ، باعداد عدد من الدراسات عن اليد العاملة في شتى القطاعات في البلدان النامية . وأقامت المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية برامجها التدريبية على دراسة مسبقة لاحتياجات بعض البلدان في افريقيا وأمريكا اللاتينية . وأعدت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية خططا لانماء التعليم والتدريب في ميدان الارصاد الجوية في افريقيا وامريكا الوسطى وامريكا الجنوبية منذ عام ١٩٦٢ . وفي وقت لاحق أعدت دراسات مماثلة في المنطقة الاسيوية . ويجرى بانتظام اعادة النظر في هذه الخطط واستكمالها

لمواجهة تغيير الاحتياجات . ويقترح المفتش ان يقوم برنامج الامم المتحدة الانمائي ، باسم الحكومات المعنية وبناءً على طلبها ، بتقديم الدعم المالي والمساعدة لتنظيم الدراسات عن اليد العاملة في قطاعات مختارة .

٣٦ - والكثير من البرامج التدريبية في البلدان النامية ( بما في ذلك الزمالات ) تقوم بتمويلها الوكالات الثنائية ( مثل وكالة التنمية الدولية ، والوكالة الدنماركية للتنمية الدولية ، والوكالة السويدية للتنمية الدولية ، والوكالة الفنلندية للتنمية الدولية ، والوكالة الكندية للتنمية الدولية ، والوكالة النرويجية للتنمية الدولية ، الخ ) ، والمؤسسات الخاصة ، والشركات المتعددة الجنسيات أحيانا . وفي أحد البلدان التي قام المفتش بزيارتها كان مجموع عدد مثل هذه الزمالات المتاحة للحكومة أكبر بكثير من عدد الزمالات المقدمة من منظومة الامم المتحدة . وعلى حين أن هناك درجة ما من التنسيق بين المنظمات الداخلة في المنظومة وهذه الوكالات أو المؤسسات الاخرى المقدمة للمعونة فإنه يبدو ان زيادة التنسيق فيما بينها من شأنه ان يكون نافعاً للغاية في ضمان قسط أكبر من التخطيط الواقع لبرامج التدريب ( والزمالات ) وتجنب امكانيات الازدواج والمنافسة . وفي الميدان ، يستطيع الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي والسلطات الحكومية المعنية ( المناسبة ) القيام بالمبادرة في هذا الصدد ، بينما يستطيع برنامج الامم المتحدة الانمائي القيام مع المنظمات أو المؤسسات المعنية بتناول نواحي السياسة العامة لمثل هذا التنسيق على مستوى المقر .

٣٧ - والى جانب الاهتمام غير الكافي الذي لا يزال يوجه في حالات أكثر مما ينبغي الى التخطيط الطويل الأمد والمتكامل للتدريب ، فقد اتضح للمفتش من الاطلاع على عدد كبير من وثائق مشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي انه على حين انه يشار عادة اشارة عامة الى الحاجة الى التدريب بل ويشار في كثير من الاحيان الى مضمون الزمالات الفردية ومدتها ، فإنه لا يكرس عادة أكثر من فقرة أو فقرتين قصيرتين لعنصر التدريب ولا تحدد أهداف هذا العنصر النهائية ، أى أهداف المشروع العامة . وبالإضافة الى ذلك فإنه يجري عادة انجاز هذا الجزء في المرحلة ما قبل النهائية من اعداد وثيقة المشروع . ومن المشاكل التي حددها المفتش في هذا الصدد ان ثمة ميلا ، فيما يبدو ، الى تخطيط الجولات الدراسية على نحو غير واقعي ، بمعنى القيام بزيارة عدد أكثر مما ينبغي من البلدان في وقت قصير جدا وانعدام التخطيط الاولي الكافي . على ان الحالة ، والحق يقال ، تتفاوت بتفاوت المنظمة والمنطقة والبلد وحتى المشروع .

٣٨ - صحيح انه لا يعرف بالضبط في كثير من الاحيان ، في مرحلة وضع المشروع ، المستوى الذي سيلفقه الأشخاص المقابلون الذين سيلحقون بالمشروع وما هي معارفهم ومهارتهم ومواقفهم ، مما يتيح تقييم " الفجوة " بين مؤهلاتهم والاحتياجات التي يتوقع أن يلبوها . فلا يمكن تقرير ما اذا كان يلزم شهادة جامعية أو غير جامعية أو مجرد تدريب تقني ، وما هو نوع التدريب الأنسب ، وما ينبغي أن تكون مدته وأين يمكن تلقيه على أفضل وجه الا بعد تعيينهم وفي ضوء أدائهم " أثناء العمل " . غير أنه ينبغي ، منذ البداية ، أن توضح في جميع الحالات الأهداف النهائية لعنصر التدريب ، وينبغي تبيان ذلك في وثيقة المشروع النهائية بالقدر الكافي من التفصيل . وينبغي أن تقتصر وثيقة المشروع

عادة ، عند القيام باقرارها ، على ذكر حكم جزافي بالنسبة للتدريب يمكن تنقيحه بزيادته أو خفضه في وقت لاحق بعد اعداد برنامج الزمالات المفصل ، وذلك بعد مرور بعض الوقت على سير مشروع التدريب . ولهذا الغرض ينبغي أن تتمتع المنظمة المتبرعة وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، عن طريق ممثله المقيم ، بالقدر اللازم من حرية التصرف في ممارسة السلطة . ومن المحتمل أيضا أن يؤدي اللجوء الى هذا الاجراء الى تحسين تنفيذ برامج الزمالات . والناتج في كثير من المنظمات مخيبة للأمل الى حد ما حاليا لأن تاريخ تنفيذ الزمالة هو نفس تاريخ بدء المشروع ( الذي تشكل جزءا منه ) في حين يطرأ عليه في الواقع ( كما سنرى حاليا ) تأخير في كثير من الأحيان .

٣٩ - والى وقت حديث نوعا ما ، كان " تدريب العناصر المقابلة " يفسر بوجه عام على انه يعني اعداد أحد رعايا البلد كمنظير للخبير الدولي ليحل في الوقت المناسب محله . ولكن الخبرة تدل - وهذا استنتاج يؤيده الآن برنامج الامم المتحدة الانمائي - على ان طريقة تعيين موظف مقابل واحد ليتسلم مهام خبير هي طريقة غير سليمة نظريا وانه ينبغي التشديد على تنمية قدرة الموظفين بصورة جماعية لتمكين موظفي المشروع من العمل كفريق (٨) والتشديد الجديد المقترح جدير بالثناء لسببين هامين . أولا ، ان من شأنه أن يجعل المشاريع أو المؤسسات المستهدفة أقل اعتمادا على الافراد الذين قد يتركون - وهم يتركون بالفعل في كثير من الأحيان - أو ينتقلون الى مكان آخر فور تلقيهم التدريب الكامل بل وأحيانا قبل انتهاء مهمة الخبير . وحيثما يحدث ذلك يرجع المشروع أو المؤسسة المعنية الى النقطة التي بدأ منها . وثانيا ، لا يستطيع فرد واحد في كثير من الحالات ، حتى ولو كان على درجة عالية من التدريب والكفاءة ، أن ينهض بمهامه على نحو سليم دون الحصول على خدمات المساندة من الآخرين .

٤٠ - وينبغي أن يعد برنامج الزمالات ذاته بطريقة منهجية ، وأن يكون عمليا ، وأن يرتبط على نحو أوثق مما هي الحالة الآن عادة بأهداف عنصر التدريب ، من ناحية ، والمؤهلات والطاقات والمسؤوليات الفعلية للفرد الذي سيتلقى التدريب ، من ناحية أخرى . ورغم التسليم بأن القيام بذلك أسهل في حالات الزمالات المستقلة مما لو كانت ترتبط بمشروع أكبر ، فان البرمجة الواقعية هي شرط أساسي لتحقيق هدف الزمالة وتبرير تكاليفها .

٤١ - وينبغي أن تشمل مثل هذه البرمجة المنهجية والعملية للزمالات على ما يأتي :

- تعيين المنصب المحدد الذي يجري تدريب الزميل له ؛

- تحديد المهام التي سينهض بها شاغل المنصب في المستقبل ؛

---

(٨) يفهم المفتشان برنامج الامم المتحدة الانمائي لم يعد يستخدم عبارتي " الموظفين المقابلين " و " خبير " اللتين استعاض عنهما بعبارتي " الموظفين القوميين " و " الموظفين الدوليين " .

- تعيين المعارف والمهارات والمواقف التي ينبغي أن تكون لدى شاغل المنصب كـي يستطيع أداء مهامه بكفاءة ؛
- جرد المعارف والمهارات والمواقف النفسية التي يجب أن يكون شاغل المنصب أو المرشح المختار لشغل المنصب حائزا عليها من قبل ؛
- تعيين " الفجوة " بين معارفه ومهاراته ومواقفه وتلك التي ينبغي أن تكون لديه كي يستط النهوض بمهامه بكفاءة ؛
- تعيين نطاق وطبيعة الخبرة الدراسية التي ينبغي توفيرها بغية سد " الفجوة " ؛
- تحديد الجزء من هذه الخبرة الدراسية الذي يمكن ، بل وينبغي ، توفيره في وطنه وخاصة في اطار المشروع ، وكيفية وجوب توفيره ؛
- تحديد نطاق وطبيعة ومدة ذلك الجزء من الخبرة الدراسية الذي لا يمكن اكتسابه الا في الخارج تحديدا مفضلا ؛
- اختيار مكان للتعليم أو التدريب في الخارج يكون في مركز لأن يوفر ، على أساس خاص قدر الامكان ، الخبرة الدراسية المحددة التي تقرر وجوب توفرها بموجب ترتيبات الزمالات ؛
- وضع جدول زمني للتدريب ؛
- منح الزمالات الى جميع الموظفين الذين هم بحاجة اليها ومؤهلون لها دون قصرها على الشخص المختار رسميا لشغل منصب ما ، علما بأنه يتعين على جميع المستفيدين تقديم مساهمة مفيدة للمشروع . ( ٩ )
- ٤٢ - وتدل الخبرة - وعلى وجه التقريب جميع الدراسات التقييمية التي تم اعدادها حتى الآن - على أن نجاح زمالة ما يعتمد أيضا في كثير من الاحيان على مدى اشتراك الزميل نفسه في برمجته واستشارته بعدئذ حول التغييرات أو التحسينات التي يمكن ادخالها عليها في وقت لاحق . وهذا الحقيقة تبرز مرة أخرى العلاقة الوثيقة التي ينبغي أن تقوم بين " الشركاء الاربعة " المعنيين بتنفيذ الزمالات لضمان نجاحها .

---

( ٩ ) يفهم المفتش أن برنامج الامم المتحدة الانمائي يؤيد بقوة هذا النوع من البرمجة المفصلة .

### ٣ - المشاكل المؤثرة في بدء برامج الزمالات

#### ( أ ) مشاكل الاختيار

٤٣ - تضطلع حكومات البلدان المستفيدة ، بالطبع ، بالمسؤولية الرئيسية عن الاختيار المناسب للزملاء المحتملين ، وخاصة بالنظر الى ان المنظمات المتبرعة ، رغم ان لها القول الفصل في اختيار المرشحين وانها تستطيع رفض قبول مرشح ما لا تعتبره مؤهلا ، فهي من الوجهة العملية تقبل دائما تقريبا ، لأسباب مفهومة ، المرشح الذي تختاره حكومة ما .

٤٤ - والمنظمة هي التي تبادر الى اعلان الزمالة ، وتلقي الترشيحات من الحكومة واختيار الزميل وذلك في حالة برامج التدريب الممولة من الميزانيات العادية ؛ أو من الاموال الاستثنائية ؛ أو من البرامج الخاصة ( مثلا ، برنامج المشاركة التابع لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة ) التي تمنح لبلد واحد أو لمجموعة بلدان على أساس اقليمي أو دون اقليمي ؛ أو من الوكالات الثنائية ؛ أو بموجب برنامج يُختار معظم الزملاء المؤهلون فيه من البلدان المختلفة على أساس تنافسي ( مثلا زمالات البحث الرئيسي الناشط المقدم من منظمة الاغذية والزراعة ) .

٤٥ - والاجراء العادي المتبع في اختيار الزملاء هو أن تقوم المنظمة بإرسال رسالة الى الحكومة تدعوها فيها الى تسمية مرشح واحد أو عدد من المرشحين .

٤٦ - وفي حالة الزمالات التي تشكل جزءا من أحد برامج برنامج الامم المتحدة الانمائي تتخذ الحكومة المبادرة وتعتمد ، بالتشاور مع مدير المشروع عادة ، ( ١٠ ) الى تقديم قائمة بالمرشحين المؤهلين . وفي حالة الزمالات الممولة من برنامج الامم المتحدة الانمائي والتي ليست عنصرا من مشروع أكبر تقوم الحكومة أيضا باتخاذ المبادرة ؛ وتمول هذه الزمالات ضمن الأرقام الارشادية للتخطيط الخاصة ببلد معين أو الأرقام الارشادية الاقليمية للتخطيط اذا نص المشروع على التدريب في مؤسسة اقليمية .

٤٧ - وقد استحدثت البلدان المستفيدة اجراءاتها الخاصة لاختيار وتسمية أكثر المرشحين أهلية . وتختار بعض البلدان هؤلاء المرشحين عن طريق " هيئات الاختيار " أو " اللجان " التي لا تقصر عضويتها غالبا على المسؤولين الحكوميين بل تشمل أعيانا من الخارج وممثل المنظمة المتبرعة المعنية . وبموجب نظم بعض المنظمات ( مثل منظمة الصحة العالمية ) فان لجان الاختيار هذه رسمية ، وهي

---

( ١٠ ) لقد بطل استعمال مفهوم وعبارة " مدير المشروع " نظرا لقيام برنامج الامم المتحدة الانمائي بالاستعاضة عنهما بمفهوم " ادارة المشروع " التي تتكون من " مسؤولين " - المسؤول عن الموظفين القوميين ، أي المعروفين سابقا " بالموظفين المقابلين " ( الذي يمثل البلد المستفيد ) والمسؤول عن الموظفين الدوليين ، أي المعروفين سابقا " بالخبراء " ( الذي يمثل المنظمة المقدمه للمساعدة ) ، والذي قد يكون مدير مشروع أو مستشارا تقنيا رئيسيا ، الخ . وفيما يلي سيتقيد المفتش ، حيثما أمكن ، بهذا المصطلح الجديد .



( أيضا بناءً على معلومات منظمة الصحة العالمية ) فعالة في معظم الحالات حيثما وجدت . وفي كثير من البلدان تسند الى مكتب حكومي واحد المسؤولية عن الاختيار والترشيح . وفي بلدان أخرى تقوم الوزارة التقنية المعنية بذلك .

٤٨ - وفيما يتعلق بالاجراءات المتبعة في احدى المنظمات المتبرعة فان الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي هو أول من يتلقى عادة اعلان المنظمة عن الزمالات ، كما يتلقى الترشيحات في حالة المشاريع الممولة من برنامج الامم المتحدة الانمائي الشاملة عنصر زمالات رغم وجود بعض الحالات المستثناة من هذه القاعدة ( ١١ ) .

٤٩ - وفي حالة المكتب الاقليمي الآسيوي في بانكوك ( الذي أسند اليه سلطات هامة ) ، التابع لمنظمة العمل الدولية ، يقوم الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي و / أو مكاتب المنطقة التابعة لمنظمة العمل الدولية باحالة الترشيحات الى ذلك المكتب الاقليمي الذي يتولى المسؤولية الكاملة عن الزملاء الذين يعينون في تلك المنطقة ، بما في ذلك المسؤولية عن ايجاد أماكن الدراسة ، والتقييم ، والمتابعة . وحيثما يتعين زهاب زميل ما الى بلد خارج المنطقة الآسيوية ، يحال الطلب الى مقر منظمة العمل الدولية التي تحل منذئذ محل المكتب الاقليمي . ولم تتخذ منظمة العمل الدولية بعد مثل هذه الترتيبات في قارات أخرى . ولا ترسل مباشرة الى مكتب منظمة العمل الدولية في تورين سوى الطلبات المقدمة للحصول على الزمالات التي يديرها ذلك المركز - وهذا يعني جميع المنح في ميداني التدريب المهني ورفع مستوى الكوادر الادارية .

٥٠ - وفي منظمة الصحة العالمية تعنى المكاتب الاقليمية للمنظمة بجميع نواحي برامج الزمالات ، بما في ذلك التخطيط ، والنظر في الترشيحات ، وايجاد أماكن الدراسة ، والتقييم ، والمتابعة . وكل مكتب قطري من مكاتب منظمة الصحة العالمية يضم في الواقع مسؤولا عن الزمالات . وقد يلتبس هؤلاء المسؤولون ، في حالات نادرة ، مشورة مقر منظمة الصحة العالمية في جنيف . واعانات التدريب على البحث هي الاعانات الوحيدة التي لا يزال المقر يتولى ادارتها .

٥١ - وفي حالة المنظمات من قبيل منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( التي تتمتع مكاتبها الاقليمية بقسط ضئيل من السلطة أو لا تتمتع بأية سلطة على الاطلاق ) أو اتحاد البريد العالمي ، والاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية ، والمنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية ، ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ، ومنظمة الصحة العالمية ، والوكالة الدولية للطاقة الذرية ( ليس لهذه الهيئات مكاتب اقليمية ) يقوم الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي بارسال الطلبات الى مكاتب المقار التي تتولى اتخان جميع الاجراءات الأخرى .

( ١١ ) مثلا ، في حالة المشاريع الكبيرة المشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الانمائي والمنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية تقوم ادارة المشروع باحالة الطلبات مباشرة الى مقر المنظمة الأخيرة .

٥٢ - وهناك مشاكل عديدة في ايجاد مرشحين مناسبين ، منها النقص في الموظفين المؤهلين مما يجعل من الصعب على بعض البلدان - وخاصة منها البلدان الاقل نموا - ايجاد مرشحين مناسبين أو التخلي عنهم خلال الفترة اللازمة للاشتراك في المشاريع . وتعتمد الحكومات أحيانا ، بسبب هذا النقص ويسبب عدد المشاريع المضطلع بها ، الى تسمية الشخص ذاته للاشتراك في عدة مشاريع بصرف النظر عن ميادين الاختصاص التي ستشملها هذه المشاريع .

٥٣ - ولا بد كذلك من أخذ موقف الزملاء المحتملين كذلك بعين الاعتبار . فالقسم الأعظم من هؤلاء موظفون حكوميون . وفي معظم البلدان تحظى زمالات منظومة الامم المتحدة بتقدير رفيع ويحرص الموظفون بوجه عام على الحصول عليها وذلك بغرض المساهمة في تنمية بلادهم وتحسين مستقبلهم في خدمة الحكومة على السواء . ومع ذلك فقد انتهى بعض مديري المشاريع الى المفتش أن بعضا من أفضل المرشحين المؤهلين يترددون أحيانا اما لأسباب عائلية واما لأنهم ليسوا واثقين ، بسبب التنافس السائد في دنيا الخدمة المدنية ، من مركزهم المقبل ومستقبلهم عند العودة . وبالطبع ، فهذه اعتبارات هامة بالنسبة الى شخص يسافر الى الخارج لفترات غير قصيرة . ولكن الحكومات المستفيدة وحدها هي التي تستطيع أن تحل هذه المشاكل .

٥٤ - وفي بعض البلدان تتأثر الترشيحات أيضا بالعدد الكبير سالف الذكر من الزمالات المقدمة من مصادر أخرى ( مثلا ، من وكالات المساعدة الثنائية من قبيل وكالة التنمية الدولية ، والوكالة الدنمركية للتنمية الدولية ، والوكالة السويدية للتنمية الدولية ، والوكالة الكندية للتنمية الدولية ، والوكالة النرويجية للتنمية الدولية ، الخ ، والمؤسسات الخاصة والشركات المتعددة الجنسيات ) . وكما سبقت الإشارة ، فان ذلك لا يثير مشاكل تخطيطية ( في التخطيط ) فحسب بل وتكون التسهيلات والشروط المالية المقدمة من هذه المصادر في الغالب أفضل من تلك المقدمة من منظومة الامم المتحدة .

٥٥ - والوزارات التقنية هي التي تقوم أحيانا بتسمية الاشخاص للزمالات دون استشارة سلطات التنسيق الحكومية ( ان وجدت ) أو الهيئات الاخرى ، وتتفاوت فعالية الاجراءات بتفاوت الدائرة ، وذلك يعتمد على الموظف المسؤول . وعلاوة على ذلك فانه يبدو ، في بعض البلدان التي يوجد فيها نظريا هيئات أو لجان اختيار ، ان هذه الهيئات أو اللجان ليست ناشطة جدا . ويبدو للمفتش انه ينبغي ، في كثير من البلدان النامية ، إعادة النظر في الطرق والنهج القائمة المعتمدة في التماس واختيار وتسمية المرشحين للزمالات وذلك بقصد تحسين كامل العملية والتعجيل بها .

### ( ب ) مشاكل اللغة

٥٦ - يجب أن يكون الزميل المتوجه الى الخارج للتدريب عالما بلغة البلد المتوجه اليه لا للاتحاق بالدراسات فحسب بل وكذلك للملاحظة والفهم والاتصال في المسائل المتصلة بتدريبه . وعليه فالبلدان والمؤسسات المضيفة وكذلك ، في الواقع ، المنظمة المتبرعة وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، تصرر بحق على عقد امتحان دقيق في اللغة . ولذلك ، يضاف الى الصعوبة سالفة الذكر في ايجاد واقتراح أفضل مرشح من الناحية التقنية مشكلة ايجاد مرشح على علم كاف باللغة الاجنبية المعنية . وفي

البلدان التي لا تدرس فيها هذه اللغة ولا ينطق بها ، تغدو دراسة اللغة قبل بداية تدريس الزميل عاملا هاما . وقد كانت هذه المشكلة خطيرة نوعا ما في بلدين على الاقل من البلدان التي قام المفتش بزيارتها .

٥٧ - أما الزملاء الذين يقصدون الولايات المتحدة ( غير أولئك الذين يذهبون اليها للدراسة أو للجولات الاستطلاعية لمدة قصيرة والذين لا يصر في حالتهم على مستوى عال من العلم باللغة ؛ فعادة تكفي شهادة من مدير المشروع والممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي بأن المرشح على علم كاف باللغة الانكليزية ) فعليهم اجتياز أحد امتحانين : امتحان " TOEFL " ( أى امتحان في اللغة الانكليزية باعتبارها لغة أجنبية ، وهو الامتحان الذى تضعه جامعة برنستون ) و امتحان " ALICU " ( أى امتحان المعهد الامريكى للغة الانكليزية ، جامعة جورجيتاون ) . وانا اخفق زميل ما في امتحان " توفل " بنسبة طفيفة فانه يقبل مع ذلك في المؤسسة المضيفة ولكن لا بد له أولا من اجتياز امتحان " ALICU " . واما الزملاء الذين يتوجهون الى المملكة المتحدة وفرنسا فعليهم اجتياز امتحان يضعه ، على التوالي ، "المجلس الثقافي البريطاني " و " Alliance Française " . وقد تناهى الى أسماع المفتش في بعض البلدان التي زارها ان كثيرا من المرشحين لم يستطيعوا اجتياز هذين الامتحانين ، ولا سيما منهما الامتحان في الانكليزية ، نظرا لزيادة صعوبتهما .

٥٨ - وجدير بالملاحظة في هذا الصدد ان جمهورية المانيا الاتحادية ، التي تستقبل عددا كبيرا من الزملاء ، ترتب لهم عادة أمر الالتحاق بدورة مركزة في معهد غوته قبل الالتحاق بالمعهد المضيف . وتتيح سلطات الولايات المتحدة الالتحاق ، بدون مقابل وحسب الاقتضاء ، بدورة لدراسة اللغة الانكليزية لمدة شهر واحد .

٥٩ - وتنص بعض الزمالات ، عند الاقتضاء ، على الالتحاق بدورة لتعلم اللغة قبل البرنامج التدريبي . وهذا ما تقوم به بالفعل منظمة الصحة العالمية . وفي بعض الحالات يقدم برنامج الأمم المتحدة الانمائي منحا لدراسة اللغة ( لغاية ٥٠٠ دولار لكل مرشح وكل زمالة ، في حدود الارقام الارشادية للتخطيط الخاصة بالبلد ) . وفي حالة الافرة الدراسية التي ترعاها منظمة الأغذية والزراعة قد يعمد مديرو المشروع الى استخدام مدرس .

٦٠ - ويعتقد المفتش قبل كل شيء انه بالنظر الى عدم امكانية اعتبار الامتحانات الموحدة في اللغات ملائمة لجميع أنواع التدريب أو ميادين الاختصاص ، ولا سيما للانواع التقنية منها ، فانه ينبغي تكييف معرفة اللغات المطلوبة مع نوع التدريب الذى سيتلقاه الزميل ومع برنامج دراسته الفعلي . وعليه ، يمكن توفير الوقت والمال اذا بدأ الزميل بدراسة اللغة في بلده قبل مغادرته له وواصل ( عند الاقتضاء ) دراستها في البلد المضيف ، على ان تبرمج دراسة اللغة هذه ( التي ينبغي أن تكون قصيرة قدر الامكان ) بوصفها جزءا من الدورة التدريبية وان تؤخذ بعين الاعتبار لدى تحديد الجدول الزمني للزمالة .

٦١ - غير ان المشكلة الحقيقية لا تكمن في صعوبة امتحانات اللغات الاجنبية التي يفرضها البلد المضيف ولا في توفر الاموال بقدر ما تكمن في عدم كفاية التسهيلات اللازمة لدراسة اللغات الاجنبية في كثير من البلدان النامية . فقد أنشأ بعض هذه البلدان معاهد لغات ؛ وعمدت بلدان اخرى الى تنظيم دورات خاصة للغات ؛ وهناك بلدان أخرى ليس لديها حتى الآن أية تسهيلات على الاطلاق لدراسة اللغات الاجنبية . وحتى معاهد اللغات القائمة تعوزها في كثير من الاحيان التسهيلات الحديثة . ويبدو للمفتش أن باستطاعة برنامج الامم المتحدة الانمائي القيام ، في البلدان المستفيدة من عدد كبير من الزمالات والمفتحة الى التسهيلات الكافية لدراسة اللغات ، بالمساعدة في انشاء معاهد لدراسة اللغات وفق نهج حديثة ، على ان يقبل فيها كذلك المتدربون والمتدربون المحتملون والزملاء من أبناء البلدان المجاورة كشرط من شروط مساعدة البرنامج الانمائي .

٦٢ - وكما سبقت الاشارة فان المنظمات المتبرعة على استعداد في بعض الحالات لأن تتكفل برسوم دورة تمهيدية لدراسة اللغة اما في بلد المرشح الخاص واما في البلد المضيف . على ان المفتش لم يستطع أن يجد بيانا شاملا بالسياسة والممارسات المتبعة في هذه المسألة ، وهو يتساءل عما اذا كانت البلدان المستفيدة تفوتها الفرص بسبب الافتقار الى المعلومات عن هذه النقطة . ولو قام برنامج الأمم المتحدة الانمائي أو المنظمات المتبرعة باعداد وتوزيع بيان سياساتها وممارساتها وبالتسهيلات المتوفرة لدراسة التمهيدية للغات فسيكون ذلك بمثابة خدمة قيمة الى الدول الأعضاء .

### ( ج ) التأخر في تقديم اسماء المرشحين والبرامج المخططة تخطيطا يتسم بالتعجل المفرط

٦٣ - لكي يستطيع المرشح الفائز الالتحاق بدورة دراسية أو تدريبية في الوقت المناسب ( مثل بداية السنة ، أو الفصل ، أو الدورة ) تقوم جميع المنظمات المتبرعة بتحديد موعد نهائي لتلقي استمارات الترشيح وتحث الحكومات على التقيد به .

٦٤ - غير ان المفتش قد عثر ، أثناء القيام باستقصاءاته ، على كثير من الحالات التي لم تمنح فيها الزمالات بالرغم من التذكير المتكرر أحيانا لتلقي الترشيحات في وقت متأخر جدا أو لعدم تلقيها على الاطلاق .

٦٥ - وهذا التأخر ينشأ في جزء بسبب الافتقار الى الموظفين المؤهلين في بلدان عديدة وفي جزء آخر عن عيوب اجراءات الاختيار ( وقد سبقت الاشارة الى هذين العاملين كليهما ) . وتتضاعف الصعوبات في البلدان ذات الهيكل الاتحادي حيث يتعين على الحكومة الاتحادية أحيانا كثيرة اجراء مراسلات طويلة مع سلطات الدولة . كما ان هناك حالات تسحب فيها الحكومات ترشيحاتها في مرحلة متأخرة لأن أحد المرشحين سابقا ينبغي اسناد مهمة اخرى اليه داخل البلد أو لأنه ليس جاهزا لسبب أو لآخر . وتؤدي هذه التغييرات الحاصلة في اللحظة الاخيرة الى تكرار اجراء اختيار المرشحين وأماكن الدراسة مما يستغرق وقتا طويلا .

٦٦ - وهذا يصح كذلك على برامج الزمالات التي لا تشكل جزءاً من أحد مشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي ؛ ولقد انهي الى المفتش في الواقع ان التأخر في تقديم أسماء المرشحين أخطر هنا . ولكن انهي اليه كذلك ان من الاسباب المؤدية الى التأخر في تقديم أسماء المرشحين في مثل هذه الحالات تأخر المنظمات المتبرعة في الاعلان عن الزمالات والوقت القصير نسبياً الذي يتسرك للحكومات لا يجاد المرشحين المناسبين . وايا كان سبب هذه التأخيرات المختلفة - التي يتجلى فيها عدم الاهتمام الكافي من جانب الحكومات أو ببطء الاتصالات داخل الحكومات أو معها - فانها لا تكفل، مع ما يعقبها غالباً من التسرع ، اختياراً أفضل للمرشحين المؤهلين .

٦٧ - ولكن بعض برامج الزمالات المعدة في آخر لحظة وبسرعة ( ومن هنا على نحو غير كاف أحياناً ) انما مردها ، فيما يبدو ، الى الخشية من اضاءة المنحة كلياً ان لم تستخدم في السنة الاولى .

٦٨ - ويتذمر موظفو الامم المتحدة في المقر وفي الميدان معاً مما لهذه التأخيرات من آثار سلبية على التنفيذ وكذلك على نوعية الزمالات في كثير من الاحيان . والى جانب الاخلال بالعلاقة المخططة بين شتى عناصر المشروع ، فانها تؤدي الى صعوبة في ايجاد اماكن الدراسة اما لأن المكان الشاغر المقدم في مؤسسة مضيئة لم يعد متاحاً واما لأن الزميل لا يستطيع الالتحاق بالمؤسسة في الموعد المحدد عند بداية الدورة . وأخيراً من الممكن الا يتوافق مضمون البرنامج الموضوع بسرعة توافقا كافياً مع مقتضياته ومع مؤهلات الزميل الحالية .

٦٩ - غير أن من الانصاف القول هنا مرة اخرى ان الحالة تتفاوت بتفاوت البلد ، والمنظمة ، بل والمشروع في كثير من الاحيان . والمشكلة في الوكالات المتخصصة الصغيرة البالغة التقنية اقل خطورة منها في المنظمات الكبيرة ذات الانشطة الأوسع نطاقاً . وتنص نظم منظمة الصحة العالمية على وجوب وصول الترشيحات الى مكتب اقليمي في موعد لا يقل عن ستة اشهر قبل بدء زمالة ما ، وبالنظر الى أن بعض البلدان المضيفة قد أخذت بدورها ترفض الطلبات المتأخرة لا يجاد أماكن الدراسة فان بعض المكاتب الاقليمية لمنظمة الصحة العالمية ترفض الترشيحات المتأخرة أو ترجى تقديم المنحة حتى السنة التالية .

٧٠ - وتدل التقارير الواردة من الوكالات ، والممثلين المقيمين ، والحكومات على أن تسمية المرشحين تستغرق مدة تتراوح تقريباً بين فترة دنيا مدتها ثمانية أسابيع وفترة قصوى تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر بعد الاعلان عن زمالة ما . وفي حالة برامج التدريب من " نوع المؤتمرات " ( أى الحلقات الدراسية ، والافرة العاملة وما اليها حيث ينبغي ان تقوم المنظمة المتبرعة بالمبادرة ) تدل الخبرة على أن من الافضل انجاز اختيار المشتركين في موعد لا يقل عن ثلاثة أشهر قبل بدء البرنامج علماً بأن الدعوات توجه في موعد يتراوح بين ستة وتسعة اشهر قبل بدئه . وعندما يتم ذلك يتاح للزملاء والمشاركين فرصة معقولة لتحضير انفسهم . وعلاوة على ذلك فان الفوائد النفسية كبيرة . فهذا لا يتيح للمستفيد الوقت الكافي فحسب للقيام بشتى الامور الشخصية والادارية التي ينبغي القيام بها قبل الذهاب الى الخارج ، ولكنهم يدركون أن البرنامج قد حظي بالاهتمام الجدى من جانب المسؤولين عن تنظيمه .

( د ) التأخيرات في عناصر المشروع الاخرى المؤثرة في الزمالات

٧١ - ليست الزمالات ، مالم تكن مستقلة بذاتها ، سوى عنصرا واحدا من عناصر المشروع الرئيسية ، اما العنصران الآخران فهما عادة الموظفون الدوليون والمعدات . وعليه فان تنفيذها لا يمكن أن يظل غير متأثر بتأخير او اخفاق يطرأ على احد العنصرين الآخرين . ورغم تخطيط هذا الترابط عادة في وثائق المشروع فانه ، للأسف ، نادرا ما يراعى .

٧٢ - ويجرى الآن عادة تعيين رئيس الموظفين الدوليين قبل البدء بتنفيذ المشروع ، وينبغي مبدئيا أن يحتلوا أماكنهم في الميدان قبل بدئه بهضعة أشهر . وهذا يساعد هم على تنظيم العناصر الاخرى من قبيل توظيف الموظفين الدوليين ، والحصول على المعدات اللازمة ، وتعيين الموظفين القوميين ، والقيام بالتالي بتقدير الاحتياجات التدريبية وخاصة احتياجات الزمالات ( ان وجدت ) . والحقيقة ان تنفيذ المشروع لا يبدأ عادة الا بعد وصول رئيس الموظفين الدوليين الى الميدان . غير انه لا يندر ، عاليا ، ان يتأخر الرئيس قبل رحيله أو أثناء رحلته . وفي هذه الحالات يتأخر تنفيذ المشروع أو يختل كليا .

٧٣ - وصعوبة توظيف الموظفين الدوليين المؤهلين آخذة في الازدياد ، بل ان كثيرا منهم سعى عندما يتم توظيفهم ، لا يستطيعون الالتحاق بالمشروع في الموعد المحدد . أما الموظفون القوميون فهم لا يستطيعون ، كما سبق لنا أن بينا ، في كثير من الاحيان الالتحاق بالمشروع الا بعد مرور وقت طويل على البدء بتنفيذه .

٧٤ - وفي هذه الظروف يجد رئيس الموظفين الدوليين ، حتى لو شغل منصبه في الموعد المضروب ان من بالغ الصعوبة في كثير من الاحيان القيام في وقت مبكر بتحديد احتياجات المشروع من الزمالات . فهذه هي الاسباب ، في الواقع التي تجعل تنفيذ برامج الزمالات من حيث البدء بها وانجازها وفق جدول المشروع المتفق عليه ، ضعيفا في كثير من الاحيان في معظم المنظمات الداخلة في المنظومة .

٧٥ - ويترتب على برامج الزمالات قدر كبير من المراسلات والاتصالات بين مقار المنظمات المتبرعة ، وممثلها في البلد أو المنطقة أو الاقليم ، والممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، والحكومات المستفيدة والمضيفة وكذلك ، في كثير من الاحيان ، الزملاء او الزملاء المقبلين أنفسهم . وكل زمالة ، مهما كانت قيمتها النقدية صغيرة ، هي في الواقع حالة في حد ذاتها تقتضي قسطا كبيرا من الاهتمام . وعليه فلا مفر من وجود فجوة زمنية كبيرة بين الاعلان عن زمالة ما أو اقرار احد مشاريع برنامج الأمم المتحدة الانمائي التي تضم عنصر زمالات وبين البدء الفعلي بتدريب الزميل . والأرقام التالية ( المستمدة من ردود بعض المنظمات على استبيان المفتش ) ( ١٢ ) توضح هذه الفجوة الزمنية :

( ١٢ ) نظرا لكون الحد الادنى للمدة التي تطلبها معظم الحكومات لاختيار المرشحين تبلغ ثمانية أسابيع فان الرقم الادنى لمنظمة الصحة العالمية ، البالغه أسابيع ، يبعث على التفاؤل فيما يبدو . ومن ناحية أخرى فمن المعروف ان بعض المنظمات قد استطاعت ، في ظروف استثنائية ، انجاز

( يتبع )

٠٠/٠٠

المدة بالأسابيع

٨ - ٢٠٢	اتحاد البريد العالمي
١٤ - ٦٠	الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية
١٧ - ١٠٨	الام المتحدة
١٢ - ٢٤	المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية
١٣ - ٤٠ (فما فوق)	منظمة الاغذية والزراعة
١٦ - ٦٠	منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية
٥ - ٩٦	منظمة الصحة العالمية
١٣ - ٨٦	منظمة الطيران المدني الدولية
١٤ - ٨٦	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
١٤ - ٤٤	منظمة العمل الدولية
١٤ - ٦٢	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

٧٦ - وهكذا فان الحد الأدنى من الوقت اللازم يتراوح بين ٥ أسابيع و ١٧ أسبوعا ، وهي مدة معقولة على العموم . ولكن الحد الأقصى ، الذي يتراوح في بعض الحالات ( باستثناء المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية ) بين ٤٠ و ٢٠٢ من الأسابيع ، مدعاة لقلق خطير .

٧٧ - وتجمع كافة المنظمات المعنية على أن نجاح تنفيذ برامج الزمالات يقتضي المراعاة الدقيقة للجدول الزمني لشتى العمليات والمدخلات ، منذ اعلان المنحة أو تاريخ البدء بتنفيذ مشروع يشمل عنصر زمالة وحتى عودة الزميل الى وطنه عند الفراغ من التدريب .

٧٨ - ولتحقيق ذلك فلا بد ، رغم وجود بعض حالات التأخير التي لا يمكن دون شك التغلب عليها ، من تخطيط الزمالات على أساس تقدير الاحتياجات المتوسطة الأمد والطويلة الأمد لبلد او اقليم ما في قطاع أو ميدان اختصاص ما من اليد العاملة وتنفيذ مراحلها المختلفة وفقا لجدول زمني يأخذ بعين الاعتبار احتياجات من قبيل دراسة اللغات والعلاقة بين عناصر المشروع المختلفة . وينبغي أن يبذل البلد المستفيد ، والمنظمات المتبرعة ، والمؤسسات المضيفة ، والزملاء أنفسهم ، كل جهد للتقيد بهذا الجدول الزمني .

( تابع ) الحاشية رقم ١٢

جميع الشكليات في غضون بضعة أيام . ومهما يكن من أمر ، فقد تناهى الى اسماع المفتش ، من جميع الجهات ، من الشكاوى حول التأخيرات ( لشتى الاسباب ) ما يجعله يشارك القلق المعرب عنه في هذا الصدد .

#### ٤ - أنواع الزمالات ومدتها

٧٩ - بعد الفراغ من تحديد هدف زمالة ما واختيار الزميل لا بد من اختيار طريقة مناسبة ( أو " نوع " ) مناسبة من التدريب من حيث التكاليف وكذلك الفعالية . وحيث انه لا يوجد نوع واحد أو مجموعة من أنواع التدريب الملائم لكافة البرامج وان النمط المحدد في اي واحد منها ينهفي أن يتوافق مع احتياجاتها وشروطها المحددة فان الطريقة المثلى هي ان تختلف الانواع باختلاف البرامج .

٨٠ - وكما بينا في الفقرات ١٠ و ١٣ و ١٥ هناك حاليا في منظومة الامم المتحدة أنواع متباينة من التدريب ومددة الزمالات . وكل منها له مبرر خاص وهو يتيح ، فيما يفترض ، نوعا مختلفا من التعليم أو الخبرة . وبوجه عام تتيح " الدورات التدريبية " - الفردية منها او الجماعية - فرصة لاكتساب المهارات عن طريق علاقة محددة تحديدا جيدا بين المدرس والطالب ؛ وتتيح " الحلقات الدراسية " محفلا لتبادل الخبرة بين المشتركين الذين هم على مستوى مماثل من المعرفة والخبرة ؛ وتتيح " الجولات الدراسية " فرصة للاطلاع على حالات وثيقة الصلة بالموضوع في بلدان او اقاليم أخرى .

٨١ - وتدل الخبرة المكتسبة حتى الآن ، وربما كان مرد ذلك جزئيا تنوع المصطلحات القائمة ، على ان المميزات الخاصة بكل نوع من التدريب لا تراعى دائما مراعاة كافية ؛ فالاختيار ( مثلا ) بين دورة تدريبية وحلقة دراسية يقرر على أساس مركز المشتركين ( تعتبر الحلقة التدريبية أنسب للموظفين ذوي " المستوى المتوسط أو الادنى " والحلقة الدراسية للمسؤولين ذوي " المستوى العالي " ) وكذلك ، في كثير من الاحيان ، على التسهيلات المقدمة من السلطات المضيفة . وهذا اللبس بشأن مبرر كل نوع من أنواع التدريب يمتد غالبا الى الحكومات المستفيدة ومرد ذلك جزئيا الى ان المنظمات المتبرعة لا تستشيرها بوجه عام حول اختيار نوع ما من أنواع التدريب .

٨٢ - ومعظم الزمالات هي زمالات فردية تتراوح مدتها عادة بين ثلاثة وستة اشهر . ولكن هناك ايضا زمالات عديدة ذات مدة أقصر . وهذا بالطبع امر مفهوم نظرا لأن مدة زمالة ما ينبغي أن تتوافق مع احتياجات البرنامج . غير أن تقديم زمالة للقيام لبضعة ايام بجولة دراسية في بلد اجنبي نساء أو لبضعة أسابيع في عدة بلدان في وسط ثقافي ولغوي مختلف ، يشير السؤال عما اذا كانت نسبة التكاليف الفوائد تبرر ذلك أو ، بعبارة أخرى ، ما اذا كانت هذه الرحلات القصيرة توشك أن تتحول الى زيارات سريعة من " نوع الزيارات السياحية " مع ما تنطوى عليه هذه الزيارات من عيوب وصعوبات ( بما في ذلك المشاكل المتعلقة بتكيف الزميل مع بيئته أو بيئاته المختلفة ) ؛ ويمكن الشك كذلك في ما اذا كان باستطاعة الزميل استيعاب كثير مما رأى وسمع في هذه الظروف .

٨٣ - وكما هو الحالة في النواحي الاخرى لبرامج الزمالات فمن التهور التعميم هنا أيضا . فقد عثر المفتش على مثلين - من طبيعتين متعارضتين ( ١٣ ) - ولكنه يشعر انه متأكد ان النمط المختلط

---

( ١٣ ) لقد قام احد زملاء منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية بزيارة سبعة بلدان ( بما فيها عدد من البلدان النامية ) في ستة أسابيع ولكن من الواضح انه استوعب أقصى ما يمكنه أن

( يتبع )



ذاته موجود في منظمات اخرى من المنظمات الداخلة في المنظومة فيما يتعلق بالجولات الدراسية الفردية القصيرة . وفي ٩٩ في المائة من الحالات التي درستها اليونسكو ، مثلا ، ثبت أن هذه الجولات لا تتوافق مع احتياجات زملاء التدريبة الحقيقية . وفيما بيد ويمكن أن يثبت ، حسب الظروف السائدة ، ان الجولات القصيرة مفيدة للغاية أو مخيبة ومبددة الى حد بعيد ، وان طول الجولة الدراسية بل وعدد البلدان التي تزار أقل شأنًا من كفاءة الزميل ومن برنامج الجولة .

٨٤ - ومن المشاكل الاخرى التي تنشأ فيما يتعلق بالجولات الدراسية الفردية تدفق زملاء الى شتى المؤسسات المضيفة تدفقا اتفاقيا في كثير من الاحيان . وقد أعلم المفتش بمؤسسة في احد البلدان النامية تحظى بشهرة عالمية في ميدان الدراسات السكانية ، أمها عدد كبير من أبناء كثير من البلدان النامية الاخرى طوال السنة . فسبب ذلك كثيرا من الازعاج والتشويش في العمل .

### ( تابع ) الحاشية رقم ١٣ )

يستوعب مما رأى وتعلم خلال رحلته القصيرة واستطاع ان يدخل ، عند عودته ، التحسينات والتجديد المناسبة . وفي الواقع ، فمن بين زملاء العائد بين العديدين الذين قابلهم المفتش في احد البلدان ربما كان هذا الزميل هو الذى حقق أفضل نسبة بين التكاليف والفوائد . ويعود نجاح هذه الزمالة المعينة الى اجتماع عوامل شتى :

- ( أ ) لقد كان الزميل مديرا مشاركا لأحد المشاريع . وكان يعرف بالضبط ماذا يريد أن يرى ويتعلم وكيفية وجوب تطبيق ما قد تعلمه على المشروع الذى عاد اليه ؛
- ( ب ) لقد كان من كبار المسؤولين المعتادين على اتخاذ القرارات ، وكان يتمتع بالقدرة العقلية والخبرة اللازمين للاضطلاع والخلوص الى الاستنتاجات المناسبة ؛
- ( ج ) لقد قام بنفسه بالمراسلة مع المؤسسات التي زارها ؛
- ( د ) لقد اتاحت له عند عودته الفرصة لتطبيق الكثير مما قد تعلم على المشروع الخاص الذى كان يعمل فيه .

وفي الوقت ذاته قابل المفتش في البلد ذاته زميلة من زملاء منظمة الطيران المدني الدولية أوفدت الى كندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة في جولة استطلاعية عامة لمدة أربعة اسابيع للتعرف على ترتيبات الجمارك والهجرة والرقابة الصحية في المطارات . وفيما بيد وعادت الزميلة دون تلقي أى تدريب معين أو مختص واستأنفت شغل منصبها السابق الذى كان أساسا منصب سكرتيرة ينطوى ، على كل حال على اتخاذ ترتيبات المراسلة والاتصال اللازمة لعقد المؤتمرات . فمن الصعب أن يرى كيف تستطيع الزميلة عمليا تطبيق أى من الملاحظات التي اكتسبتها خلال اقامتها في الخارج .

٨٥ - وكما سنرى ، فقد بدأت تظهر في بعض البلدان صعوبات ايجاد اماكن للدراسة بسبب الوصول الى درجة الاشباع . ولهذا السبب وغيره من الاسباب ، هناك عدد متزايد من المنظمات التي تهدي تفضيلا متزايدا للتدريب الجماعي على التدريب الفردي . ومن الفوائد التي تسوقها مايلي : ' ١ ' ان التعليم أسهل وأسرع بفضل تبادل الافكار ؛ ' ٢ ' ان الاستقبال وايجاد اماكن الدراسة أسهل كذلك ؛ وانقطاع اقل في عمل المؤسسة المضيفة اذا حضر جميع المتدربين للفترة ذاتها ؛ ' ٣ ' امكانية تكييف البرنامج التدريبي مع الاغراض الخاصة للمجموعة ؛ ' ٤ ' كون جهود الزملاء المتضامون الرامية الى حمل حكوماتهم على تنفيذ آرائهم أقوى بكثير وأفضل من جهود زميل واحد يسعى الى حمل الحكومة على الأخذ بوجهة نظره الشخصية ؛ ' ٥ ' ان التدريب الجماعي أقل تكلفة كذلك في معظم الحالات .

٨٦ - ومن المهم أن تكون مدة الزمالة مناسبة ولكن واقعية أيضا وذلك لتجنب التمديدات غير الضرورية التي يكرهها برنامج الامم المتحدة الانمائي بصورة متزايدة . وقد وجد في عام ١٩٧٢ ، مثلا ، ان ٤٠ الى ٥٠ في المائة من زمالات اليونسكو قد مدت .

٨٧ - وهنا أيضا لا توجد معايير نظرية موحدة . فلا بد من دراسة كل حالة بالقياس الى احتياجات الزميل ومسؤولياته المقبلة ، وكذلك لزملائه الآخرين ، وعلى سبيل المثال ، فان الحد الأدنى من الوقت اللازم لنيل شهادة الماجستير أو الدكتوراه مبيّن في برامج الجامعات ، ولكن الوقت الفعلي الذي يحتاج اليه الزميل مسألة أخرى . وهناك الى جانب القدرة الفردية مسألة دراسة اللغات ، والتوجيه قبل ايجاد اماكن الدراسة ، والقدرة على التكيف بوجه عام . وعلاوة على ذلك ، فان هناك أوجه تفاوت في المعايير الجامعية والدرجات والشهادات . فينبغي أخذ هذه النواحي جميعها بعين الاعتبار .

٨٨ - ويعتقد المفتش ، دون توخي التعميم ، انه ينبغي على المنظمات المتبرعة والحكومات الاستفادة أن تكون أدق في الاختيار والتحديد مما هي حاليا لدى تقرير نوع التدريب الواجب برمجته . وهو يقترح على وجه التحديد القيام بما يلي الى جانب معايير البرمجة العامة المدرجة في الفقرة ٤١ ،

- وجوب تحليل الغايات المحددة المتميزة لشتى أنواع التدريب ، ومراعاتها في اختيار نوع الزمالة النهائي وبيانها صراحة في اقتراح البرنامج ؛

- تخفيض أسفار الافراد الباهظة الى البلدان النائية للقيام بجولات دراسية قصيرة وزيادة البرامج التدريبية القصيرة الأمد والجولات الدراسية الجماعية ؛

- ينبغي ، قبل منح زمالة فردية قصيرة الأمد ، أن تعيّن بوضوح أغراضها والفوائد المتوقعة منها ، بما في ذلك امكانية التطبيق المباشر للمعرفة التي اكتسبها الزميل عند عودته الى وطنه ؛

- ينبغي قصر البرامج القصيرة الأمد التي تنطوي على القيام بزيارات الى أكثر من بلدين أو ثلاثة بلدان على الحالات التي يحتاج فيها أحد الاختصاصيين الهالفي المهارة الى

- جولة استطلاعية ( بدلا من فترة للدراسة والبحث ) لتتاح له الفرصة لبحث أحدث التطورات البحثية مع نظرائه في ميدان اختصاصه ؛
- ينهفي على المنظمة المتبرعة أن تعد بعناية البرامج التدريبية والجولات الدراسية الجماعية بصرف النظر عن مدتها ؛
- ينهفي اختيار أعضاء الجولات الدراسية الفردية أو الجماعية بعناية ، ومن المحتمل ، بوجه عام ، أن يستمد كبار المسؤولين ذوو الخبرة من مثل هذا التدريب فوائد أكثر مما يستمد سواهم ( حتى رغم التسليم بأن من المحتمل أن يكونوا أقل توفرا ) ؛
- ينهفي أن تراعى ناحية ملاءمة الزيارة للمؤسسة أو المؤسسات المضيفة التي تزار خلال جولة دراسية ما مراعاة كاملة ؛
- لقد دلت الخبرة على نجاح برامج التدريب الجماعي خاصة اذا قامت الحكومات أو المؤسسات المضيفة باتخاذ ترتيبات كافية ؛
- ينهفي أن تستقصى بمزيد من التركيز طريقة الدورات التدريبية المتنقلة التي تجلب الى المشتركين في بلد أو منطقة دون اقليمية أو اقليم معين بالقياس الى النهج العادي القائم على جلب المشتركين الى مكان التدريب .

#### ٥ — ايجاد أماكن الدراسة

- ٨٩ — ان ايجاد مؤسسة مضيفة مناسبة للزميل هو احدى المسؤوليات الرئيسية في تنفيذ زمالة ما . فاجاد مكان للدراسة هو أكثر بكثير من عملية مادية ان ينطوى على تقييم نوعي لأنسب نوع من التدريب اللازم في ضوء أهداف برنامج ما ( سواء كان مستقلا أو مرتبطا بأحد مشاريع برنامج الأمم المتحدة الانمائي ) ، وكذلك اختيار المؤسسة ( أو المؤسسات ) التي تستطيع اتاحة هذا التدريب على أفضل وجه . ولئن يكن العديد من الحكومات يبذل عناية كبيرة للاعراب بدقة عما ينتظره من أماكن الدراسة من الناحيتين التعليمية والاقتصادية ، فان الحكومات الاخرى تعتمد أساسا على ادارات المشروع والمنظمة المتبرعة للقيام بذلك بالنيابة عنها .
- ٩٠ — والمسؤولية التي تتحملها المقار أو المكاتب الاقليمية في هذا الصدد تقع أساسا على عاتق الوحدة التقنية المعنية بأحد مشاريع المساعدة التقنية ، وهي الوحدة التي تتصرف بالتشاور مع وحدات ادارة الزمالات التي هي في مركز حسن لتقديم المشورة في ضوء خبرتها السابقة مع مؤسسات مضيفة معنية .
- ٩١ — ويبين الجدول ٢ أدناه عدد الزملاء الذين قدموا من بعض المناطق ، أو ذهبوا الى بعض المناطق ، للتدريب في الفترة ١٩٧٣ — ١٩٧٤ بموجب منح قدمتها شتى المنظمات الداخلة في المنظومة ؛

المنظمة الاستشارية الحكومية للملاحة البحرية				الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية (ج)				اليونسكو				اتحاد البريد العالمي				منظمة الصحة العالمية (د)				المنظمة العالمية للأرصاد الجوية				المجموع الكلي	
١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٢	٢٢٢	٧	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠	٢٢٢	١٢٠		
٢١	٤٩٢	٤١	٧١٠	٢٦	٥٣٢	١٦٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦	٢٦	١٩٦		
٥	٧٩١	١٠	١٧٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
٢٥	٢٩٧	-	-	٩١	١٩١	١١٩	١٧٤	٢٢	٢٠٩	١٤٠	١٢٩	١٤٠	١٢٩	١٤٠	١٢٩	١٤٠	١٢٩	١٤٠	١٢٩	١٤٠	١٢٩	١٤٠			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
٦٢	٦٨٢	٥٨	٤٥٧	٦٢	١٠٨٧	١٠٢٤	١١٠	٦٢	١٢٥	٢٦٤٧	٢٧١٢	٣٨٢	٣٦٥	١٠٦٧٠	١٠٥٣٧	٤١	٥٣	٤١	٥٣	٤١	٥٣	٤١	٥٣		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
٦٢	٩٨٤	٤٦	٨٢١	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠	٢٦	١٢٠		
١	١٦١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
٢	٩	١	٤٢١	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧	٢٢	١٠٧		
٦٥	٢٨٥	٦٥	٢١٦	٦٥	٢٨٥	٦٥	٢١٦	٦٥	٢٨٥	٦٥	٢١٦	٦٥	٢٨٥	٦٥	٢١٦	٦٥	٢٨٥	٦٥	٢١٦	٦٥	٢٨٥	٦٥	٢١٦		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
٣١	٩٦٩	٣٢	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤	٢٤	٨١٤		
١	٣١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
٣٢	٣٨٤	٣٥	٢٧١	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤	٣٢	٣٨٤		

- (ل) آسيا وجنوب غرب المحيط الهادى .
- (م) أوروبا وأمريكا الشمالية .
- (ن) أوروبا ، والبحر الأبيض المتوسط ، والشرق الأوسط .
- (س) أوروبا ، والبحر الأبيض المتوسط ، والشرق الأوسط .
- (ع) الشرق الأدنى وشمال أفريقيا .
- (ف) الدول العربية .
- (ص) شرق البحر الأبيض المتوسط .
- (ق) أوروبا ، والشرق الأوسط ، والشرق الأدنى .
- (ر) أمريكا الجنوبية .
- (ش) الأمريكتان .
- (ت) باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية .
- (ث) أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى .

النشأة ولجناد أماكن دراس

نظرة العمل		نظرة الطيران المدني الدولية				الوكالة الدولية للطاقة الذرية				نظرة الأغذية والزراعة				نظرة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية				برنامج الأمم المتحدة الإنساني				الأمم المتحدة (أ)				تقدمون من : (هـ)				
١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢		١٩٧٤		١٩٧٢						
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		العدد	%		
٢٩٣٢	١٠٠	١٩٣٢	١٧٤	١٨٦١	١١٢	١٨٦٤	١١٦	٢٥٠٠	٨٦	٢٢٢٤	١٥٧	٢٠٣٢	١٥٦	١٩٦٧	٩٥	١١١٩	٦٤	٦٧	٩	٢٨٩١	٤٩٣	٢٤٦١	٦٦٩	٢٨٩١	٦٦٩	٢٨٩١	٦٦٩	افريقيا		
٢٦٠٠	(ج) ٩٧	١٨٣٢	١٦٥	١٧٠٠	١٠٣	٢٠٠٠	١٨٩	٣٥٧٧	٢٠٥	٢٧٠٠	١٨٩	٢٢٣٨	١٨٢	٢٧٣٨	١٣٤	٢٢٢٩	١١٢	٢٢٢٩	٢٨	٢٠٠١	(ز) ٢٦١	٢٠٠١	٢٨٩١	(ز) ٢٨٩١	٢٠٠١	٢٨٩١	٢٠٠١	آسيا والشرق الأقصى		
-	-	-	-	غير متوفر	غير متوفر	٢٢٣٤	١٨٤	٨٥٦١	١٤٧	١١٠٠	٨١	١٨٣٨	١٤٥	٢٨٩٤	**١٨٥	٥٥٥	**٢٩٨	٦٨٧	**٩٢	٢٩٠٠	٢١١	٢٩٠٠	٥٦٠	٢٩٠٠	٥٦٠	٢٩٠٠	٥٦٠	أوروبا		
٢٠٠٦	١١٤	٢٠٠٦	٢٧٥	٢٨٣٢	(ن) ١٧١	٧٣٨	٤٩	٦٠٦	٣٨	٢١٠١	(ع) ١٤٨	١٦٤	(ع) ١٢٦	٢٨٩٤	غير متوفر	٥٥٥	غير متوفر	٦٨٧	غير متوفر	٥٥٥	٥٤	٥٤	١٠٧	٥٥٥	١٠٧	١٠٧	١٠٧	الشرق الأوسط / الأدنى		
١٤٠٠	غير متوفر	٢٢٢٤	٢٩٤	٢٦١	٢١٩	٢٠٠٤	١٢٩	١٧٠٠	٩٨	١٨٠٠	١٢٦	٢٠٣٨	١٦٠	١٤٠١	غير متوفر	١٧٧	غير متوفر	٠١	٥	١١٠٧	١٤٨	١٠٧	١٠٧	١٠٧	١٠٧	١٠٧	١٠٧	أمريكا اللاتينية		
غير متوفر	غير متوفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٤٠١	غير متوفر	١٧٧	غير متوفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	أمريكا الشمالية	
٢٧٢	٢٧٢	٩٠٨	٩٠٨	٦٠٦	٦٠٦	٦٢١	٦٢١	٥٧٤	٥٧٤	٧٠١	٧٠١	٧٧٠	٧٧٠	٤٨٢	٤٨٢	٥٢٧	٥٢٧	١٢٤	١٢٤	١٢٦٨	١٢٦٨	١٢٦٨	١٢٦٨	١٢٦٨	١٢٦٨	١٢٦٨	١٢٦٨	المجموع		
٥٥	٢٧	٢٦١	٢٤	٦٠٠	٢٧	١٠٠	٦	٠٠٤	٢	٢٠٠٧	١٩٥	١٨٦١	١٩١	٢٠٠	٩	١٢٢	٣	-	-	٢٩٨	٤٢٩	٢٧١	٦٥٦	٢٤٤٤	(ز) ٢٤٤٤	(ز) ٢٤٤٤	٦٥٦	افريقيا		
١١٦٦	(ج) ٧٨	١١٦٥	١٠٦	٩٠٠	٥٥	٥٥٥	٣٠	٦٥٥	٣١	٢٨٥٥	٢٦٨	٢٤٢٢	٢٤٩	٥٥٤	١٦	٢٦١	١٠	١٩٠٤	٢٦	٨٩١	(ز) ١١٨	١٠٠٠	٢٤٤٤	(ز) ٢٤٤٤	١٠٠٠	٢٤٤٤	١٠٠٠	٢٤٤٤	آسيا والشرق الأقصى	
٧١٣٢	**٤٧٩	٥١٠١	(ن) ٤٧١	٤٩٣٢	(ن) ٢٠٥	٦٥٠٤	٣٥٧	٦٤٧٧	٢٠٦	١١٠٠	١٠٤	١٨٠٠	١٨٥	٦٨٣٨	**٢٠٢	٥٦٢	**١٤٤	٥٦٠	**٧٥	٢٣٥	٤٦٧	٣٥٦	٨٦٢	٢٣٥	٤٦٧	٣٥٦	٨٦٢	أوروبا		
غير متوفر	غير متوفر	٢٤٧٧	٢٢٠	٢٤٧٧	٢٢٢	٤٠٠	٢٢	٦٥٥	١٢	٢٠٠٤	١٩٢	٢٣٠٠	٢٢٦	٢٢٢٧	غير متوفر	٢٨٧	غير متوفر	٢٠٧	٥	٦٠٠	٨٧	٦٠٤	١٥٦	٦٠٠	٨٧	٦٠٤	١٥٦	الشرق الأوسط / الأدنى		
١١٦٦	غير متوفر	-	-	-	-	٢٤٠٠	١٣٠	٢٥٠٠	١١٨	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	٢٢٢٧	غير متوفر	٢٨٧	غير متوفر	٢٠٣٨	٢٨	٢٢٣	٢٢١	١٩١	٤٦٢	٢٢٣	٢٢١	١٩١	٤٦٢	أمريكا اللاتينية		
٦٧٢	٦٧٢	٩٢١	٩٢١	٦١٩	٦١٩	٥٤٦	٥٤٦	٤٧٢	٤٧٢	٩٢٩	٩٢٩	١٠٢٠	١٠٢٠	٢٩٥	٢٩٥	٢٥٦	٢٥٦	١٢٤	١٢٤	١٤٢٩	١٤٢٩	١٤٢٩	١٤٢٩	١٤٢٩	١٤٢٩	١٤٢٩	١٤٢٩	المجموع		
غير متوفر	غير متوفر	٤٠٠	٢٤	٨٣٢	٢٦	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	٩٥	٢٢	١٦١	٥	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	افريقيا
غير متوفر	غير متوفر	١٥٠٤	٩١	١١٠٠	٤٨	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	١٢٣٨	٢٢	٥٨	١٨	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	آسيا والشرق الأقصى
غير متوفر	غير متوفر	٢٨٠٠	(ن) ٢٢٥	٣٥٢٢	(ن) ١٥٢	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	٦٨١	**١٥٨	٨٦٤	**٢٦٨	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	أوروبا
غير متوفر	غير متوفر	٤٢٤	٢٥١	٤٥٥	١٩٨	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	٨٦	(ن) ٢٠	٦١	(ن) ١٩	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	الشرق الأوسط / الأدنى
غير متوفر	غير متوفر	-	-	-	-	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	أمريكا اللاتينية
غير متوفر	غير متوفر	٥٩١	٥٩١	٤٣٥	٤٣٥	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	٢٢٢	٢٢٢	٢١٠	٢١٠	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	أمريكا الشمالية

تقدمون من المنطقة نفسها  
يُدْرَسون فيها (هـ)

- \* نظرا الى انه تم ، لتسهيل الأمور ، تقرب النسب المئوية الى أقرب منزلة عشرية فان مجموعها قد لا يساوي ( أو قد يزيد قليلا عن ) . . . في المائة .
- \*\* مناطق مشتركة . للاطلاع على التعريف الدقيق في بعض الحالات ، انظر الحواشي التالية .
- ( أ ) ينبغي أن يضاف الى ارقام الامم المتحدة ما يلي وذلك بالنسبة الى المشاريع الإقليمية والعالمية في عام ١٩٧٢ : أوروبا ، ٩ ، الأمريكان ، ١ ، وفي عام ١٩٧٤ ، ١٤ .
- ( ب ) الزنانات باعتبارها عناصر مشاريع فقط .
- ( ج ) بعض الأرقام تشمل المستنقعات .
- ( د ) ينبغي ان يضاف الى ارقام منظمة الصحة العالمية ما يلي وذلك بالنسبة الى " المشتركين في الاجتماعات التلميمية " : في عام ١٩٧٢ ، ١٢٨٨ ، أي افريقيا ١٢٤ ، الأمريكان ٢٢ ، جنوب شرق آسيا وفوق المحيط الهادئ ٧٨١ ، وأوروبا ١٣٤ ، وشرق البحر الابيض المتوسط ٢٢٧ . وفي عام ١٩٧٤ ، ١٣٤٠ ، أي افريقيا ٩٤ ، الأمريكان ٧ ، وجنوب شرق آسيا وفوق المحيط الهادئ ٦٨٣ ، وأوروبا ١٧٧ ، وشرق البحر الابيض المتوسط ٣٧٩ .
- ( هـ ) أي تفاوت بين الأرقام الخاصة بالزيت " انقاذ بين من " و " الذين يدرسون في " منطقة ما انما مرده الى ان أماكن الزميل التدريب في اكثر من منطقة واحدة بموجب النسخة ذاتها .
- ( و ) يشمل الاقاليم غير المستقلة .
- ( ز ) يشمل استراليا ، ونيوزيلندا ، وهاواي وغينيا الجديدة ، وجزر المحيط الهادئ .
- ( ح ) يشمل استراليا ونيوزيلندا .
- ( ط ) آسيا ، والشرق الأوسط ، والمحيط الهادئ .
- ( ي ) آسيا واوقيانيا ، بما في ذلك اسرائيل .
- ( ك ) " جنوب شرق آسيا وفوق المحيط الهادئ " .

٩٢ - ولئن يكن من المتعذر القيام بتحليل شامل لهذا الجدول لعدم الحصول على البيانات اللازمة من بعض المنظمات ولا على المعلومات عن منطقة أو أخرى أو سنة أو أخرى وبسبب تعريف بعض المنظمات لبعض المناطق بطرق مختلفة ، فيبدو مع ذلك ان من الممكن الخلوص الى بضمـــــة استنتاجات عامة ؛

' ١ ' باستثناء زملاء منظمة الصحة العالمية بوجه عام والزملاء من ابناء المنطقة الاوروبية ، فليس هناك سوى عدد قليل من الذين يتلقون التدريب في منطقة منشئهم ؛

' ٢ ' ان الحالة تتفاوت تفاوتا كبيرا بتفاوت المنظمة ؛

' ٣ ' يبدو ان قد حدث بين عامي ١٩٧٣ و ١٩٧٤ تحول طفيف نحو زيادة التدريب في منطقة المنشأ .

وبالاضافة الى ذلك يبدو ، من التحليل الاكثر تفصيلا المقدم من منظمتين ( الامم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ) ، ان :

' ٤ ' أغلبية الزملاء في معظم المنظمات لاتزال تتلقى التدريب في البلدان المتقدمة النمو في اوربا وامريكا الشمالية واستراليا ؛

' ٥ ' عدد الزملاء الاوروبيين الذين يتلقون التدريب في البلدان النامية ضئيل نسبيا .

٩٣ - والاسباب لما تقدم ، كما جمعها المفتش ، هي :

( أ ) ان البلدان الاكثر تقدما هي مستودعات للمعارف والتكنولوجيا المتقدمة ، وهي مزودة بتسهيلات واسعة للتدريب المتقدم ؛

( ب ) عدم توفر تسهيلات مماثلة او حتى مناسبة للتدريب ، في كثير من الاحيان ، في البلد أو الاقليم النامي المعني او في احدى المناطق المجاورة ؛

( ج ) الاستخدام غير المناسب لتسهيلات التدريب الموجودة في المنطقة وفي البلدان النامية الاخرى ؛

( د ) ايثار الزملاء والزملاء المحتملين ، وكذلك الحكومات في احيان كثيرة ، بصورة ملحوظة للتدريب في البلدان المتقدمة النمو ، ليس فقط بسبب جودة التدريب المسلم بها بل وكذلك بسبب ما يؤمن ذلك للزميل من مستقبل عملي افضل ، وخاصة في تلك البلدان التي تضمن فيها شهادة ممنوحة من احدى الجامعات الاوروبية او الامريكية ترقية احد موظفي الخدمة المدنية الى رتبة اعلى بصورة الية ؛ وكذلك لان هذا التدريب يوسع أفق الزميل ويعزز التفاهم الدولي . وربما كان هناك ايضا "افتتان" بزيارة احد البلدان المتقدمة النمو ؛

(هـ) الصعوبات في اللغة التي يواجهها الزملاء في بعض البلدان النامية التي لا ينطق فيها بالانجليزية ولا بالفرنسية (١٤) .

ان هذه الاسباب مفهومة . غير ان كثيرا من المنظمات المتبرعة تواجه صعوبات متزايدة في ايجاد اماكن الدراسة .

٩٤ - ولقد قدمت المؤسسات المضيفة مساهمة هامة الى برامج الامم المتحدة التدريبية ، ولكن هذه المؤسسات بدأت تشعر بعدم كفاية مواردها ووقتها نظرا لزيادة عدد الزملاء . وعليه ، ولئن يكن بعض هذه المؤسسات لا يزال يرحب بالزملاء المختارين اختيارا حسنا والذين يستطيعون الاستفادة من الجولات التدريبية او الدراسية المنظمة ، فقد بدأت في التذمر من كثرة الزملاء الموفدين اليها الذين يعوزهم التحديد الكافي الواضح لما يودون تعلمه ، او الخلفية الكافية للدراسات المبرمجة او الاجتهاد في عملهم .

٩٥ - ويمكن ادخال التحسينات في اتجاهين اثنين :

(أ) توزيع جغرافي اوسع نطاقا في اختيار المؤسسات التدريبية المضيفة في البلدان المتقدمة النمو؛

(ب) وزيادة الانتفاع من المؤسسات التدريبية الموجودة في المنطقة وفي المناطق المجاورة

٩٦ - فمن ناحية ، ان من المستصوب تنويع مصادر المعرفة والخبرة والانتفاع من التسهيلات الموجودة في البلدان الاخرى المتقدمة النمو على نحو افضل . ولهذا التنويع فائدة فرعية ان يتيح الاستفادة من العمالة غير القابلة للتحويل التي يسد بها عدد من الاشتراكات لمنظومة الامم المتحدة .

٩٧ - وعلاوة على ذلك ، فان تسهيلات وفرص التدريب في البلدان النامية اخذت في الازدياد سريعا في المنطقة والمناطق المجاورة ، وفي الكثير منها الان بعض المؤسسات التعليمية والتقنية والبحثية الممتازة . وينبغي ، من حيث التكاليف وكذلك - مع تساوى سائر العوامل الاخرى - نظرا للفائدة الجلية لتدريب زميل ما في بيئة وأوضاع مماثلة لبيئته واطمأنه هو ، زيادة عدد الزملاء الذين يتلقون التدريب في البلدان النامية ، ويفضل ان يكون ذلك في منطقتهم هم .

٩٨ - فعامل التكاليف واضح ان يمكن خفض نفقات السفر والمعيشة الى حد بعيد كما ان الرسوم المدرسية اقل بوجه عام ، وبهذا تستطيع حكومة ما ، مصلاحة التخطيط ، الحصول على زمالتين او اكثر مقابل قيمة زمالة واحدة . ثم ان المسؤولين في كثير من البلدان النامية وفي المنظمات المتبرعة يرون

---

(١٤) يميل الزملاء الافريقيون ، في منظمة الاغذية والزراعة على الاقل ، الى ايثار الولايات المتحدة الامريكية على اوروبا عندما لا يستطيع المرشحون استيفاء شروط مؤسسات التدريب الاوروبية ان شروط القبول الايريكي اكثر مرونة فيما يبدو .

ان التدريب البالغ التقدم الذي يتلقاه الزملاء في البلدان المتقدمة النمو لا ينطبق بالضرورة على الاوضاع السائدة في مكان اخر؛ بل انه ، في الحقيقة ، قد يولد فيهم عند عودتهم شعور بالخيبة ان يرون ان المعرفة التقنية التي اكتسبوها حديثا لا يمكن الانتفاع منها او انها لا تقدم لهم احتمالات كافية للمستقبل في الوطن . وهذا الشعور مسؤول كذلك جزئيا عن "نزوح الادمغة".

٩٩ - وعليه ، فالمفتش يقترح اتباع النهج التالي في استقصاء فرص ايجاد اماكن الدراسة : النظر ، اولاً ، فيما اذا كان يمكن الاضطلاع على نحو مناسب بالتدريب اللازم في الوطن ذاته ، وثانياً ، فيما اذا كان يمكن الاضطلاع به في احدى المؤسسات الاقليمية الواقعة في المنطقة النامية ذاتها او في احدى المناطق النامية الاخرى ، وأخيراً ، فيما اذا كان ينبغي ، في حالة عجز احدى المؤسسات القومية او الاقليمية عن اتاحة هذا التدريب ، التماسه في مكان اخر ، واذا كانت الحالة كذلك فاين ؟ ( انظر ايضاً معايير البرمجة العامة المقترحة في الفقرة (٤) .

١٠٠ - والمنظمات حالياً اما انها لا تقوم على الاطلاق بمنح الزمالات الى رعايا بلد ما للتدريب والدراس في ذلك البلد ، او انها ان كانت تفعل ذلك ، ( مثلاً ، منظمة الاغذية والزراعة ، ومنظمة الصحة العالمية ، والمنظمة العالمية للارصاد الجوية ، واليونيسكو ، ومؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة ) فالى درجة محدودة او مع بعض القيود ( باستثناء مؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة ومنظمة الصحة العالمية ) (١٥) . ومن المستصوب تثبيت هذا النهج او توسيع نطاقه وجعله غير مرهون بمكان اقامة الزميل في ذلك البلد ولا بما اذا كان الزميل سيلتحق بدورة جماعية تنظم للزملاء القادمين من بلدان اخرى او انه سيدرس وحده . وفي مثل هذه الحالات ، سيكون المرتب اقل بالطبع من المرتب المقدم لاحد رعايا بلد اخر ان انه يقرر في كل حالة حسب الظروف المحددة . فمن الناحية العالية ، سيكون ذلك اقل تكلفة من القيام دائماً بايفاد الزملاء الى بلد ناء .

١٠١ - كما ان من الممكن ان تتيح زيادة التشديد على التدريب الجماعي لا الفردى التغلب على بعض الصعوبات التي تواجه حالياً في ايجاد اماكن الدراسة . ولكن التدريب داخل المنطقة ، حتى في هذه الحالة ، امر مستصوب وممكن فباستطاعة البلدان النامية ، مثلاً ، ان تنظم محلياً دورات تدريبية تعد برامجها الدراسية خصيصاً لسد احتياجاتها الخاصة . ويمكن ان تكون هذه الدورات ثابتة او متنقلة وان تنظم لمجموعة من الزملاء تحت اشراف خبراء استشاريين او اساتذة من المنطقة او من الخارج . ( انظر في الفقرة ١٢٧ مثلاً استمداً من منظمة الاغذية والزراعة ) . ولهذا النظام -

---

(١٥) على سبيل المثال ، تقصر منظمة الاغذية والزراعة ذلك على السماح لاحد الرعايا المقيمين في جزء ناء من بلد كبير بالالتحاق بدورة جماعية تنظم هناك لرعايا بلد اخر . وبوجه عام ، فحيثما تطابق مكان اقامة زميل ما مع موقع المؤسسة التدريبية لا يحصل الزميل لا على مرتب ولا على بذل السفر؛ وحيثما لا يتطابقان يخفض المرتب وبدل السفر .



نظام الدراسات المشرف عليها - فائدة الاقتصاد فضلا عن انه يتيح التدريب في المحيط الثقافي الاصلي أو المألوف الذي هو بالتالي أوثق صلة بالواقع المحلي في كثير من الاحيان ؛ وهو يتيح كذلك الانتفاع بالموظفين المدربين من قبل في المنطقة .

١٠٢ - ويمكن اللجوء الى علاج اخر يتألف من اتخاذ الترتيبات اللازمة ، في الحالات المناسبة ، لتمكين الزميل ، اثناء تدريبه في احد البلدان المتقدمة النمو او عند عودته ، من قضاء فترة قصيرة من الزمن في احدى المؤسسات او المنشآت المتصلة بالتدريب الذي تلقاه والواقعة في احد البلدان النامية سواء كان ذلك في بلده هو أو في منطقة مجاورة . فهناك يستطيع الاطلاع على كيفية تطبيق المنهجية المتقدمة في احدى البيئات الاقل تقدما ، وعلى القيود الناجمة عن ذلك ، وعلى كيفية التغلب على الصعوبات العملية الناتجة عن ذلك . وهذا لا يستتبع ، في معظم الحالات ، نفقات سفر اضافية تذكر بل مجرد بدل سفر لبضعة ايام . فعلى سبيل المثال ، باستطاعة زميل من جنوب شرق اسيا او افريقيا القيام ، عند عودته من اوروبا أو أمريكا الشمالية ، بزيارة اندونيسيا ، أو إيران ، أو باكستان ، أو تايلند ، أو تركيا ، أو سنغافورة ، أو مصر ، أو الهند ، أو اليابان حيث توجد بعض المؤسسات الممتازة في شتى الميادين . وقد انتهى الى المفتش ان منظمة الاغذية والزراعة قد اختبرت ذلك بنجاح .

١٠٣ - ولقد قامت بعض المنظمات المتبرعة بتجميع معلومات مفصلة عن التسهيلات التدريبية الموجودة في بعض البلدان المتقدمة النمو (١٦) . ولا يعلم المفتش ما اذا كانت المنظمات الاخرى

---

(١٦) على سبيل المثال ، اصدر مكتب الامم المتحدة في جنيف المجموعة المعنونة " معلومات متعلقة بالدورات والبرامج التدريبية المعدة للبلدان النامية " (١٩٧٥) التي تستكمل باحدث المعلو والتي صدرت في طبعة عاشره يبلغ عدد صفحاتها ٣٧٣ صفحة . وفيها قائمة بالمؤسسات والدورات القائمة في اوروبا والتي يمكن ايفاد الزملاء اليها ، وهي تشتمل على ثروة من التفاصيل من نوع التدريب ومدة الدورات ، والجداول الزمنية ، الخ . ولم يعد مكتب التعاون التقني في نيويورك بعد مجموعة مماثلة ولكنه يعتزم القيام بذلك . وقد اعد مكتب اليونسكو الاقليمي للتعليم في داكار في عام ١٩٧٣ مجموعة مفيدة للغاية بعنوان " دليل المؤسسات التدريبية في افريقيا ( جنوب الصحراء ) " ، وفيها قائمة بالمؤسسات الموجودة للتعليم الثانوى وما بعد الثانوى والجامعي في تلك المنطقة ، وهي تقدم معلومات مفصلة عن اهدافها ومهامها ؛ ومدة التدريب ؛ وما قد تمنح من شهادات ؛ وشروط القبول ، بما في ذلك الموعد الاخير لتقديم طلبات القبول ؛ وعدد الطلاب الذين يمكن قبولهم ؛ والتسهيلات السكنية ؛ وتعليم اللغات ، الخ . ويجرى اعداد دليل مماثل خاص بالبلدان العربية ، ويعتزم اعداد دليلين اخرين خاصين بأمريكا اللاتينية واسيا . وقد اصدرت منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية " المرشد لفرض التدريب في ميدان التنمية الصناعية " ( PI/50 ، ٣٠ ايلول / سبتمبر ١٩٧٥ ) . ويبلغ عدد النسخ المباعة من هذه المجموعة المتعلقة بفرض التدريب الصناعي ، التي صدرت في عام

( يتبع )

قد قامت باعداد مجموعات مماثلة ولمناطق نامية اخرى . ويجدر بالمنظمات التي لم تقم بذلك من قبل ان تعد عن طريق مكاتبها الاقليمية والقطرية وبالتعاون مع الحكومات المعنية بدراسة مفصلة عن التسهيلات التدريبية الموجودة في شتى المناطق وتتيحها ، في انسب شكل من الناحية العملية ، للدول الاعضاء ايضا .

١٠٤ - وقد لمس المفتش لدى المسؤولين في منظومة الامم المتحدة العاملين ، في الميدان ولدى المسؤولين الحكوميين في البلدان التي قام بزيارتها رغبة حقيقية في زيادة الانتفاع من المؤسسات والتسهيلات التدريبية الموجودة داخل المنطقة (١٧) . وفي الحقيقة ، هناك الان اتجاه جلي الى ايجاد اماكن الدراسة داخل المنطقة وكذلك ، مؤخرا ، الى ايجاد اماكن الدراسة في بلد الزميل ذاته . ويأمل المفتش ان الاقتراحات سالفة الذكر يمكن ان تسهم في بلوغ هذه الغاية .

#### (٦) مشاكل الزملاء في البلد المضيف

١٠٥ - ان المسؤولية عن الاشراف على الزميل اثناء فترة دراسته او تدريبه في الخارج تقع على كاهل المنظمة المتبرعة ، بالتشاور مع ادارة المشروع ، والمؤسسة المضيفة ( عن طريق مدير الدراسات او المشرف عليها ) . وقد عمدت بعض المنظمات الى تعيين هيئات لا دارة الزمالات في بعض البلدان ، بينما تستخدم منظمات اخرى مكاتبها الاقليمية الخاصة لهذا الغرض . كذلك تقوم منظمات اخرى بذلك عن طريق احدى المؤسسات المحلية الحكومية او شبه الحكومية المعينة خاصة لا دارة شؤون المتدربين الاجانب ؛ او عن طريق الوزارة القومية المختصة ؛ او عن طريق الرابطة التطوعية .

( تابع الحاشية ١٥ )

١٩٧٢ والتي تستكمل سنويا ، ٥٠٠ نسخة وهي ترسل بالبريد خاصة الى الحكومات ، والممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي ، ومستشارى التنمية الصناعية خارج المقر ، وادارات المشاريع والمنظمات والمؤسسات العديدة الموجودة في البلدان النامية والمسؤولة عن التدريب الصناعي او المهتمه به . كذلك قامت المنظمة العالمية للارصاد الجوية باعداد ونشر " مجموعة التسهيلات التدريبية في ميدان الارصاد الجوية " التي تقدم معلومات عن المؤسسات التي تتيح التدريب في ميدان الارصاد الجوية والميادين المتصلة به في اكثر من ٨٠ بلدا .

( ١٧ ) يجرى الاضطلاع بنجاح بالتدريب المحلي والاقليمي في بعض بلدان المنطقة الاسيوية التي قام المفتش بزيارتها ؛ ففي الهند ، مثلا ، اظهرت الكليات الاقليمية للتكنولوجيا نتائج متايزة . وقد اوفدت ايران مجموعة من الزملاء الى افغانستان وباكستان والهند . كذلك اوفدت افغانستان مجموعة من الزملاء الى بلدان اسبوية اخرى .

١٠٦ - أما النواحي الأساسية لهذا الاشراف ( او " الرقابة " او " التقييم " - المصطلحات تتفاوت بتفاوت المنظمة ) اثناء الدورة الدراسية فسيتم تناولها في جزء لاحق . ولكن المشاكل التي يواجهها زميل ما في احد البلدان المضيضة قد تتعلق ليس فقط بتدريبه بالمعنى العادى بل وبأحوال معيشتة وتكيفه بوجه عام مع بيئة غير مألوفة لديه في كثير من الاحيان . ولا بد في كثير من الاحيان من الحكمة لتناول هذه المشاكل وحلها ، وهي تنطوى على قسط كبير من الاتصال بين المنظمة المتبرعة ، والوكالة القائمة بالادارة ( ان وجدت ) ، والمؤسسة المضيضة ، والحكومة المضيضة احيانا . والشئ الكثير يعتمد على استعداد ، وفهم ، وتعاون جميع المعنيين .

١٠٧ - ومعظم الزملاء المتوجهون الى الخارج للتدريب انما يسافرون الى احد البلدان الاجنبية لأول مرة فتنشأ المشاكل العاطفية والثقافية فيما يتعلق بتكيفهم مع بيئتهم الجديدة . وهذه المشاكل ليست خطيرة جدا في حالة الزمالات القصيرة المدة ، وخاصة في حالة التدريب الجماعي ، ولكن عندما يتعين على احد الزملاء الدراسة او التدريب لنيل درجة او شهادة تنطوى على الإقامة لوحدة لمدة طويلة نوعا ما في الخارج بمرتب زمالة منخفض ، فان من المحتمل ان تنشأ مشاكل خطيرة ، وهذا ما يحدث بالفعل احيانا . وهذا في الحقيقة يمكن ان يكون تجربة تنطوى على صدمة خطيرة ومعظم الزملاء يعترفون بانهم مروا خلال فترة من الحنين المعتدل او الشديد للوطن ( " الصدمة الثقافية " ) ذلك الحنين الذى يعرقل في بعض الحالات تدريبهم بصورة خطيرة . ومما يفاقم هذه المشاكل المعرفة غير الكافية بلغة البلد المضيف .

١٠٨ - والمعرفة الجيدة للبلد المضيف تساعد الزميل ليس فقط في ميدان دراسته الفعلي بل وكذلك في التعجيل بتكيفه وتوسيع أفقه بوجه عام . وان تزويد الزميل بصورة منهجية ومنظمة بالمعلومات اللازمة في وطنه قبل مغادرته له يمثل خطوة اولى في سبيل تحقيق هذه الغاية . وفي العديد من البلدان المستفيدة تقوم السلطات القومية بتنظيم هذه الاجتماعات الاعلامية . وينبغي ان ينظم ذلك بصورة منتظمة وبالتعاون مع سفارات البلدان المضيضة . ويمكن كذلك اجراء الاتصال بين الزميل وغيره من الزملاء العائدين حديثا من البلدان التي تلغوا فيها التدريب والتي يوشك هو ان يتوجه اليها .

١٠٩ - والزميل القادم الى احد البلدان الاجنبية لأول مرة يحتاج قبل كل شئ الى الشعور بالترحيب به . وهو لا يرغب في فهم عادات وطبائع الشعب هناك فحسب ، بل ويود كذلك ان يحظى هو نفسه بالتقدير أو أن يفهم على الاقل .

١١٠ - والى جانب ما سلف ذكره من التزويد بالمعلومات قبل الرحيل يبدوا ان المستصوب القيام ، عند قدوم الزميل الى احد المراكز المستقبلية في البلد المضيف ، بتنظيم جلسة اعلامية توجيهية قصيرة له تعنى اساسا بالسائل العاطفية المؤثرة في حياته اليومية . ويمكن ان يقوم بتنظيم ذلك المكتب المحلي للمنظمة المتبرعة او ، في حالة عدم وجود مكتب كهذا ، مكتب منظمة اخرى نيابة عن المنظمة المتبرعة . ويمكن للممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي القيام بذلك في بلد نام . وحيثما تكون

احدى المنظمات قد عينت هيئة قائمة بالا دارة فرجا تستطيع الاخيرة تنظيم مثل هذه الجلسة التوجيهية كما تستطيع القيام بذلك اللجان القومية ( مثل اللجان القومية التابعة لليونسكو ) او رابطات الامم المتحدة . ولا بد ، في جميع الحالات ، من استعداد ومساعدة حكومة البلد المضيف . وقد عمد مؤخرا عدد من الهيئات المديرية لشؤون الزمالات في اوروبا ، وخاصة في جمهورية المانيا الاتحادية وفرنسا الى القيام ، بناء على طلب قسم الزمالات في مكتب الامم المتحدة في جنيف ، بتنظيم مثل هذه الاجتماعات الاعلامية للزملاء الواقعيين تحت اشراف ذلك المكتب . وفي بعض البلدان انشأت الحكومات هيئات غير رسمية للترحيب بالزملاء والترفيه عنهم بعد اوقات عملهم . ويمكن كذلك ، في الظروف المناسبة ، ان تشترك هذه الهيئات في الجلسات التوجيهية . وليس من الضروري ان يكون النمط متماثلا في كل من البلدان المضيضة شريطة ان يكون التوجيه كافيا .

١١١ - ومن شأن هذه الجلسات التوجيهية ان لا تكون باهظة التكاليف وان يكون لها مبرر من وجهة نظر التكاليف ، بقدر ما يمكن ان تسهم في تعزيز قدرة الزميل على الانتفاع على افضل وجه ، من التدريب الذي تلقاه .

١١٢ - ويتعين عادة على الزملاء المتدربين في الخارج الانفصال عن اسرهم . وحيثما يكون ذلك لمدة طويلة فانه يزيد من مشاكل التكيف . ويبغى على الحكومة المستفيدة ، وكذلك المنظمة المتبرعة المعنية ، النظر بعين العطف في هذه الحالة . وهناك بالطبع مسالة احتمال تغطية تكاليف سفر زوج الزميل وربما سفر آخرين من افراد اسرته كذلك . غير انه يمكن ، عندما تقدم الزمالة لفترة تتجاوز السنة ، النظر في الحالات المناسبة في ( أ ) منح الزميل تذكرة ذهاب واياب لزوجه ؛ ( ب ) او تسديد ما قد يبلغ ٥ في المائة من تكاليف هذه التذكرة ؛ ( ج ) او منح اصحاب الزمالات الطويلة التي تبلغ مدتها ثلاث سنين فما فوق اجازة لزيارة الوطن ( بعد غياب سنتين ) .

#### ( ٧ ) التقييم والمتابعة

١١٣ - ان هاتين العبارتين المقرونتين في كثير من الاحيان ، لاتعنيان الشيء ذاته رغم كـون التقييم جزءا هاما من عملية المتابعة والعكس بالعكس .

١١٤ - وقد استخدمت عبارة " تقييم " استخداما عاما وغير دقيق نوعا ما ، اى بمعنى ضيق احيانا وبمعنى واسع احيانا اخرى . فبمعناها الضيق تعني الرقابة على شتى مراحل احد مشاريع المساعدة التقنية للتأكد مما اذا كان يحقق ، او قد حقق فعلا ، الاغراض والاهداف المباشرة لكل من هذه المراحل . وبمعناها الواسع تعنى تقرير ما اذا كان المشروع قد اسهم في تنمية البلد المعنى في القطاع المختص وانتفع كذلك من خبرة المشاريع الماضية لتحسين المشاريع اللاحقة .

١١٥ - وهنا كذلك نجد نزعة الى اعتبار العمليتين مترادفتين . وليس الامر على هذا النحو بالضرورة فمن الممكن ، نظريا ، ان يكون برنامج او مشروع ما قد حقق اغراضه واهدافه المباشرة

وان يكون مع ذلك فاشلا لانه لم يكن مصاغا على نحو جيد او لعدم تكامله مع خطة البلد الانمائية،  
اولان الخطة بدورها لم تكن واقعية او متكاملة على نحو كاف مع احتياجات البلد الفعلية من  
ناحية التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وعلاوة على ذلك ، من الممكن ان لا تكون المعلومات التي تم  
الحصول عليها عن طريق هذا التقييم قد استخدمت على الوجه السليم في تخطيط المشاريع المقبلة  
( اى مشكلة \* التنفيذية المرتدة \* ) .

١١٦ - وهكذا فان التقييم ينطوى على عدة نواح مستقلة ، رغم كونها وثيقة الارتباط ، وهي جميعا  
عرضة للاحكام الشخصية . ومهمة المقيم هي محاولة خفض العنصر الشخصي الى الحد الادنى  
وقياس وتحديد مقدار كافة العوامل المتصلة بالموضوع الى اقصى حد ممكن . ولقد تراكم عبر السنين  
قسط معين من المعلومات عن الموضوع . والاطلاع على جزء من هذه المعلومات يعطي الانطباع بأن  
تقييم نتائج المساعدة التقنية يجرى التعبير عنه اساسا ، في كثير من الاحيان ، بعبارات علم الاقتصاد  
الرياضي والاحصائي . ومهما تكن اهمية ذلك فان التقييم ينطوى على عدد كبير من العوامل المعقدة  
( بما فيها الدقائق الانسانية والاجتماعية ) التي يصعب قياسها كليا والتي ينبغي مع ذلك اخذها  
بعين الاعتبار .

١١٧ - ونفس العوامل والاعتبارات التي تنطبق على تقييم مشاريع المساعدة التقنية تصح ايضا في  
تقييم الزمالات . ويمكن اعتبار احد برامج الزمالات فعالا اذا كان قد اتاح ، بتكاليف معتدلة ،  
افضل تدريب متوفر لكثر المرشحين اهلية . وتقييم فعالية زمالة ما في ضوء عدة عوامل قد تتفاوت  
بتفاوت البرنامج ولكنها ترتبط بوجه عام بالنتائج التي يمكن توقعها بصورة معقولة من دراسات الزميل  
ومن انتفاعه بها في ما يقوم به من عمل عند عودته الى الوطن .

١١٨ - فهذه الناحية الاخيرة من التقييم هي افضل النواحي التي يمكن ان يطلق عليها عبارة  
" متابعة " . والعبارة الاخيرة تشتمل على مفهومين :

' ١ ' تتبع عمل وانشطة الزميل بعد عودته الى الوطن لتقرير ما اذا كانت انشطته تمكنه  
من ان يتسلم من احد الخبراء الا جانب المسؤوليات التي تدرب على النهوض بها ؛  
وينهض بمسؤوليات اكثر تعقيدا من المسؤوليات التي اضطلع بها حتى الان ؛ ويقوم  
بتدريب الموظفين من ابناء البلد ؛ ويدخل مبتكرات تكنولوجية ؛ وينشيء خدمات  
جديدة ويضمن سيرها ؛ ويضطلع ببحوث علمية وينشر تقارير عن الانشطة المضطلع  
بها ، او يطبق الخبرة التي اكتسبها على تنمية بلده في القطاع الخاص الذي تلقى  
فيه التدريب ( ١٨ ) .

---

( ١٨ ) ان من نافلة القول انه اذا لم يقدم الزميل ، عند الفراغ من التدريب ، خدماته للمشرى  
فان الاموال التي انفقت عليه لن تكون قد حققت اغراض واهداف الزمالة . وتتجلى مشكلة " نزوح الادمه  
على نحوين :

( يتبع )

٠٠/٠٠

' ٢ ' وساعدة الزميل على الاطلاع باستمرار على احدث المعارف في ميدانه الخاص  
وزيادة قدرته بالتالي على العمل كعامل فعال في ميدان التنمية ( اى مبدأ  
"التدريب المستمر" ) ، وعلى البقاء على اتصال بالمنظمة المتبرعة وبالبلد او البلدان  
حيث تلقى التدريب .

١١٩ - وتتخذ عدة منظمات متبرعة الان جهودا جدية لتقييم زمالاتها . ويتخذ هذا التقييم في  
الفالب شكل الحصول على تقارير " مرحلية " و " نهائية " من الزميل وكذلك ، في احيان نادرة ، من  
المشرف عليه او المؤسسة المضيفة او من حكومته ، وذلك ردا على استبيانات . والى جانب تقييم  
الزمالات الفردية او الجماعية ، تقوم بعض المنظمات باعداد دراسات دورية ، تشمل عدة سنين ، لكافة  
برامج زمالاتها .

( تابع الحاشية رقم ١٨ )

' ١ ' يترك الزميل العائد الحكومة ويجد عملا مع احدى مؤسسات او الشركات الخاصة  
التي تقدم عادة مرتبا اشد اغراء بكثير؛ أو

' ٢ ' يجد الزميل عملا اكثر ربحا في احد البلدان الاجنبية . وفي كلتا الحالتين ،  
لا تفيد الحكومة من المعرفة والخبرة المكتسبتين رغم انهما في الحالة الاولى  
يبقيان على الاقل داخل البلد ، اما في الحالة الثانية فيخسرهما البلد تماما .

ومن البلدان النامية البالغ عددها ٦٠ بلدا ، والتي ردت على استبيان اليونسكو بشأن  
الموضوع العام " لنزوح الادمغة " في عام ١٩٧٤ ، كان ٤٧ بلدا متأثرا بالمشكلة ، وكان اكثر من نصف  
هذه البلدان ( اى ٢٨ بلدا ) شديد التأثر بها ، وخاصة في بعض الميادين ( مثلا ، الطب ) . والبلدان  
النامية اخذة في اللجوء الى شتى التدابير لكبح نزوح الموظفين المؤهلين المديرين - وتتراوح هذه  
التدابير بين المراسيم الحكومية ، والقيود على التأشيرات ، ونظام للسندات ، والحوافز على قبول  
الوظائف عند العودة ، والنظم القاضية بارسال نسبة من المرتب المكتسب الى البلد ، الخ . وقد انهى  
الى المفتش في معظم البلدان التي قام بزيارتها ان مشكلة " نزوح الادمغة " ليست خطيرة في حالة  
زملاء الامم المتحدة لان الذين لم يعودوا منهم الى خدمة الحكومة او الذين تركوها بعد العودة لا  
تتجاوز نسبتهم نسبة ٢ الى ٤ في المائة ؛ وهذا ما تؤكد ، فيما يبدو ، النتائج التي خلصت اليها  
معظم المنظمات الداخلة في المنظومة . ولكن مهما تكن النسبة قليلة في حالة زملاء الامم المتحدة ،  
فان النقص في الموظفين المديرين في معظم البلدان النامية هو من الحدة بحيث ان اية خسارة  
تحصل لا بد ان تبطي تنميتها . ومهما يكن من امر وحيث ان الحكومات هي المسؤولة اساسا عن اتخاذ  
التدابير العلاجية في هذا الصدد ، فان المفتش لا يقدم اية توصيات محددة بشأن هذا الموضوع .

١٢٠ - وتتفاوت المنظمات تفاوتاً كبيراً من حيث طبيعة التقارير المرحلية والنهائية المطلوبة من الزميل ودورتها (١٩) . وهناك كذلك تفاوت كبير في دورية تقارير المتابعة (٢٠) .

١٢١ - وقد أعدت كل منظمة الشكل الخاص بها لمختلف أنواع الاستبيانات ويكون بعضها أكثر تفصيلاً من البعض الآخر .

١٢٢ - وبالإضافة إلى التقارير ، تطلب بعض المنظمات ( مثلاً ، منظمة الأغذية والزراعة ، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، ومنظمة الصحة العالمية ) أحياناً إلى مثلها الميدانيين مقابلته زملائها أثناء التدريب أو بعد عودتهم إلى الوطن .

١٢٣ - ولا سبب واضحة ، فلا يمكن أن تستمر هذه العملية إلى لا نهاية . فمن المحتمل ، مع مرور الزمن ، أن تفقد المنظمة المتبرعة والزميل مع الاهتمام ، وفيما يتعلق بالمنظمة فإن ازدياد عدد الزملاء كل سنة هو في حد ذاته عامل يحد من مواصلة القيام بالمتابعة لمدة تتجاوز بضعة سنين . وفي الحقيقة ، لقد عمدت بعض المنظمات ( مثلاً ، الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية ) إلى التخلي عن تلك العملية كلياً .

---

(١٩) على سبيل المثال ، ينبغي على زملاء الوكالة الدولية للطاقة الذرية تقديم تقرير أول بعد بدء دورتهم لمدة أربعة أشهر وتقديم تقرير فصلي بعد ذلك . وينبغي على زملاء منظمة الطيران المدني الدولية تقديم تقرير واحد إذا كان البرنامج التدريبي يستغرق ستة أشهر أو أقل وتقريين إذا كانت مدة البرنامج التدريبي تتراوح بين ستة أشهر واثنى عشر شهراً ، وتقريب واحد كل ستة أشهر إذا كانت مدة برنامج التدريب تتجاوز اثنى عشر شهراً ، وتقريب واحد في نهاية الدورة أو الفصل إذا كان الزميل ملتحقاً بدورة عادية في أحد مراكز التدريب أو إحدى الجامعات . وتحدد الرسالة التي تخطر بها منظمة الأغذية والزراعة الزميل بالزمالة عدد المرات التي ينبغي تقديم تقارير فيها ؛ فبالنسبة إلى البرامج الجامعية تقدم التقارير في نهاية كل ربع سنة ، أو فصل دراسي حسب مقتضى الحال ؛ وبالنسبة إلى التدريب العملي تتفاوت الدورية بتفاوت طول مدة الزمالة . وتطلب منظمة الصحة العالمية تقديم التقارير كل ستة أشهر . وتطلب منظمة العمل الدولية تقديم " تقارير دورية " ولكنها لا تقرر دورية محددة . والوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة العمل الدولية ، ومنظمة الأغذية والزراعة ، والأمم المتحدة ، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، ومنظمة الصحة العالمية تطلب جميعها من زملائها تقديم تقارير نهائية ، ولكن الوكالة الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة وحدهما تشترطان تقديم هذه التقارير قبل نهاية مدة الزمالة بشهر واحد . أما زملاء الأمم المتحدة فلا ينبغي عليهم تقديم تقاريرهم إلا " قبل العودة إلى الوطن " .

(٢٠) على سبيل المثال ، ترسل منظمة الأغذية والزراعة استبيانين - الأول بعد الفراغ من التدريب بستة أشهر ، والثاني بعد هذا الفراغ بسنة واحدة . وترسل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية استبياناً بعد عودة الزميل بسنة أو سنتين . وتطلب منظمة الصحة العالمية تقديم متابعة ( يتبع )

- ١٢٤ - وكما رأينا ، ففي حين ان جميع المنظمات او معظمها تضطلع بنوع ما من التقييم لبرامج وزمالاتها فان نطاق ودرجة تقدم هذه العمليات ، وبالتالي فعاليتها ، تتفاوت تفاوتاً كبيراً بتفاوت المنظمة .
- ١٢٥ - وعلى سبيل المثال ، فتقييم الزمالات الفردية غير موجود في الواقع في منظمة الاغذية والزراعة - لانعدام الاموال فيما يقال . وفي الحقيقة ، يبدو ان هذا التقييم قد اقتصر حتى الان على دراسة نموذجية اعدتها في عام ١٩٧٢ وحدة تنسيق التدريب الخارجي عن الزمالات المقدمة في ميدان مصائد الاسماك خلال الفترة ١٩٦٥ - ١٩٧١ (٢١) . وقد دلت النتائج الاولية لهذه الدراسة التقييمية على ان برنامج منظمة الاغذية والزراعة للزمالات الفردية لا يؤدي الى نتائج مرضية تماما . ومن المحتمل ان يكون انعدام معايير الاختيار المناسبة ، والتحليل غير الكافي للاحتياجات والتسهيلات التدريبية ، والمتابعة غير الكافية ، وكذلك سوء تنسيق النهج الذي تتبعه منظمة الاغذية والزراعة في بذل الجهود في ميدان التدريب ، قد اسهمت جميعا في ذلك .
- ١٢٦ - ومن ناحية اخرى تقوم منظمة الاغذية والزراعة باستحداث نظام متقدم ، بل وفعال فيما يبدو للمفتش ، لتقييم التدريب الجماعي ، وهو النظام الذي يقوم على التقييم الذي يشكل جزءاً من المشروع ويسد الاحتياجات ، المتناقضة تقريبا ، من التوحيد والمرونة ويتتبع كل نشاط تدريبي فردي بصورة منهجية خلال كافة مراحل المتعاقبه - منذ التخطيط والبرمجة ، ومرورا بالرقابة اثناء الدورة الدراسية حتى اتخاذ تدابير المتابعة مع التغذية الاسترجاعية المتواصلة والانية من اجل التدابير العلاجية المحتملة . وتشمل الادوات وسائل من قبيل " السير الشخصية " للزملاء ، والاستبيانات قبل ابتداء الدورة ، والاستبيانات اليومية المتعلقة بالمواضيع ، والاستبيانات النهائية ، والاستبيانات الخاصة برؤساء الدورات ، واستبيانات المتابعة ، ودراسات المتابعة بين ارباب العمل والشرفيين ، والاستبيانات الخاصة بالذين يجرون المقابلات . وينطبق نظام التقييم هذا على كافة الميادين - وذلك امر مستصوب

(تابع الحاشية رقم ٢٠)

بعد الفراغ من التدريب بسنة واحدة ، ويقرن ذلك ببيان من ادارة الصحة القومية المعنية . وتوجه المنظمة العالمية للارصاد الجوية استبيانا سنويا الى الزملاء العائدين خلال فترة خمس سنوات بعد عودتهم .

(٢١) من النتائج التي خلصت اليها هذه الدراسة النموذجية :

- حوالى ٥٠ في المائة من الزملاء المجيبين لم يكونوا راضين عن اتصالاتهم بمنظمة الاغذية والزراعة قبل الحصول على منحهم ؛ وكان ٤٠ في المائة غير راضين عن هذه الاتصالات بعد عودتهم ؛
- ذكر حوالى نصف الزملاء المجيبين من ابناء البلدان النامية انهم قد واجهوا مشاكل عند عودتهم بسبب وجود عيوب في برامج دراستهم . وبالنسبة الى المجيبين من ابناء منطقة امريكا اللاتينية بلغت هذه النسبة ٧٥ في المائة . غير ان الزملاء الذين درسوا في البلدان النامية واجهوا مشاكل اقل بكثير من تلك التي واجهها اولئك الذين (يتبع)



لان كل وحدة تقنية كانت تصر فيما مضى على تطبيق نظامها الخاص مما يجعل من الصعب مقارنة النتائج وتحليلها .

١٢٧ - وحيث ان ٨٠ في المائة من برامج التدريب الجماعي لمنظمة الاغذية والزراعة تمول من الاموال الاستثنائية الثنائية . فالبلدان المتبرعة تقر انى حد بعيد كيفية وجوب اتفاق هذه الاموال ، وهي تصر بصورة متزايدة على جعل التقييم المتواصل جزءاً لا يتجزأ من المشروع (٢٢) .

١٢٨ - وحرصا على انجاز احدى الدورات التدريبية ، تلجأ منظمة الاغذية والزراعة بصورة متزايدة كذلك الى عقد حلقات دراسية للمتابعة داخل المناطق ، اى في اطار الحقائق المحلية ( وهي بالطبع اقل كلفة بكثير من الجولات الدراسية المنظمة لمجموعات من الزملاء خارج المنطقة ) . بل يهدى الزملاء في بعض الحالات ، المعدات التي يحتاجون اليها في المنصب الذى تدربوا لشغله .

١٢٩ - وفي اليونسكو ، يرسل الى الزميل استبيان مفصل بعد نهاية مدة الزمالة بسنتين . وتحلل المعلومات التي يتم الحصول عليها ، وسيجرى اعتبارا من عام ١٩٧٦ معالجة المعلومات ونتائج التحليل معا بالحاسبة الالكترونية .

١٣٠ - وفي عام ١٩٧٤ اعدت اليونسكو دراسة محدودة النطاق ، ولكنها مفصلة ، عن الزمالات الفردية او الجماعية المقدمة منذ عام ١٩٦٧ فما بعد بموجب البرامج المختلفة . وقد سئل الزملاء عن فترات ما قبل التدريب واثناؤه وبعده . فمن الاشخاص الذين وجهت اليهم الاسئلة ، البالغ عددهم ١٦٧ شخصا ، اجاب ٥٠ وقد تراوحت مدة دراستهم بين اربعة اشهر وستين فاكثرا ، ولكنها تبلغ بوجه عام حوالى تسعة اشهر ( او سنة دراسية تقريبا ) (٢٣) .

( تابع الحاشية رقم (٢) )

تدربوا في البلدان المتقدمة النمو؛

- اعلن حوالى ثلث الزملاء انهم ينظرون في امكانية الاستقرار في الخارج بصورة دائمة ان سنحت لهم الفرصة ( WS/C.819 ) .

(٢٢) اعجب المفتش خاصة بمثل مركز اقليمي في لبنان للتنمية والتدريب في ميدان الالبان في الشرق الادنى ، وهو مشروع خمسي تموله الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية وينطوى على اجراء تقييم كل ستة اشهر ، ويتيح للفرقة الدانمركية القيام بزيارات دورية الى بلدان المنطقة واعطاء دروس تجديد المعلومات .

(٢٣) من النتائج الاجدر بالملاحظة ؛

- رغم ان اغلبية الذين اجابوا رأوا ان برنامج دراستهم قد خطط تخطيطا حسنا ، فقد كانت نسبة اولئك الذين كانوا غير راضين عنه او الذين واجهوا بعض الصعوبات

( يتبع )

٠٠ / ٠٠

١٣١ - وحرصا على تكوين صورة عامة عن تطور برنامج زملات اليونسكو، أعدت دراسة تاريخية تتناول فترة العشرين سنة (١٩٤٨ - ١٩٦٨) .

١٣٢ - ومنذ عام ١٩٧٠ يطلب الى البلدان المستفيدة تقييم الزملات التي قدمتها اليها اليونسكو حتى الان ( تم انجاز ١٥ دراسة من هذه الدراسات القطرية ) . وبالإضافة الى ذلك فقد قام اثنان من البلدان المضيفة ( المملكة المتحدة وفرنسا ) باعداد دراسات مماثلة ، وتركز دراسة فرنسا على الخبرة المكتسبة في التدريب الجماعي .

١٣٣ - ومنذ عام ١٩٧٠ أعدت اليونسكو ايضا " ادلة اقليمية " ( حسب الترتيب الهجائي للبلدان وحسب الميادين ) لكافة الزملات التي قدمتها منذ عام ١٩٤٨ ( وكذلك لإعانات السفر عن الفترة (١٩٧١ - ١٩٧٢) ، وتبذل الجهود الرامية الى استكمال هذه الادلة باحدث المعلومات بصورة مستمرة .

١٣٤ - وفي منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية اقتصر تقييم الزملات الفردية ( عدا التقارير النهائية وتقارير المتابعة سالفة الذكر ) حتى الان على القيام في عام ١٩٧٤ ببعثة متابعة على اثنين من البلدان النامية لمقابلة الزملاء السابقين والمشرفين عليهم . ويجرى الان التحضير للقيام ببعثة ثانية .

١٣٥ - ومن ناحية اخرى ، يشكل التقييم عنصرا مدجا في برامج التدريب الجماعي في المصنوع التي تضطلع بها منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ، وتقع مسؤولية ذلك التقييم على عاتق المؤسسة المضيفة . وفي نهاية كل برنامج يقوم منسق المشروع او احد موظفي المنظمة المذكورة بتقييم البرنامج وذلك بحمل المشتركين على الاجابة على استبيان تقييمي في نهاية البرنامج وباجراء المناقشات الجماعية او الفردية او كليهما مع المشتركين . وبعد مرور سنة او سنتين يطلب الى المشتركين السابقين الاجابة على استبيان متابعة مع التشديد خاصة على النتيجة المضاعفة .

( تابع الحاشية رقم ٢٣ )

( ١٤ في المائة ) عالية نوعا ما نظرا لما لهذا التخطيط من اهمية في نجاح برنامج ما ، ونظرا كذلك الى ان نسبة الذين اجابوا تقل عن ٥٠ في المائة .

حظت المؤسسات والبرامج ومستوى الدراسات المختارة بتقدير مايزيد عن ٨٠ في المائة من الزملاء ، وكانت آراء الزملاء غير الراضين عنها تدور حول : عدم كفاية النشاط العملي او الميداني او المناقشات الفردية او الجماعية ؛ وعدم كفاية المعلومات المقدمة مسبقا ؛ وجسامة حجم العمل ؛ ومشاكل اللغة ؛ والصعوبات في التكيف مع طرق التعليم الجديدة . وتذمر نصف المجيبين تقريبا من قصر فترة الدراسة ( اى لنيل احدى الدرجات او الشهادات ) ؛

( يتبع )

٠٠ / ٠٠

١٣٦ - ويتم الحصول على دلالة اكمل عن طريق ايفاد بعثات المتابعة الى بلدان مختارة (خمس بعثات حتى الان ) ، والمعلومات التي يتم الحصول عليها باجراء مقابلات شخصية مع المشترك السابق والمشرف عليه مباشرة او رئيسه المباشر ، والموظفين الحكوميين في البلد الذي يزور .

١٣٧ - ويجرى استرجاع نتائج هذا التقييم ، بالنسبة الى كل برنامج ، في المناقشات التي تجرى مع مديري التدريب كل على حدة ، وقد ادى ذلك الى اعادة تحديد عدة برامج متكررة . كما تجرى مناقشة نتائج عمليات التقييم هذه في اجتماعات كافة مديري التدريب التي تعقد مرة كل سنتين .

١٣٨ - اما منظمة الصحة العالمية ، فبالاضافة الى قيامها بصورة منهجية بتقييم الزمالات على اساس الاستبيانات والمقابلات الشخصية ، تقوم المكاتب الاقليمية للمنظمة المذكورة ، كل خمس سنوات تقريبا ، باستقصاء عيني عشوائي بين الزملاء للتحقق من الاجابات على الاستبيانات في ضوء المقابلات الشخصية الاضافية . ورغم وحدة المعايير ، فان اليات هذه الاستقصاءات العينية مختلفة مما يجعل النتائج غير قابلة للمقارنة دائما ( ٢٤ ) .

( تابع الحاشية رقم ٢٣ )

- استطاع مايزيد عن ٨٠ في المائة من الزملاء ، عند عودتهم ، تحقيق الامال المعقود على الزمالة ؛

- زعم مايزيد كثيرا عن ٥٠ في المائة من الزملاء انهم اقترحوا ادخال تجديدات فسي عملهم ( رغم انه لم يكن واضحا الى اى حد عمل باقتراحاتهم ) ؛

- قام حوالي ثلث من الزملاء بنشر الكتب او المقالات عن موضوع دراساتهم .

( ٢٤ ) على سبيل المثال ، اجري في عام ١٩٦٠ تقييم للزمالات المقدمة من المركز الاقليمي لمنطقة البحر المتوسط الشرقي في الاسكندرية فدل ، في جملة امور ، على ؛

- ان الاثار على الزملاء وبلدانهم كانت ممتازة ، أو مدهشة ، أو مرضية للغاية فسي ٥ في المائة من الحالات ؛

- في ٤٩ في المائة من الحالات ، كان الاثر على الزملاء وبلدانهم على السواء مرضيا او معتدلا ؛

- لم يكن هناك اى اثر في ٥ في المائة من الحالات ، وكان الاثر على الزملاء وبلدانهم مشكوكا فيه في ٤ في المائة من الحالات ؛

- في ٨ في المائة من الحالات كانت جهود الزميل مرضية ولكن انتفاع الحكومات بهم لم يكن مناسباً ؛

- كان الانتفاع بالزملاء منعدما في ٧ في المائة من الحالات .

( يتبع )

١٣٩ - وقامت منظمة الصحة العالمية ايضا ، خلال الخمس عشرة سنة الماضية ، بعدة استعراضات وتقييمات منهجية للزمالات على نطاق المنظمة . ففي عام ١٩٥٩ عينت فريقا دراسيا لهذا الغرض وقد حدد تقرير هذا الفريق المنهجية التي تتبعها المنظمة منذئذ في تقييم الزمالات . وقد جرى اخر هذه الاستعراضات على نطاق المنظمة في عام ١٩٦٨ . فخلص الى انه يمكن تصنيف حوالي ٦٠ في المائة من الزمالات بوصفها ناجحة ، و ٥٤ في المائة بوصفها مخففة ، و ٣٥ في المائة بوصفها ناجحة جزئيا او يستحيل تصنيفها ( ٢٥ ) . أما الاسباب الرئيسية لتصنيفها بوصفها

( تابع الحاشية رقم ٢٤ )

وبناء على الدراسة الاستعراضية التي أعدها في عام ١٩٦٩ مكتب برازافيل الاقليمي عن برنامج الزمالات في افريقيا في الفترة ١٩٥٩ - ١٩٦٨ ، دل تحليل ل ١٠٥ من تقارير الزملاء النهائية على ان ٧٤٣ في المائة من الزملاء اعربوا عن الارتياح للدراسات التي تلقوها ، وان ٥ في المائة كانوا غير راضين عنها ، وان ٢٠٧ في المائة كانوا غير متأكدين .

- ودل تحليل ل ١٣٢ تقريراً من تقارير المتابعة المعدة بعد عودة الزملاء بستة اشهر على ان ٨٢٧ في المائة من الزملاء شغلوا مناصب تتصل بدراساتهم ، وان ٧٨ في المائة لم يكونوا راضين ، وان ٩٥ في المائة لم يستخدموا بعد عودتهم .
  - ومن تقارير المتابعة الواردة من الحكومات بعد عودة الزملاء بسنتين ، وبالغلة ١٠٠ تقرير ، كان ٥٨ في المائة من الحكومات راضية عن الخدمات المقدمة من ( التسي اداها ) الزملاء السابقين ؛ ولم ينتفع ٧ في المائة من الحكومات بزملائهم على الوجه السليم ؛ ولم يكن لدى ٧ في المائة اية تعليقات ؛ وقد م ٢٨ في المائة تعليقات غير كافية أو غير متعلقة بالاستبيان .
  - وخلص " تحليل لانتفاع بالزملاء السابقين " اجراه في عام ١٩٦٩ المكتب الاقليمي لآسيا الجنوبية الشرقية في مانيل الى النتائج التالية :
  - عمل ٩١ في المائة من الزملاء في ميادين تتعلق بموضوع دراساتهم ؛
  - قام ٨٠ في المائة بالانشطة التدريبية ؛
  - عقد ٦٣ في المائة اجتماعات دراسة ؛ وبنوا معارفهم الجديدة بنشر المقالات في المجالات الطبية ؛
  - ادخل ٦٣ في المائة طرقا جديدة ؛
  - تولى ٥٧ في المائة مسؤوليات أفضل ؛
  - أنشأ ٤٦ في المائة خدمات جديدة ؛
  - اجرى ٢٨ في المائة بحوثا ؛
  - الحق ١٢ في المائة بمناصب دولية .
- ( ٢٥ ) بالنسبة الى المنطقة الاوروبية ، وصل معدل النجاح الى ٧٥ في المائة بفضل طرق التقييم الاكثر تقدما .

" ناجحة جزئيا " او " يستحيل تصنيفها " فمردها عدم استخدام الحكومة لزملائها على نحو يكفل الانتفاع بمعرفته الجديدة او عدم الاجابة على استبيان المتابعة المرسل الى الزملاء بعد عودتهم بسنتين . وفي حالة عدم عودة الزميل الى الوطن صنف الزمالة بوصفها مخففة مهما يكن الزميل قد أجاد في دراساته .

١٤٠ - وعلى ما يعلم المفتش فان تقييم البرامج التدريبية الوحيد الذي جرى على نطاق المنظومة هو الاستعراض سالف الذكر الذي قام به برنامج الامم المتحدة الانمائي في عام ١٩٦٨ . غير ان هذه الدراسة ، التي قامت على المعلومات الفردية المقدمة من المنظمات المختلفة ، لم تتعلق بالزمالات الا بصورة غير مباشرة لعنايتها اساسا بالبرامج التدريبية من " نوع المؤتمرات " ( اى الحلقات الدراسية والجولات الدراسية ، والدورات التدريبية ، الخ ) .

١٤١ - ولا حاجة للقول انه ينبغي الترحيب بشتى عمليات التقييم سالف الذكر ، وان من المأمول ان تتيح الخبرة المكتسبة استحداث طرق أفضل . ولكن لا يستطيع المرء الا ان يسترعي انتباهه عدم وجود تعريف مشترك محدد لما ينشده المقيمون ، بحيث يبدو ان النتائج ، وان تكن بلا ريب مثيرة للاهتمام ومفيدة ، لا تنصب على الاهداف المحددة تحديدا جيدا منذ البداية . وليس ممن الواضح كذلك الى اى حد تؤثر هذه النتائج في دراسة الزمالات الجارية من جديد أو برمجة زمالات جديدة . وفي هذا الصدد ، يود المفتش ابداء عدد من الملاحظات والاقتراحات المحددة .

١٤٢ - وكما يبين الرسم الوارد على الصفحة ١٢ فان التقييم مجال تتداخل فيه وتختلط مصالح البلد وتختلط مصالح البلد المستفيد ، والبلد المضيف ، والمنظمة المتبرعة ، والزميل . فمن الواضح ان للبلد المستفيد اهتمام حيوى في التحقق مما اذا كانت زمالة ما قد أفادت تنميتها والى اى حد ويهتم البلد المضيف بمعرفة كيفية استخدام التسهيلات التي منحها للزميل بدلا من اتاحتها للمتدربين من ابناءه ، وما اذا كان قد استطاع مساعدة البلد المستفيد في نموه والى اى احد . وتود المنظمة المتبرعة أن تتأكد من ان الزميل قد تلقى التدريب اللازم له ، وان النفقات الحاصلة قد أدت الى تكوين نسبة ايجابية من حيث التكاليف والفائدة . وان الخبرة المكتسبة فسي احد المشاريع يمكن ان تفيد الآخرين . واخيرا ، فالزميل يود أن يتأكد من انه قد تلقى افضل التدريب اللازم له ، ذلك التدريب الذي يستطيع بعدئذ استخدامه لتنمية بلده ولتحسين مستقبله العملي .

١٤٣ - وان عدم اقامة تعاون بين الشركات الاربعة جميعا قد اعترض لمدة طويلة القيام بتقييم ذي معنى وموثوق به . ويبدو انه رؤى عادة ان المسؤولية عن التقييم تقع على عاتق المنظمة المتبرعة اساسا بل وعلى عاتقها وحدها ، وان اشتراك الحكومات المستفيدة والحكومات والمؤسسات المضيفة انخفض الى الحد الادنى بوجه عام . وبلاضافة الى ذلك ، ففي المنظمات نفسها كان التقييم لمدة طويلة ، يعتبر الى حد بعيد عملية تجرى مرة واحدة اثناء تنفيذ المشروع او عند انجازه او في المرحلتين معا ولكن دون اتخاذ اي تدابير متابعة بعد ذلك . ولم ينظر الى الامور بمنظار ابعدي مدى واكثر واقعية الا مؤخرا ، لما يدرك الان بصورة متزايدة من ان الطريقة المثلى هي ان يشكل التقييم جزءا لا يتجزأ من المشروع منذ البداية وحتى النهاية وان يشمل بالضرورة مراقبة العمليات المتوسطة ، والمدخلات والنتائج ، وكذلك تدابير المتابعة المتخذة عند انجازه .

١٤٤ - وبعبارة اخرى ، ينبغي ان يشمل التقييم النطاق الكامل لاحد برامج الزمالات ، ابتداء من الاعلان عن زمالة ما او اذماجها في احد المشاريع والاستمرار حتى بعد عودة الزميل بفترة من الزمن . وينبغي ان تكون مصادر هذا التقييم التقارير المقدمة من الزميل نفسه ، وحكومته ، والمشرف على عمله مباشرة ، ورئيس المشروع ( ان وجد ) ، والمشرفون على دراسته ، والوكالة القائمة بالادارة ومستشاروها ( ان وجدوا ) ، واداريي المنظمات وخبرائها ، او المقابلات التي تجرى مع هؤلاء وبلاضافة الى ذلك ، فان من الواضح ان هذا التقييم ينبغي ان يكون وثيق الصلة بأهداف البرمجة ان لا يهتم كثيرا ما اذا كانت الاجهزة تسيير سيرا حسنا وفعالا ، او كان الزملاء راضين او غير راضين ، او جرى تدريب عدد ما من الزملاء من ابناء عدد ما من البلدان اذا كان اسيء تصور البرنامج ذاته .

١٤٥ - وينبغي ان يجرى هذا التقييم الذي يشكل جزءا من المشروع لاحد برامج الزمالات فسي المراحل الاربعة التالية :

- ( أ ) تقييم المفهوم الاصيل لعنصر التدريب في المشروع بالنسبة الى المشروع ؛
- ( ب ) تقسيم الاجراءات السابقة لبدء تدريب الزميل ( ٢٦ ) ؛
  - اهداف المنحة ؛
  - المتطلبات والمعايير ؛
  - معايير الاختيار وتشمل ' ١ ' الخبرة الاساسية التقنية والمنصب الذي يشغله المرشح ؛ ' ٢ ' لغة التعليم ؛ ' ٣ ' الصحة ؛ ' ٤ ' الشخصية .
- ( ج ) تقييم تقدم الزميل اثناء تدريبه ؛

---

( ٢٦ ) حسب المعايير المذكورة في الفقرة ٤١ .

- مكان الدراسة ( في الوطن او في المنطقة او في مكان اخر ) ؛
  - البرنامج الدراسي ، وتوقيته ، ومدته ، وملائمته ، وانجازه ؛
  - كفاية ترتيبات السفر ، ونوع السكن ، والمرتبات .
- ( د ) تقييم النتائج النهائية لهذا التدريب والمتابعة ( ٢٧ ) .

ومجموع المعلومات التي يتم الحصول عليها على هذا النحو لن تتيح تقييم نتيجة البرنامج النهائية فحسب ، بل وستمكن كذلك شتى الشركاء من القيام ، عند الاقتضاء ، بتطبيق التدابير العلاجية اثناء التدريب وربما تحسين تخطيط وبرمجة الزمالات في المستقبل ، بوجه عام .

١٤٦ - وينبغي ان تتضمن المرحلتان الاوليان ايضا عنصرا من عناصر اعمال المتابعة لان الانتفاع المقبل من الخبرة التي يكتسبها احد الزملاء الذين يوشكون على البدء في التدريب ليس مجرد شيء يؤمل فيه بل هو جزء لا يتجزأ من هذا التدريب - والغرض الرئيسي له - ولا بد من تخطيطه بعناية مسبقا .

١٤٧ - وينبغي ان يكون تقييم برنامج الزمالات اثناء الدورة متواصلا مما يتيح للبرنامج الاستجابة لديناميات الحالة . ولتحقيق هذا الغرض فمن الضروري ان يرسل الى الزميل استبيان " مرحلي يتناول كل مرحلة ستة اشهر من مراحل تدريبيه ، وكذلك استبيان " اختتامي " يعد على اساسه تقريره النهائي . وهذا الاستبيان " الاختتامي " كاف اذا كانت الدورة التدريبية قصيرة .

١٤٨ - وتقع المسؤولية الرئيسية عن التقييم في هذه المرحلة على عاتق المنظمة المتبرعة بالتعاون مع الوكالة القائمة بالادارة ( ان وجدت ) ، والمشرف على دراسة الزميل او مديرها ، والمؤسسة المضيفة . وبعض الحكومات المضيفة تهتم كثيرا باهداف الطلاب الا جانب ، وقد انشأت نظمها الخاصة للرقابة او التقييم . وبالطبع فالتعاون الوثيق ، في هذه الحالات ، بين المنظمة المتبرعة والحكومة المضيفة أمر اساسي .

١٤٩ - ومن الاسباب الرئيسية التي تجعل تقييم المتابعة مخيبا للامل في كثير من الاحيان عدم اكتراث الزملاء انفسهم والحكومات المستفيدة باستفسارات المنظمات احيانا . وفي حين ان المسؤولية عن المتابعة تقع بالطبع على عاتق الحكومات اساسا ، ينبغي على المنظمات المتبرعة مضاعفة جهودها في هذا الصدد كما ينبغي الانتفاع على نحو افعال بالممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي في الجمع المنهجي للمعلومات عن نتائج الزمالة وتقييم هذه النتائج . ولتحقيق هذه الغاية ، ينبغي ان يرسل الى كافة الزملاء العائدين استبيانا متابعة ، الاول بعد عودتهم بسنة واحدة ، والثاني اثناء السنوات الاربع التالية ، وينبغي تقييم النتائج وكذلك ، عند الامكان ، معالجتها بالحاسب الالكترونية ( للاطلاع على مثل لمثل هذا النظام في منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ، انظر الفقرة ١٦٩ ، الحاشية ٣٠ )

( ٢٧ ) حسب المعايير المذكورة في الفقرة ١١٨ .

١٥٠ - وترسل استبيانات المتابعة حالياً ، كقاعدة عامة ، باستثناء منظمة الصحة العالمية ، التي الزملاء العائدين فقط . وقد قام المفتش بدراسة عدد كبير من اجاباتهم . وهي مصاغة عادة بعبارات عامة جدا ( مثلا ، ارى ان التدريب الذي تلقيتسه مفيد في عملي " ، " لقد استطعت ادخال بعض التحسينات " ، الخ ) ولا تبين بالتفصيل الطريقة التي يطبق فيها الزميل معرفته المكتسبة حديثا على عمله ، ولا الصعوبات التي يواجهها ، ولا كيفية حلها ، الخ . وبالإضافة الى ذلك ، تتضمن الاجابات تقدير الزملاء الخاص لما يقومون به ولفائدة عملهم ، الامر الذي لا يمكن بطبيعة الحال ان يكون موضوعيا كليا . فيبدو ان من الضروري كذلك ارسال نسخة عن استبيان المتابعة التي مكتب الحكومة المختص ، او ادارة المشروع ، او المشرف على عمل الزميل لالتماس " رأي ثان " .

١٥١ - غير انه يبدو للمفتش ان تقييم المتابعة القائم على الاستبيانات ينبغي ان يستكمل ، في مجموعات من البلدان ، عند وحسب الاقتضاء وكذلك ، ان سمحت التكاليف بمقابلات شخصية - مع الزملاء العائدين والمشرفين على عملهم او مديري المشاريع - تجريها افرقة تقييم صغيرة تضم ممثلين عن المنظمات المتبرعة ، وعن الحكومة المستفيدة ، وعن الخبراء الخارجيين الموجودين داخل البلد او خارجه او داخله وخارجه معا . وينبغي ان يشترك الممثلون المقيمون لبرنامج الامم المتحدة الانمائي في هذه العملية .

١٥٢ - وفي حين انه لا بد من قدر ضروري من المرونة في هذا الميدان كما في غيره ، فان مسألة التقييم بأكملها تحتاج الى ان تعالج لا على نحو مجزأ من جانب المنظمات المختلفة بل على نطاق المنظومة بأكملها مع توفير قدر اكبر من التوحيد فيما يتعلق بأهداف وطبيعة الاستفسارات وطريقة اجرائها ، ونوع المعلومات المتتمسة ، وشكل الاستبيانات المستخدمة . ولتحقيق هذه الغاية ، ينبغي استحداث استبيانات تقييم ومتابعة نموذجية ومعدة بعناية لجميع المنظمات الداخلة في منظومة الامم المتحدة . وينبغي ان تتصل هذه الاستبيانات خاصة بالاسئلة المبيئة في الفقرتين ١١٨ و ١٤٥ أعلاه . وبالطبع ، لكل منظمة ان تضيف الى الشكل النموذجي اسئلة محددة تتصل بقطاعها وبنوع التدريب الذي تلقاه الزميل . ولعل اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب ، التابعة للجنة التنسيق الادارية ، تستطيع اتخاذ المبادرة في هذا الصدد .

١٥٣ - ومن اخطر ما يخشى هو ان ينفخ الزميل في الرتبة اليومية لعمله ويفقد الصلة بالتقدم الحاصل في الميدان الخاص باختصاصه وخبرته . ولعلاج ذلك ، يقترح رصد الاموال لما يلي :

- تزويد زملاء مختارين لمدة غايتها ثلاث سنوات بالمنشورات العلمية والتقنية التي من شأنها ان تمكنهم من البقاء على اتصال باحدث التطورات الحاصلة في ميدانهم ؛

- وتنظيم دراسات تجديد المعلومات للزملاء العائدين القادمين من مجموعة من البلدان ويمكن ان يقوم بتقديم هذه الدراسات فريق متنقل من الخبراء في قطاع ما ، وذلك اقل كلفة من منح زمالات فردية لتلقي دراسات تجديد المعلومات .



١٥٤ - وبالإضافة الى ذلك ، فحيثما يكون الزميل قد تدرّب على استخدام معدات بالفة التقدم او خاصة ، سيتمين استخدامها كذلك في المشروع الذي سيعمل فيه عند عودته ولا تتوفر في وطنه ، ينبغي ان يرصد في ميزانية المشروع اعتماد لشراء هذه المعدات .

١٥٥ - وما تقدم يفترض وجود فهارس او ادلة بأسماء الزملاء تجدد سنويا بتضمينها احداث المعلومات . وهذه الفهارس او الأدلة ليست موجودة حاليا لا في مكاتب الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ولا في المكاتب القطرية او القومية او الاقليمية للمنظمات المتبرعة . وفي الحقيقة ، هناك منظمتان فقط ( اى اليونسكو ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ) قد قامتتا ، فيما يبدو ، في مقيهما ، بتصنيف دليل للزملاء او ما شابه ذلك ( ٢٨ ) . ومن المسلم به ان الاحتفاظ بهذه القوائم المرجعية المستكملة ليس بالامر السهل ، ومع ذلك يقترح ان تبذل المكاتب سائفة الذكر جهدا لتحقيق هذه الغاية .

١٥٦ - وكما بين المفتش فان معظم المنظمات المتبرعة تقوم بشكل او بآخر بتقييم الزمالات اثنا تنفيذ المشروع او بعده ( او اثنا وبعده معا ) . ولكن ليس من الواضح ما اذا كانت المنظمات او الحكومات تنتفع بالعبء والنتائج المستخلصة من ذلك باتخاذ تدابير علاجية والى اى حد تنتفع بذلك . وهذا يصح خاصة على الزمالات الفردية التي تراقب ، في معظم المنظمات ، مراقبة أقل صرامة من برامج التدريب الجماعي ( ان روقيت على الاطلاق ) . ويعتقد المفتش ان من المهم جدا ، الى جانب التقييم المنهجي المنظم وفق النهج المقترح اعلاه ، ان تطبق نتائج التقييم بصورة كافية وفعالة وفي الوقت المناسب على البرامج الجارية او المخططة كي يؤمن ، عند الاقتضاء ، اتخاذ التدابير العلاجية المناسبة ( الاطلاع على مثلين لنظام استرداد المعلومات المعالجة بالحاسبة الالكترونية - في اليونسكو ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية - أنظر الفقرتين ١٢٩ و ١٦٩ والحاشية ٣٠ ) .

( ٢٨ ) انظر الفقرة ١٣٣ حيث ورد ذكر ادلة اليونسكو الاقليمية . اما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فتستخدم سجلات الزملاء الأفراد التالية : ( أ ) قائمة معدة بالحاسب الألكتروني بكافة الزملاء الأفراد للمنظمة المذكورة منذ عام ١٩٧٣ ؛ ( ب ) وسجل يدوي لكافة الزملاء الأفراد الذين فرغوا من برنامجهم التدريبي ، ليعد بدوره بالحاسب الألكتروني بفرض ارسال معلومات من المنظمة المذكورة الى الزملاء السابقين وتعيين اماكنهم من اجل الاضطلاع بدراسات أو بعثات تقييمية وغيرها من أنشطة المتابعة . وقد انتهى الى المفتش ان هناك قائمة شهرية بكافة زملاء مكتب الأمم المتحدة في جنيف الذين يقومون بانجاز دراساتهم في اوربا ، وهي القائمة التي ترسل الى مقر الأمم المتحدة وكذلك الى الوكالات التي يقدم لها قسم زمالات جنيف الخدمات ؛ ويبدو ان من الممكن تصنيفها في شكل دليل دون ان يتطلب ذلك جهدا اضافيا كبيرا .

١٥٧ - وكثير من الاقتراحات المقدمة اعلاه ليس جديدا على الاطلاق . وتنفيذ هذه الاقتراحات ليس من شأنه ان يكون باهظا لأنه لا ينطوى ، في معظم الحالات ، الا على تحسين اجراءات الادارة القائمة بدلا من ادخال اجراءات جديدة . على ان المفتش يأمل ان تشجع اقتراحاته المنظمات الداخلة في المنظومة على اجراء مشاورات اوثق بطريقة منهجية بغية زيادة الاستفادة من خبرة بعضها بعضا .

## ٨ - الهياكل التنظيمية في المكاتب المسؤولة عن الزمالات

١٥٨ - من الضروري ، بالنظر الى ما تقدم بشأن اهمية حسن تخطيط الزمالات وادارتها الفعالة والعاجلة ، ان يكون لدى مكاتب مزار المنظمات المتبرعة ( او مكاتبها الاقليمية اذا كانت برامج الزمالات غير مركزية ) والبلدان المضيفة كذلك هياكل وترتيبات تنظيمية كافية وفعالة .

١٥٩ - والهياكل والترتيبات التنظيمية الموجودة حاليا في المزار او المكاتب الاقليمية المسؤولة عن الزمالات تختلف باختلاف حجم المنظمة المتبرعة ، وعدد الزمالات التي تديرها ، وهياكلها الادارية الداخلية بوجه عام .

١٦٠ - ورغم ان المسؤولية عن مختلف عمليات برامج الزمالات تقع دائما ، في جميع المنظمات المتبرعة ، على عاتق الوحدات التقنية المختصة ، فليس هناك سوى بضع منظمات تتولى فيها وحدة خاصة ادارة او تنسيق جميع نواحي برنامج الزمالات او جميعها تقريبا ( اي التخطيط ، والاتصالات مع الحكومات ، والاختيار ، والقبول ، وايجاد اماكن الدراسة ، والاشراف التقني ، والتقييم ، والمتابعة والادارة بالمعنى الدقيق ) ( ٢٩ ) . وهذا يصح ، مثلا ، على قسم التدريب للوكالة الدولية للطاقة الذرية الذي يشرف على سيره وكيل المدير العام للمساعدة التقنية ، وعلى مكتب الزمالات في شعبة التعاون التقني التابعة للمنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية ، وعلى شعبة الزمالات في اليونسكو .

١٦١ - وفي المنظمات الاخرى توزع شتى العمليات بين مكاتبين او اكثر . ففي منظمة الطيران المدني الدولية ، مثلا ، يتولى معالجة مسائل السياسة العامة قسم اجازات الموظفين والممارسات التدريبية التابع لادارة الملاحة الجوية ، اما تنفيذ التدريب فيتولاها قسم التدريب الميداني التابع لادارة المساعدة التقنية . ويدير مكتب الامم المتحدة للتعاون التقني بنيويورك ، الى جانب ادارة زمالاته والبرنامج التعليمي والتدريب للجنوب الافريقي ، زمالات مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية في الولايات المتحدة الامريكية وكندا ( اما ايجاد اماكن الدراسة في اوروبا - باستثناء ما يعني المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة

---

( ٢٩ ) يختلف استخدام عبارة "ادارة" باختلاف المنظمة ، فهي تستخدم اما بمعنى نوعي ، للإشارة الى امانة ما ، او بمعنى اضيق ، اي بمعنى "تنظيم اداري" بالقياس الى الاعمال "الاساسية" . ولاغراض هذه الدراسة فان المفتش يستخدمها بالمعنى الثاني ، اي بمعنى شتى العمليات الادارية والمالية المترتبة على ادارة زمالة ما بالقياس الى التخطيط والبرمجة والتقييم على الصعيد التقني .

البحرية - فيتولى امره مكتب الامم المتحدة في جنيف ) . وبالنسبة الى المشاريع التي يقوم برنامج الامم المتحدة الانمائي بتنفيذها ، يتولى مكتب تنفيذ المشاريع الموافقة على المرشحين وتقييمهم ؛ ولكن التنفيذ يسند الى شركات او مؤسسات او منظمات متخصصة خارجية . وفي منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية تقع المسؤولية عن مفاهيم التدريب العامة ، والتقييم ، ومشاريع التدريب القطري على قسم التدريب الصناعي في شعبة الخدمات والمؤسسات الصناعية ، ويتولى امر ايجاد اماكن الدراسة ( حسب المنطقة ) الامم المتحدة ( مكتب التعاون التقني ) في نيويورك ، او مكتب الامم المتحدة في جنيف ، او منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ذاتها من خلال برنامج الامم المتحدة الانمائي او المكاتب الاقليمية او القطرية الاخرى الداخلة في المنظومة ؛ في حين ان العمل الاداري يديره قسم المشاريع الاقليمية والزمالات في شعبة التعاون التقني . وفي المنظمة العالمية للارصاد الجوية ، يتولى عادة فرع الزمالات في شعبة التخطيط والتنسيق التابعة لدائرة التعاون التقني ادارة كافة المسائل الادارية ، منذ ايجاد اماكن الدراسة وحتى نهاية مدة الزمالات ، عن طريق مكاتب الممثلين الدائمين للمنظمة المذكورة في البلدان المضيفة المعنية ( الذين هم عادة مديرو الخدمة القومية المسؤولة عن المسائل المتعلقة بالارصاد الجوية ) ، على حين تقوم شعبة تنسيق التعليم والتدريب في دائرة التعليم والتدريب والبحث بتقييم البرامج واسداء المشورة الى فرع الزمالات . وفي منظمة العمل الدولية ، لا تزال شتى المهام مبعثرة على نطاق اوسع حيث تتولى ادارة الزمالات بوجه عام شتى الوحدات المسؤولة عن مشاريع المساعدة التقنية الفردية ، في حين يعني مكتب تنسيق الانشطة التشغيلية بالادارة العامة للزمالات الفردية المشمولة بهذه المشاريع وتنسيقها . واخيرا ، يتولى المركز الدولي للتدريب التقني والمهني العالي في تورين ادارة كافة نواحي البرامج التي يقوم بادارتها . وسيرد فيما بعد عرض مفصل لترتيبات منظمة الاغذية والزراعة المبعثرة على النحو ذاته .

١٦٢ - وفي المنظمات الصغيرة ، المعنية بالميادين التقنية المتخصصة ، ليست المشاكل التنظيمية كبيرة . أما في المنظمات الكبيرة ، حيث ينطوي التدريب على شتى ميادين الاختصاص والميادين الفرعية وحيث عدد الزمالات كبير جدا ، فان الترتيبات الداخلية اللازمة لادارة برنامج الزمالات تولد مشاكل كثيرة .

١٦٣ - وحيث تكون ادارة الزمالات غير مركزية ، ينبغي ان تكون الهياكل والترتيبات في مكاتب المقار على نحو يمكنها من اسداء التوجيه بشأن السياسة العامة ، وتحديد القواعد والمعايير ، وايجاد مكان دراسة للزميل ، ومراقبة شتى مراحل تنفيذ الزمالة ، واتخاذ تدابير المتابعة ، والقيام بدور تنسيقي داخل المنظمة المتبرعة ذاتها وبينها وبين المنظمات الاخرى الداخلة في المنظومة على السواء .

١٦٤ - وفي الميدان ، في حالة توزيع برامج الزمالات توزيعا لامركزيا ( كما هو مقترح في الجزء . ( ادناه ) ، تغدو ادوار المكاتب الاقليمية والميدانية و / او ادارة المشاريع ( حيث ينطبق ذلك ) حاسمة . وفي هذه الحالات ، ينبغي تزويد الخدمات التي انتقلت اليها السلطة نتيجة للتوزيع اللامركزي بوسائل تمكنها من الاضطلاع بمسؤوليات تقنية وادارية معا ، بالتشاور والتعاون الوثيقين مع الحكومات المعنية .

١٦٥ - واخيرا ، ينبغي ان تكون الترتيبات في البلد المضيف على نحو يمكن المنظمة المتبرعة من مراقبة تقدم الزميل ، وتأمين تلقيه الدعم المالي اللازم في الوقت المناسب ، وارشاده واسدائه المشورة اليه من حين الى اخر في حل المشاكل المحتمل نشوءها ، الخ .

١٦٦ - ينبغي بوجه عام ان تقوم الترتيبات التنظيمية في المكاتب المسؤولة عن الزمالات ( سواء كانت هذه مركزية اولا مركزية ) على ما يلي :

( أ ) لا يمكن ، بل لا ينبغي ، فصل التخطيط والبرمجة والتقييم والمتابعة على الصعيد التقني عن ادارة الزمالات . فالنشاطان متمان لبعضهما بعضا ولا بد من تبادل المعلومات بين النشاط الواحد والاخر . وفي الحقيقة ، كما كان الاتصال بين الوحدتين التقنية والإدارية افضل ، كان تنفيذ الزمالات انجح ؛

( ب ) ينبغي ان تدير الترتيبات الادارية وحدة واحدة ؛

( ج ) ينبغي ان تكون هناك ترتيبات فعالة للتعاون داخل الامانة بين شتى الوحدات والخدمات المعنية ؛

( د ) كما ينبغي ان تكون هناك ترتيبات فعالة للتعاون بين امانات شتى المنظمات الداخلة في المنظومة .

١٦٧ - وكما بيئنا ، يبدو ان جميع المنظمات المتبرعة لم تدرك سلامة المقترحات سالفة الذكر ؛ فشتى العمليات المتصلة بالموضوع لا تزال في كثير من الاحيان موزعة بين وحدتين او عدة وحدات ؛ والتنسيق الداخلي لا يزال ضعيفا في معظم المنظمات . وهذا بالضرورة يبطئ او يعرقل ، في حالات كثيرة جدا ، تنفيذ برامج الزمالات .

١٦٨ - ومن الامثلة الجديدة بالملاحظة على حسن تنسيق الادارة شعبة الزمالات في اليونسكو التي تدير جميع زمالات اليونسكو في ميادين الاختصاص المختلفة بصرف النظر عن مصدر تمويلها . ويتم ذلك عن طريق وحدتين تنفيذيتين في الشعبة ( احدهما لآسيا والدول العربية واوروبا ، والاخرى لأمريكا اللاتينية وافريقيا ) ، بمساعدة الحاسبة الالكترونية لوحدة الادارة المركزية . وتعني وحدة المالية في الشعبة بالسفر والمرتبات ، والبدايات الاخرى ، الخ . ولدى تلقي ملف احد المرشحين من احدى الدول الاعضاء ، تقوم الوحدة التنفيذية المختصة في الشعبة بارساله الى المختصين ( بالميدان المعني ) في البرنامج لتقييم المرشح والمؤسسات المضيفة المحتملة . وبالتعاون مع الوحدة التنفيذية ، يقوم المختصون في البرنامج ايضا بتقييم تقرير الزميل النهائي ، ثم يقدم هذا التقييم الى الزميل والحكومة المستفيدة على السواء .

١٦٩ - ومن الخصائص الملحوظة لا ادارة زمالات اليونسكو انه يجرى بالفعل القيام ببعض العمليات بمساعدة الحاسبة الالكترونية ، بينما يعتزم القيام بعمليات اخرى على نحو ذاته .

••/••

وينبغي برمجة الحاسبة الالكترونية بحيث تشمل بيانات عن الزمالة منذ الاعلان عنها ( او اذماجها في احد المشاريع ) وحتى تقييم نتائجها ( ٣٠ ) .

١٧٠ - ولتنسيق عمل شعبة الزمالات مع عمل الوحدات التقنية المعنية بالمشاريع المختلفة ، انشأت اليونسكو منذ عام ١٩٧٢ لجنة مشتركة بين القطاعات لتنسيق التدريب في الخارج . وتتألف هذه اللجنة من ممثلين عن شتى قطاعات البرامج وعن جميع الخدمات المهمة الاخرى ، وقد خولت انشاء لجان مخصصة تعنى بمواضيع محددة . وتدل محاضر الاجتماعات على ان هذه اللجنة لعبت دورا هاما . والى جانب كونها محفلا لتبادل الاراء حول نواحي التدريب المختلفة ، بما في ذلك انواع البرامج ومضمونها ، وتعيين ومعالجة المشاكل المحددة الناشئة لدى تنفيذ الزمالات ، وخاصة معدل تنفيذها المنخفض ، فقد كان القصد منها ان تكون اداة كفيلا بتحقيق التنسيق الداخلي بين هيئات الامانة المختلفة ، وكذلك التنسيق الخارجي مع المنظمات الداخلة في المنظومة . ويفهم المفتش ان المسؤول عن هذا التنسيق قطاع جديد للتعاون من اجل التنمية والعلاقات الخارجية وذلك نتيجة للتغييرات التي ادخلت على هيكل امانة اليونسكو اعتبارا من ١ تموز / يولييه ١٩٧٥ . وستواصل لجنة لتنسيق الانشطة التنفيذية اداء المهام التي كانت تؤديها سابقا لجنة التنسيق المشتركة بين القطاعات .

١٧١ - وفي منظمة الاغذية والزراعة ، يزاو فريقي الزمالات في شعبة العمليات الزراعية معظم المهام المتعلقة بالزمالات الفردية ، ولكن تنسيق وتقييم كامل برنامج التدريب الجماعي ( الذي يمول ٩٠ في المائة منه من برامج التعاون الحكومية والاموال الاستثنائية الاخرى ) تقوم بهما وحدة تنسيق التدريب الخارجي بالتعاون التقني من الوحدات التقنية المعنية .

١٧٢ - وقد انشئ منذ بضع سنين فريق عامل مشترك بين الشعب معني بالتعليم والتدريب في ميدان الزراعة لوضع سياسات واتخاذ تدابير تهم شتى الدوائر في المجال العام للتعليم والارشاد والتدريب الزراعي . وهو يجتمع عدة مرات في السنة . ولقد اطلع المفتش على بعض محاضر جلساته فكان انطباعه ان مسؤولياته وفعاليتها اقل من مسؤوليات وفعاليتها نظيره في اليونسكو . ومن حيث المبدأ ، تقرر الشعب التقنية مضمون برامج التدريب ، بينما يمكن للفريق سالف الذكر ( ان طلب اليه ذلك ) ان يقترح نوع التدريب . ولكن انهي الى المفتش انه نظرا لعدم توفر الوقت ، لم تستشر حتى الشعب التقنية في كثير من الاحيان ، فكيف بالفريق ، وخاصة اذا احسن تقديم المشروع التدريبي .

---

( ٣٠ ) في عام ١٩٧٣ وضعت منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية نظاما معالجا بالحاسبة الالكترونية لادارة الزمالات الفردية واسترداد المعلومات ، وهو النظام الذي بدأ تنفيذه بصورة كاملة في عام ١٩٧٤ . وهذا يشمل نظاما من الاستثمارات المعدة خصيصا للادارة اليومية وهو النظام الذي يقدم في نفس الوقت المدخلات من البيانات الى الحاسبة الالكترونية . ومن قاعدة المعلومات هذه تستطيع المنظمة المذكورة ان تحصل لا على المعلومات عن الحالة الراهنة لادارة الزمالات فحسب ، بل وعلى المعلومات اللازمة لاغراض الاحصاء والمتابعة ايضا .

١٧٣ - ويبدو ، بوجه عام ومع اخذ جميع العوامل سالفة الذكر بعين الاعتبار ، ان انسب ترتيب هو اسناد ادارة الزمالات في المقر او في المكاتب الاقليمية ( حسب مقتضى الحال ) الى وحدة واحدة تضطلع بمسؤولية عامة عن : ايجاد أماكن دراسة للزملاء ، والاشراف على التدريب ، والتقييم ، والمتابعة ، والادارة بالمعنى العادى ، الخ . ولا حاجة للقول انه ينبغي على هذه الوحدة ان تعمل بالتشاور والتعاون الوثيقين مع الخدمات التقنية المسؤولة عن مضمون احد برامج الزمالات ، بحيث تقوم هذه الخدمات باعلامها بصورة كاملة ومستمرة بتقديم المشروع الذى تشكل الزمالة عنصرا منه ( ان وجد ) . وينبغي على الوحدة القائمة بالادارة ان تقوم بدورها باعلام الخدمات التقنية المعنية تباعا بتنفيذ الزمالة . ويجب تضمين الكتاب الوجيز للمنظمة الخاص بالزمالات تعليمات مناسبة في هذا الصدد . ويفضل ان يكون رئيس هذه الوحدة شخص لديه خبرة ميدانية في المساعدة التقنية وكذلك في التخطيط التقني للزمالات .

١٧٤ - وبلاضافة الى ذلك ، فحيث ان التنسيق والتشاور بين شتى الخدمات المعنية بالزمالات لا يتساويان في الفعالية في جميع المنظمات ، يعتقد المفتش انه ينبغي انشاء لجان تنسيق مماثلة للجان التنسيق في اليونسكو في المنظمات الكبيرة الداخلة في منظومة الامم المتحدة .

#### ٩ - الهيئات القائمة بالادارة

١٧٥ - عمدت بعض المنظمات المتبرعة الكبيرة ، في عدد من البلدان ، الى تعيين "هيئة قائمة بالادارة" تختارها الحكومة المضيئة ، مهمتها الرئيسية تقديم الخدمات الى الزملاء ومساعدتهم اثناء اقامتهم . ومن وظائف هذه الهيئات : ايجاد أماكن دراسة للزملاء في مؤسسات مناسبة أو تنظيم زيارات استطلاعية لهم ؛ واستقبالهم عند وصولهم ؛ تتبّع تقدمهم في دراساتهم بعد تزويدهم ، عند الاقتضاء ، بمساعدة مدير دراسات ؛ وتسديد الدفعات لهم بالنيابة عن المنظمة المتبرعة ؛ ومساعدتهم على التغلب على ما قد يواجهون من مشاكل نتيجة لاقامتهم في بلد اجنبي وتكيفهم مع طراز الحياة المحلي ، وتنظيم الانشطة الثقافية والاجتماعية من اجلهم . واخيرا ، ترسل الهيئة القائمة بالادارة ، بالتشاور مع الزملاء ، الى المنظمة المتبرعة التقارير المرحلية المطلوبة عن دراساتهم وكيفية تكيفهم مع احوال معيشتهم وعملهم . كذلك ترسل تقريرا قصيرا عند فراغ الزملاء من دراساتهم وتتقاضى بعض الوكالات القائمة بالادارة اجرا محمدا عادة عن كل زميل ( ٣١ ) .

( ٣١ ) على سبيل المثال ، تدفع اليونسكو الى الهيئات الست القائمة بالادارة ، التي عقدت معها اتفاقات ، رسما يتراوح بين ٥٠ و ٩٧٥ دولارا عن كل زميل سنويا . وقد اتخذت بالتأكيد خطوات لتخفيض هذه النفقات تدريجيا بقصد ازالتها تماما في السنوات المقبلة . ولهذا الغرض اقر المؤتمر العام في دورته الثامنة عشرة اعتمادا قدره ٢٩٤ دولار ، وهو مبلغ يساوى حوالي نصف مجموع الرسوم التي كانت ستدفع لو جرى الابقاء على معدلات السنوات السابقة . كما اعرب المؤتمر العام بوضوح عن رغبته في ادارة زملاء اليونسكو في البلدان المضيئة دون زيادة النفقات العامة للهيئات القومية .

١٧٦ - وفي بلدان اخرى ، يقوم بتأدية هذه المهام اما المكاتب القومية للمنظمات المتبرعة ( مثلا ، مكتب الاتصال لمنظمة الاغذية والزراعة في واشنطن ) ؛ او الممثلون المقيمون لبرنامج الامم المتحدة الانمائي ؛ او احدى الدوائر الحكومية ( مثلا ، وزارة الزراعة ، واشنطن ، الولايات المتحدة ، من اجل منظمة الاغذية والزراعة ؛ ومكتب هولندا للمساعدة التقنية الدولية ، وزارة الخارجية ، لاهاي ، هولندا ) ، او مؤسسة حكومية او غير حكومية ولكن مدعومة من الحكومة ( مثلا ، التدريب الدولي ، شعبة التنمية الاجنبية ، واشنطن ، الولايات المتحدة الامريكية ؛ المجلس الثقافي البريطاني ، لندن ، المملكة المتحدة ؛ وكالة التعاون التقني والصناعي والاقتصادي ، باريس ، فرنسا ؛ وتبادل الخدمة الجامعية الالمانية ، بون - باد / غوديسبيرغ ، وجمعية كارل دويسبيرغ ، كولون ، جمهورية المانيا الاتحادية ؛ والوكالة الكندية للتنمية الدولية ، اوتاوا ، كندا ، والمعهد السويدي ، ستوكهولم ، السويد ، الخ . ) ؛ او اللجان القومية ( في حالة اليونسكو ) .

١٧٧ - وقد انهي الى المفتش ان الوكالات القائمة بالادارة تقدم خدمات قيمة رغم ان الشيء الكثير يعتمد ايضا ، فيما يبدو ، على ما تبديه المؤسسات المضيفة من مبادرة واهتمام . ومع ذلك ، فهو يرى انه يمكن اتخاذ تدابير كثيرة ترمي الى تخفيض تكاليف هذه الخدمات ، وعلى الاخص بالنظر الى ان المنظمات التي تستخدم هذه الوكالات تنفق مبالغ اضافية كبيرة على موظفي ادارة الزمالات في مقارها او مكاتبها الاقليمية .

١٧٨ - ومن الحلول البديلة التي يمكن استقصاؤها :

- امكانية موافقة الحكومات المضيفة على تقديم هذه الخدمات ( كما فعلت في بلدان عديدة ) مجانا عن طريق هيئة تقوم بالحكومات بانشائها او باعانتها ؛

- امكانية قيام المنظمة المتبرعة ذاتها ، عن طريق مكاتبها المحلية او عن طريق المكاتب المحلية لاحدى المنظمات الشقيقة ( بما في ذلك الممثلون المقيمون لبرنامج الامم المتحدة الانمائي ) بالاضطلاع بهذه المهام ( رغم ان هذا لن يكون ممكنا الا اذا كان عدد الزملاء غير كبير ) ؛

- امكانية قيام هيئات اخرى ( مثلا ، اللجان القومية لليونسكو ، ومؤسسات الامم المتحدة القومية ) بذلك .

١٧٩ - ومن الممكن ايضا ان تضطلع ، في بعض البلدان المضيفة ، هيئة قائمة بالادارة بخدمة جميع لمنظمات الداخلة في منظومة الامم المتحدة ( كما هي الحالة في المجلس الثقافي البريطاني بالمملكة المتحدة ) . فمن شأن استخدام جميع المنظمات الداخلة في المنظومة في احد البلدان لهيئة واحدة قائمة بالادارة ان يخفض تكاليف مقار هذه المنظمات بمقدار يعتبره المفتش اكبر من التكاليف التشغيلية لوكالة ذاتها .

١٨٠ - وانا ما قبلت المقترحات المتعلقة بالتوزيع اللامركزي والواردة في الجزء . ١ ادناه ، فسيصبح



دور الهيئات القائمة بالادارة ( او ما يعادلها ) اكثر اهمية بل وربما اكثر تعقيدا ايضا لانها لن تكون على اتصال مع مقر واحد بل مع عدة مكاتب ميدانية او ادارات مشاريع . وعليه فلا مفر في بداية اللامركزية من نشوء اخطاء وصعوبات يتعين على الهيئات حلها .

#### ١٠ - التوزيع اللامركزي للمسؤوليات عن الزمالات

١٨١ - لئن يكن من المتعين على مقارشتي المنظمات المتبرعة ان تقوم ، في مسألة هامة كالتدريب ، بوضع وتنفيذ السياسات والمعايير والاجراءات وممارسة الرقابة العامة ، فان المفتش يعتقد ان هناك مجالا واسعا لزيادة التوزيع اللامركزي للزمالات في معظم المنظمات بحيث تقوم المقار بصورة متزايدة بدور المستشار بدلا من دور المشرف المباشر . وفي الحقيقة ، تدل الخبرة على انه في حين ان ذلك يعرض المنظمة فعلا لبعض الاخطار المتأصلة في جميع العمليات غير المركزية فانه اقل كلفة واكثر فعالية . وبالإضافة الى ذلك ، فحتى هذه الاخطار يمكن تخفيضها الى الحد الأدنى عن طريق نظام فعال من التقييم الذي يشكل جزءا من المشروع واستغلال النتائج وشريطة ان يحسن اولئك الذين تسند اليهم السلطة فهم السياسات والمعايير والاجراءات .

١٨٢ - وكما جاء سابقا ، فقد اسندت منظمة الصحة العالمية كامل ادارة الزمالات تقريبا الى مكاتبها الاقليمية ( بل هناك الان موظف معني بالزمالات في كل من المكاتب القطرية ) ، ويفهم المفتش ان ذلك اسفر عن زيادة في الفعالية ، وتقليل عدد البرامج المتأخرة ، وتخفيض التكاليف . كذلك نجحت منظمة العمل الدولية في اسناد مسؤوليات اكثر تحديدا بشأن الزمالات في المنطقة الاسيوية الى مكتبها الاقليمي في بانكوك .

١٨٣ - وفي منظمات من قبيل منظمة الاغذية والزراعة واليونسكو ، حيث لم يتحقق قسط كبير من التوزيع اللامركزي ، عثر المفتش على حالات من التأخير الجسيم . ولم تشارك المكاتب الاقليمية في العمليات الاولية في البلد المستفيد الا بطريقة سطحية دون تحديد مسؤولياتها تحديدا كافيا . ولا يستشار الممثلون المقيمون لبرنامج الامم المتحدة الانمائي الا اذا كانت هناك مشكلة خطيرة . وقد استرعى انتباه المفتش الى حالة واحدة حيث بعث مقر اليونسكو برسائل الى الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي في تايلاند فيما يتعلق ببعض الزمالات وارسل نسخا عنها الى رئيس مكتبه الاقليمي ( الذي هو ايضا مثله القطري هناك ) ؛ وفيما يتعلق بالزمالات ذاتها عمد احيانا كذلك الى الكتابة الى مكتبه الاقليمي مباشرة مع ارسال نسخة الى الممثل المقيم . ونتيجة لذلك نشأت مراسلة رباعية الاطراف حيث قام الممثل المقيم والمكتب الاقليمي كلاهما بتوجيه عدد من الرسائل الى الحكومة المعنية بشأن المسألة ذاتها وبعلاهما بعضا وكذلك المقر بالموضوع تباعا فمرت تسعة او عشرة اشهر قبل تلقي استمارات الترشيح .

١٨٤ - ويبدو للمفتش انه يمكن عدم اضاءة الوقت اذا اقتصر احد المقار ( او المكاتب الاقليمية ) على استخدام قناة واحدة للاتصال بالحكومات بشأن موضوع الزمالات . وحيث لا يكون للمنظمة ممثل

في البلد او المنطقة او الاقليم او حيث يكون لها مكتب في الاقليم او المنطقة دون ان يكون لها مكتب في البلد ، ينبغي ان يتم الاتصال عادة من خلال الممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي . وحيث يكون للمنظمة ممثل في البلد ، ينبغي عليه الاضطلاع بهذه المسؤولية . وفي جميع الحالات ينبغي بالطبع اعلام الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي واستشارته بشأن الموضوع بصورة مستمرة كما ينبغي التماس مساعيه الحميدة في حل اية صعوبات تنشأ . ومن الجدير بالملاحظة ، ان الممثل المقيم لبرنامج الامم المتحدة الانمائي سيكون في الواقع ، في حالة منظمة الاغذية والزراعة ، وهي احدى المنظمات التي تتبرع باكبر عدد من الزمالات ، مسؤولا على المستوى القطري لان الممثل القطري لمنظمة الاغذية والزراعة هو جزء من مكتبه .

١٨٥ - وحيث لم يتم بعد توزيع برامج الزمالات توزيعا لا مركزيا في الميدان ، ينبغي ان يشترك المكتب الاقليمي او الممثل الاقليمي لحدى المنظمات المتبرعة على نحو اوثق في تنفيذ برامج الزمالات الاقليمية . فهما يستطيعان الحصول ، بفضل موقعهما ، على معرفة مفصلة باحتياجات بلدان المنطقة في ميدان التدريب والقيام بدور تنسيقي في سياسات التدريب وبرامجه .

١٨٦ - ويلاحظ المفتش ان فريق عمل مشترك بين منظمة العمل الدولية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي معني بالاجراءات والممارسات المؤثرة في تنفيذ المشاريع اعلن في نيسان / ابريل ١٩٧٥ تأييده القوى لتفويض "السلطة القصوى" الى المستشارين التقنيين الرئيسيين او الى مديري المشاريع على ان تفسر عبارة " تفويض السلطة القصوى " كما يلي : ( أ ) يتضمن التفويض سلطة اتخاذ القرارات لا مجرد تنفيذ القرارات المتخذة بالفعل في مكان آخر ؛ ( ب ) ينبغي تفويض السلطة على هذا النحو ما لم يثبت استحالة القيام بذلك دون استتباع اخطار جسيمة ؛ ( ج ) وفي حالة وجود الشبهات حول ( ب ) ، ينبغي ان يكون الشك لصالح تفويض السلطة . وفي حالة الزمالات على وجه التحديد ، يتمتع المستشارون التقنيون الرئيسيون ( او مديرو المشاريع ) بالسلطة الكاملة في : ( أ ) اختيار الزملاء ؛ ( ب ) تحديد جدول زمني بالاتفاق مع الحكومات ؛ ( ج ) واقتراح برنامج الدراسة والمؤسسة المضيفة ؛ ( د ) تولي مراقبة الزملاء ( التقارير المرحلية والتقارير النهائية ) . وقد اقر المدير العام هذه الاقتراحات ، وصدر تعميم عام عن منظمة العمل الدولية يتضمن تعليمات مبنية على هذه الاقتراحات واصبح نافذا اعتبارا من ١ كانون الثاني / يناير ١٩٧٦ .

١٨٧ - وكما جاء سابقا ، هناك نوعان من برامج الزمالات : البرامج التي هي عناصر في مشاريع اكبر - وهي تشكل الاغلبية - والبرامج المستقلة ، بصرف النظر عن مصدر تمويلها . وفيما يتعلق بالبرامج الاخيرة ، التي يجرى عادة تخطيطها ووضعها وكذلك ، احيانا ، تصويرها في مقار المنظمات المتبرعة ، ينبغي بالضرورة ان تبقى مهمة وضع تفاصيل البرامج والترتيبات الادارية اللازمة مسندة الى مكاتب المقار التي يجب عليها التفاوض مع الحكومات المستفيدة والمضيفة على السواء ، اما مباشرة او عن طريق مثليها القطريين او الممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي ( ٣٢ ) .

( ٣٢ ) تذهب منظمة الصحة العالمية الى ان من الافضل ايضا ان يدار حتى هذا

النوع من الزمالات على الصعيد الاقليمي .

١٨٨ - وفيما يتعلق بالزمالات التي تشكل عنصرا من مشاريع اكير ، ينبغي اسناد قسط كبير من المسؤولية الى الميدان . ويمكن ان يتخذ تفويض السلطة هذا واحدا من الاشكال التالية :

( أ ) نقل كامل السلطة من المقار الى المكاتب الاقليمية ( كما في حالة منظمة الصحة العالمية ) ؛ او

( ب ) نقل قسط كبير من السلطة ( كما في حالة المكتب الاقليمي المركزي في بانكوك ، التابع لمنظمة العمل الدولية ) ؛ او

( ج ) نقل المسؤولية الى ادارة المشاريع ومكاتب المنظمات في المناطق والبلدان او الى الممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي .

وفيما يتعلق بالبندين ( أ ) و ( ب ) سالف الذكر ، تحتاج المكاتب الاقليمية الى ان تزود بخدمات تقنية مناسبة ، بما في ذلك موظفو برامج يستطيعون الاضطلاع ، في جملة امور ، بالتخطيط والبرمجة التقنيين للزمالات . وهذا التفويض للمسؤولية عن الزمالات ينبغي ان يصاحب نقل المسؤوليات التنفيذية بوجه عام من المقار الى المكاتب الاقليمية ويشكل في الحقيقة جزءا منه ( ٣٣ ) . أما فيما يتعلق بالبند ( ج ) سالف الذكر ، فان الشرط الرئيسي هو القيام اولا بوضع اجراءات بسيطة وواضحة ثم اعلام المستشارين التقنيين الرئيسيين ( او مديري المشاريع ) بهذه الاجراءات ومسؤولياتهم الاضافية بصورة كاملة .

١٨٩ - وفيما يتعلق بالتكاليف ، يعتقد المفتش ان بإمكان المستشارين التقنيين الرئيسيين ( او مديري المشاريع ) والممثلين المقيمين استيعاب المسؤوليات الاضافية المسندة اليهم بملاكهم الحالي . وبالنظر الى ان ادارات المشاريع ستقوم باتخاذ معظم القرارات وتنفيذها في الميدان دون اجراء المشاورات الطويلة والمضیعة للوقت مع المقار ، فمن المحتمل في الواقع ان يكون وقت العمل اللازم اقل في الميدان منه في ظل الترتيبات الحالية . ومن ناحية اخرى ، فمن شأن ذلك ان يسفر عن تخفيض في التكاليف في المقار .

١٩٠ - ويبين الرسم البياني التالي ما يمكن ان تكون عليه ، بعد التوزيع اللامركزي ، اعادة توزيع المهام والمسؤوليات فيما يتعلق بالزمالات التي تشكل عنصرا من مشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي والمشاريع الممولة من البرامج الاخرى ( مثلا ، الاموال المخصصة لاغراض معينة ؛ والبرنامج التعاوني للمصرف الدولي للانشاء والتعمير ، الخ ) ، والبنود المسبوقه بنجمة تخضع للقبول والاقرار النهائيين من جانب المقر او المكتب الاقليمي حسب الاقتضاء :

( ٣٣ ) اوصي بالتوزيع اللامركزي لقسط كبير من المسؤوليات التنفيذية في " التوزيع اللامركزي للانشطة الاقتصادية والاجتماعية والانشطة المتصلة بها وتعزيز اللجان الاقتصادية الاقليمية " ( JIU/REP/75/5 ) وفي " الهياكل الاقليمية لمنظومة الامم المتحدة ( JIU/REP/75/2 ) .

.. / ..

مسؤولية			المهام	
الزميل	المنظمة المتبرعة		الادارية	التقنية
	المقر	الميدان		
ألف - اعداد البرنامج ووضعه				
	الممثل المقيم ، ادارة المشروع	المقر	الحكومة المستفيدة	١ - *التخطيط الاولي ( اعداد عنصر التدريب لوثيقة المشروع او ما يعادلها ) . ٢ - اختيار الزميل ( بما في ذلك الاعلان عن المنحة ، والمفاوضات ومقابله المرشحين ، واختيار المرشح الفائز ) . ٣ - الموافقة على المرشح بالنيابة عن المنظمة المتبرعة .
	نفسه		نفسه	
	نفسه			
باء - تنفيذ البرنامج				
	نفسه		الحكومة المستفيدة ، الوكالة القائمة بالادارة في البلد المضيف ( او ما يعادلها ) ، المؤسسة المضيفة	٤ - اعداد البرنامج الدراسي المفصل ( تعيين "الفجوة" بين ما لدى الزميل المختار من المعرفة والخبرة وما ينبغي ان يكون لديه منهما للنهوض بمهامه ؛ وتقرير طريقة التدريب ومدته ؛ واختيار المؤسسة المضيفة ) في ضوء البرامج المقيمة السابقة وتضمن البرنامج اسقاطا لتدابير المتابعة . ٥ - دراسة اللغة قبل مغادرة الوطن . ٦ - الجلسة الاعلامية قبل مغادرة الوطن .
اشترك الزميل	نفسه			
	نفسه		الحكومة المستفيدة نفسه ( بموافقة سفارة البلد المضيف )	
اشترك الزميل	نفسه			
	نفسه		نفسه	٧ - تسديد رسوم دورات اللغة ٨ - الترتيبات الادارية قبل الرحيل (الكشف الطبي ، والتأشيرات ، والتذاكر ، والدفعات المسددة مسبقا ، ودفع المرتبات لمدة تقل عن ثلاثة اشهر ، الخ )
	الممثل المقيم ، ادارة المشروع		الوكالة القائمة بالادارة ( او ما يعادلها ) ، المؤسسة المضيفة	٩ - جلسة اعلامية عند الوصول الى البلد المضيف
	المكتب القطري للمنظمة المتبرعة أو غيرها من المنظمات الداخلية في المنظومة			
	نفسه		نفسه	١٠ - الترتيبات المادية (التسجيل ، الاسكان ، دفع المرتبات ، أو البديل اليومي ، الخ )

( يتبع )

٠٠ / ٠٠

مسؤولية			المهام		
الزميل	المنظمة المتبرعة		الحكومة	الادارية	التقنية
	المقر	الميدان			
نفسه	نفسه	نفسه	نفسه	١١ - حل المشاكل اثناء التدريب	١٢ - تقييم التقدم المحرز ( التقارير المرحلية ) .
اشترك الزميل	ادارة المشروع		المؤسسات المضيفة ، الوكالة القائمة بالادارة ( او ما يعادلها ) .	١٤ - الترتيبات الادارية بشأن انجاز الدراسة	١٣ - ادخال التغييرات في برنامج التدريب .  ١٥ - التقرير النهائي .
نفسه	نفسه	نفسه	نفسه	١٤ - الترتيبات الادارية بشأن انجاز الدراسة	
				جيم - المتابعة	
نفسه	الممثل المقيم ، ادارة المشروع		الحكومة المستفيدة		١٦ - تعيين الزميل عند عودته الى الوطن .
نفسه	نفسه ، المكتب الاقليمي	المقر	نفسه		١٧ - *التقييم

١١ - المسائل الاخرى

( أ ) التنسيق بين الامانات

١٩١ - رغم مرور ما يزيد عن ربع قرن على وجود الزمالات بوصفها احدى وسائل التدريب الهامة ، فمن المدهش أن لا يزال التنسيق لهذا الموضوع ضعيفا بوجه عام على صعيد المنظومة . وقد مالت كل من المنظمات المتبرعة الى تناول الزمالات في اطار مفاهيمها الخاصة واحتياجات قطاعها ؛ ولم يبذل اى جهد جدى لاستحداث منهجية واجراءات على صعيد المنظومة ؛ ولم تكن هناك محاولة كبيرة للمشاركة في الخبرة المكتسبة بغية ايجاد حلول مشتركة لمشاكل مشتركة . وعند ما كان يجرى ، قبل عام ١٩٦٠ ، تمويل الزمالات اساسا من الميزانيات العادية للمنظمات وجزئيا فقط من برنامج المساعدة التقنية الموسع ، فقد كان ذلك مفهوما الى حد ما ؛ ولكن الحالة ، فيما يبدو ، لا تزال قائمة الى حد بعيد حتى بعد انشاء برنامج الامم المتحدة الانمائي وتسلمه امر تمويل القسم الاكبر من زمالات الامم المتحدة .

١٩٢ - وفي الخمسينات كان هناك تحت رعاية لجنة التنسيق الادارية فريق عامل تقني معني بالزمالات مؤلف من موظفين معنيين بالزمالات في شتى المنظمات المتبرعة ، وكان يجتمع مرة على الاقل في السنة لمناقشة المشاكل المشتركة التي تواجهه في برمجة الزمالات وادارتها . وفي الستينات انشئت لجنة فرعية معنية بالتعليم والتدريب وتابعة للجنة التنسيق الادارية . وقد استمرت هذه اللجنة الفرعية حتى عام ١٩٦٦ عندما جرى تحويلها الى اللجنة الفرعية المعنية بالموارد البشرية . ولكن اداء اللجنة الفرعية الاخيرة ( التي عنيت اساسا "بنزوح الادمغة" ) لم تكن حسب المتوقع فعمدت لجنة التنسيق الادارية في عام ١٩٧٣ الى اعادة انشاء اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب . وعقدت اللجنة الفرعية الاخيرة دورتها الثانية في شباط/ فبراير ١٩٧٤ ؛ وفي تلك المناسبة اجتمع الفريق العامل التقني المعني بالزمالات سالف الذكر من جديد ايضا . ويفهم المفتش ان هذه العملية كانت مخيبة ، ويعود ذلك جزئيا الى ان بعض الحاضرين كانوا مترددين اولم يكونوا في مركز يستطيعون معه اتخاذ حتى القرارات التقنية .

١٩٣ - ويدل الاطلاع على تقرير هذه الدورة على : ( أ ) ان اللجنة الفرعية تشمل مجالا واسعا ، وربما واسعا للغاية ، يمتد من "التنسيق في ميدان التعليم والتدريب ، بما في ذلك وضع السياسة العامة والمسائل المتعلقة باستحداث استراتيجيات تعليمية واعتماد مفاهيم شاملة للتعليم والتدريب" الى "التكنولوجيا التعليمية" و "نزوح الادمغة" ؛ ( ب ) وان اللجنة الفرعية تعنى ، ربما بالنظر الى طبيعة اختصاصها بالذات ، بمسائل عامة تتعلق بالسياسة العامة في ميدان التخطيط والبرمجة والتنسيق بين الوكالات بدلا من العناية بمسائل التفاصيل التي تقتضي التنسيق الادارى ؛ ( ج ) وان قرن "التعليم" بـ "التدريب" ربما يؤدي لا محالة الى توجيه عناية اكبر الى الاول بدلا من الثاني .

١٩٤ - ونظرا الى ان التعليم والتدريب الزراعيين يشملان مجالا من العمل الذي تهتم به

منظمات اخرى من تلك الداخلة في المنظومة اهتماما كبيرا ، وحرصا على تخفيض نسبة التداخل والازدواج المحتملين الى الحد الادنى ، طلب المديرون العامون لليونسكو ومنظمة الاغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية رسميا تشكيل فريق عامل مشترك بين الامانات معني بالتعليم والتدريب الزراعيين . ويتكون هذا الفريق من ممثلين عن : شعبة التعليم من اجل التنمية الريفية التابعة لليونسكو ، وخدمة التعليم والارشاد الزراعيين والشباب الريفي التابعة لمنظمة الاغذية والزراعة ، وفرع التدريب والارشاد المهنيين التابع لمنظمة العمل الدولية . وتعقد الاجتماعات المنتظمة مرة كل سنة في المقار المختلفة . ويدعى ممثلون عن الوحدات الاخرى للامانة المضيفة وعن المنظمات المتبرعة الاخرى للاشتراك في المناقشات حول المسائل التي هي محل اهتمام متبادل ، ويقوم برنامج الامم المتحدة الانمائي بارسال مراقبين . وتعم التقارير على جميع الاطراف المعنية ، بما في ذلك المكاتب الميدانية . ورغم نشوء بعض الصعوبات في البداية ، فقد ساعد هذا الفريق المنظمات على تبادل المعلومات وتنسيق السياسات والبرامج في ميدانه المحدد . وساعد خاصة على تذليل الصعوبات الناشئة عن تداخل اختصاصات المنظمات الثلاث في هذه المجالات . غير ان الاطلاع على محاضر اجتماعات الفريق يدل على انه لا يعالج عادة المشاكل الناشئة عن ادارة برامج التدريب والزمالات .

١٩٥ - ويرى المفتش انه لئن تكن قد بذلت بعض الجهود الرامية الى تحقيق التنسيق بين الوكالات في هذا الميدان ، فان هذه الجهود لم تكن دائبة ، وهي ليست كافية تماما ، ويمكن تحسينها . ولم تؤد التغييرات التي ادخلت على اسم واختصاص اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب التابعة للجنة التنسيق الادارية الى اقامة مثل هذا التنسيق المنهجي بين الوكالات . وفي حين انه ليس هناك ما يمنع من وجود لجنة فرعية واحدة معنية بالتعليم والتدريب ، فليس التعبيران مترادفين . فعبارتا "التعليم" و "التدريب" تشملان مجالات متداخلة وكذلك مستقلة .

١٩٦ - ويرى المفتش انه ينبغي على اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب التابعة للجنة التنسيق الادارية النظر في ( أ ) انشاء فريق عامل دائم مخصص يجتمع لفترات محددة ويعنى خاصة بالتدريب والنظر في المشاكل الدقيقة الناشئة عن ادارة الزمالات ؛ او ( ب ) تعيين مقرر او مقررين ذوي خبرة لدراسة هذه المشاكل المحددة وتقديم تقرير عنها . والمفتش يؤثر الاقتراح الاخير الذي يرجح ان يكون اكثر انتاجية وقل كلفة ايضا .

١٩٧ - وينبغي ان يكون برنامج الامم المتحدة الانمائي ، بوصفه المصدر الرئيسي لتمويل الزمالات ، شديد الاهتمام بتشجيع هذا التنسيق بين الوكالات ، وان يشترك اشتراكا فعالا في عمل اللجنة الفرعية التابعة للجنة التنسيق الادارية والفريق العامل او المقرر ( او المقررين ) المقترحين .

#### ( ب ) التوحيد

١٩٨ - من المواضيع التي ينبغي ان تحظى باهتمام اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب

••/••

التابعة للجنة التنسيق الادارية او الفريق العامل او المقرر ( او المقررين ) المقترح موضوع توحيد المصطلحات ، والاجراءات ، والاستمارات المتعلقة بالزمالات واستحداث منهجية مشتركة للتقييم والمتابعة .

١٩٩ - وينبثق تنوع المصطلحات المستخدمة لتحديد شتى انواع التدريب في المنظومة ( كما يتجلى في الفقرة ١٥ والحاشية ٣ ) عن عوامل خارجة في كثير من الاحيان عن طبيعة هذه الانشطة ( التقاليد ، ودلالات الالفاظ ، الخ ) . وليس من شك في انها مصدر بلبلة لا ضرورة لها .

٢٠٠ - ولقد سبق اقتراح توحيد استبيانات التقييم والمتابعة في الفقرة ١٥٢ . فلكل منظمة في الوقت الحاضر كتابها الخاص بشأن الزمالات واجراءاتها الخاصة واستماراتها الخاصة للترشيح لترشيحات واستبياناتها الخاصة للتقييم . وقد اتخذت اللجنة الفرعية التابعة للجنة التنسيق الادارية قبل بضع سنين قرارا باعتماد استمارات نموذجية ؛ وقامت اليونسكو بدراسة هذا الموضوع بعض الشيء ولكن ذلك لم يسفر عنه شيء فيما يبدو ؛ وقد انهي الى المفتش ان هناك منظمة واحدة على الاقل قد بدأت ، رغبة منها في عدم المزيد من الانتظار ، في تنقيح استماراتها لوحدها .

٢٠١ - وفي حين ان المفتش لا يوصي بالتماثل المطلق ، فانه يرى انه ينبغي ان يكون هناك قسط معين من التوحيد في هذه المسائل على ان تترك للمنظمات كل على حدة الحرية في اكمال هذه الاستمارات والاستبيانات في ضوء احتياجاتها الخاصة . وهذا التوحيد ، المقرون بقسط من المرونة ، ينبغي ان ينبثق هو ذاته عن اتباع نهج اكثر تماثلا في كامل نظام الزمالات على اساس المشاركة في خبرة شتى المنظمات الداخلة في المنظومة ، وان يفضي الى تحسين تخطيط برامج الزمالات وتنفيذها . وينبغي على اللجنة الفرعية التابعة للجنة التنسيق الادارية الاغطلاع بالمبادرة لتحقيق هذا التوحيد .

### ( ج ) القيمة النقدية للزمالات

٢٠٢ - تحدد ادارة الشؤون المالية في مقر الامم المتحدة بنيويورك معدلات المرتبات كيما تقوم المنظمات الداخلة في النظام الموحد بتطبيقها . وتحال المعدلات المحددة على هذا النحو الى برنامج الامم المتحدة الانمائي لنشرها . ولتحقيق هذا الغرض فان ادارة الشؤون المالية لا تعتمد على مشورة ومعلومات البرنامج المذكور فحسب ، بل وكذلك على مشورة المنظمات الاخرى والحكومات المعنية . ويقدر ما لدى لجنة الخدمة المدنية الدولية من ذخيرة من المعلومات عن تكاليف النزول في الفنادق وتناول الغذاء في المطاعم المجمعه اساسا لاغراض تحديد معدلات بدلات الاقامة اثناء السفر ، فقد بدأت امانة اللجنة المذكورة باسداء المشورة الى ادارة الشؤون المالية حول المستوى المناسب لمعدلات المرتبات بالنسبة الى شتى البلدان .

٢٠٣ - وتتفاوت معدلات منح الزمالات حسب كونها لمدة قصيرة ( مثلا ، الجولات الدراسية ، الورشات ، الحلقات الدراسية ، الدورات التدريبية القصيرة ، الخ ) ، او لمدة متوسطة او طويلة ؛ او لدراسة جامعية او غير جامعية . وهناك حاليا ثلاثة معدلات للمرتبات : معدل السفر ، . . / . .



ومعدل الإقامة ، ومعدل الدراسة ( ٣٤ ) . والمعدل الخاص بالسفر اعلى من المعدل الخاص بالإقامة . اما المعدل الخاص بالدراسة فهو اقل نظرا الى ان المتدرب يتمتع بفائدة السكن في الجامعة او في اماكن تتيح المؤسسة المضيافة السكن فيها مجانا او بتكاليف منخفضة .

٢٠٤ - وفيما يتعلق بالزمالات القصيرة المدة ، فان القاعدة العادية هي ان يدفع للزملاء مرتب شهري حسب المعدل الخاص بالسفر خلال الايام الثلاثين الاولى من اقامتهم في مكان معين . فاذا ما سافروا الى مكان آخر فانهم يبدأون فترة جديدة يكون لهم الحق فيها في مرتب بالمعدل الخاص بالسفر . ويمكن ان ينطبق المرتب الشهري بالمعدل الخاص بالسفر على الايام الحادية والثلاثين الاولى حتى ولو كانت الزمالة لمدة لا تتجاوز ٣ يوما . وهناك عدد من البرامج حيث يجمع بين مجموعة من كبار المسؤولين نسبيا ، مثلا ، للاشتراك في حلقة دراسية او دورة تدريبية مماثلة لمدة قصيرة . وقد اتفقت الحكومات التي تأخذ بالنظام الموحد على جواز دفع بدل يومي بدلا من مرتب شهري في هذه الحالات ، وعلى قصر البدل اليومي عادة على معدل بسدل الإقامة اثناء السفر السارى "بعد ٦٠ يوما" .

٢٠٥ - وجميع هذه المعدلات ( بما فيها البدل اليومي ) هي معدلات قصوى ، ويترك للمنظمة المتبرعة المعنية امر تحديدها ضمن الحد الاقصى المقرر . وكما قد يتوقع ، فان معدلات الحد الاقصى تميل عمليا الى ان تغدو المعدلات الفعلية .

٢٠٦ - وقد استمع المفتش ، اثناء استقصاءاته في الميدان ، الى اراء متضاربة حول كفاية معدلات المرتبات . والاعراب عن هذه الراء المتضاربة بالذات يشير الى ان المرتبات معقولة بوجه عام . غير انه كان هناك تذمر عام من عدم كفاية الاعانات اللازمة لشراء الكتب ، ولكن المفتش يفهم انها قد ازادت منذ ذلك الحين . ومن ناحية اخرى ، فليس هناك من داع ، فيما يبدو ، لتطبيق المعدل السارى "بعد ٦٠ يوما" على الذين يلتحقون بالحلقات الدراسية ، والورشات ، والدورات التدريبية ، والجولات الدراسية ، الخ ، القصيرة المدة ( اى الساتي تقل عن ٣٠ يوما ) ، والذين هم في معظمهم من كبار المسؤولين في بلدانهم الخاصة . ولو طبق المعدل الشهري العالي في مثل هذه الحالات لزال التذمر الذى يبدو للمفتش تذمرا مشروعا

٢٠٧ - وقد جرى ايضا مؤخرا تنقيح المعدلات ( بموافقة ادارة الشؤون المالية في الامم المتحدة بمبادرة من الممثلين المقيمين لبرنامج الامم المتحدة الانمائي في ضوء تقلبات الاسعار والعوامل الاخرى في بلد ما . ولكن نظرا للتضخم المتصاعد في بلدان عديدة فان تنقيح المعدلات يتخلف عادة عن الزيادة في الاسعار .

( ٣٤ ) ان الحد الاقصى السارى حاليا في الولايات المتحدة الامريكية اعتبارا من ١ ايلول / سبتمبر ١٩٧٥ هو : المعدل الخاص بالسفر ، ٩٠٠ دولار شهريا ؛ المعدل الخاص بالإقامة ، ٦٠٠ دولار شهريا ؛ المعدل الخاص بالدراسة ، ٤٠٠ - ٤٥٠ دولارا شهريا .

٠٠/٠٠

٢٠٨ - ويفهم المفتش ان مقر برنامج الامم المتحدة الانمائي قد طلب ان يعفى من اية مسؤولية عن اعادة النظر في معدلات المرتبات وتنقيحها ( على افتراض استمرار الممثلين المقيمين للبرنامج المذكور في تقديم البيانات المتعلقة بالتكاليف والملاحظات حول كفاية المعدلات ) وان لجنة الخدمة المدنية الدولية تقوم الان بدور متزايد في هذه العمليات . وفي حين ان المفتش يرحب بزيادة اشتراك اللجنة المذكورة ، فانه يعتقد ، حرصا على القيام بقسط ما من الرقابة وتطبيق معايير موحدة بقدر الامكان ودون الاخلال بمبادرة الممثل المقيم الذي هو في خير مركز يستطيع معه معرفة الظروف السائدة في بلد معين ، انه يتوجب على البرنامج المذكور ذاته القيام بدور تنسيقي فعال في فترات محددة . فينبغي عليه ان يطلب ، مرة في السنة على الاقل ، وفي موعد محدد ، الى ممثليه المقيمين تقديم تقارير ، وان يقوم بدراسة توصياتهم ثم يقدم هو بدوره التوصيات الى لجنة الخدمة المدنية الدولية وادارة الشؤون المالية في الامم المتحدة اللتين ستقومان بتحديد الحد الاقصى المنقح ( ٣٥ ) .

#### ( د ) اعادة توجيه برامج الزمالات

٢٠٩ - ينبغي ان تشمل التنمية في اى قطاع معين ايضا انشاء او تحسين المؤسسات الكفيلة بتوفير المعارف والمهارات اللازمة للاضطلاع بهذه التنمية وزيادة تشجيعها . فلا ينبغي ان يضطر احد البلدان النامية دائما الى الاعتماد على الخارج لتأمين التدريب لرعاياه . وعليه فان من البديهي ، كلما تقدمت البلدان في منطقة ما على طريق التقدم الاقتصادى والاجتماعي ، ينبغي ان تكون هناك زيادة في تسهيلات التدريب القومية والاقليمية ، بما في ذلك التسهيلات اللازمة لتدريب المدربين ، بحيث تتضاءل الحاجة الى التدريب الاجنبي عن طريق الزمالات وما اشبه ذلك . ويتوقع من المنظمات المتبرعة ان تساعد في تشجيع حالة كهذه . وهذا لا يعني القول بوجود القضاء على التدريب الاجنبي قضاء مبرما مع الزمن : فذلك مناف لمفهوم التعاون الدولي بالذات واتجاهاته نظرا الى ان البلدان

---

( ٣٥ ) تم الاتفاق ، اثناء الاجتماع الذى عقدته اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب

والتابعة للجنة التنسيق الادارية بشأن الزمالات في عام ١٩٧٤ ، على ان يقوم قسم الزمالات في جنيف بالنيابة عن جميع الوكالات الداخلة في منظومة الامم المتحدة سنويا باعادة النظر في معدلات المرتبات في اوروبا بمساعدة هيئاته القائمة بالادارة . وقد تم ذلك في عام ١٩٧٤ وكذلك في هذا العام ، واعتبر برنامج الامم المتحدة الانمائي والوكالات المعنية بالتنسيق المحرز مرضيا للغاية . وتم التوصل ايضا اثناء نفس الاجتماع المعقود بشأن الزمالات في عام ١٩٧٤ ، الى اتفاق بشأن نظام موحد لعلاوات الزملاء .

.. / ..

البالغة النموذاتها تستطيع ان تتعلم ، بل هي تتعلم بالفعل ، من بعضها بعضا في القطاعات التي يفوق فيها بلد ما بلدا آخر في التقدم .

٢١٠ - وبهذا يبدو ان ثمة حاجة الى اعادة النظر في أنشطة المنظمات المتبرعة في ميدان التدريب وربما الى اعادة توجيهها بصورة طفيفة . فيمكن مثلا توجيه مزيد من الاهتمام الى تقوية مؤسسات التدريب القومية والاقليمية القائمة ، بشتى الطرق ، ودعم انشاء مؤسسات جديدة مع ايلاء عناية خاصة لتدريب المدربين ( او المعلمين ) . وهذه سياسة قد قبلتها بالفعل منظمة واحدة على الاقل (منظمة الصحة العالمية) رغم انها ربما لم تقم بعد بترجمتها الى عمل بصورة كافية .

٢١١ - والى جانب ما تقدم ، يبدو ان من المستصوب الا بقاء على برامج الزمالات التي ثبتت فائدتها وحدها . وهذا التدبير ضرورى ليس فقط من اجل الاعتبارات العامة المتعلقة بالفعالية ولكن لأن معظم المنظمات المتبرعة اعلنت اخفاقتها الى حد متفاوت الخطورة او اخفاقتها الجزئي في تنفيذ برامج الزمالات .

٢١٢ - ويرتأى المفتش ، كتدبير سليم ، اجراء تخفيض صغير في نفقات الزمالات - بنسبة تتراوح مثلا بين ١٠ و ٥٠ في المائة - على ان يصحب بزيادة في المساعدة المقدمة الى الحكومات في سبيل ما سلف ذكره من تقوية مؤسسات التدريب القومية او الاقليمية القائمة او انشاء مؤسسات جديدة . وقد يكون من شروط هذه المساعدة ان تقبل هذه المؤسسات عدد ما من المتدربين القادمين من بلدان اخرى تقع في نفس المنطقة او في مناطق اخرى .

#### ( هـ ) اهتمام الحكومات المستفيدة بالزمالات

٢١٣ - لقد جرى التشديد ، من اول هذا التقرير الى آخره ، على دور الحكومة المستفيدة بوصفها الشريك الرئيسي في برنامج ما للزمالات . فمن الواضح ان قسطا كبيرا من نجاح برنامج كهذا يعتمد على كفاية ما تتخذه الحكومة المستفيدة من اجراءات وتدابير في مسائل من قبيل اختيار انسب المرشحين ، وحسن استخدام خدمات الزميل العائد وتأمين مستقبل عمل مناسب له ، الخ . كذلك جرى التشديد على ان التنسيق الوثيق بين شتى الشركاء ، وخاصة بين المنظمة المتبرعة والحكومة المستفيدة ، امر اساسي لنجاح برنامج زمالات ما .

٢١٤ - وينبغي ان يقوم برنامج الامم المتحدة الانمائي والمنظمات المنفذة والسلطات الحكومية ، في اطار الاستعراض الدورى لمشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي ، باستعراض برامج الزمالات ايضا . غير ان من المفيد ، بالاضافة الى هذا ، ان يقوم المسؤولون عن ادارة الزمالات في المقار والمكاتب الاقليمية بالا اجتماع بالمسؤولين في البلدان عن اختيار الزملاء والانتفاع بهم عند فراغهم من التدريب . وفي هذا الصدد ، يفهم المفتشان الحلقة الدراسية التي نظمتها اليونسكو في كوالا لمبور في كانون الاول / ديسمبر ١٩٧٣ بين المسؤولين في شعبة الزمالات والمسؤولين الحكوميين في مختلف بلدان المنطقة قد أدت الى نشوء علاقة افضل بين مقر اليونسكو والحكومات المعنية . وقد قامت منظمة

الصحة العالمية بتنظيم مثل هذه الاجتماعات الاقليمية في المنطقة الاوروبية ومنطقة البحر المتوسط الشرقية فكانت هذه الاجتماعات مفيدة للغاية . فقد انجز مثلا تنقيح جميع استمارات زمالات منظمة الصحة العالمية في اجتماع للموظفين القوميين المعنيين بالزمالات في المنطقة الاخيرة .

٢١٥ - والمنظمات المتبرعة هي التي ينبغي ان تقوم بتنظيم هذه الاجتماعات في جميع المناطق فسي فترات منتظمة وذلك للاسباب التالية :

- ( ١ ) اهمية الاتصالات الشخصية وتبادل الاعراء ؛
- ( ٢ ) اتاحة الفرصة للبلدان لمقارنة طرقها والتنافس من اجل النوعية ؛
- ( ٣ ) التوصل الى نتائج مشتركة ووضع مبادئ توجيهية مشتركة بشأن ادارة الزمالات .

## رابعاً - التوصيات

### تخطيط الزمالات وبرمجتها

- ١ - ينبغي تخطيط احتياجات التدريب التي تستلزم منح زمالات ، والأفضل أن يتم ذلك بناءً على الاحتياجات المتوسطة أو الطويلة الأجل . وذلك في إطار الاحتياجات المقدرة لبلد أو منطقة ما من اليد العاملة في قطاع أو ميدان اختصاص ما (الفقرتان ٣٣ - ٣٤) .
- ٢ - وينبغي أن يقدم برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، بالنيابة عن الحكومات المعنية وبناءً على طلبها ، الدعم المالي ويساعد في تنظيم الدراسات عن اليد العاملة في قطاعات مختارة (الفقرتان ٣٤ - ٣٥) .
- ٣ - وينبغي تخطيط برامج التدريب والزمالات الى أقصى حد ممكن عملياً بالتنسيق مع جميع الهيئات الأخرى (بما فيها الهيئات غير الداخلة في منظومة الأمم المتحدة) التي تقدم المساعدة الانمائية في الميدان . وينبغي أن يقوم الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي بتنظيم هذا التنسيق وإدارته ، في حين ينبغي أن يتفق البرنامج المذكور والمنظمات والمؤسسات المشار اليها أعلاه ، على صعيد المقار ، على نواحي هذا التنسيق المتعلقة بالسياسة العامة (بما فيها مبادئه التوجيهية) (الفقرة ٣٦) .
- ٤ - وينبغي تبيان الأهداف النهائية لعنصر التدريب المنطوق على زمالة ما في وثيقة المشروع النهائية بتفاصيل كافية . وينبغي أن تذكر وثيقة المشروع عند اقراره مجموع الاعتماد المرصود للزمالات على أن لا يبين الاعتماد المرصود لكل برنامج بالتفصيل الا بعد مرور بعض الوقت على البدء في تنفيذ المشروع . وينبغي أن تسند سلطة تنقيح هذا الاعتماد (عند الاقتضاء) بزيادته أو خفضه ، عنه الفراغ من اعداد أحد برامج الزمالات المفصلة ، الى المنظمة المتبرعة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي عن طريق ممثله المقيم (الفقرتان ٣٧ - ٣٨) .
- ٥ - وينبغي أن تعد برامج الزمالات بصورة منهجية ، وأن تكون عملية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف عنصر التدريب من ناحية وبالمؤهلات والكفاءات الفعلية للزميل الذي سيتلقى التدريب والمسؤوليات التي يزعم اسنادها اليه من ناحية أخرى (الفقرتان ٤٠ - ٤١) .
- ٦ - وينبغي أن يشترك الزميل قدر الامكان في اعداد برنامج تدريبيه وأن يستشار بشأن ما قد يدخل من التغييرات أو التحسينات أثناء الدورة (الفقرة ٤٢) .
- ٧ - وينبغي تنفيذ شتى مراحل برنامج الزمالات وفقاً لجدول زمني يأخذ بعين الاعتبار احتياجات من قبيل ضرورة الحصول على الترشيحات في الوقت المناسب ، والمدة الفعلية (لا النظرية) المطلوبة لأنواع مختارة من التدريب ، والعلاقة بين شتى عناصر المشروع . وينبغي أن يبذل البلد المستفيد ، والمنظمة المتبرعة ، والمؤسسة المضيفة ، والزميل كل جهد للتقيد بهذا الجدول الزمني (الفقرات ٦٠ ، ٦٣ ، ٧٠ ، ٧١ ، ٧٤ ، ٧٥ ، ٧٨ ، ٨٧) .

## مشاكل اللغة

- ٨ - ينبغي تكييف معرفة اللغات المطلوبة مع نوع التدريب الذى سيتلقاه الزميل ومع برنامج دراسته الفعلي (الفقرة ٦٠) .
- ٩ - ينبغي أن تبدأ دراسة اللغة (ان وجدت) في بلد الزميل قبل رحيله وأن تستمر ، عند الاقتضاء ، في البلد المضيف . وينبغي برمجة تعليم اللغة في البلد المضيف (الذى يجب أن يكون قصيرا قدر الامكان ) بوصفه جزءاً من الدورة التدريبية وأن يؤخذ بعين الاعتبار في جدولة الزمالة (الفقرة ٦٠) .
- ١٠ - ينبغي على برنامج الأمم المتحدة أن يساعد ، في البلدان المستفيدة من عدد كبير من الزمالات والمفتقرة الى التسهيلات الكافية لتدريس اللغة ، في انشاء معاهد لتدريس اللغات وفق نهج حديث على أن يكون قبول المتدربين والمتدربين المحتملين الزملاء القادمين من البلدان المجاورة في هذه المعاهد أحد شروط هذه المساعدة المقدمة من البرنامج المذكور (الفقرة ٦١) .
- ١١ - ينبغي أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الانمائي والمنظمات المتبرعة باعداد وتوزيع بيانات بسياساتها وممارساتها بشأن دراسة اللغات الأولية وأن تضمنه قائمة بالتسهيلات المتوفرة لهذه الدراسة (الفقرة ٦٢) .

## أنواع الزمالات ومدتها

- ١٢ - ينبغي أن تحلل الغايات المحددة والجدلية لشتى أنواع التدريب وأن تكون المعيار في اختيار نوع ما من الزمالات وتبين بوضوح في كل برنامج زمالات مقترح (الفقرات ١٠ ، ١٣ ، و ١٥ ، و ٨١ ، و ٨٨) .
- ١٣ - ومن المهم أن تكون مدة المنحة مناسبة وواقعية تفاديا للتمديد غير الضروري (الفقرة ٨٦) .
- ١٤ - وينبغي ، قبل منح احدى الزمالات الفردية القصيرة المدة ، أن تحدد بوضوح أغراضها والفوائد المتوقعة منها ، بما في ذلك الفرص المتاحة للزميل عند عودته الى بلده وكذلك التطبيق المباشر للمعارف التي اكتسبها (الفقرات ٨٢ - ٨٤ ، و ٩٧ - ٩٨ ، و ١٠٢) .
- ١٥ - وينبغي التقليل من سفر الأفراد اليها نظراً لتكاليف الى البلدان النائية للقيام بجولات دراسية قصيرة وتشجيع برامج تدريبية وجولات دراسية جماعية قصيرة المدة . وينبغي قصر البرامج القصيرة المدة المنطوية على زيارة أكثر من بلدين أو ثلاثة بلدان على الاختصاصيين الماهرين والذين يحتاجون الى مثل هذه الجولات الاستطلاعية لتتاح لهم الفرصة لمناقشة التطورات البحثية الأخيرة مع نظرائهم في ميادينهم الخاصة (الفقرات ٨٢ - ٨٥ ، و ٨٨) .
- ١٦ - وينبغي أن تقوم المنظمة المتبرعة بعناية باعداد برامج التدريب والجولات الدراسية الجماعية بصرف النظر عن مدتها (الفقرة ٨٨) .

- ١٧ - وينبغي اختيار الذين يقومون بجولات دراسية بصورة انفرادية أو جماعية بعناية على أن يؤثر اختيار كبار المسؤولين ذوى الخبرة (الفقرتان ٨٣ و ٨٨) .
- ١٨ - وينبغي أن تراعى ناحية ملائمة الزيارة للمؤسسة أو المؤسسات المضيفة التي ستزار أثناء جولة دراسية ما مراعاة كاملة (الفقرتان ٨٤ و ٨٨) .
- ١٩ - وينبغي زيادة استقصاء طريقة الدورات التدريبية المتنقلة المجلوبة الى المشتركين في بلد أو إقليم أو دون اقليم معين بالقياس الى النهج العادى القائم على جلب المشتركين الى مكان التدريب (الفقرات ٨٨ و ١٠١ و ١٢٧ و ١٢٨) .

### ايجاد أماكن الدراسة

- ٢٠ - لدى استقصاء فرص ايجاد أماكن الدراسة ينبغي اتباع النهج التالي : النظر أولاً فيما اذا كان يمكن الاضطلاع على نحو مناسب بالتدريب اللازم في البلد ذاته ؛ وثانياً ، فيما اذا كان يمكن الاضطلاع به في احدى المؤسسات الواقعة في المنطقة النامية ذاتها أو في احدى المناطق النامية الأخرى ، وأخيراً ، فيما اذا كان ينبغي التماسه في مكان آخر وتحديد هذا المكان (الفقرات ٤١ ، ٩٢ - ٩٩) .
- ٢١ - وينبغي أن تضمن المنظمات المتبرعة توزيعاً جغرافياً أوسع نطاقاً في اختيار المؤسسات المضيفة في البلدان المتقدمة النمو (الفقرات ٩٥ - ٩٦) .
- ٢٢ - وينبغي منح مزيد من الزمالات للتدريب في وطن الزميل على أن يحدد المرتب في كل حالة وفقاً للظروف ، بصرف النظر عن محل اقامته هناك . (الفقرة ١٠٠) .
- ٢٣ - وينبغي تشجيع مزيد من التدريب داخل المنطقة وبذلك تقوم البلدان النامية بتنظيم دورات تدريبية محلياً مع برامج دراسية معدة خصيصاً لسد احتياجاتها الخاصة ، ويمكن أن تكون هذه الدورات ثابتة أو متنقلة وأن تنظم لمجموعات من الزملاء تحت اشراف خبراء استشاريين أو أساتذة من المنطقة أو من الخارج (الفقرات ٨٢ - ٨٥ ، ٨٨ و ١٠١) .
- ٢٤ - وحيثما يكون ممكناً وغير باهظ ينبغي أن يقضي الزملاء أثناء تدريبهم في أحد البلدان المتقدمة النمو أو عند عودتهم منه وقتاً قصيراً في احدى المؤسسات أو المنشآت الوثيقة الصلة بالتدريب الذى تلقوه والواقعة في أحد البلدان النامية سواء كان ذلك في بلد هم هم أو في منطقة مجاورة (الفقرة ١٠٢) .
- ٢٥ - وينبغي على المنظمات التي لم تفعل ذلك من قبل أن تقوم ، عن طريق مكاتبها الاقليمية والقطرية وبالتعاون مع الحكومات المعنية ، باعداد دراسة مفصلة عن تسهيلات التدريب القائمة في بلدان شتى المناطق وتعميم المعلومات الموجزة الموضوعة على الدول الأعضاء . (الفقرة ١٠٢) .

### مشاكل الزملاء في البلد المضيف

- ٢٦ - ينبغي تنظيم دورات توجيهية وعلامية بانتظام قبل مقابلة الزميل بـدس ، بالتعاون مع سفارات البلدان المضيفة . ويمكن كذلك اجراء الاتصال بين الزميل وغيره من الزملاء المعائدين حديثا من البلدان التي تلقوا فيها التدريب والتي يوشك هو أن يتوجه اليها (الفقرتان ٢ -١ -١٠٨) .
- ٢٧ - وينبغي ، عند وصول الزملاء الى أحد المراكز المستقبلية في البلد المضيف تنظيم جلسة اعلامية توجيهية قصيرة لهم تعنى أساسا بالمسائل العملية المؤثرة في حياتهم اليومية . ويمكن أن يقوم بتنظيم ذلك المكتب المحلي للمنظمة المتبرعة أو ، في حالة عدم وجود مكتب كهذا ، مكتب منظمة أخرى باسم المنظمة المتبرعة . وفي احدى البلدان النامية يستطيع الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي القيام بذلك . وحيثما تكون احدى المنظمات قد عينت هيئة قائمة بالادارة فربما تستطيع الأخيرة تنظيم مثل هذه الجلسة التوجيهية ، كما تستطيع القيام بذلك اللجان القومية أو رابطات الأمم المتحدة (الفقرتان ١٠٩ - ١١٠) .
- ٢٨ - وحيثما تقدم الزمالة لمدة سنتين أو أكثر ينبغي النظر ، في الحالات المناسبة في :  
( أ ) منح الزميل تذكرة نهاب وايا ب لزوجه أو أن يؤدي له ما قد يبلغ . هـ في المائة من تكاليف هذه التذكرة ؛  
( ب ) منح أصحاب الزمالات الطويلة الأمد التي تبلغ مدتها ثلاث سنين فما فوق اجازة لزيارة الوطن بعد غياب سنتين (الفقرة ١١٢) .

### التقييم والمتابعة

- ٢٩ - ينبغي أن يشمل التقييم المدة الكاملة لبرنامج الزمالات ابتداءً من الاعلان عن زمالة ما أو ادخالها في أحد المشاريع والاستمرار حتى بعد عودة الزميل بفترة من الزمن . وينبغي أن يشكل جزءاً لا يتجزأ من المشروع (الفقرات ١٢٦ و ١٣٥ و ١٤٤ و ١٤٦) .
- ٣٠ - وينبغي أن يرسل الى كل زميل استبيان " مرحلي " يتناول كل مرحلة ستة أشهر من مراحل تدريبه ، وكذلك استبيان " اختتامي " يعد على أساسه تقريره النهائي . ويكفي ، ان كانت الدورة التدريبية قصيرة ، استبيان اختتامي واحد . وينبغي أن يرسل اليه استبياننا " متابعة " ، الأول بعد عودته بسنة واحدة ، والثاني أثناء السنوات الأربع التالية (الفقرات ١٤٧ - ١٤٩) .
- ٣١ - وينبغي أن ترسل أيضا نسخ من استبيانات المتابعة الى مكتب الحكومة المختص ، أو ادارة المشروع ، أو المشرف على عمل الزميل في البلد المستفيد لالتماس " رأى ثان " (الفقرة ١٥٠) .
- ٣٢ - وينبغي أن يستكمل تقييم المتابعة القائم على الاستبيانات ، عند وحسب الاقتضاء وكذلك ان ... التكاليف ، بمقابلات شخصية في مجموعات من البلدان ، مع الزملاء المعائدين ومديرى المشاريع أو المشرفين على عملهم ، تجربتها أفرقة تقييم صغيرة تضم ممثلين للمنظمات المتبرعة ، والحكومة



المستفيدة ، وخبراء مستقلين سواء كانوا من البلد نفسه أو من الخارج . وينبغي أن يشترك الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي في هذه العملية (الفقرات ١٣٦ ، ١٣٨ ، و ١٥١) .

٣٣ - وينبغي استحداث استبيانات تقييم ومتابعة نموذجية ومعدة بعناية لجميع المنظمات الداخلة في منظومة الأمم المتحدة . ويمكن أن تتخذ اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب ، التابعة للجنة التنسيق الادارية ، المبادرة في هذا الصدد . وينبغي أن تتصل هذه الاستبيانات خاصة بالمسائل المبينة في الفقرتين ١١٨ و ١٤٥ أعلاه . وبالطبع ، لكل منظمة أن تضيف الى الشكل النموذجي أية أسئلة محددة تتصل بقطاعها وينوع التدريب الذي تلقاه الزميل (الفقرة ١٥٢) .

٣٤ - وينبغي رصد الأموال لما يلي :

( أ ) تزويد زملاء مختارين بعد عودتهم لمدة غايتها ثلاث سنوات بالمنشورات العلمية والتقنية التي من شأنها أن تمكنهم من البقاء على اتصال بأحدث التطورات الحاصلة في ميدانهم ؛

( ب ) وتنظيم دراسات تجديد المعلومات ، في موقع وحيد ، للزملاء العائدين ، المنتسبين الى مجموعة من البلدان . ويمكن أن يقوم بتقديم هذه الدراسات فريق متنقل من الخبراء في قطاع ما (الفقرتان ١٢٨ و ١٥٣) .

٣٥ - وحيثما يكون الزميل قد تدرب على استخدام معدات باللغة التقدم أو خاصة ، سيتعين عليه استخدامها كذلك في المشروع الذي سيعمل فيه بعد عودته ، وهي غير متوفرة في وطنه ، ينبغي أن يرصد في ميزانية المشروع اعتماد لتوريد هذه المعدات (الفقرتان ١٢٨ و ١٥٤) .

٣٦ - وينبغي عند الامكان معالجة نتائج التقييم المرحلي والنهائي وتقييم المتابعة بالحاسبة الالكترونية لتيسير استردادها واستغلالها بسرعة عند الاقتضاء (الفقرات ٣٠ ، و ١٢٩ ، و ١٦٩) .

٣٧ - وينبغي على المنظمات المتبرعة التي لم تفعل ذلك بعد ، أن تقوم باعداد قوائم أو أدلة للزملاء العائدين في شتى ميادين الاختصاص المسؤولين عنها (الفقرتان ١٣٣ و ١٥٥) .

#### المهاكل التنظيمية للمكاتب المسؤولة عن الزمالات

٣٨ - ينبغي اسناد ادارة الزمالات في المقر أو في المكاتب الاقليمية (حسب مقتضى الحال) الى وحدة وحيدة تضطلع بمسؤولية عامة عن ايجاد أماكن دراسة للزملاء ، والاشراف على تدريبهم ، والتقييم والمتابعة ، والادارة بالمعنى العادي ، الخ . وينبغي على هذه الوحدة أن تعمل بالتشاور والتعاون الوثيقين مع الخدمات التقنية المسؤولة عن مضمون برنامج ما من برامج الزمالات ، بحيث تقوم هذه الخدمات باعلامها بصورة كاملة ومستمرة بتقديم المشروع الذي تشكل الزمالة عنصرا منه (ان وجد) . وينبغي على الوحدة القائمة بالادارة أن تقوم بدورها باعلام الخدمات التقنية المعنية ، بصورة تامة ومستمرة ، بتنفيذ الزمالة . ويجب تضمين كتاب المنظمة الخاص بالزمالات تعليمات مناسبة في هذا الصدد . ويفضل أن يكون رئيس هذه الوحدة شخص لديه خبرة ميدانية في المساعدة التقنية وكذلك في التخطيط التقني للزمالات (الفقرات ١٦٤ ، و ١٦٦ ، و ١٦٨ ، و ١٧٣ ، والجزء ١٠ من الفصل الثالث) .

٣٩ - وحيث لا توجد بعد لجان داخل الأمانات ، ينبغي انشاء هذه اللجان في المنظمات الكبيرة الداخلة في المنظومة لتنسيق أعمال شتى الخدمات أو الوحدات المعنية بتنفيذ الزمالات وإدارتها (الفقرات ١٦٦ و ١٧٠ و ١٧٤) .

#### الهيئات القائمة بالادارة

٤٠ - ينبغي أن ينظر عدد أكبر من البلدان المضيئة في امكانية انشاء هيئة قائمة بالادارة لخدمة جميع المنظمات الداخلة في المنظومة (كما هي الحالة في بعض البلدان بالفعل) (الفقرة ١٧٩) .  
ومن الحلول البديلة التي يمكن استقصاؤها ما يلي :

( أ ) امكانية موافقة الحكومات المضيئة على تقديم هذه الخدمات (كما فعلت في بلدان عديدة) مجاناً عن طريق هيئة تقوم هي بانشائها أو باعانتها ؛

( ب ) امكانية قيام المنظمة المتبرعة ذاتها ، عن طريق مكاتبها المحلية أو عن طريق المكاتب المحلية لحدى المنظمات الشقيقة (بما في ذلك الممثلون المقيمون لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي ) بالاضطلاع بهذه المهام ؛

( ج ) امكانية قيام هيئة أخرى (مثلا ، اللجان القومية لليونسكو ، ورابطات الأمم المتحدة القومية) بذلك (الفقرة ١٧٨) .

#### التوزيع اللامركزي للمسؤولية عن الزمالات

٤١ - ينبغي أن يقتصر المقر (أو المكتب الاقليمي) على استخدام قناة واحدة للاتصال بالحكومات بشأن موضوع الزمالات . وحيث لا يكون للمنظمة ممثل في البلد أو المنطقة أو الاقليم أو حيث يكون لها مكتب في الاقليم أو المنطقة دون أن يكون لها مكتب في البلد ، ينبغي أن يتم الاتصال عادة من خلال الممثلين المقيمين لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي . وحيث يكون للمنظمة ممثل في البلد ، ينبغي على الأخير الاضطلاع بهذه المسؤولية . وفي جميع الحالات ينبغي اعلام الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي واستشارته بشأن الموضوع بصورة مستمرة كما ينبغي التماس مساعيه الحميدة في حل أية صعوبات تنشأ (الفقرتان ١٨٣ - ١٨٤) .

٤٢ - وحيث لم يتم بعد توزيع برامج الزمالات توزيعاً لا مركزياً في الميدان ، ينبغي أن يشترك الممثلون الاقليميون لحدى المنظمات على نحو أوثق في تنفيذ برامج الزمالات الاقليمية (الفقرة ١٨٥) .

٤٣ - وفي حالة الزمالات التي لا تشكل عناصر من مشاريع أكبر ، ينبغي بالضرورة أن تبقى مهمة وضع تفاصيل البرامج والترتيبات الادارية اللازمة مسندة الى مكاتب المقار التي يجب عليها التفاوض مع الحكومات المستفيدة والمضيئة على السواء اما مباشرة أو عن طريق ممثلها في البلد أو المنطقة أو الاقليم أو الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي (الفقرة ١٨٧) .

٤٤ - وفي حالة الزمالات التي تشكل عنصرا من مشاريع أكبر ، ينبغي تفويض قسط كبير من المسؤولية الى المؤسسات المحلية . ويمكن أن يتخذ تفويض السلطة هذا واحدا من الأشكال المقترحة في الفقرة ١٩٠ (الفقرات ١٨٦ ، ١٨٨ و ١٩٠) .

### التنسيق بين الأمانات

٤٥ - ينبغي على اللجنة الفرعية المعنية بالتعليم والتدريب والتابعة للجنة التنسيق الإدارية ، النظر في :

- ( أ ) انشاء فريق عامل دائم مخصص يجتمع لفترات محددة ويعنى خاصة بالنظر في المشاكل المحددة الناشئة عن ادارة الزمالات ، أو بالأحرى تعيين مقرر (أو مقررين) ذي خبرة لدراسة هذه المشاكل المحددة وتقديم تقرير عنها ؛ (الفقرتان ١٩٦ - ١٩٧)
- ( ب ) أن يطلب الى الفريق العامل الدائم المخصص المقترح أو بالأحرى المقرر (أو المقررين) النظر في جملة أمور ، في التوحيد في مسائل من قبيل المصطلحات ، واستمارات الترشيح ، واجراءات واستبيانات التقييم والمتابعة الخ (الفقرات ١٠ ، ١٥ ، ٨١ و ١٩٨ - ٢٠١) .

### القيمة النقدية للزمالات

- ٤٦ - ينبغي دفع مرتب شهري بالمعدل العادي الخاص بالسفر الى الزملاء الملتحقين بالحلقات الدراسية القصيرة المدة ، والورشات ، والدورات التدريبية ، والجولات الدراسية ، الخ . التي تقل مدتها عن ٣٠ يوما (الفقرتان ٢٠٤ و ٢٠٦) .
- ٤٧ - وينبغي على برنامج الأمم المتحدة الانمائي أن يواصل القيام بدور تنسيقي أفعال في فترات محددة في تنقيح مبلغ المرتبات والبدلات اليومية . ودون الاخلال بمبادرة الممثلين المقيمين ، ينبغي عليه أن يطلب مرة في السنة على الأقل وفي موعد محدد ، الى هؤلاء الممثلين تقديم تقارير ، وأن يقوم بدراسة توصياتهم ثم يقدم هو بدوره التوصيات الى لجنة الخدمة المدنية الدولية أو ادارة الشؤون المالية في الأمم المتحدة اللتين ستقومان بتحديد الحد الأقصى المنقح (الفقرات ٢٠٢ و ٢٠٧ - ٢٠٨) .

### اعادة توجيه برامج الزمالات

- ٤٨ - ينبغي القيام الى حد ما باعادة توجيه أنشطة المنظمات المتبرعة في ميدان التدريب ، بحيث يوجه مزيد من الاهتمام ، مثلا ، الى تقوية مؤسسات التدريب القومية والاقليمية القائمة ، بشتى الطرق ، ودعم انشاء مؤسسات جديدة ، مع ايلاء عناية خاصة لتدريب المدرسين (أو المعلمين) (الفقرات ٢٠٩ - ٢١٠ ، و ٢١٢) . وينبغي الابقاء على برامج الزمالات التي ثبتت فاعلتها ، ويمكن استخدام الوفورات الناجمة عن ذلك لتحقيق الأغراض سالفة الذكر (الفقرتان ٢١١ - ٢١٢) .

اهتمام الحكومات المستفيدة بالزملات . استعراض برامج الزملات والاجراءات

٤٩ - وينبغي أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الانمائي والمنظمات المنفذة والسلطات الحكومية ، في اطار الاستعراض الدورى لمشاريع برنامج الأمم المتحدة الانمائي على المستوى القطرى ، باستعراض برامج الزملات أيضا (الفقرتان ٢١٣ - ٢١٤) .

٥٠ - وينبغي أن يقوم المسؤولون عن الزملات في المقار أو المكاتب الاقليمية بالا اجتماع دورى بالمسؤولين في الادارات القومية المسؤولة عن الزملات بغية تحقيق ما يلي :

( أ ) تحسين العلاقات الشخصية والاتصالات المتبادلة ؛

( ب ) تمكين البلدان من مقارنة طرقها والمنافسة من أجل النوعية ؛

( ج ) التوصل الى نتائج مشتركة ووضع مبادئ توجيهية مشتركة بشأن ادارة الزملات

(الفقرتان ٢١٤ - ٢١٥) .

-----