

Distr.: General
1 August 2000
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والخمسون

البندين ٦١ و ١٢٥ من جدول الأعمال المؤقت*

إصلاح الأمم المتحدة: التدابير والمقترحات

إدارة الموارد البشرية

إصلاح إدارة الموارد البشرية

تقرير الأمين العام**

موجز

يضع هذا التقرير برنامجاً تنفيذياً شاملاً في مجال إدارة الموارد البشرية. وهو يحدد الأهداف المتعلقة بكل موضوع، ويقدم معلومات بشأن المبادرات التي ما فتى الأمين العام يستحدثها بموجب السلطة المخولة إليه، ويوجه انتباه الجمعية العامة إلى عدد من المقترحات والتدابير التي تقوم بالنظر فيها وإقرارها. ويطلب الأمين العام إلى الجمعية أن تتخذ إجراءات محددة دعماً لمبادراته الرامية إلى إصلاح عمليات التعيين، والتنسيب والترقية، والتنقل، وعلى التحديد فيما يتعلق بالتغييرات التي أدخلت على النظام الإداري للموظفين، على النحو المبين في المرفق العاشر. ويقدم التقرير موجزاً لحالة تنفيذ عملية إصلاح الموارد البشرية في ١٠ مجالات، هي: تخطيط الموارد البشرية؛ وتسليس القواعد والإجراءات؛ والتعيين، والتنسيب، والترقية؛ والتنقل؛ والترتيبات التعاقدية؛ وإقامة العدل؛ والكفاءات والتعلم المستمر؛ وإدارة الأداة؛ والتطوير الوظيفي؛ وشروط الخدمة. كما يتناول التقرير المسائل المتصلة بالمساءلة والآليات اللازمة لدعم التفويض بالسلطة في إدارة الموارد البشرية، ويبين الدور المتغير لمكتب إدارة الموارد البشرية. ويستجيب التقرير أيضاً لطلب الجمعية العامة، الوارد في قرارها ٢٢١/٥٣، المؤرخ ٧ نيسان/أبريل ١٩٩٩، بخصوص الحصول على معلومات و/أو اتخاذ إجراءات بشأن طائفة متنوعة من المواضيع المتصلة بميدان إدارة الموارد البشرية وإصلاحها.

* A/55/150 و Corr.1.

** يقدم هذا التقرير بعد انقضاء الموعد النهائي لتقديمه بسبب الحاجة إلى إكمال عملية التشاور بين الموظفين والإدارة بشأن المسائل المتصلة بإصلاح إدارة الموارد البشرية.

المحتويات

الصفحة	الفقرات
٣	٨-١ مقدمة - أولا
٤	٧٥-٩ المرحلة التالية لإصلاح إدارة الموارد البشرية - ثانيا
٨	٢٥-٢٠ تخطيط الموارد البشرية - ألف
٩	٣٢-٢٦ تسليس القواعد والإجراءات - باء
٩	٣٧-٣٣ التعيين والتنسيب والترقية - جيم
١٠	٤٤-٣٨ تنقل/حرك الموظفين - دال
١١	٥٠-٤٥ الترتيبات التعاقدية - هاء
١٣	٥٥-٥١ إقامة العدل - واو
١٤	٦٠-٥٦ الكفاءات والتعلم المستمر - زاي
١٤	٦٥-٦١ إدارة الأداء - حاء
١٥	٧٠-٦٦ التطوير الوظيفي - طاء
١٦	٧٥-٧١ شروط الخدمة - ياء
١٦	٧٩-٧٦ دور مكتب إدارة الموارد البشرية - ثالثا
١٧	٨٢-٨٠ التوصيات - رابعا
	المرفقات
١٩ تخطيط الموارد البشرية - الأول
٢٢ التوظيف والتنسيب والترقية - الثاني
٢٩ التنقل/الحراك الوظيفي - الثالث
٣٩ الترتيبات التعاقدية - الرابع
٤٢ إقامة العدل - الخامس
٤٥ الكفاءات والتعلم المستمر - السادس
٤٨ إدارة الأداء - السابع
٥١ التطوير الوظيفي - الثامن
٥٤ شروط الخدمة - التاسع
٥٥ تعديل مقترح للقاعدة ١٠٤-١٤ من النظام الإداري للموظفين - العاشر

أولا مقدمة

٣ - وفي خلال عام ١٩٩٩ ومطلع عام ٢٠٠٠، تم إحراز قدر كبير من التقدم في دفع عملية الإصلاح قدما في المجالات الأساسية المتصلة بإدارة الموارد البشرية، وهي: تخطيط الموارد البشرية، وتبسيط القواعد والإجراءات، والتعيين، والتنسيق والترقية؛ والتنقل؛ والترتيبات التعاقدية؛ وإقامة العدل؛ والكفاءات والتعلم المستمر؛ وإدارة الأداء؛ والتطوير الوظيفي؛ وشروط الخدمة.

٤ - وكان من بين الأولويات إقامة حوار بين الإدارة والموظفين. وفي سبيل الإجابة على الأسئلة واستخلاص الأفكار ومعلومات المرجع، جرت عملية اتصالات واسعة النطاق، وجهت إلى كل من المديرين والموظفين أينما كانوا، وشملت عقد اجتماعات للمناقشة، وتشكيل أفرقة تركز على مسائل معينة، وعقد جلسات إحاطة، وإصدار نشرات، وعقد مؤتمرات باستخدام الفيديو. وقد عقدت ثلاث جلسات مع لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، بما في ذلك جلسة خاصة عقدت في أيلول/سبتمبر ١٩٩٩، ركزت جميعها على مبادرات الإصلاح. وأجرت اللجنة التوجيهية المعنية بالإصلاح والإدارة، والفريق الفرعي المنبثق عنها المعني بإدارة الموارد البشرية، برئاسة نائب الأمين العام، استعراضا مفصلا لمختلف الاقتراحات المقدمة لاتخاذ إجراءات في مجالات محددة.

٥ - ويشكل هذا التقرير الخطوة التالية في عملية إصلاح إدارة الموارد البشرية. فهو يقدم معلومات بشأن المبادرات التي ما برح الأمين العام ماض في تطويرها بموجب السلطة المخولة له بوصفه كبير الموظفين الإداريين في المنظمة، ويوجه انتباه الجمعية العامة إلى عدد من الاقتراحات والتدابير للنظر فيها وإقرارها. ويجب على طلبات ومقترحات محددة قدمتها الجمعية في قرارها ٢٢١/٥٣، والقرار ٢٤٨/٥٤، جيم، المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩.

١ - أُعلن في عامي ١٩٩٤ و ١٩٩٦ عن استراتيجية لإدارة الموارد البشرية للمنظمة أقرتها الجمعية العامة (انظر A/C.5/49/5 و A/C.5/51/34). وفي ١٩٩٧، وضع الأمين العام برنامجا للإصلاح، تضمن مبادرات لتعزيز النظم الإدارية للمنظمة (A/51/1950 و Add.1-7)؛ وانظر على وجه الخصوص الفقرات ٢٢٤ و ٢٢٨ و ٢٣٣ و ٢٣٦ و ٢٣٩ والتدابير ١٨ و ٢٠ و ٢٣ و ٢٥). وكان من بين مبادرات التغيير الاستراتيجي التي قدمها الأمين العام ضرورة إجراء استعراض دقيق وشامل لإدارة الموارد البشرية، بغرض تحسين نوعية موظفي الأمم المتحدة وأدائهم، وزيادة الفعالية التي تدار بها الموارد البشرية للمنظمة، وتعزيز الخدمة المدنية الدولية. وبموجب القرار ١٢/٥٢ ألف، المؤرخ ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٧، دعت الجمعية العامة إلى اتخاذ إجراءات فيما يتعلق بشتى جوانب هذه الرؤية للإدارة.

٢ - وفي مطلع عام ١٩٩٨، عقد الأمين العام اجتماعا لفرقة العمل المعنية بإدارة الموارد البشرية، تضم خبراء من القطاعين العام والخاص على الصعيد العالمي، وذلك لإسداء المشورة إليه بشأن ما ينبغي اتخاذه من تدابير وإجراءات محددة للتجديد والتغيير. وقد اعتمد التقرير اللاحق، الذي قدمه الأمين العام إلى الجمعية العامة (A/53/414)، بصورة كبيرة على التوصيات التي قدمتها فرقة العمل. وركز على اتجاه الأعمال الجارية في مجال إصلاح إدارة الموارد البشرية والإجراءات المقبلة. وقد لاحظت الجمعية العامة في الجزء ثانيا، الفقرة ٣ من قرارها ٢٢١/٥٣ المؤرخ في ٧ نيسان/أبريل ١٩٩٩، اعتراف الأمين العام المحمل في تقريره وأعربت عن تطلعها إلى تلقي الاقتراحات التي يعتزم تقديمها إلى الجمعية كي تنظر فيها (انظر أيضا A/53/691، الفقرات ١٧-٢٠).

الجاري اتخاذها أو التي يتوخاها الأمين العام في مجالات عديدة من مجالات التغيير، ألا وهي تخطيط الموارد البشرية، والتعيين، والتنسيب والترقية، والتنقل، وإقامة العدل، والكفاءات، والتعلم المستمر، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي. ويوجز الفرع الثالث الدور الذي يضطلع به مكتب إدارة الموارد البشرية والتغيير الذي يطرأ على مهامه كجزء من عملية الإصلاح. ويعرض الفرع الرابع استنتاجات وتوصيات موحدة لتوجيه نظر الجمعية العامة إليها/أو كي تتخذ إجراءات بشأنها.

ثانياً - المرحلة التالية لإصلاح إدارة الموارد البشرية

٩ - لدى وصف الدور الذي تضطلع به الأمم المتحدة في القرن الحادي والعشرين، صرح الأمين العام في وقت سابق من هذا العام بأنه يجب أن يكون البشر محور كل ما نفعله وأنه لكي تكون الأمم المتحدة أكثر توجهاً نحو الجمهور، فإنها يجب أن تكون منظمة عمادها الأولي هو النتائج، وذلك في مجال التوظيف وفي توزيعها للموارد. وقد توخى الأمين العام، في برنامجه للإصلاح وجود هيكل مبسط يتلافى الازدواجية ويحقق قدراً أكبر من التأثير؛ وموظفين ومدبرين متمكنين ومسؤولين؛ وأمانة عامة للأمم المتحدة أصغر حجماً وأكثر فعالية؛ ومنظمة تشجع التفوق الإداري وتخضع للمساءلة بشأن تحقيق النتائج التي تقررها الدول الأعضاء. وفي العام التالي، دعا الأمين العام إلى إيجاد ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة وذات توجه يستند إلى تحقيق النتائج، تكافئ الإبداع والابتكار وتشجع التعلم المستمر والأداء الرفيع والتفوق الإداري.

١٠ - واستناداً إلى رؤية الأمين العام، تم إجراء عدد من التغييرات. كما وضعت مقترحات عديدة إضافية تراعي البيئة الدائبة التغيير التي تعمل فيها المنظمة، وتضع في الاعتبار

٦ - ويعرض هذا التقرير سلسلة من لبنات البناء لإصلاح إدارة الموارد البشرية التي يلزم النظر إليها باعتبارها عناصر متكاملة ضمن الجهد المبذول لتحسين أعمال المنظمة على نحو شامل. وتمثل هذه المقترحات المحددة عملية متدرجة: وهي تسعى إلى تحسين الآليات القائمة وتبسيطها أو إلى تكميلها. ويرى الأمين العام أن آليات المساءلة، وعمليات الرصد، وإجراءات المراقبة هي جزء لا يتجزأ من المبادرات التي يطرحتها.

٧ - ويبين الأمين العام في تقرير مستقل عن موضوع المساءلة والمسؤولية (A/55/270) البارامترات العامة والآليات المحددة الجارية وضعها كجزء من عملية الإصلاح. ويبين أيضاً تقرير الأمين العام عن المخالفات التنظيمية التي تتكبد المنظمة خسائر مالية من جرائها (A/54/793) التدابير التي تم اتخاذها مؤخرًا لإنشاء آلية للمساءلة تتسم بمزيد من الفعالية، ولتحسين المراقبة الداخلية التي يرى الأمين العام أنها ستقدم مساهمة هامة للحيلولة دون وقوع المخالفات التنظيمية. لكن بالنظر إلى الأهمية التي توليها جميع الأطراف (الدول الأعضاء، والأمين العام وفريقه الإداري، والموظفون) إلى الحاجة إلى آليات محكمة للمساءلة (انظر، على سبيل المثال، القرار ٥٣/٢٢١، الجزء رابعاً؛ و A/53/342، الجزء ثالثاً)، وكذلك إلى ضرورة وجود إجراءات داخلية للرصد والمراقبة، يشتمل كل فرع من فروع هذا التقرير على عناصر ملموسة تتصل بالمساءلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

٨ - ويصف الفرع الثاني الأعمال الجارية ضمن كل من الوحدات المكونة لإصلاح إدارة الموارد البشرية. ويركز التقرير على الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل أو المزمع اتخاذها في وقت قريب، كما يبين المسائل الرئيسية التي يجري تناولها والهدف المحدد في كل مجال، ويقدم تقييماً للتقدم المحرز حتى الآن، ويبين أي قرارات محددة مطلوب من الجمعية العامة اتخاذها. وتبين المرفقات بالتفصيل الإجراءات

السنوات الخمس القادمة. ويتيح معدل الدوران هذا فرصة لتجديد شباب المنظمة. وقد حان الوقت لتقييم ما فات ومراجعة النتائج والبحث والتخطيط ووضع الشروط الأساسية اللازمة لاجتذاب موظفين من أرفع نوعية على جميع المستويات يمكن نقلهم بسرعة ولديهم القدرة على العمل بفعالية في ظل مختلف الظروف، واستبقاء هؤلاء الموظفين وتوفير الدوافع لهم.

١٢ - والأمانة العامة بالضرورة لا بد وأن تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة من أجل الوفاء باحتياجات جمهورها المتنوعة والمتغيرة، والمتضاربة أحيانا، في حدود قدرتها من الموارد المتاحة، ولا بد في الوقت نفسه أن يتسم التنفيذ فيها بالكفاءة والفعالية والمساءلة.

١٣ - وتحسينا لتنفيذ البرامج الصادر بها تكليف في سياق الثقافة المطلوبة المتسمة بارتفاع مستوى الأداء واستمرار التعلم، علينا أن نقوم، وفقا للمبادئ والقيم الأساسية للمنظمة، بوضع السياسات، والهياكل، والنظم، والممارسات اللازمة لكفالة ألا يدخر الموظفون وسعا في أداء أعمالهم وأن يكون المديرين قادرين على إدارة موظفيهم وتطويرهم وظيفيا على نحو مسؤول وفعال.

منهاجنا في العمل: سلسلة من لبنات البناء المتكاملة

١٤ - إن تحسين إدارة الموارد البشرية هو الأساس اللازم لتحقيق نتائج برنامجية رفيعة النوعية على نحو فعال. ولا يمكن إجراء هذا التحسين إلا على يد مديرين متمكنين ومسؤولين عن إدارة موظفيهم وخاضعين للمساءلة في هذا الشأن، وموظفين من ذوي المهارة والكفاءة ومزودين بدوافع قوية للعمل. ولهذا الغرض فإن لبنات البناء اللازمة لإصلاح إدارة الموارد البشرية تتميز بالخيوط المشتركة المتمثلة في البساطة، والشفافية، وحسن التوقيت باعتبار التي تتخللها جميعا (انظر الإطار الوارد أدناه).

أنه لا مجال لتحويل رؤية الأمين العام إلى حقيقة إلا إذا عمل موظفو المنظمة معا كفريق عالمي.

التحدي الذي نواجهه: أمم متحدة متغيرة

١١ - لقد تغيرت البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة تغيرا هائلا على مدى الخمسين عاما الماضية. تدبر على سبيل المثال أنه:

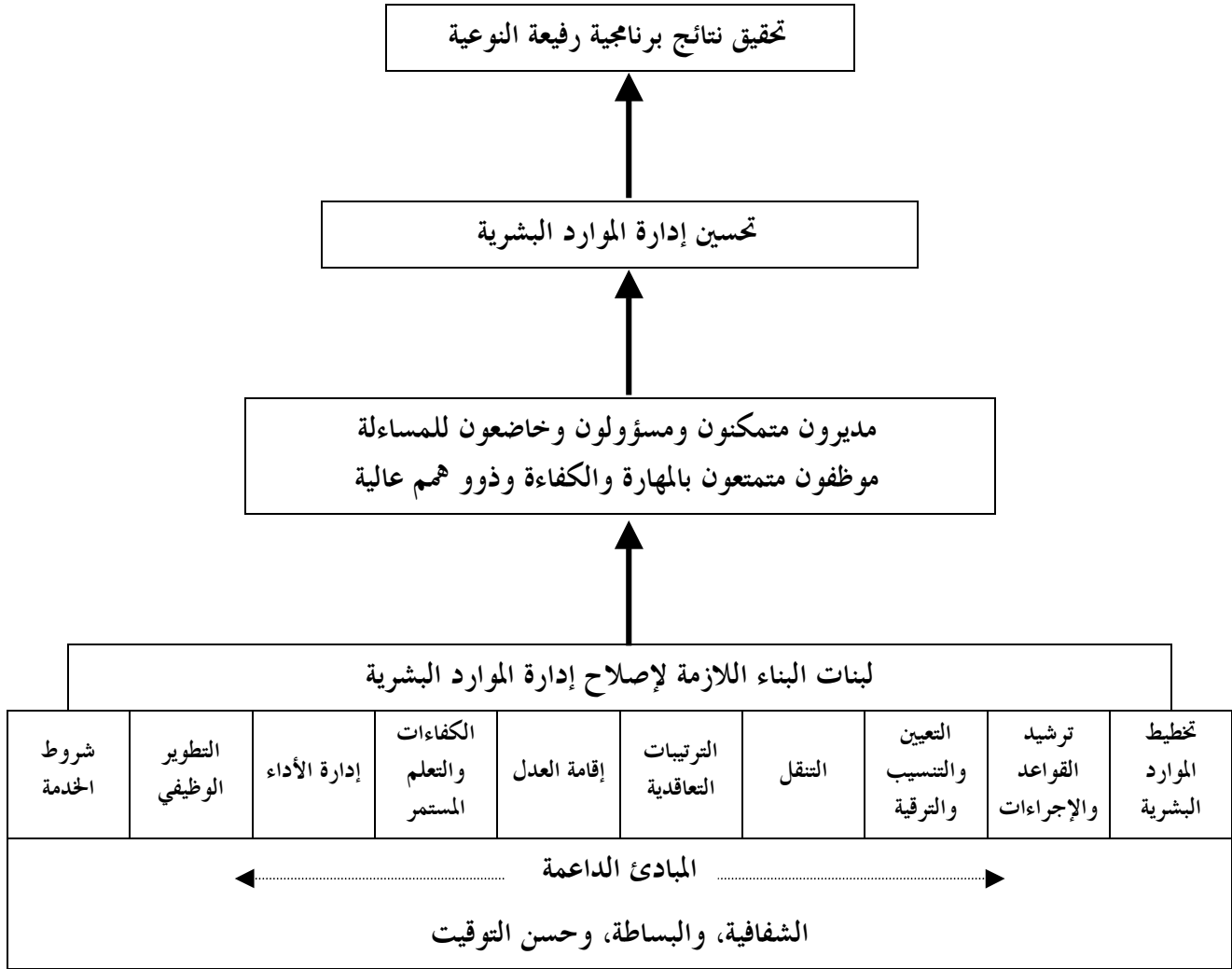
(أ) تطورت الأمم المتحدة من منظمة أساسها المقر إلى منظمة ذات وجود ميداني قوي، إذ يشترك في العمليات الميدانية في الوقت الراهن اثنان من بين كل ثلاثة موظفين. كما تغيرت مصادر تمويل المنظمة، فكل دولار تتلقاه المنظمة أصبح أكثر من نصفه يأتي من التبرعات غير المقررة ومن الأنصبة المقررة لحفظ السلام؛

(ب) انعكاسا للأحوال في بلدانها، أصبحت الدول الأعضاء، أكثر إصرارا في المطالبة بزيادة القيمة التي تحصل عليها لقاء ما تسدده من أموال ومطالبة تحسين تنفيذ البرامج وزيادة الكفاءة في استعمال الموارد؛

(ج) تغيرت أيضا الاتجاهات السائدة نحو إدارة الموارد البشرية داخل البيروقراطيات الكبيرة الحجم. وولى العهد الذي كانت فيه إدارة شؤون الموظفين مساوية لعملية التجهيز الإداري. فإدارة الموارد البرية هي مسؤولية يتقاسمها جميع المديرين بالاستعانة بالدعم الفني الذي تقدمه دوائر الموارد البشرية. وتحسين إدارة الموارد البشرية أمر أساسي لجعل الأمم المتحدة سريعة الاستجابة لبيئتها ووثيقة الصلة بها؛

(د) يهيئ الواقع الداخلي فرصا سانحة. فعدد الشواغر لم يسبق له مثيل من قبل (٥٠٠ وظيفة ممولة من الميزانية العادية و ٢٤٠٠ وظيفة ممولة من الموارد الخارجة عن الميزانية). وفضلا عن ذلك، وللمرة الأولى في تاريخنا، سوف يتقاعد سنويا ما يصل إلى ٤٠٠ موظف على مدى

لبنات البناء اللازمة لإصلاح إدارة الموارد البشرية



المساءلة

العمل، وتحديد الأهداف، والإبلاغ عن الأداء، على مستوى كل موظف على حدة.

١٨ - بيد أنه ما زال هناك في الوقت الحاضر نظام للسلطة واتخاذ القرار ذو مستويات متعددة تؤدي إلى طمس المسؤولية الفردية. ومن ثم، فإن المطلوب هو إضافة عنصر يبين بوضوح، ولا سيما للمديرين، السلطة والمسؤولية المخولة لهم من أجل بلوغ الأهداف المعلنة. وثمة حاجة أيضا إلى تعزيز الآليات الموجودة تحت تصرف كبار المديرين لرصد الإجراءات التي يتخذها مرؤوسوهم بحيث يكفلون خضوع هؤلاء المرؤوسين للمساءلة.

١٩ - وللوفاء بهذه الاحتياجات، جرى أو يجري الأخذ بالتدابير التالية:

(أ) **خطة إدارة الأداء:** اتفاق أداء فيما يتعلق بالمديرين الأقدم يشتمل على التزام سنوي من جانبهم أمام الأمين العام ببلوغ أهداف قابلة للقياس فيما يتصل بمختلف الأهداف البرنامجية والإدارية، ولا سيما في مجال تخطيط الموارد البشرية. ويقوم الأمين العام، عن طريق استعراض سنوي، بتوفير المشورة ومعلومات الرجوع بشأن إنجازات العام الماضي ووضع أهداف جديدة للعام المقبل؛

(ب) **تحسين الرصد:** يتضمن رصد أداء الإدارات فيما يتعلق بالأنشطة المالية وأنشطة الموارد البشرية، من جانب إدارة الشؤون الإدارية تحديد المجالات المنطوية على مشاكل وتقديم مقترحات لاتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية. وسيجري إبلاغ الأمين العام بنتائج عملية الرصد هذه بصفة سنوية أو على نحو أكثر تواترا إذا اقتضى الأمر ذلك؛

(ج) **فريق للمساءلة:** يتولى فريق للمساءلة برئاسة نائب الأمين العام متابعة تقارير الرصد الصادرة عن

١٥ - وبالنظر إلى أن آليات المساءلة لها أهميتها البالغة بالنسبة لنجاح تنفيذ إصلاح إدارة الموارد البشرية، يتناول هذا الجزء موضوع المساءلة وكيفية تأثيرها على المنظمة والمديرين والموظفين. وتتحقق التحسينات في إدارة الموارد البشرية عن طريق ضمان استخدام الموارد على نحو يتسم بالمسؤولية وإمكانية المساءلة عليها بشكل يُحقق مصالح المنظمة والموظفين العاملين فيها على أكمل وجه. ولإحراز تقدم صوب تحقيق هذا التحسين يلزم وجود آليات فعالة لكفالة المساءلة على جميع المستويات. ويتمثل الهدف هنا في إخضاع المديرين والموظفين بصورة كاملة للمساءلة عن أسلوب مباشرة مسؤولياتهم، بما في ذلك ما يقومون به من أعمال وما يحجمون عنه، وفي وضع الآليات المناسبة لتحقيق هذا، ومعها النظام اللازم للمكافأة على الأداء، وتصحيحه، والمجازاة عليه.

١٦ - ويراد بهذا النظام كفالة ما يلي: (أ) تحديد المسؤولية والسلطة الإدارية في المسائل المتصلة بالموارد البشرية تحديدا دقيقا؛ (ب) تزويد المديرين بالمشورة والدعم المناسبين؛ (ج) وضع الآليات اللازمة لرصد وتقييم أسلوب مباشرة المديرين لسلطاتهم ومسؤولياتهم وتعريفهم مسبقا بهذه الآليات؛ (د) الفهم الواضح للإجراءات التي يتعين على الإدارة اتخاذها، سواء كانت هذه الإجراءات تتعلق بإبداء التقدير، أو باتخاذ التدابير التصحيحية، أو بتوقيع الجزاءات.

١٧ - ولدى المنظمة بالفعل عدد من الوسائل الرامية إلى كفالة المساءلة. كما أن هناك عددا من الهيئات (مكتب خدمات الرقابة الداخلية، ومراجعو الحسابات الخارجيون، ووحدة التفتيش المشتركة) يتمثل دورها في الإشراف على أنشطة الأمم المتحدة وتدقيقها والإبلاغ عنها. وفضلا عن ذلك، فقد وفر نظام تقييم الأداء أداة أكثر دقة لتخطيط

٢٣ - ويجري، بالاستعانة بالقدرة التي استحدثت مؤخرا لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية، الاضطلاع بالتخطيط على الأجل المتوسط على صعيد الإدارة/المكتب، بما في ذلك ما يلي:

(أ) يضطلع مديرو البرامج بإعداد خطط عمل سنوية في مجال الموارد البشرية لكل إدارة، تشتمل على الأهداف والغايات التنظيمية المحددة لكل رؤساء الإدارات وتخضع هذه الأهداف والغايات للمناقشة مع مكتب إدارة الموارد البشرية ويتفق عليها بصورة مشتركة. وتغطي هذه الأهداف والغايات القابلة للقياس الكثير من جوانب إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التخطيط لتعاقب الموظفين، وخفض عدد الشواغر، والتمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين، والتنقل/الحراك الوظيفي، وتقييم الأداء، والتطوير الوظيفي، وما إلى ذلك؛

(ب) يضطلع مكتب إدارة الموارد البشرية برصد التقدم المحرز بصفة منتظمة، وكذلك بإعداد تقارير رصد سنوية يستخدمها الأمين العام للاستعانة بها في المناقشة التي يُجريها مع أكبر وأقدم المديرين فيما يتعلق باتفاق الأداء.

٢٤ ويقدم المرفق الأول وصفا أكثر تفصيلا لخطط عمل الموارد البشرية، وجلسات تخطيط الموارد البشرية المعقودة مع رؤساء الإدارات، ومشروع قائمة حصر المهارات، وبعض الآليات المحددة للرصد والمساءلة.

الخطوات التالية

٢٥ - وسوف يشمل التقدم الإضافي في مجال تخطيط الموارد البشرية ما يلي:

(أ) قائمة حصر المهارات يضع مكتب إدارة الموارد البشرية قائمة لحصر مهارات جميع الموظفين الموجودين، تقدم للمنظمة ولكل إدارة ومكتب لمحة عامة عن

إدارة الشؤون الإدارية وتوصيات هيئات الإشراف، مع إيلاء اهتمام خاص بمساءلة المديرين؛

(د) تحسين آليات المساءلة في إطار عمليات إصلاح الموارد البشرية: المراد بكل عملية من عمليات الإصلاح المبينة في الفروع التالية أن تشتمل على آليات للمساءلة.

ومعروض على الجمعية العامة تقرير منفصل من الأمين العام بشأن جميع الجوانب المتعلقة بموضوع المساءلة (A/55/270).

ألف - تخطيط الموارد البشرية

المسألة

٢٠ - كانت أهداف المنظمة في مجال الموارد البشرية العامة تُحدد حتى وقت قريب على الصعيد العام، في حين كانت الأهداف المتعلقة بملاك الموظفين تدار على صعيد الإدارة/المكتب دون توافر القدرة على التخطيط المتكامل والوقوف على أهداف المنظمة المنطبقة على كل إدارة. وكثيرا ما أسفر هذا عن عدم مواكبة التنفيذ الفعلي للأهداف العامة.

الهدف

٢١ - يتمثل الهدف في وضع نظام متكامل لتخطيط الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد يحدد الأهداف العامة وغيرها من الأهداف على صعيد كل إدارة ومكتب على حدة.

التقدم المحرز حتى الآن

٢٢ - تم وضع نظام لمعلومات إدارة الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة برمتها، ويجري إدخال مزيد من التحسينات عليه.

دليل الموظفين الحالي وتبسيطها واستكمالها، وحيثما أمكن، تجميعها في إصدارات مفردة يعالج كل منها موضوعا بعينه. ويمثل هذا تنفيذا للعملية التي يقوم بها الأمين العام لإصلاح القواعد، والتي أشار بها المستشار القانوني ونشرت في الوثيقتين ST/SGB/1997/1 و 2.

٣٠ - من المنتظر أن يستعاض عن دليل الموظفين بدليل جديد عن الموارد البشرية، يكون متاحا عبر الإنترنت بحلول نهاية عام ٢٠٠٠، ويسر الوصول المباشر إلكترونيا إلى جميع القواعد النافذة في الوقت الحاضر.

الخطوة المقبلة

٣١ - بعد تقديم الدليل، سيتم وضع عدد من أدوات تنفيذ المهام ونشرها على الإنترنت لمساعدة المديرين في تطبيق هذه القواعد على النحو السليم.

٣٢ - سيبدأ العمل حول تبسيط الجوانب الموضوعية للقواعد ذاتها (انظر أيضا شروط الخدمة أدناه).

جيم - التعيين والتنسيب والترقية

المسألة

٣٣ - العملية المتبعة حاليا للماء الوظائف معقدة. فالتخطيط السليم غير موجود في كثير من الحالات، واتخاذ القرارات موزع، الأمر الذي يؤدي إلى غياب المساءلة الشخصية من جانب المديرين. علاوة على ذلك، فإن الموظفين لا يثقون بهذه العملية ثقة تامة ويجدها المديرين تتطلب عملا مكثيا مكثفا.

الهدف

٣٤ - الهدف هو الأخذ بنظام يقوم على التنبؤ بالاحتياجات من الموظفين من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية؛ ويكون ملائما في توقيته أي أن تملأ الشواغر خلال فترة أقصاها ١٢٠ يوما؛ ويُخضع المديرين

مهارات قوة العمل واتجاهاتها واحتياجاتها. ومن المقرر تنفيذ هذا المشروع وإتمامه في أثناء عام ٢٠٠٠؛

(ب) التخطيط على المدى الأبعد سوف

يواصل مكتب إدارة الموارد البشرية العمل على إيجاد قدرة للتنبؤ ووضع النماذج فيما يتعلق بالموارد البشرية من أجل وضع نظام متكامل للتخطيط يهدف إلى تقييم احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المدى الأبعد تقييما أفضل.

باء - تسليس القواعد والإجراءات

المسألة

٢٦ - من الأساسي، لتحسين الإدارة والمساءلة لدى جميع من يهمهم الأمر، أن يكون في متناول اليد قواعد واضحة. فلا تزال القواعد والإجراءات موزعة في عدد كبير من الوثائق المختلفة، ولا يتيسر على الدوام الحصول عليها أو فهمها. وبعض الوثائق أصبحت متقادمة أو زائدة عن الحاجة.

الأهداف

٢٧ - الأهداف إذن هي التخلص مما تقادم عهده أو زاد عن الحاجة من الوثائق المتعلقة بالقواعد والإجراءات، وتبسيط الوثائق المتبقية، وتيسير الوصول إلى هذه القواعد والإجراءات بالطرق الإلكترونية، وتوفير الوسائل الملائمة لتطبيقها بصورة متسقة وموحدة.

٢٨ - وقد استعرضت جميع الوثائق المتعلقة بالقواعد والإجراءات القائمة بغية تحديد وإلغاء الإصدارات المتقادمة و/أو الزائدة عن الحاجة. (انظر ST/SGB/1997/1 و ST/SGB/1997/2). وفي الفترة من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٩ إلى ١ آذار/مارس ٢٠٠٠، ألغيت ١٢٧ وثيقة، وسيبقى المزيد منها خلال ما تبقى من عام ٢٠٠٠.

٢٩ - ووفقا للفرع سادسا، الفقرة ٩ من قرار الجمعية العامة ٢٢١/٥٣، جرى استعراض القواعد القائمة الواردة في

(هـ) إذا تبين لهيئة الاستعراض المركزية أن ثمة مشاكل فيما يتعلق بالامتثال للعملية، وأن هذه المشاكل لم تحل بطريقة مرضية، فعليها أن تحيل الأمر إلى الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية أو وكيل الأمين العام لشؤون الإدارة لاستعراض الأمر واتخاذ قرار بشأنه، حسب الفئة والرتبة المعنية. وسيكون لدى مكتب إدارة الموارد البشرية أو إدارة الشؤون الإدارية عندئذ سلطة تعليق القضية أو طلب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا استدعى الأمر ذلك.

٣٦ - يتضمن المرفق الثاني عرضاً لخلفيات أساسية، ووصفاً لنظام التعيين والتنسيب والترقية المقترح، بما في ذلك جدول مقارنة يبين الفوارق بين النظامين الحالي والمقترح، وتفصيل محددة تبين كيف أدمجت آليات المساءلة في هذا النظام.

الخطوات التالية

٣٧ - لا يتطلب تنفيذ مقترحات الأمين العام أي تغيير في النظام الأساسي. على أن الجمعية العامة معروض عليها مسألة إعادة النظر في القاعدة ١٤/١٠٤ من النظام الإداري حسبما وردت في المرفق العاشر.

دال - تنقل/حرك الموظفين

المسألة

٣٨ - إن نطاق أنشطة المنظمة وتعقيدها يتطلبان وجود خدمة مدنية دولية تتسم بمواهب ومهارات وخبرة أكبر وأكثر تنوعاً. فقد اتسع نطاق الأنشطة ليشمل، إلى جانب الأنشطة التداولية، شريحة كبيرة من الأنشطة الميدانية في مجالات حفظ السلام وبناء السلام ودعم الشؤون الإنسانية. بيد أن إدارة عملية تنقل/حرك الموظفين ظلت سلبية، إذ لا تحدث عملية تنقل الموظفين الفعلية إلا على أساس مخصص وطوعي؛ فهي تستند أساساً إلى ترتيبات صممت في وقت كانت المنظمة فيه أقل نشاطاً.

للمساءلة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الاختيار استناداً إلى معايير موضوعية لها صلة بالوظيفة؛ ويسر تنقل/حرك الموظفين في جميع أقسام الأمانة العامة؛ ويتيح للموظفين فرص التنسيب والترقية على أساس الجدارة؛ ويمتثل لسياسات المنظمة في التعيين القائم على الجدارة مع وجوب مراعاة مبدأي التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين.

التقدم المحرز حتى الآن

٣٥ - وضعت مقترحات لاتباع عملية جديدة مع وضع العناصر الأساسية التالية نصب العين:

(أ) ستبدأ أنشطة التعيين قبل فترة لا بأس بها من موعد نشوء الشاغر، وذلك بإنشاء مصرف إلكتروني عالمي للوظائف؛

(ب) ستقوم هيئة استعراض مركزية، تتألف من عدد من الأعضاء يعينهم المديرون والموظفون بالتساوي، بمواصلة الإشراف على العملية في كل مركز من مراكز العمل؛

(ج) سيتولى أيضاً مديرو البرامج، المسؤولون والمساءلون عن تقديم نتائج مادية في برامج عملهم، مسؤولية اتخاذ القرارات النهائية بشأن اختيار الموظفين الذين سيشغلون وظائف لإنجاز برامج العمل هذه. وستقوم هيئة الاستعراض بالتحقق من أن معايير التقييم والإعلان عن الشواغر تعكس بدقة متطلبات الوظيفة.

(د) ستنفذ قرارات المديرين رهناً بصدور إقرار من هيئة الاستعراض المركزية بأن عملية الاختيار تمت وفقاً للإجراءات المتفق عليها، وأن المديرين المعنيين اتخذوا قراراً مدعوماً بالأسباب والوثائق، وأن معايير الاختيار المعتمدة قد طبقت؛

الأهداف

٤٢ - لقد تم وضع نظام للتنسيق المنظم بالنسبة للفنيين المبتدئين وسينطبق على أولئك الذين انضموا إلى الفئة الفنية أو عينوا فيها اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠. وأدخل نظام طوعي بالنسبة لأولئك الذين عينوا من قبل.

٤٣ - يتضمن المرفق الثالث السياسات والآليات الجديدة التي سيؤخذ بها على مراحل من أجل تشجيع تنقل الموظفين في جميع أنحاء الأمانة العامة في العالم. ويتضمن المرفق الثالث أيضاً وصفاً لنظام عمليات إعادة التكييف المنظم للفنيين المبتدئين، وهو النظام الذي بدأ في عام ٢٠٠٠، ويبين المبادرات المتعلقة بتنقل/حرك الموظفين والمضطلع بها في سياق النظام الموحد.

الخطوات المقبلة

٤٤ - يلاحظ الأمين العام أن تنفيذ مقترحاته لن يتطلب سوى إجراء تعديلات طفيفة على النظام الإداري للموظفين. وينطبق الأمر هنا على تنقيح القاعدة ١٠٤/١٤ من النظام الإداري، المشار إليها أعلاه.

هاء - الترتيبات التعاقدية المسألة

٤٥ - يعتبر تعدد أنواع/شروط التعيينات الحالية أمر معقد التركيب ومتحجر ومن الناحية الإدارية أشد تعقيداً مما ينبغي، وهو لا يليح احتياجات المنظمة في الوقت الحاضر. علاوة على ذلك، فإن تحديد نوع التعيين يستند أساساً إلى الطريقة التي ينضم المرء بها إلى المنظمة. وقد أدى هذا الترتيب إلى وضع غير منصف إلى حد ما، حيث يتزايد عدد الموظفين الذين يظلون في الخدمة لفترات طويلة بعقود محددة المدة، ولا يحق لهم من ثم الحصول على استحقاقات نهاية الخدمة إذا لم تجدد عقودهم.

٣٩ - تتمثل الأهداف في كفالة أن تكون المنظمة قادرة على نقل الأفراد بين مختلف المهام والإدارات والمجموعات المهنية ومراكز العمل من أجل الوفاء بمتطلباتها التنفيذية؛ وإعداد الموظفين للعمل في بيئات متعددة التخصصات، وإرساء نهج أكثر تكاملاً في تناول الأوجه المتعددة لأعمال المنظمة وتحقيق مزيد من التكامل بين موظفي الميدان وموظفي المقر، وإتاحة فرص لموظفيها تكون أكثر تنوعاً.

التقدم المحرز حتى الآن

٤٠ - لقد أعلنت السياسات المتعلقة بتنقل الموظفين ووضعت آليات تنفيذها. ومبادئ هذه السياسة تشمل الانتقال من نهج يقوم على أساس طوعي إلى نهج يقوم على أساس منظم؛ والنظر إلى مفهوم تنقل/حرك الموظفين بمعناه الواسع، أي التحرك داخل الوظائف والإدارات والمهن ومراكز العمل ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة وفيما بينها وما وراءها.

آليات تشجيع تنقل/حرك الموظفين

٤١ - تشمل آليات تشجيع التنقل/الحراك (أ) إقامة شبكات مهنية فيما بين الإدارات التي تترابط ولاياتها ترابطاً وثيقاً و/أو التي لها مصلحة مشتركة في الاستفادة من التجانس الطبيعي بين المهام؛ (ب) الأخذ بنظام شغل الوظائف لمدة محددة؛ (ج) تشجيع الحراك الأفقي عن طريق إصدار خلاصات تتضمن جميع فرص العمل للتنقل الأفقي أولاً، بأن يشترط حدوث انتقال أفقي واحد قبل الحصول على ترقية؛ (د) توسيع مجموعات المرشحين لتشجيع زيادة التكامل بين موظفي المقر وموظفي الميدان؛ (هـ) تشجيع الخدمة في البعثات وتسهيلها بالنسبة للموظفين والمدبرين؛ (و) الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالعمل/الحياة.

الهدف

(ب) يلتحق جميع الموظفين بالمنظمة في البداية على أساس تعيين محدد المدة، مع تحديد مدة تصل إلى خمس سنوات (باستثناء التعيينات القصيرة الأجل لتلبية احتياجات مؤقتة). وتكون هذه الفترة الأولى بمثابة فترة اختبارية.

(ج) وبعد خدمة بعقد محدد المدة لفترة لا تقل عن سنتين ولا تزيد على خمس سنوات، ينظر إما في تحويل الموظفين إلى تعيين مستمر أو في عدم تجديد عقودهم؛ على أنه يحق لهم التقدم بطلب شغل شواغر أخرى داخل المنظمة؛

(د) الموظفون المعينون عن طريق الامتحانات التنافسية الوطنية وموظفو اللغات لن يطبق عليهم بعد الآن نظام التعيينات الاختبارية التي تليها تعيينات دائمة؛

(هـ) يحافظ الموظفون المعينون حالياً في تعيينات دائمة على مركزهم التعاقدى الحالي.

٤٨ - يتضمن المرفق الرابع تفاصيل بشأن المقترحات التي نوقشت مع ممثلي الموظفين خلال الدورة ٢٤ للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، المعقودة في نيسان/أبريل وأيار/مايو ٢٠٠٠. ويسهب المرفق في شرح المسائل والاحتياجات الحالية للمنظمة، ومسألة نظام "التعيينات ذات المسارين"، والقضايا ذات الصلة بالأمر والمتعلقة بالمساءلة.

الخطوات المقبلة

٤٩ - وخلال دورة اللجنة، على حين أعرب الموظفون عن اهتمامهم بمفهوم التعيينات الدائمة، فقد اعترضوا على إلغاء هذه التعيينات بالنسبة للموظفين الجدد، حيث ربطوا ذلك باستقلالية الخدمة المدنية الدولية والأمن الوظيفي. وقد أعربت بعض الدول الأعضاء أيضاً في الماضي عن قلقها بشأن استقلال الخدمة المدنية الدولية. ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد أن ما يربو على ٥٠ في المائة من الموظفين العاملين حالياً لا يملكون تعيينات دائمة. وليس ثمة من دليل على أن الخدمة المدنية الدولية في الأمم المتحدة قد تضررت

٤٦ - يتمثل الهدف في تكييف الترتيبات التعاقدية في المستقبل لتلبي الاحتياجات العملية للمنظمة على نحو أفضل مع التسليم بوجود أنواع مختلفة من الحالات وهي: وجود برامج ومشاريع عمل متواصلة مستقرة؛ حدوث طفرات كبيرة مفاجئة في حجم ونوع العمل (وخاصة عمليات صنع السلام وحفظ السلام والشؤون الإنسانية)، بما في ذلك المهام التي تستمر لفترات محدودة؛ حدوث تقلبات موسمية ومتطلبات قصيرة الأجل.

التقدم المحرز حتى الآن

٤٧ - وضعت مقترحات تتميز بالسمات الرئيسية التالية:

(أ) لن يسمح في المستقبل إلا بثلاثة أنواع من التعيينات بالنسبة لجميع المهام أو الإدارات أو مراكز العمل أو البعثات الميدانية:

'١' التعيينات القصيرة الأجل - مدد تصل إلى ستة أشهر، بالنسبة للأعمال الموسمية والمتطلبات القصيرة الأجل، وللعقود القائمة على الخدمة الفعلية للقيام بأعمال عرضية، لا تغيير في الترتيبات الحالية؛

'٢' التعيين لفترات محددة المدة مع تمديد هذه التعيينات لفترات يصل أقصى مجموعها إلى خمس سنوات (بما في ذلك التعيينات لفترات محدودة)؛

'٣' التعيينات المستمرة المفتوحة دون تحديد موعد لنهايتها؛ تستمر الخدمة ما دامت تليبي احتياجات المنظمة إلى الخبرة والمهارات والكفاءة، مع الأداء المرضي. وتدفع استحقاقات نهاية الخدمة عند انتهاء العقد إذا كانت المنظمة هي التي أنهت الخدمة؛

أطراف النظام الرئيسية، وتوفير الدعم القانوني اللازم لإسداء المشورة للموظفين وتوفير الإرشاد لفريق المستشارين.

التقدم المحرز حتى الآن

٥٣ - عقب الدورة الثالثة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، طلب إلى جميع مراكز العمل أن تشكل أفرقة عاملة تحت رعاية اللجنة الاستشارية المشتركة المحلية للقيام بصورة غير رسمية بتقصي المشاكل المعينة التي ترغب هذه المراكز في أن يتناولها الفريق العامل التابع للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة. وقد قدمت بعض مراكز العمل مدخلاها. كما أعد الموظفون عددا من الورقات في هذا الموضوع. وفي الوقت نفسه، استعرضت وحدة التفتيش المشتركة هذه المسألة وأعدت تقريرا عن هذا الموضوع. وقدمت الإدارة إلى لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في دورتها الرابعة والعشرين عددا من الاقتراحات الرامية إلى تحسين النظام.

٥٤ - ويشتمل المرفق الخامس على وصف للحالة الراهنة وبيان أكثر تفصيلا عن الاقتراحات المعروضة لإجراء مزيد من المناقشات بشأنها.

الخطوات التالية

٥٥ - سيجري قريبا تشكيل فريق عامل تابع للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة من أجل استعراض المسألة، في ضوء المقترحات المقدمة من الإدارة في الدورة الرابعة والعشرين للجنة، وكذلك المقترحات المقدمة من الموظفين، وتقديم اقتراحات لتحسين إقامة العدل تراعى فيها أيضا الخبرة المكتسبة في مؤسسات النظام الموحد.

أو عوقت نتيجة لذلك. علاوة على ذلك، فإن العديد من المؤسسات لا تقدم تعيينات دائمة ولا يبدو أن ثمة أساسا للتشكيك في نزاهة موظفيها واستقلالهم.

٥٠ - ويرى الأمين العام أن الاقتراح له مميزات كبيرة من حيث البساطة الإدارية والمساواة في المعاملة، كما أنه لا يمس استقلال الخدمة المدنية الدولية. ولكن في ضوء المداولات التي جرت في دورة لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، والطائفة الواسعة من الآراء التي أعرب عنها ممثلو الدول الأعضاء المختلفة، يرغب الأمين العام في مواصلة استعراض المسائل المرتبطة بشروط التعيين وأنواعه، والتحاور مع الموظفين قبل عرض توصيات محددة على الجمعية العامة. وهو يرحب بتلقي آراء الجمعية العامة في هذه المرحلة، ولا سيما فيما يتعلق بمسألة العقود الدائمة.

واو - إقامة العدل المسألة

٥١ - رغم وجود نظام شامل لإقامة العدل في الوقت الراهن، فإن الطابع الرسمي القوي الذي يتسم به هذا النظام يؤدي إلى مط الإجراءات وإطالتها، وهو أمر ليس في صالح العدالة ولا في صالح الموظفين أو الإدارة. ومن النادر في الوقت الحالي أن يشترك صانعو القرارات الذين ينظر بتشكك في رجاحة قراراتهم الإدارية اشتراكا مباشرا في الدفاع عن هذه الحالات. وقد أوجد هذا تصورا بأن النظام يحمي المديرين من المساءلة عن قراراتهم.

الهدف

٥٢ - يتمثل الهدف من تحسين فعالية النظام عن طريق تسليس العملية لكفالة سرعة النظر في القضايا؛ وتعزيز الآليات غير الرسمية لضمان حل الشكاوى في مرحلة مبكرة؛ وتوفير التدريب، بما في ذلك الدروس المستفادة، لجميع

زاي - الكفاءات والتعلم المستمر

المسائل

٥٦ - من الضروري لبناء قدرة الموارد البشرية من أجل المستقبل أن تحدد الكفاءات الأساسية اللازمة لجميع الموظفين، أي مجموعة المهارات والصفات والسلوكيات الشخصية التي ينبغي أن يتسم بها موظفو المنظمة. فهذا الفهم العام من شأنه أن يساعد في بناء قدرة الموظفين وصيانتها، وفي إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة.

الأهداف

٥٧ - تتمثل الأهداف في تحديد الكفاءات التنظيمية والإدارية الأساسية والثابت منها، وتعزيز القيم المشتركة والمعايير الموحدة وبناء القدرة التنظيمية، وإدماج الكفاءات في جميع نظم الموارد البشرية، وإيجاد ثقافة تقوم على التعلم المستمر.

التقدم المحرز حتى الآن

٥٨ - استناداً إلى المقابلات التي جرت بين الموظفين والمديرين على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة، تم وضع نموذج للكفاءات. ويشتمل هذا النموذج على ثلاث قيم أساسية، وثمان من الكفاءات الأساسية، وست من الكفاءات الإدارية، وهي:

(أ) القيم الأساسية: النزاهة؛ والحس المهني؛ واحترام التنوع؛

(ب) الكفاءات الأساسية: القدرة على إيصال الفكرة؛ والعمل الجماعي؛ والتخطيط والتنظيم؛ والمساءلة؛ والقدرة على الإبداع؛ والتوجه القائم على خدمة العملاء؛ والالتزام بالتعلم المستمر؛ والوعي التكنولوجي؛

(ج) الكفاءات الإدارية: صفات القيادة؛ والرؤية؛

وتمكين الآخرين؛ وبناء الثقة؛ وإدارة الأداء؛ والحكم السليم/اتخاذ القرارات.

وقد نقل الأمين العام نموذج الكفاءات هذا إلى الموظفين. وأعيد تنظيم برامج تطوير الموظفين واستحدثت برامج وأدوات جديدة لمساعدة الموظفين على تطوير كفاءاتهم والتخطيط لتقدمهم الوظيفي.

٥٩ - ويقدم المرفق السادس مزيداً من التفاصيل بشأن وضع نموذج الكفاءة، والتطبيقات المقترحة للكفاءات، وصلاتها بإيجاد ثقافة تستند إلى التعلم المستمر في المنظمة.

الخطوات التالية

٦٠ - سيجري إدماج الكفاءات في عمليات التعيين، وتطوير الموظفين، وتخطيط الحياة المهنية، وإدارة الأداء، عن طريق إدراج المعلومات المتصلة بالكفاءات في توصيفات الوظائف والإعلانات الخاصة بالشواغر؛ والاعتماد على الكفاءات عند إجراء المقابلات؛ ووضع برامج مستهدفة لتطوير الموظفين، بما في ذلك وضع برامج محسنة لتطوير المديرين؛ وتوفير الأدوات اللازمة للتخطيط للوظيفة الدائمة؛ وتحسين نظام تقييم الأداء بحيث يكون مشتملاً على الكفاءات.

حاء - إدارة الأداء

المسألة

٦١ - يهدف الأمين العام إلى الارتقاء بالأداء إلى أقصى حد ممكن على جميع أصعدة المنظمة، وتعزيز المسؤولية والمساءلة، وتحسين الإعراب عن التقدير على حسن الأداء والإنجاز والتعلم.

الهدف

للأهداف، كما سيقوم مكتب إدارة الموارد البشرية في إطاره برصد أداء الإدارات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

٦٤ - ويبين المرفق السابع المركز الحالي لتنفيذ نظام تقييم الأداء في الأمانة العامة، كما يقدم وصفاً لآليات مراقبة نظام تقييم الأداء في المنظمة، وتفصيل بشأن إبداء التقدير على حسن الأداء، ومسائل تتعلق بالمساءلة.

٦٢ - يتمثل الهدف في إيجاد نظام عادل ومنصف وشفاف وقابل للقياس لإدارة أداء جميع الموظفين في كافة أنحاء الأمانة العامة، يؤخذ فيه بثقافة تركز على إحراز النتائج، ويلقى فيه الأداء الممتاز التقدير والمكافأة، ويمكن عن طريقه التعامل بالشكل المناسب مع التقصير في الأداء.

الخطوات المقبلة

٦٥ - سيخضع نظام تقييم الأداء للاستعراض والتنقيح في ضوء الخبرة المكتسبة، مع مراعاة معلومات الرجوع الآتية من الموظفين، بما في ذلك مسألة إدماج الكفاءات.

طاء التطوير الوظيفي الهدف

٦٦ - يتمثل الهدف المتصل بالتطوير الوظيفي داخل الأمانة العامة في بناء خدمة مدنية دولية ذات كفاءة عالية ومهارات شتى ومواهب متعددة، وقادرة على تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمقبلة، والمحافظة على هذه الخدمة، وبذلك يمكن تلبية احتياجات فرادى الموظفين من حيث التطوير الوظيفي والطموحات الوظيفية.

النظام الشامل للتطوير الوظيفي

٦٧ - تضم الوحدات المكونة لبرنامج إصلاح الموارد البشرية المبين في هذه الورقة عناصر لنظام شامل ومنهجي للتطوير الوظيفي، حسبما طلبته الجمعية العامة في الفرع السادس، الفقرتان ٥ و ٦ من قرارها ٢٢١/٥٣. وجار إحراز التقدم في بناء هذه العناصر وتعزيزها وحتى يمكن توفير الدعم للموظفين في حياتهم المهنية، حتى يتسنى التوفيق بين احتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة.

٦٨ - فالتطوير الوظيفي هو عملية منهجية للتوفيق على أدق نحو ممكن بين احتياجات الفرد في كل مرحلة من

التقدم المحرز حتى الآن

٦٣ - يجري الآن تنفيذ نظام تقييم الأداء على صعيد الأمانة العامة برمتها. وقد خضعت عملية هذا النظام ونماذجه ومواده للاستعراض والتعديل بغرض تبسيطه، وزيادة درجة مساءلة المديرين، وتحسين صلته بتطوير الموظفين. وقد تم إيجاد عدد من آليات الرصد، من بينها لجان للرصد المشترك، من أجل كفالة المساءلة والامتثال، والاتساق كما يرد بيانه أدناه:

(أ) تم وضع طائفة من برامج التدريب للموظفين من جميع المستويات بهدف تحسين إدارة الأداء. ومن بين هذه البرامج برنامج التدريب على إدارة الأفراد الموجه لجميع المديرين على صعيد المنظمة؛

(ب) إكمالاً لمنظومة إدارة الأداء، تم مؤخرًا الأخذ بنظام لتقييم أداء المديرين من الرتب العليا. ويشتمل اتفاق الأداء هذا على التزام الأمين العام بتحقيق أهداف قابلة للقياس. وسيضطلع الأمين العام، من خلال استعراض سنوي، بإرشاد كل مدير وتزويده بالتغذية الراجعة بشأن مدى الجودة التي تحققت بها أهداف العام السابق، بما في ذلك إدارة الموظفين. وسيقوم المديرين بدورهم بعرض أهدافهم المقترحة للعام المقبل؛

(ج) وكجزء من الاستعراض السنوي الذي يجريه الأمين العام، يشتمل نظام المساءلة على تحديد منتظم

الرعاية المناسبة للأطفال، وتقديم مقترحات بشأن هذه المسائل. ويقدم المرفق التاسع وصفا للدراسة الاستقصائية الجاري الاضطلاع بها بشأن العمل والحياة، والمسائل ذات الصلة التي تحول في الوقت الراهن دون تنقل الموظفين.

الخطوات التالية

٧٤ - سيجري، بغرض اتخاذ الإجراءات اللازمة، النظر في مسألة صحة الموظفين وسلامتهم ورفاههم في جميع أماكن العمل في الأمانة العامة.

٧٥ - وسيجري استعراض لنظام الرواتب والاستحقاقات مع مؤسسات النظام الموحد ولجنة الخدمة المدنية الدولية بغية تقديم توصيات إلى الجمعية العامة بشأن تحسين شروط الخدمة، بما في ذلك توفير مجموعات رواتب تنافسية مبسطة، وتبسيط إدارة الاستحقاقات.

ثالثا دور مكتب إدارة الموارد البشرية

٧٦ - تستلزم التحسينات الوارد وصفها في كل من الفروع السابقة تغييرات كبيرة في دور مكتب إدارة الموارد البشرية ومهامه في المستقبل، وكذلك في الأدوار والمهام التي يضطلع بها مديرو البرامج ومكاتبهم الإدارية. ومن حيث المبدأ، ستتولى الإدارات في المستقبل مسألة الإدارة اليومية للموظفين. وفي حالات كثيرة سيتمثل هذا في مجرد توقف المكتب عن تكرار العمل الذي تضطلع به بالفعل مكاتب أخرى، وبذلك يخفف عبء العمل على الطرفين. كما أن الاستعاضة بالتجهيز الإلكتروني عن النظم اليدوية سوف يخفض من الوقت الذي تستغرقه هذه العمليات ويحسن من قدرة المكتب على الرصد والإبلاغ.

٧٧ - وبدلا من التصدي لتجهيز المعاملات، سيركز المكتب في المستقبل على ما يلي:

(أ) وضع سياسات للموارد البشرية؛

مراحل حياته المهنية وبين احتياجات المنظمة، بما يحقق مصلحتها المشتركة. ولبلوغ هذه الغاية، قام الأمين العام في برنامجه المتعلق بإصلاح إدارة الموارد البشرية بتعريف سياسة المنظمة في مجال التطوير الوظيفي باعتبارها شراكة بين المنظمة والإدارة والموظفين (انظر A/53/414، الفقرة ٣٢ (أ)).

٦٩ - وتقوم هذه السياسة على أساس تقاسم المسؤولية عن النمو والتطوير الوظيفي: بين المنظمة التي يتعين عليها تقديم الدعم الهيكلي وتوفير إطار من الفرص، والمديرين الذين يجب عليهم دعم تطوير الموظفين وتقديمهم الوظيفي؛ والموظفين الذين لا بد لهم من الالتزام بالنمو المهني المستمر.

٧٠ - ويبين المرفق الثامن عناصر النظام الشامل لنظام التطوير الوظيفي.

باء شروط الخدمة

المسائل

٧١ - أشار الأمين العام إلى أن تحسين شروط الخدمة عنصر أساسي من عناصر برنامجه العام لإصلاح إدارة الموارد البشرية. والمنظمة في حاجة إلى مجموعة تعويض تنافسية يمكن عن طريقها اجتذاب موظفين رفيعي النوعية والاحتفاظ بهم، وإلى بيئة عمل جيدة.

الأهداف

٧٢ - تتمثل الأهداف في توفير بيئة عمل/حياة أفضل للموظفين؛ والعمل مع الوكالات الشريكة لنا في النظام الموحد للأمم المتحدة ومع لجنة الخدمة المدنية الدولية لتحديد مجموعات أجور أكثر مرونة وبساطة وقدرة على التنافس، وكذلك لتبسيط إدارة الاستحقاقات.

التقدم المحرز حتى الآن

٧٣ - يجري استعراض عدد من المسائل، من قبيل الأخذ بجداول بديلة للعمل، وتسهيل توظيف الأزواج، وتوفير

- (ب) القيام، عند الطلب، بإرشاد مديري البرامج بشأن المسائل الصعبة أو المعقدة في مجال الموارد البشرية؛
- (ج) رصد الامتثال للقواعد والسياسات المتصلة بالموارد البشرية؛
- (د) تقديم المساعدة للمديرين والموظفين في تطوير الكفاءات.
- ٧٨ - سيوفر المكتب مزيداً من الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية الفنية بما في ذلك:
- (أ) زيادة التركيز على وضع السياسات في مجال الموارد البشرية؛
- (ب) رصد خطط عمل الإدارات في مجال الموارد البشرية وتنفيذ للقواعد والسياسات؛
- (ج) توفير الأدوات اللازمة للإدارة، من قبيل إتاحة دليل مباشر للموظفين على الشبكة، وتوفير الخدمات الاستشارية عن طريق مكتب للمساعدة، ووضع ملفات إلكترونية للموظفين، ووضع قائمة لحصر المهارات، وإنشاء بنك للوظائف المتاحة؛
- (د) توفير السبل اللازمة للتجهيز الإلكتروني للاستحقاقات؛
- (هـ) تطوير الكفاءات وإدماجها في نظم الموارد البشرية؛
- (و) زيادة برامج التطوير والدعم الوظيفي الموجهة لجميع الموظفين، مع إيلاء التركيز إلى بناء قدرات الإدارة؛
- (ط) التركيز في نظام العدل الداخلي على المشورة والوساطة والتسوية؛
- (ي) وضع السياسات على صعيد النظام الموحد وتنفيذها؛
- (ك) تقديم مبادرات جديدة بشأن السياسات المتصلة بمسائل العمل/الحياة.
- ٧٩ - سيؤدي المكتب قدراً أقل من التجهيز الإداري مما يؤدي إلى:
- (أ) التخلص إلى حد كبير من عملية تجهيز المعاملات؛
- (ب) وقف ازدواجية عمليات الفرز المسبق للمرشحين؛
- (ج) التوقف عن إصدار الموافقات في حالات الاختيار الفردي؛
- (د) الاستعانة بالوسائل الإلكترونية في حالات تجهيز الاستحقاقات الفردية، أو الأخذ باللامركزية في هذا المجال؛
- (هـ) إلغاء ازدواج العمل في استعراض الاستحقاقات فيما بين مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات أو المكاتب التنفيذية؛
- (و) إلغاء طريقة الحفظ في ملفات ورقية؛
- (ز) اضطلاع المديرين بالدفاع عن قراراتهم الإدارية بأنفسهم في أثناء عمليات الطعن، باستثناء الأمور المتعلقة بالنقاط القانونية.

رابعا - التوصيات

٨٠ - قد ترغب الجمعية العامة في أن تحيط علماً بالعمل الجاري والإجراءات المتخذة أو المتوخاة في المجالات التالية:

(ز) مراقبة نظام التعيين والترقية؛

(ح) إدارة برامج التنقل التنظيمي؛

- (أ) تخطيط الموارد البشرية (انظر الفقرات ٢٥-٢٠ والمرفق الأول)؛
- (ب) ترشيد القواعد والاجراءات (انظر الفقرات ٣٢-٢٦)؛
- (ج) الترتيبات التعاقدية (انظر الفقرات ٥٠-٤٥ والمرفق الرابع)؛
- (د) إقامة العدل (انظر الفقرات ٥٥-٥١ والمرفق الخامس)؛
- (هـ) الكفاءات والتعلم المستمر (انظر الفقرات ٦٠-٥٦ والمرفق السادس)؛
- (و) إدارة الأداء (انظر الفقرات ٦٥-٦١ والمرفق السابع)؛
- (ز) التطوير الوظيفي (انظر الفقرات ٧٠-٦٦ والمرفق الثامن)؛
- (ح) شروط الخدمة (انظر الفقرات ٧٥-٧١ والمرفق التاسع)؛
- ٨١ - وقد ترغب الجمعية أيضا في أن تحيط علما بالآليات المحددة لإجراءات المساءلة والرصد والرقابة التي تشكل جزءا لا يتجزأ من الإصلاحات والتجديدات المقترحة من الأمين العام.
- ٨٢ - ويطلب الأمين العام إلى الجمعية العامة اتخاذ إجراءات محددة دعما للمبادرات التي قدمها من أجل الإصلاح فيما يتعلق بالتعيين والتنسيب والترقية (انظر الفقرات ٣٣-٣٧ والمرفق الثاني) والتنقل/الحراك الوظيفي (انظر الفقرات ٣٨-٤٤ والمرفق الثالث)، وعلى التحديد فيما يتعلق بالتغييرات التي أدخلت على النظام الإداري للموظفين، حسب المبين في المرفق العاشر لهذا التقرير.

المرفق الأول

تخطيط الموارد البشرية

١ - ترسم خطة العمل المتعلقة بالموارد البشرية أهدافا رئيسية خلال فترة زمنية محددة. ويعتبر التحديد المبكر للشواغر المتوقعة (عن طريق التقاعد والتحرك الأفقي وإعادة التوزيع أو الأسباب الطبيعية) مكونا أساسيا للتخطيط التعاقبي. وتعتبر خطة عمل الموارد البشرية بالنسبة لمكتب إدارة الموارد البشرية أداة رصد وآلية مساءلة لضمان الامتثال لأهداف المنظمة من الموارد البشرية إجمالاً. وبالنسبة لمديري البرامج توفر خطة عمل الموارد البشرية سياقاً وإطاراً لأهدافهم الخاصة، في مجال إدارة الموارد البشرية.

خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية

٢ - أنشأ الأمين العام المكتب الإداري لخطة عمل في مجال الموارد البشرية باعتبارها الأداة الرئيسية للتخطيط. وتستعرض خطة عمل الموارد البشرية تسعة عناصر إدارية هامة: الشواغر الحالية والشواغر المتوقعة والتمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين وحراك الموظفين وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي والتدريب والعلاقات بين الموظفين والإدارة. ويجتمع الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية مع رئيس كل إدارة/مكتب للاتفاق حول الأهداف المحددة لكل عنصر بالنسبة لفترة الإثني عشر شهراً القادمة ولاستعراض الانجازات و/أو أوجه القصور في فترة الإثني عشر شهراً الماضية. وتم تنفيذ التقييمات الكاملة الأولى بموجب خطط العمل في عام ١٩٩٩ وأوائل عام ٢٠٠٠. وتعتبر خطة عمل الموارد البشرية عنصراً هاماً من أهداف الإدارة التي يناقشها الأمين العام مع كل من مديري البرامج ويسجلها في خطته أو خطتها لإدارة الأداء. ويرد وصف

٣ - ولتكملة خطط عمل الموارد البشرية وتعزيزها يجري تطوير نظام عالمي للمعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ويعتمد هذا النظام كثيراً على نظام المعلومات الإدارية المتكامل في قطاع الموارد البشرية جاعلاً بذلك إدماج البيانات على أساس مقارن في جميع أنحاء العالم ممكناً. وفي الماضي، لم يكن استخدام قواعد بيانات مختلفة من موقع لآخر وتشغيلها على برامج ونظم تشغيل مختلفة في صالح تكامل البيانات عن الموظفين وهي مسألة بالغة الأهمية لأغراض التخطيط. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية، في إطار دوره في إصدار المعايير والمبادئ التوجيهية، نماذج وأشكال وبرامج حاسوبية ومتطلبات تقديم تقارير موحدة بحيث يمكن تقييم احتياجات المنظمة على أساس عام. ووحدة الشكل والاحتياجات هذه هامة أيضاً بالنسبة للرصد وتبليغ الهيئات التشريعية.

٤ - وفي نفس الوقت، ما فتئ توسيع التقرير السنوي عن تكوين الأمانة العامة يجري منذ عام ١٩٩٧ ليشمل تحليل عدد من اتجاهات القوة العاملة. وتقدم سلسلة من إحصاءات الموارد البشرية الموحدة صورة مؤلفة من هيكل موظفي الأمانة العامة والتغيرات التي تحدث فيه.

نظام تخطيط

٥ - ركزت الجمعية العامة في الفرع ثالثاً، الفقرة ٤ من قرارها ٢٢١/٥٣ على أهمية نظام تخطيط الموارد البشرية،

الموظفين واتجاهاتهم واحتياجاتهم. وتبين لكل إدارة أو مكتب موقع ما يمكن أن يحتاجه الخليط الحالي من مهارات الموظفين من إضافة أو زيادة للإيفاء بالمتطلبات المتعلقة بالمهام الجديدة.

٧ - وحتى الآن، شارك ٢٠٠ ٥ موظفا في الحصر. وقد أعيدت صياغة مشروع حصر المهارات بمجموعة برامج حاسوبية جديدة للمرحلة الثانية لتيسير اجابات الموظفين. ويتوقع اكتمال هذا المشروع خلال عام ٢٠٠٠، وسيشمل الموظفين في البعثات الميدانية. وبمجرد إكمال مرحلة جمع البيانات، سيجرى مشروع تجريبي لاختبار عدد من نماذج الخطط التعاقبية في عام ٢٠٠١.

الرصد

٨ - أنشأ مكتب إدارة الموارد البشرية آلية رصد، تعمل عن كثب مع نظام المعلومات الإدارية المتكامل، لرصد الامتثال للسياسات والمبادئ التوجيهية والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، في جميع مكاتب الأمانة العامة. ومن الآليات التي استحدثت نظام مراقبة التوظيف بواسطة الحاسوب يقدم نظرة عامة سريعة على كل مراحل التوظيف في المواقع الشاغرة. وثمة آلية أخرى تتمثل في الأخذ بإجراء آلي في تسجيل الحضور والوقت في نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وفي الوقت الحاضر، يتركز العمل على تصحيح البيانات الموجودة في النظام فيما يتعلق باستحقاقات الموظفين (وخاصة بدل الإعالة، منحة التعليم، إعانة الإيجار، وبدل التنقل والمشقة). وجرى هذا العمل استعدادا لاستخدام Release 4.0 في نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي سيكون جاهزا للعمل قبل نهاية هذه السنة. وستستخدم بيانات الموارد البشرية حينذاك على أساس مباشر لأغراض جدول الرواتب دون المرور بشعبة الحسابات.

ويشمل ذلك نهج متكامل لسياسات التوظيف وتصنيف الوظائف والسياسات التعاقدية. ويعتزم الأمين العام الاستمرار في استحداث أدوات مركزية لتخطيط الموارد البشرية عن طريق مكتب إدارة الموارد البشرية بحيث يمكن تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة فيما يتعلق بالتوظيف بأسلوب شامل وفي الوقت المناسب. وستظل الشراكة بين مكتب إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والمكاتب في الاتفاق على أهداف محددة للعمل جزءا من خطة الأمين العام لإدارة البرامج مع كبار مدرائه وآلية مباشرة للمساءلة. وستدرج المزيد من العناصر في تقارير الرصد والتخطيط الصادرة عن المكتب مع ورود المزيد من بيانات الموظفين في نطاق نظام المعلومات الإدارية المتكامل، مثلا مع أوتوماتية التصنيف وسجلات الموظفين.

حصر المهارات

٦ - قدم الأمين العام في عام ١٩٩٩ تقريرا عن إكمال مكتب إدارة الموارد البشرية للمرحلة الأولى من قائمة حصر مهارات الموظفين (انظر 4/279 و Corr.1، الفقرات ٥٩-٦٨). وكان الغرض من الحصر تجميع معلومات عن مهارات الموظفين وخبراتهم ومعلومات أساسية عنهم وطموحاتهم الوظيفية باستخدام قاعدة بيانات الكترونية شاملة. ويعتبر هذا الحصر شرطا أساسيا لبرامج تنقل أو حراك الموظفين يمكن إدارتها وتخطيط اكتساب خبرات جديدة عندما يجري تغيير مهام الموظفين في الأمانة العامة وبصفة خاصة عندما يرتقوا من الوظائف التقنية إلى مستويات الإدارة في المنظمة. وتوفر المعلومات المجمعة حتى الآن، أساسا موضوعيا لتقييم مهارات الموظفين الحالية والتي يمكن بالتالي موازنتها مع احتياجات الإدارات والمساعدة في تقدير الفجوات في موارد الموظفين والمساعدة في تقييم المرشحين بالنسبة للشواغر والتنقلات والتدريب والمهام المتخصصة. وتوفر بالنسبة للمكتب نظرة عامة عن مهارات

للتوظيف للبعثات الميدانية (إدارة عمليات حفظ السلام) أو التوظيف لفترة قصيرة في أوقات الذروة بالنسبة لحجم العمل (إدارة شؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات) ستكون التقارير العادية والرسمية أساس استعراض أعمال الموظفين: والغرض هو التحسب للمشاكل ودرئها كلما كان ممكنا بدلا من أن يؤدي مكتب إدارة الموارد البشرية دور التخمين مرة ثانية. ويعتبر سجل الاستثناءات آلية مساءلة تسجل كل قرارات الموافقة على الاستثناء من القواعد والممارسات والإجراءات المعروفة بالإضافة إلى سبب الاستثناء والموظف المعني الذي أذن به.

المساءلة في تخطيط الموارد البشرية

٩ - تعتبر خطة عمل الموارد البشرية آلية مساءلة قوية في مجال تخطيط الموارد البشرية. فهي تبين بوضوح مجالات محددة لمسؤوليات الإدارة ولاهتماماتها وأهدافها التي يتعين على كل إدارة أو مكتب الإيفاء بها. ويرصد تحقيق أهداف الخطة السنوية أو عدم تحقيقها في مرحلة استعراض التقدم المحرز كل ستة أشهر أو في منتصف الفترة. ومن الأهمية القصوى أن تتطابق التزامات البرامج والتشغيل التي يتعهد بها المدراء مع التزامات الإدارة. ومن حيث الموارد البشرية يعني هذا أن أي مدير برامج مسؤول مباشرة أمام الأمين العام بشأن إدارته أو مكتبه. والمدير التنفيذي مسؤول مباشرة أمام مدير البرامج. وكل موظف مسؤول مباشرة أمام المدير التنفيذي. وتدخل مهام الرصد والمراقبة ضمن عمل فريق المساءلة الذي يرد وصف دوره ومهمته بالكامل في تقرير الأمين العام عن المساءلة (A/55/270، الفقرات ٤١-٤٣). وسوف يرصد الفريق المشاكل الجهازية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ويتدخل فيها إذا دعا الأمر. وستستعرض الإدارة العليا بصورة منتظمة هذه النتائج من أجل الامتثال وإذا لزم الأمر، للإجراءات العلاجية. وتشمل خطة عمل الموارد البشرية إذا ثلاثة أشياء: بيان التزام وإطار للرصد ووسيلة لمراقبة المكونات الأساسية لإدارة الموارد البشرية على المستوى الإداري.

١٠ - ويقدم مكتب إدارة الموارد البشرية المشورة والرأي يوميا في قضايا ومشاكل إدارة الموارد البشرية التي تحدث على مستوى الإدارات أو المكاتب سواء في المقر أو المكاتب الخارجة عن المقر. وبهذه الطريقة، فإن الامتثال لإجراءات التوظيف والتعيين والترقي وإجراءات وسياسات تطوير الموظفين وسياسات إدارة الأداء وسياسات التعويض والمبادئ التوجيهية للتصنيف وإجراءات توزيع الاستحقاقات يؤمنها المكتب. وفي حالة وجود تفويض في بعض المسؤوليات مثلا

المرفق الثاني

التوظيف والتنسيب والترقية

الأهداف

١ - هدف الإصلاح في عملية ملء الشواغر (أنشطة التوظيف والتنسيب والترقية) هو إيجاد نظام: يستند إلى احتياجات متوقعة من الموظفين تحدد عن طريق تخطيط الموارد البشرية؛ ويمكن المدراء من اتخاذ قرارات تتعلق بالاختيار تقوم على معايير موضوعية ذات صلة بالعمل وتنافسية؛ ويسهل التنقل الجانبي (التنسيب) والعمودي (الترقية) في كامل أجزاء الأمانة العامة؛ ويوفر فرصا لتنسيب الموظفين على أساس الجدارة؛ ويمتثل لسياسات المنظمة المتعلقة بالتعيين على أساس الجدارة، مع المراعاة الواجبة للتمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين وحسن التوقيت.

٢ - ويتمثل أحد العناصر الأساسية للمقترحات في أن يُعهد لمدراء البرامج بالقرارات النهائية فيما يتعلق باختيار المرشحين. وأعرب عن قلق كبير إزاء المسؤولية المقترحة لمدراء البرامج في مجالات التوظيف والتنسيب والترقية. ويقدر الأمين العام هذا القلق ويقر بأن من الأساسي، قبل منح تلك السلطة، إنشاء آليات محكمة للمساءلة، بما في ذلك ما يلزم من إجراءات الرصد والمراقبة الداخليين، فضلا عن التدريب (انظر A/C.5/53/34، الفقرات ٢٩-٣٩ والقرار ٢٢١/٥٣، الفرع رابعا الفقرتين ٢ و ٨). وهو يعتقد أن من الهام لا أن يكون هناك نظام عام شامل للمساءلة والمسؤولية فحسب، (على النحو المبين في الوثيقة A/55/270) إلا أن وجود آليات للمساءلة مصممة تحديدا لإجراءات التوظيف والتنسيق والترقية أمر بالغ الأهمية.

٣ - وقد اتخذت الجمعية العامة ذاتها عددا من المقررات التي تؤثر بشكل مباشر على مقترحات الأمين العام للإصلاح في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، وعلى عكس ما جاء بالمقترح الأصلي للأمين العام بأن تعمم إعلانات الشغور لمدة ثلاثين يوما، فقد قررت الجمعية العامة أن تعمم تلك الإعلانات لمدة ستين يوما. ولذلك عدل الأمين العام في الوقت الحاضر هدفه العام المتعلق بالفترة المناسبة لملء الشواغر من ٩٠ يوما إلى ١٢٠ يوما. والمتوسط الحالي كما أعلن عنه مكتب خدمات المراقبة الداخلية هو ٢٧٥ يوما. ويعتزم الأمين العام مواصلة العمل بشكل وثيق مع الدول الأعضاء لتخفيض فترة التعميم التي مدتها ٦٠ يوما

٤ - هدف الإصلاح في عملية ملء الشواغر (أنشطة التوظيف والتنسيب والترقية) هو إيجاد نظام: يستند إلى احتياجات متوقعة من الموظفين تحدد عن طريق تخطيط الموارد البشرية؛ ويمكن المدراء من اتخاذ قرارات تتعلق بالاختيار تقوم على معايير موضوعية ذات صلة بالعمل وتنافسية؛ ويسهل التنقل الجانبي (التنسيب) والعمودي (الترقية) في كامل أجزاء الأمانة العامة؛ ويوفر فرصا لتنسيب الموظفين على أساس الجدارة؛ ويمتثل لسياسات المنظمة المتعلقة بالتعيين على أساس الجدارة، مع المراعاة الواجبة للتمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين وحسن التوقيت.

مسائل تتعلق بالمعلومات

١ - ضمن الأمين العام رؤيته وأهدافه للإصلاح في مجال إدارة عمليات التوظيف والتنسيب والترقية في تقريره إلى الجمعية العامة عن إدارة الموارد البشرية (انظر A/53/44، الفقرات ٢٠-٢٤). وطلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام في الفرع خامسا، الفقرة ١٣ من قرارها ٢٢١/٥٣ أن يواصل تحسين إجراءات التوظيف والتنسيب القائمة بغية زيادة تبسيطها وجعلها أكثر شفافية وملاءمة.

٢ - وكما أُبلغ عن ذلك في عام ١٩٩٨، جرى بالفعل اتخاذ بعض الخطوات الملموسة لتعجيل عملية ملء الشواغر، مما أسفر عن خفض الوقت المتوسط اللازم بقرابة ٤٠ في المائة خلال سنتين. وفي أوائل عام ١٩٩٩، أعد فريق عمل مقترحات شاملة لإصلاح نظام التوظيف والتنسيب والترقية. وكُرست ثلاث دورات للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة لاستعراض المقترحات مع ممثلي الموظفين، بما في ذلك دورة استثنائية عقدت في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٩ تركزت

اشترك الموظفين في الاختيار الفعلي للمرشحين. ثالثاً، إن هيئة الاستعراض المركزي هي ذاتها آلية مساءلة مدججة في صميم العملية. رابعاً في حالة اكتشاف الهيئة لمشاكل تتعلق بالامتثال للعملية ولا يمكن حلها سيتعين على مدير البرنامج إحالة القضية إلى الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية أو إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية للبت فيها.

الفرع ألف

ملء الشواغر عن طريق التوظيف أو الترقية

٩ - تصمم العملية بطريقة يكون فيها القرار النهائي بيد مدير البرنامج وتكون هيئة الاستعراض المركزية مسؤولة عن رصد العملية.

الخطوة ١

بدء العملية وتحديد معايير الاختيار: ٣٠ إلى

٦٠ يوماً

١٠ - يكون قد تحدد بالفعل في خطة الموارد البشرية على مستوى الإدارة وتقررت الأولويات بالنسبة لمعظم الوظائف الواجب ملؤها في فترة السنتين التالية. وينبغي أن يبدأ التخطيط لعملية ملء وظيفة شاغرة بصورة غير متوقعة حالما يصبح المدير التنفيذي على علم بأنه ستنشأ حالة شغور. ففي حالات التقاعد مثلاً يكون التاريخ معروفاً سلفاً؛ وفي حين تستصوب عملية نقل جانبية داخلية (لأغراض التطوير الوظيفي مثلاً) فإنه يمكن أيضاً تخطيط التواريخ سلفاً. وينبغي وضع أشكال عامة للوظائف المتشابهة داخل الشبكات المهنية ثم تكييفها حسب الاقتضاء لتعكس احتياجات كل وظيفة معينة. وينبغي إصدار إعلانات الشغور بالنسبة للشواغر المتوقعة قريباً قبل ستة أشهر من نشوء حالة الشغور.

١١ - وسيعد المدير التنفيذي استمارات التقييم وفي الوقت نفسه يعد فيه توصيف للوظيفة وإعلان الوظائف الشاغرة.

إلى الحد الأدنى الممكن بطرق شتى منها مثلاً وضع آليات محددة للإعلان المبكر عن الشواغر و/أو إعداد قوائم بالمرشحين.

النهج التدريجي

٦ - التغييرات المقترحة لنظام التوظيف والتنسيب والترقية ليست جذرية: فهي أقرب إلى ترشيد وتبسيط النهج القائمة. وهي تستند إلى مبدأ أساسي: ينبغي أن يكون مدراء البرامج، الذين يتحملون المسؤولية ويتعرضون للمساءلة فيما يتعلق بتحقيق نتائج جوهرية في برامج عملهم، مسؤولين أيضاً عن اتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق باختيار الموظفين الذين سيوفون بمتطلبات برامج العمل هذه. وليس الأمر كذلك حالياً. فالعملية القائمة مرهقة وبطيئة، وصنع القرار موزع بين عدة أطراف مدراء البرامج، وممثلي الموظفين، وهيئات التعيين والترقية وإدارة الشؤون الإدارية. والنظام الحالي متحيز للأقدمية، ومفتوح لمجموعات محدودة من المرشحين وليس للتنافس المفتوح وشديد الاعتماد على الوثائق الورقية.

٧ - وينبغي النظر إلى العملية الجديدة بالاقتران مع المقترحات الواردة في المرفق الثالث بشأن التنقل/الحراك الوظيفي والتي لها أثر مباشر على عملية التنسيب الداخلية للمنظمة، وخاصة المقترحات التي تؤيد الحركة الجانبية أو التنسيب الجانبي للموظفين بشكل يسبق ملء الشواغر بصفة رسمية.

مزايا النظام المقترح

٨ - هناك أربعة من مميزات النظام الجديد تستحق التركيز عليها. أولاً ستبدأ أنشطة التوظيف قبل نشوء حالة الشغور بالفعل، وذلك أساساً نتيجة إنشاء مصرف وظائف إلكتروني عالمي. ثانياً وكما تضم الهيئات الحالية للتعين والترقية ممثلين لكل من الإدارة والموظفين، سيضمن أيضاً مبدأ مشاركة ممثلي الموظفين في استعراض العملية. وستوقف

ووفقا لمعايير الاختيار المتفق عليها والواردة باستمارة التقييم. ثم يجري المدير التنفيذي مقابلة مع المرشحين الواعدين أكثر من غيرهم ويحدد الذين يجب إدراجهم في القائمة القصيرة. ويجوز للمدير التنفيذي أن يدرج في القائمة عددا يصل إلى خمسة مرشحين لأغراض القائمة القصيرة. ويوصى باختيار المرشح صاحب أعلى درجة ويمكن إدراج عدد يصل إلى أربعة من المرشحين المتبقين في القائمة القصيرة على النحو التالي:

(أ) المرشحون الداخليون: يجوز وضعهم على القائمة لوظائف أخرى مماثلة لا توجد فيها حاجة إلى الإعلان عن شواغر؛

(ب) المرشحون الخارجيون: يجوز وضعهم على قائمة لينظر فيهم فيما يتعلق بوظائف أخرى مماثلة معن عنها خارجيا.

١٥ - وإذا تساوت الجدارة الفنية للمرشحين، يتوقع من المدير التنفيذي أن يوصي بالمرشح الذي يفني على أفضل وجه بالغايات والأهداف المؤسسية للإدارة في مجال الموارد البشرية.

١٦ - وسينشأ ملف واحد لحالة الشغور المحددة يتضمن جميع الطلبات واستمارات التقييم، من أجل استعراضها ومراجعتها في المستقبل حسب الاقتضاء.

١٧ - وبعد ذلك تحال توصيات المدير التنفيذي، مع ورقات موجزة لعملية الفحص والاختيار الأولية إلى هيئة الاستعراض المركزية. وينبغي أن تتم هذه الخطوة من العملية في غضون ٢٠ يوما بالنسبة للاختيار الداخلي و ٣٠ يوما إذا انطوى الأمر على مرشحين خارجيين.

وستتضمن هذه الاستمارات الشروط الأساسية التي ستستبعد منذ البداية المرشحين الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة والمرشحين غير المؤهلين. وسيستند الشكل إلى "خانات" يجري تعليمها لتبين الشروط التي استوفها مقدمو الطلبات أو لم يستوفوها. وستحدد الاستمارات المعايير المتصلة بالعمل والمعايير التنظيمية التي سيجري بها تقييم المرشحين المؤهلين الذين يستوفون الشروط. وستشمل هذه المعايير درجات رقمية لكل عنصر من العناصر الأساسية كما جرى تقديرها من الوثائق ومن حصيلة المقابلات؛ فضلا عن خانات للمعايير التنظيمية مثل التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وستلخص الاستمارات أيضا الترتيب المقارن للمرشحين المؤهلين الذين تتوفر فيهم الشروط وفقا لهذه المعايير، على أساس الدرجات الرقمية العامة.

١٢ - وتحال استمارات التقييم إلى هيئة الاستعراض المركزية من أجل الحصول على تأكيد مستقل لمناسبة المعايير. وهكذا سيحذف تكييف إعلانات الشغور لتناسب مرشحين محددين. وسيأخذ المدير التنفيذي في الاعتبار تعليقات الهيئة عند إعداد الصيغة النهائية لاستمارات التقييم. وينبغي أن تنتهي هذه المرحلة من العملية قبل حلول الموعد النهائي لاستلام الطلبات أي في غضون ٣٠ يوما بالنسبة للمنافسات الداخلية و ٦٠ يوما بالنسبة للمنافسات المفتوحة.

الخطوة ٢

الاختيار: ٢٠ إلى ٣٠ يوما

١٣ - عند تلقي الطلبات، يقوم المدير التنفيذي أولا، بمساعدة المكتب التنفيذي أو الإداري باستبعاد المرشحين الذين لا تتوفر فيهم الشروط وغير المؤهلين وذلك باستخدام المعايير التي أقرتها هيئة الاستعراض المركزية.

١٤ - ويقوم المدير التنفيذي بعد ذلك باستعراض المرشحين المتبقين وترتيبهم حسب الدرجات الرقمية التي حصلوا عليها

(ب) امتثال المدير التنفيذي للعملية كما يتبين من تعليقات الهيئة.

٢١ - وإذا كان مدير البرنامج غير راض فيما يتعلق بأي من هذين البندين، فإنه يطلب من المدير التنفيذي أن يعيد النظر في توصياته أو توصياتها وأن يقدمها من جديد إلى هيئة الاستعراض المركزية. ولا تجري عملية إعادة النظر هذه إلا مرة واحدة، وبعد ذلك يتخذ مدير البرنامج قراراً نهائياً.

٢٢ - وفي حالة مرشح داخلي، وبعد اتخاذ القرار النهائي، يتعين على مدير البرنامج المسؤول عن المرشح أن يخلي سبيله أو سبيلها في أسرع وقت ممكن، وعلى أية حال في وقت لا يتجاوز ٦٠ يوماً.

٢٣ - وتقدم هيئة الاستعراض المركزية سنوياً تقريراً عن أعمالها إلى مكتب إدارة الموارد البشرية وإلى الأمين العام، مما يتيح الفرصة للمراقبة المركزية للقرارات التي يتخذها آحاد مدراء البرامج. ويجري النظر في هذه التقارير خلال عملية التخطيط السنوية للموارد البشرية.

الخطوة ٥

الاستئناف لدى إدارة الشؤون الإدارية: ٥ إلى

١٠ أيام

٢٤ - في حالة استمرار وجود مشاكل تتعلق بالامتثال للعملية بعد إعادة تقديم حالة ما إلى هيئة الاستعراض المركزية يتعين على مدير البرنامج أن يحيل القضية إلى إدارة الشؤون الإدارية، مع تعليقاته الذاتية عليها وتعليقات هيئة الاستعراض المركزية لاتخاذ القرار النهائي.

المساءلة

٢٥ - للمبادرات المتعلقة بالتعيين والتنسيب والترقية آثار مباشرة فيما يتعلق بآليات إجراءات المساءلة والرصد والرقابة. وأهم ما في هذه المبادرات أنها تنص بوضوح على خضوع جميع المديرين للمساءلة عن الاختيارات الفنية التي

الخطوة ٣

استعراض هيئة الاستعراض المركزية: ٥ أيام

١٨ - ستنظر هيئة الاستعراض المركزية فيما إذا:

(أ) أُجري الاختيار وفقاً للعملية المتفق عليها وقدم المدير التنفيذي توصياته/توصياتها وفقاً للمعايير المتفق عليها المحددة مسبقاً؛

(ب) قدمت توصيات المدير التنفيذي بشكل يستند إلى المنطق وإلى الوثائق؛

(ج) كانت التوصيات مسببة، والوقائع موثقة وأنه لا يوجد تحريف للحقائق، ولا يوجد خطأ قانوني وأي تحيز أو دافع غير سليم.

١٩ - وإذا كانت هيئة الاستعراض المركزية أية استفسارات حول هذه المسائل، فسيدعو المدير التنفيذي لتقديم توضيحات. إلا أنها لا تتخذ موقفاً بشأن المزايا الفنية لفرادى المرشحين: فدورها يتمثل في رصد الامتثال للعملية وضمان عدم وجود عوامل خارجية، وليس إعادة النظر في التقدير الفني للمدير التنفيذي. وينبغي أن يتم الاستعراض الذي تقوم به الهيئة في غضون خمسة أيام.

الخطوة ٤

القرار النهائي لمدير البرنامج: ٥ إلى ١٥ يوماً

٢٠ - توجه بعد ذلك توصيات المدير التنفيذي، مع تعليقات الهيئة بشأن الامتثال للإجراءات إلى مدير البرنامج لكي يتخذ قراراً نهائياً. وينظر مدير البرنامج في التوصيات والتعليقات ويتخذ قراراً. ويتعين إقرار توصية المدير التنفيذي إلا إذا كان مدير البرنامج غير مقتنع بـ :

(أ) تقدير المدير التنفيذي للمزايا الفنية للمرشحين؛

يُقدمون عليها في الأمور المتعلقة بملاك الموظفين في كياناتهم التنظيمية: وفي الوقت نفسه، تتولى هيئة الاستعراض المركزية دور الوصي الأخير للمساءلة في هذه العملية. وتقع على عاتق مكتب إدارة الموارد البشرية التابع لإدارة الشؤون الإدارية وهيئة الاستعراض المركزية مسؤوليات الرصد؛ إذ تكفل الهيئة توافر إجراءات فعالة للاستعراض، أما مكتب إدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون الإدارية فلهما القرار النهائي في حالة نشوء خلاف بين مديري البرامج والهيئة.

مقارنة بين العملية الحالية والعملية المقترحة للماء الشواغر:

العملية الحالية

العملية المقترحة

١ شغور الوظيفة

إقرار توصيف الوظيفة/استعراض التصنيف؛ تعد الإدارة إعلانا بالوظيفة الشاغرة؛ يتولى مكتب إدارة الموارد البشرية تعميم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة؛ تظهر في أحيان كثيرة تفاوتات بين توصيف الوظيفة والإعلان عن الوظيفة الشاغرة؛ لا يوجد معايير متفق عليها للتقييم.

تحدد الأهداف مسبقا في خطة عمل تحصر الوظائف الشاغرة المتوقعة؛ ويشفع الإعلان عن الوظائف الشاغرة بتوصيف لهذه الوظائف ومعايير التقييم المعتمدة من هيئة الاستعراض المركزية، وترسل هذه الخطة إلى مكتب إدارة الموارد البشرية لتعميم الإعلان عن الوظائف الشاغرة. ويحتفظ المكتب على الشبكة بينك للوظائف.

تسبق هذه الخطوة شغور الوظائف

٦٠ ٩٠ يوما

٢ تعميم الإعلان عن الوظائف الشاغرة

(لا يوجد تغيير: ٣٠ ٦٠ يوما)

٣ يقدم المرشحون بحلول الموعد النهائي؛ ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بفرز المرشحين بناء على المعايير العامة

لا يرسل إلى الإدارات إلا المرشحون المستحقون. يتوجه جميع المرشحين مباشرة إلى الإدارات ذات الصلة.

لا ينطبق

١٠ أيام

٤ الاستعراض من قبل الإدارات

يستبعد المرشحون غير المستحقين/غير المتمتعين بالمؤهلات المطلوبة استنادا إلى المعايير المتفق عليها؛ يُصنف المرشحون استنادا إلى المعايير المتفق عليها؛ تجري مقابلات مع يحات؛ يوصى

يتلقى المديرون التنفيذيون المساعدة من فريق من ممثلي الإدارة/الموظفين؛ ولا يعد إجراء المقابلات أمرا إلزاميا؛ كما أن المرشحين المؤهلين الذين لا يقع عليهم الاختيار لا تدرج أسماءهم في القائمة الخاصة بالوظائف المشاهدة؛ فهناك ملفات للحالات متعددة وضخمة؛ وتتخذ القرارات الفنية بشأن المرشحين من جانب فريق الإدارة.