

A

الأمم المتحدة

Distr.
GENERAL

الجمعية العامة



A/47/168
24 April 1992
ARABIC

ORIGINAL: ARABIC/CHINESE/ENGLISH/
FRENCH/RUSSIAN/SPANISH

الدورة السابعة والأربعون
البندان ١١١ و ١١٤ من القائمة الأولى*

وحدة التفتيش المشتركة

مسائل الموظفين

مزايا ومساوئ نظام تصنيف الوظائف

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش
المشتركة المعنون "مزايا ومساوئ نظام تصنيف الوظائف" (JIU/REP/91/7) .

. A/47/50

*

المرفق

JIU/REP/91/7

جنيف ، تشرين الاول/اكتوبر ١٩٩١

مزايا ومساوي نظام تصنيف الوظائف

من اعداد

راؤول . كاخانو

وحدة التفتيش المشتركة

المحتويات

<u>المفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
ج		موجز تنفيذي
١	١ - ٦	أولا - مقدمة
٢	٧ - ١٧	ثانيا - خلفية نظام تصنيف الوظائف
٥	١٨ - ١٦٤	ثالثا - تنفيذ معايير التصنيف ورصدها
٥	١٨ - ٢٠	ألف - الامانة العامة للأمم المتحدة
٧	٢١ - ١٦٤	باء - وكالات الأمم المتحدة المتخصصة
		١ - منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
٧	٣١ - ٤٢	(الفاو)
١٠	٤٣ - ٥٥	٢ - الوكالة الدولية للطاقة الذرية
١٣	٥٦ - ٦٨	٣ - منظمة الطيران المدني الدولي
١٦	٦٩ - ٨٥	٤ - منظمة العمل الدولية
١٩	٨٦ - ٩٠	٥ - المنظمة البحرية الدولية
		٦ - الاتحاد الدولي للاتصالات المملكية
٢٠	٩١ - ١٠١	واللاسلكية
		٧ - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم
٢٣	١٠٢ - ١١٥	والثقافة (اليونسكو)
		٨ - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
٢٤	١١٦ - ١٢٤	(اليونيو)
٢٦	١٢٥ - ١٣٤	٩ - الاتحاد البريدي العالمي
٢٨	١٣٥ - ١٤٤	١٠ - منظمة الصحة العالمية
٣٠	١٤٥ - ١٥٤	١١ - المنظمة العالمية للملكية الفكرية ..
٣٣	١٥٥ - ١٦٤	١٢ - المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

المحتويات (تابع)

<u>المفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٣٥	١٨٨ - ١٦٥	رابعاً - الاستنتاجات
٤١	١٩٠ - ١٨٩	خامساً - التوصيات

المرفقات

<u>المرفق</u>	
الاول -	وصف نظام تصنيف الوظائف الذي وضعت له لجنة الخدمة المدنية الدولية
٤٤	
الثاني -	التصنيف الموحد للمجموعات المهنية (مقتطفات)
٥٤	

موجز تنفيذي

أنشء نظام تصنيف الوظائف قبل أكثر من عشر سنوات مضت لتلبية حاجة محسوسة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى ادخال تقنيات جديدة لإدارة شؤون الموظفين ، وكانت التكنولوجيات المتقدمة ومسؤولية المنظمات عن تواجد موظفين لديها تتوفر فيهم كفاءات وخبرات متنوعة هي المعايير الرئيسية في اختيار مفهوم تصنيف الوظائف باعتباره أداة قيمة في هذا الشأن ، مما يؤمن للجميع "المساواة في الأجر مقابل العمل المتساوي" .

وقد طلبت إحدى المنظمات من وحدة التفتيش المشتركة ، التي أشركت في هذا المشروع منذ مراحله الأولى ، إجراء الدراسة بغية تحليل نتائج تطبيق النظام في كل المنظمات ، والتماس سبل لتحسينه وزيادة مرونته نوعا ، مع الحفاظ في الوقت ذاته على سلامة أهداف المفهوم .

ويعرض الفصل الثاني خلفية نظام تصنيف الوظائف وكيفية وضع المعايير الموحدة في صورتها النهائية ووضعها موضع التنفيذ .

وربما كان عرض الفصل الثالث مختلفا عن أغلب تقارير وحدة التفتيش المشتركة ، إذ يعرض محتواه تنفيذ نظام تصنيف الوظائف ، منظمة فمظمة ، مؤكدا مزاياه ومساويه . وقد قرر المفتش عمدا إعطاء أقصى ما يمكن من الحيز للمنظمات للاعتراب عن آرائها بشأن الموضوع ، فالقصد من الدراسة هو أن تكون أداة مرجعية .

وفي الفصل الرابع يحلل المفتش مزايا ومساوي نظام تصنيف الوظائف كما عرضتها المنظمات ، وخلص إلى أن النظام سليم ويشكل أداة نافعة للإدارة ، على الرغم من وجود بعض المشاكل وما يبدو من أن الإشارات إلى المساوي كانت أكثر منها إلى المزايا .

وفي الفصل الخامس يطرح المفتش عددا من التوصيات بغية تخفيف بعض نقائص تطبيق نظام تصنيف الوظائف ، ويقترح في الوقت نفسه مواضيع موازية أخرى يمكن مواصلة دراستها ، ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين ودعم خدمات شؤون الموظفين والتوقعات الطبيعية للموظفين والمرونة الضرورية التي تلتزمها جميع الأطراف .

موجز تنفيذي

أنشء نظام تصنيف الوظائف قبل أكثر من عشر سنوات مضت لتلبية حاجة محسوسة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى ادخال تقنيات جديدة لإدارة شؤون الموظفين ، وكانت التكنولوجيات المتقدمة ومسؤولية المنظمات عن تواجد موظفين لديها تتوفر فيهم كفاءات وخبرات متنوعة هي المعايير الرئيسية في اختيار مفهوم تصنيف الوظائف باعتباره أداة قيمة في هذا الشأن ، مما يؤمن للجميع "المساواة في الأجر مقابل العمل المتساوي" .

وقد طلبت إحدى المنظمات من وحدة التفتيش المشتركة ، التي أشرت في هذا المشروع منذ مراحله الأولى ، إجراء الدراسة بغية تحليل نتائج تطبيق النظام في كسل المنظمات ، والتماس سبل لتحسينه وزيادة مرونته نوعا ، مع الحفاظ في الوقت ذاته على سلامة أهداف المفهوم .

ويعرض الفصل الثاني خلفية نظام تصنيف الوظائف وكيفية وضع المعايير الموحدة في صورتها النهائية ووضعها موضع التنفيذ .

وربما كان عرض الفصل الثالث مختلفا عن أغلب تقارير وحدة التفتيش المشتركة ، إذ يعرض محتواه تنفيذ نظام تصنيف الوظائف ، منظمة فمظمة ، مؤكدا مزاياه ومساويه . وقد قرر المفتش عمدا إعطاء أقصى ما يمكن من الحيز للمنظمات للاعراب عن آرائها بشأن الموضوع ، فالقصد من الدراسة هو أن تكون أداة مرجعية .

وفي الفصل الرابع يحلل المفتش مزايا ومساوي نظام تصنيف الوظائف كما عرضتها المنظمات ، وخلص إلى أن النظام سليم ويشكل أداة نافعة للإدارة ، على الرغم من وجود بعض المشاكل وما يبدو من أن الإشارات إلى المساوي كانت أكثر منها إلى المزايا .

وفي الفصل الخامس يطرح المفتش عددا من التوصيات بغية تخفيف بعض نقائص تطبيق نظام تصنيف الوظائف ، ويقترح في الوقت نفسه مواضيع موازية أخرى يمكن مواصلة دراستها ، ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين ودعم خدمات شؤون الموظفين والتوقعات الطبيعية للموظفين والمرونة الضرورية التي تلتزمها جميع الأطراف .

أولا - مقدمة

- ١ - أجرت وحدة التفتيش المشتركة هذه الدراسة استجابة لطلب من اليونسكو لتقديم "توصيات لتحسين نظام التصنيف وربما بيان المرونة المرجوة وأهداف الجودة التي يمكن تحقيقها مع الحفاظ على نظام سليم مضمون للموظفين" في النظام الموحد للأمم المتحدة .
- ٢ - وقد أجرت وحدة التفتيش المشتركة منذ انشائها عددا من الدراسات بشأن مشاكل الإدارة في مؤسسات النظام الموحد وأومت بادخال مفاهيم إدارية جديدة لتحسين كفاءة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة . وكان مفهوم تصنيف الوظائف وإدخاله في النظام الموحد في داخل الإطار العام لتخطيط المستقبل الوظيفي من اقتراحات الوحدة الواردة في تقريرها لعام ١٩٧١^(١) . وهذه الدراسة هي بالتالي جزء من سلسلة من اجراءات أو توصيات المتابعة المبينة في التقارير السابقة .
- ٣ - وقد قام المفتش بعدد من الزيارات لمؤسسات النظام الموحد وطلب آراء المنظمات التي لم يتمكن من زيارتها شخصيا . واشتركت المنظمات التالية في الدراسة: مقر الأمم المتحدة ، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف ، ومنظمة الأغذية والزراعة ، والمنظمة الدولية للطاقة الذرية ، ومنظمة الطيران المدني الدولي ، ومنظمة العمل الدولية ، والمنظمة البحرية الدولية ، والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية ، واليونسكو ، واليونيدو ، والاتحاد البريدي العالمي ، ومنظمة المحنة العالمية ، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية . كما استشيرت في عدة مناسبات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة الخدمة المدنية الدولية .
- ٤ - وأعطى الإدارات ، وكذلك ممثلو الموظفين في عدد من المنظمات ، آراءهم في الموضوع ، وقد انعكست هذه الآراء في الدراسة .
- ٥ - والمقصود من التقرير أن يكون أداة مرجعية بشأن خلفية نظام تصنيف الوظائف وتنفيذه ، وهو يهدف الى تأكيد مزايا المفهوم ومساويه ، على السواء ، واقتراح تحسينات ممكنة في تطبيقه .
- ٦ - ويود المفتش الاعراب عن تقديره لما أبدته المنظمات المشتركة من اهتمام ولتعاونها القيم في اعداد التقرير .

ثانيا - خلفية نظام تصنيف الوظائف

٧ - استخدمت الأمم المتحدة كأساس وهي تضع هيكل تحديد رتب وظائفها ، في المراحل الأولى من حياتها (من عام ١٩٤٦ الى عام ١٩٤٩) ، نظام الولايات المتحدة المتبع حينذاك ، ولكنها عدلته بالجمع بين الأعمال الفنية والإدارية والكتابية في فئة واحدة (حتى عام ١٩٤٩ كانت الولايات المتحدة تصنف الفئات الفنية والإدارية والكتابية في فئات مختلفة) . وكان هيكل ترتيب الوظائف يبدأ من أدنى درجة وهي ع - ١ وينتهي عند ع - ١٩ ، ويتضمن وظائف تتصل بالأعمال الفنية والمتخمة وشبه الفنية والكتابية . وكانت مستويات الرتب تتحدد بتقييم الوظيفة (تصنيف الوظيفة) وكانت "الخطة المؤقتة لإدارة المرتبات والاجور" تحدد بوضوح مفهوم تصنيف الوظائف كأساس لتحديد المرتبات: "والخطة المؤقتة مصممة لتوفير تعويض يتناسب مع الواجبات والمسؤوليات المسندة الى شتى الوظائف في الامانة العامة ، وهي لا تتناول ملاءمة شاغل الوظيفة كفرد ، ولا تعتبر الكفاءة ولا طول مدة الخدمة ولا المهارات الخاصة وغير ذلك من المميزات الشخصية لشاغلها عوامل في تقييم الوظيفة" (٢) .

٨ - وقد طبقت الامانة العامة للأمم المتحدة وصف الوظائف الموحد كأداة للتصنيف تتناول كل فئات الوظائف ورتبها .

٩ - وكان قسم التصنيف وتوحيد المرتبات في مكتب شؤون الموظفين هو الذي يقوم بأعمال التصنيف بوصفها أداة للتصنيف . وفيما يتعلق بالتصنيف كانت الولاية المحددة للقسم معرفة كما يلي:

"يدير برنامج التصنيف في منظمة الأمم المتحدة بإسداء المشورة الى الإدارة حول مسائل التصنيف ، ووضع تفاصيل الفئات والرتب حيثما يلزم ذلك ، "يجري دراسات استقصائية للتصنيف للاحتفاظ بمعايير موحدة داخل الادارات والدوائر وبينها" (٣) .

١٠ - وفي عام ١٩٥٠ أدخلت الأمم المتحدة هيكلًا جديدًا لتحديد رتب الوظائف يتضمن أربع فئات مختلفة من الموظفين (فئة المديرين ، وفئة الموظفين الفنيين ، وفئة الخدمات الخاصة ، وفئة الخدمات العامة) ، ثم خفضت هذه الفئات الى الفئتين الحاليتين ، وهما الفئة الفنية وما فوقها وفئة الخدمات العامة .

١١ - وعلى مدى الأعوام وجهت انتقادات متزايدة الى تصنيف الوظائف باعتباره مغاليا في جموده وإغفاله العوامل الشخصية ، اذ ان الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف تعتبر أيضا هامة في تحديد مستوى الرتبة ، ومن ثم كان التخلي تدريجيا عن تصنيف الوظائف .

١٢ - وبعد مرور أكثر من ٣٠ عاماً أخرى أقرت ثانية بالحاجة الى نظام للتصنيف ، فأجرت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧١ دراسة عن مشاكل موظفي الأمم المتحدة واقترحت نظاماً للتصنيف كشرط أساسي لتخطيط التوظيف على الأجل الطويل ، ووضع فئات مهنية ، وإصلاحات أخرى لشؤون الموظفين^(٤) . ثم أجرت دائرة التنظيم الإداري بعد ذلك بعام دراسة أخرى تعرفت على أوجه قصور ومشاكل خطيرة ترجع الى عدم وجود نظام منهجي للتصنيف ، وأومت أيضاً بقوة بإدخال نظام للتصنيف .

١٣ - وفي عام ١٩٧٣ أوصى الأمين العام الجمعية العامة بتصميم وتنفيذ نظام للتصنيف لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- ١- اتساق العلاقة بين واجبات وظيفة ما والرتبة المسندة اليها ؛
- ٢- تحديد رتب الموظفين الذين يؤدون نفس الواجبات والمسؤوليات بطريقة واحدة ، بغض النظر عن توقيت وظروف تعيينهم في البداية ؛
- ٣- وضوح مستويات وألقاب الوظائف بالنسبة لأغراض الميزانية وأغراض شؤون الموظفين^(٥) .

١٤ - وفي تقرير الأمين العام لعام ١٩٧٤ الى الجمعية العامة ، بينت كما يلي أهداف نظام للتصنيف وكيفية انشائه:

"فيما يتعلق بمعايير التصنيف المطلوبة لكل مجموعة مهنية ، اقترحت دائرة التنظيم الإداري اقامة نظام لتصنيف الوظائف يغطي كل الوظائف في الأمانة العامة بغية تأمين ما يلي: (أ) وجود علاقة متسقة بين واجبات الوظيفة والرتبة المسندة اليها ؛ (ب) تحديد رتب الموظفين الذين يؤدون نفس الواجبات والمسؤوليات بطريقة واحدة ، بغض النظر عن توقيت وظروف تعيينهم فسي البداية ؛ (ج) وضوح مستويات وألقاب الوظائف بالنسبة لأغراض الميزانية وأغراض شؤون الموظفين . ومن ثم أوصى ، بغية وضع نظام لتصنيف الوظائف ، سليم في تصوره وتفاصيله ، يديره مكتب خدمات شؤون الموظفين ، بالاستعانة بخبراء خارجيين في تخطيط النظام وتطويره ، وتدريب الموظفين الفنيين الموجودين على هذا العمل . ويوافق الأمين العام تماماً على هذه التوصية ويعطيها أولوية"^(٦) .

١٥ - وقد أنشأت الجمعية العامة لجنة الخدمة المدنية الدولية في عام ١٩٧٥ ، لتحقيق هدف عام هو تطوير "خدمة مدنية دولية موحدة عن طريق تطبيق معايير وطرق وترتيبات موحدة فيما يتعلق بشؤون الموظفين" (المادة ٩ من النظام الأساسي للجنة) . والمفروض من اللجنة أن تقرر "... معايير قياسية لتصنيف الوظائف بالنسبة الى جميع فئات الموظفين العاملين في مجالات العمل المشتركة بين عدة منظمات . وتقدم المشورة

الى المنظمات بشأن وضع خطط متسقة لتصنيف الوظائف في مجالات العمل الأخرى" .
(المادة ١٣) . وقد وافقت اللجنة على تطوير طرق موحدة لتقييم الوظائف بغية تحسين
الوسائل التي يمكن بها مقارنة مرتبات الموظفين الفنيين في منظومة الأمم المتحدة
بمرتبات البلد المقارن (مبدأ نوبلمير) .

١٦ - وقد وضعت اللجنة "المعيار الرئيسي لتصنيف الوظائف" في عام ١٩٧٨ وأوصت بأن
تنفذ كل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٨١ ،
وكان المفروض أن يجري الشيء نفسه بالنسبة لمعايير تصنيف وظائف الخدمات العامة حسب
مقارن العمل . وقد أيدت المنظمات وضع المعيار الرئيسي ولكن تعين مراعاة السياقات
الخاصة في تطبيقه .

١٧ - ووفقاً للمعيار الرئيسي وضع تصنيف موحد للمجموعات المهنية لتحديد المهن ،
الفنية منها وغير الفنية . ويرد في المرفق الأول توضيح لنظام تصنيف الوظائف الذي
وضعت له لجنة الخدمة المدنية الدولية ، كما يرد وصف موجز للنظام الموحد للمجموعات
المهنية باعتباره المرفق الثاني لهذا التقرير .

ثالثا - تنفيذ معايير التصنيف ورصدها

ألف - الأمانة العامة للأمم المتحدة

نظرة عامة

١٨ - بعد عشر سنوات من ادخال نظام تصنيف الوظائف واستخدام المعيار الرئيسي ، يتمثل موقف الأمانة العامة للأمم المتحدة فيما يلي .

١٩ - ابتداء من ١ شباط/فبراير ١٩٨١ ، يجري تنفيذ المعايير الموحدة لتصنيف الوظائف الفنية ، وهي تتألف من المعيار الرئيسي (المستوى الأول) والمعايير المهنية (المستوى الثاني) التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية . ونظام التصنيف ممم لتأمين الاتحاق بين الواجبات والمسؤوليات الفعلية لوظيفة ما وبين رتبته ؛ ولضمان الإنصاف في تحديد رتب الواجبات والمسؤوليات المماثلة التي يؤديها شتى الموظفين في كل أنحاء الأمانة العامة ؛ وضمان التحديد الواضح للألقاب والمستويات الوظيفية لأغراض الميزانية وأغراض شؤون الموظفين .

٢٠ - وفيما يتعلق بوظائف الخدمات العامة تستخدم في المقر معايير التصنيف الموحدة ويجري تنفيذها في فيينا ، أما في جنيف فيحل محل معايير التصنيف الحالي معيار موحد لكل مؤسسات ووكالات الأمم المتحدة . وأما في مقر العمل الأخرى فيجري تنفيذ معايير التصنيف الموحدة المادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية في اللجان الاقتصادية الإقليمية وفي مقر العمل الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم . وعلى ضوء الخبرة المكتسبة من تنفيذ معايير التصنيف في مقر العمل خارج المقر ، اتفقت مؤسسات النظام الموحد للأمم المتحدة على تنفيذ معيار تصنيف شامل موحد .

إجراءات التصنيف

٢١ - يقوم بتصنيف الوظائف الفنية موظفان للتصنيف يعملان كلا على حدة ، على أساس أوصاف الوظائف وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة ، باستخدام المعيار الرئيسي والمستوى الثاني . ويتخذ قرار التصنيف الأمين العام المساعد لتنظيم الموارد البشرية .

٢٢ - ويقوم بإجراء تصنيف مبدئي لوظائف الخدمات العامة للجان الاقتصادية الإقليمية موظفو تصنيف من مكتب تنظيم الموارد البشرية وتمتدح هذا التصنيف المبدئي هيئة محلية مشتركة بين الإدارة والموظفين ، ثم يقوم المقرّ بالموافقة على نتائج التصنيف المبدئي ، بالنيابة عن الأمين العام . وفي مقر العمل الرئيسية ، مثل جنيف

وفيينا ، ثغوض مسؤولية تصنيف وظائف الخدمات العامة والفئات المتملة بها إلى المدير العام المعني . أما تصنيف الوظائف في مقياس العمل الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم فتطبق فيه معايير التصنيف الموحدة التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية ، مقترنة بالدراسات الاستقصائية للمرتبات .

التطور الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

٢٣ - على الرغم من أن التطور الوظيفي والترقيات ليسا موضوع هذه الدراسة فإنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التصنيف ، وهذا هو سبب مناقشتهما في هذا التقرير . فالأهم المتحددة ليست لديها حتى الآن خطة للتطوير الوظيفي للفئة الفنية ، أما بالنسبة لفئة الخدمات العامة في المقر فقد نشر مكتب تنظيم الموارد البشرية في عام ١٩٩٠ دليلاً بشأن التطوير الوظيفي بهدف مساعدة موظفي الخدمات العامة في تخطيط حياتهم الوظيفية وتزويدهم بمعلومات ذات صلة بفرص الحياة الوظيفية ، بما في ذلك اشتراطات الوظائف وتوافرها في شتى الإدارات . وتجري إقامة نظام لإدعاء المشورة بمدد الحياة الوظيفية وذلك لمساعدة الموظفين في تخطيط حياتهم الوظيفية .

٢٤ - والاستعراض لأغراض الترقية هو النقطة الحساسة في هذا المدد ، فالحق في استعراض سنوي من أجل الترقية منصوص عليه بوضوح في النظام الإداري للموظفين ، ولكن الفكرة الشائعة هي أن ممارسة الترقية قد حل محلها "مخطط إدارة الشواغر" أو "إعادة تصنيف" الوظائف . وليست لجنة الترقيات إلا لجنة "للغرز" ليست لها على ما يبدو أي سلطة حقيقية فيما يتعلق باتخاذ القرارات .

٢٥ - ومن رأي ممثلي الموظفين أنه ينبغي إعادة العمل بنظام الرتب المقترنة لتقويم هذا العيب ، ولا يلحق تحديد رتبة الوظيفة على أساس شخصي تأييداً حتى الآن لأنه يعتبر شكلاً من المحاباة .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم

٢٦ - تجري عادة إعادة تصنيف الوظائف الموجودة في سياق إعداد الميزانية البرنامجية ، ويجب أن تعكس طلبات إعادة التصنيف حدوث تغييرات ذات بال في برنامج المكتب المعني ، مثل التكليف بأنشطة جديدة لا يمكن استيعابها بالوظائف الموجودة أو إعادة تنظيم رئيسية للمكتب . وقبل أن تقدم هذه الطلبات إلى دائرة التعويض والتصنيف التابعة لمكتب تنظيم الموارد البشرية ، يقوم باستعراضها مكتب تخطيط البرامج والميزانية والشؤون المالية من وجهة نظر الميزانية والناحية العملية ، فلا تطرح لاستعراض التصنيف إلا الوظائف التي يوافق هذا المكتب على إدراج مخيمات لها في الميزانية . وعادة ما يتطلب هذا الاستعراض تقديم وصف جديد للوظيفة ، يبين زيادة

واجباتها ومسؤولياتها ، وكذلك بيان بعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في مجال البرنامج . وعادة ما تستعرض نتائج استعراض التصنيف وتؤيده لجنة من الإدارة تتألف من موظفين رفيعي المستوى من مكتب تخطيط البرامج والميزانية ومكتب تنظيم الموارد البشرية .

٢٧ - ولا تؤثر إعادة تصنيف وظيفة ما في المركز التعاقدى لشاغل الوظيفة ولا مرتبه ولا استحقاقاته الأخرى ، فالموظفون الذين تعين لوظائفهم درجة أدنى من مستواهم الشخصي يحتفظون برتبهم إلى أن يتم العثور على مستوى وظيفة يناسبهم . أما الموظفون الذين تعين لوظائفهم رتب أعلى من مستوى رتبهم الشخصية فيحتفظون برتبهم ولا تجسوز ترقيةهم إلى الرتبة الأعلى إلا بعد عملية الاستعراض العادية وإذا ما أثبت أداؤهم المرضي لوظائف ومسؤوليات الوظيفة قدرتهم على الأداء عند المستوى الأعلى .

٢٨ - وبالنظر إلى تناقص عدد فرص الترقية - كما ذكر أعلاه - يرى الموظفون عادة في إعادة تصنيف وسيلة للحصول على رتبة أعلى وتزداد الضغوط عادة على الإدارة .

٢٩ - ويشترك الموظفون والإدارة في عملية التظلم المتعلقة بالتصنيف .

٣٠ - ويمكن لمن يعتقد من الموظفين أن تصنيف وظائفهم لا ينعكس في مستوى مناسب تقديم تظلم إلى (أ) لجنة التظلمات والاستعراضات المتعلقة بالتصنيف ، هذا في حالة الوظائف الفنية ؛ (ب) لجنة التظلمات والاستعراضات المتعلقة بتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة . وفي هذا الصدد يمكن أيضا لمديري البرامج تقديم تظلم من قرار بشأن تصنيف وظائف مسؤوليهم . وقد تشمل التظلمات بمحة تطبيق معايير التصنيف على الوظيفة قيد الاستعراض .

باء - وكالات الأمم المتحدة المتخصصة

١ - منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)

نظرة عامة

٣١ - يعكس تطبيق نظام تصنيف الوظائف في الفاو خبرتها الطويلة بهذا النظام ، فهو مطبق فيها منذ أكثر من ٣٠ عاما ، وتؤيده بقوة إدارة المنظمة ويلقى قبولا طيبا من موظفيها ، سواء كانوا من الفئة الفنية أو من فئة الخدمات العامة . وجرى في هذا الشأن تأكيد أن تطبيق نظام الوظائف يتطلب اتباع نهج شامل ، يأخذ في اعتباره كل جوانب تنظيم الموارد البشرية ، بغية تقديم أكثر الخدمات فعالية إلى السدول الأعضاء ، فتربط في عملية التصنيف أولويات البرامج والآثار بالنسبة للمنظمة

والجوانب البشرية ، ويجري النظر فيها معا ، ومن ثم ليست هذه العملية بالعملية الآلية ، وإنما هي عملية تنظر في مجموع احتياجات المنظمة . وتتضمن عملية التصنيف عدداً من المراحل بدءاً باحتياجات المديرين ومدخلات خبراء التصنيف وأخيراً تنتهي باستعراض مفصل تجريه لجنة محدودة العضوية من الإدارة تسمى لجنة إنشاء الوظائف ، فيجري على هذا النحو النظر في المسارات الوظيفية والتعرف عليها .

٣٢ - ومن وجهة نظر الغاو يتيح نظام تصنيف الوظائف فائدتين هامتين ، فهو يبين موضوعياً مستوى قيمة العمل المنجز ، ويعبّر كمياً عن العمل فيعوض الموظفين وفقاً له فيظل الموظفون أيضاً مدركين لضرورة الأداء عند مستوى مطلوب ، إذ يدركون أن تولي واجبات أعلى مستوى يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الرتبة لها ما يبررها ، ويرى زملاؤهم هذا ويفهمون أن الموظفين يتلقون أجوراً حسب قيمة عملهم .

٣٣ - كما يسهل النظام عملية الميزنة في إطار الأولويات البرنامجية المعتمدة ويتيح تخطيط الموارد البشرية اللازم ولا سيما في فترات قيود الميزانية التي يعتبر هذا النظام هاما خلالها ، وإلا أصبح التخطيط أمراً بالغ الصعوبة ومال بشدة لمالحي احتياجاتفرادى الموظفين بدلا من أن يميل ناحية الأولويات البرنامجية وفقاً لما تعرب عنه هيئات الإدارة من رغبات .

٣٤ - وتعتبر الغاو نظام تصنيف الوظائف جزءاً لا يتجزأ من أسلوبها وعملياتها في مجال الإدارة ، فعلى الرغم من الاعتراف بأن هذا النظام لا يخلو من نقائص يشب تاريخه الطويل في المنظمة قيمته ومرونته المتأصلة اللازمة للاستجابة إلى الاحتياجات الحالية والمتطلبات الدائمة التغير .

إجراءات التصنيف

٣٥ - تستخدم الغاو معايير التصنيف التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية ، ويتبع في تصنيف الوظائف اجراء محدد ، وتقوم باستعراض النتائج والموافقة عليها لجنة إنشاء الوظائف ، وهي تتألف من عدد من كبار الموظفين يعينهم المدير العام للمنظمة .

٣٦ - والتصنيف برنامج شامل ، والواقع أن المشرفين والمديرين هم الذين عليهم المسؤولية الأساسية عن هذه الوظيفة . وتقدم إدارة شؤون الموظفين الخبرة التقنية في مجال التصنيف وذلك بتوفير موظفي تصنيف مدربين ، ولكن السلطة النهائية تظل لدى لجنة إنشاء الوظائف السالفة الذكر .

٣٧ - وعملية التصنيف وظيفة إدارة بحثية ومن ثم لا يُشرك فيها ممثلو لموظفين ، ولكن يتعين في هذا الصدد أن يضاف ويؤكد أن عملية الاختيار تتضمن ممثلي الموظفين وأنهم يُشركون فيها ، اعتقاداً أن هذا المجال الأخير مناسب لمشاركة الموظفين .

التطوير الوظيفي والاستعراض للأغراض الترقية

٣٨ - ينطوي المنهج الذي تتبعه منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) إزاء التطوير الوظيفي على تطوير الموظفين عن طريق عملية يعطى بها الموظفون فرساً للنمو مهنيًا بتكليفهم بمهام تتوسع تدريجياً فتتيح لهم التعرض إلى واجبات ومفاهيم جديدة ، إذ تستخدم المنظمة في حالة موظفيها في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة المهام الجانبية (عند نفس مستوى الرتبة) كما توفر للموظفين الفنيين الفرص للمشاركة في برامج التدريب الداخلية والخارجية وفترات التفرغ للدراسة كل عدد من السنوات . وتتبع المنظمة بنشاط سياسات تشجع التطوير الوظيفي . ولكن مشاكل التطوير الوظيفي وفرص الترقية هي في الواقع دالة لمستوى التعويض المتاح للموظفين الفنيين أكثر من كونها دالة لأي أوجه جمود متأصلة في نظام التصنيف ، فمستويات مرتبات الرتبين ف - ١ وف - ٢ أقل من أن تجتذب الموظفين الفنيين ، ولذا يعين الموظفون الفنيون عند مستوى رتبة أعلى الأمر الذي يقلل احتمالات المزيد من الترقى .

٣٩ - ولا تجري الفاو استعراضاً سنوياً للأغراض الترقية ، وإنما يجري هذا كجزء من الاستعراض الذي يجري كل سنتين لبرنامج العمل والميزانية . وعند هذه النقطة تجري تسوية أي تفاوتات بين مستوى الوظيفة وواجبات ومسؤوليات شاغلها ، كما يمكن تناول الحاجات العاجلة التي تندرج في هذه الفئة خلال فترة السنتين بتطبيق ما يسمى في هذا المنظمة عملية الموازنة التعويضية ، التي تتطلب التعرف على وظيفة شاغرة من مستوى معادل وذلك من أجل تخفيض الرتبة ، وبالتالي الحد من تضخم الرتب .

٤٠ - وليس هناك في هذه المنظمة اعتراض على ازدواج رتب الوظائف إذا ما كان في ذلك تعزيز لتعيين مرشحين شباب أقل خبرة ، ولكن المبادئ التوجيهية للتصنيف تحسول دون الازدواج في رتب الوظائف لمجرد توفير فرص "ترقية" مصطنعة للموظفين إلى المستوى الأعلى التالي بدون أي تغيير يمكن التعرف عليه في الواجبات والمسؤوليات ، إذ لا يعتبر هذا سلماً وظيفياً وإنما مجرد تضخم في مستوى الوظائف ، أو على أفضل تقدير مكافأة مشكوكا في صحتها لطول البقاء في نفس الوظيفة .

٤١ - والفاو لا ترفع رتبة الموظفين فوق رتبة وظيفتهم ولا تعطي رتباً شخصية ، وهناك الآن عدد قليل من الموظفين يشغلون وظائف أقل في رتبها من رتبهم الشخصية ولكن هذه الحالات نتيجة لظروف خاصة منها أنه طلب من الموظف تغيير موقع عمله ولم

تكن هناك له وظيفة من مستوى مقابل ، ومن الأمثلة العادية على هذا حالة عودة موظف من مهمة ميدانية إلى المقر في وقت لا توجد فيه وظيفة تناسبه ، فيسمح في هذه الظروف بالاحتفاظ برتبته الحالية إلى أن تتوفر وظيفة عند الرتبة الصحيحة .

اجراءات التظلم

٤٢ - تقوم لجنة التظلمات في المنظمة باستعراض التظلمات المقدمة بمعد تصنيف الوظائف ، ولم يقدم إلا تظلم واحد من هذا النوع وصل إلى مستوى المحكمة في الأعوام العشرة الماضية . كما تقوم لجنة إنشاء الوظائف باستعراض الحالات التي لا توافق فيها إدارة القسم على نتيجة إجراء تصنيفي . والواقع أن مثل هذا التظلم قد يكون في حالات كثيرة نتيجة لاعتراض موظف تؤيده إدارة القسم الذي يعمل فيه .

٢ - الوكالة الدولية للطاقة الذرية

نظرة عامة

٤٣ - طبقت الوكالة نظام تصنيف الوظائف خلال خمس سنوات متتالية من النمو المفردي في الميزانية ووجدته بالغ القيمة لا في الحد من المصاريف فحسب وإنما أيضا في تأمين درجة عالية من الإنصاف في الأجر بين الموظفين ، فقد أمّن نظام تصنيف وظائف الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة ، عندما طبق على النحو المناسب ، "المساواة في الأجر مقابل العمل المتساوي في القيمة" . ولما كان هذا النظام هو في المقام الأول نظام "الرتبة للوظيفة" لا نظام "الرتبة لشاغل الوظيفة" ، فإن الموظفين يتلقون أجورا متناسبا مع قيمة وظيفتهم ومن ثم يتعين حصولهم على وظيفة أعلى رتبة إذا ما ودوا الحصول على ترقية والتمتع بآفاق وظيفية أفضل . وعادة ما يجري هذا بالتقدم إلى وظيفة شاغرة على مستوى أعلى ، متنافسين مع غيرهم من المرشحين الداخليين أو الخارجيين . ولكن يحدث استثناء لهذه القاعدة إذا ما تطورت واجبات وظيفة ما إلى حد يقتضي رفع رتبته عن طريق التصنيف . وفي مثل هذه الحالات قد ينمو الموظف في الواقع مع وظيفته .

٤٤ - ويطبق في الوكالة الدولية للطاقة الذرية نظام التصنيف الموحد الذي وضعتته لجنة الخدمة المدنية الدولية للوظائف الفنية . أما بالنسبة لفئة الخدمات العامة فيستخدم معيار تصنيف الوظائف التي اشتركت في وضعه المنظمات التي مقارها في فيينا والذي أجازته لجنة الخدمة المدنية الدولية واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية .

٤٥ - وقد قالت الوكالة إن من غير المرجح ، حتى في الاوقات التي تتميز بالمعوقات المالية وبالتوسع المحدود في المنظمة ، أن تفكر في التخلي عن نظام تصنيف الوظائف

حتى لو وجد أنه يقلل من توقعات الموظفين ومعنوياتهم ، ولكن من الواضح في الوقت نفسه أنه قد يصب على المدى الطويل تنفيذ معايير على نطاق المنظومة تلبي جميع احتياجات كل منظمة .

إجراءات التمثيف

٤٦ - عادة ما يقوم بتمثيف الوظائف موظفو تصنيف من داخل المنظمة وأحيانا ما يقوم به خبراء استشاريون في التمثيف من خارج المنظمة ، ولا يُشرك ممثلو الموظفين في عملية الاستعراض إلا كأعضاء في لجان التظلمات حيثما يتظلم موظف من قرار من الإدارة بتمثيف وظيفته على مستوى محدد .

التطور الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

٤٧ - كثيرا ما يُدعى أنه لا تطوير وظيفي في الوكالة الدولية للطاقة الذرية ، وربما كان هذا صحيحا إذا ما أخذ التطوير الوظيفي بمعناه الحرفي ، ولكن بالنظر إلى أن كل الوظائف الشاغرة مفتوحة أمام كل الموظفين المؤهلين ولما كان الموظفون يمنحون تفضيلا معيناً على المتقدمين الخارجيين فإن من المؤكد أن هناك فرصة أمام الموظفين للارتقاء في الوكالة ، وتفيد التقارير بأن عددا كبيرا من الموظفين قد فعلوا ذلك وما زالوا يترقون من الوظائف الأدنى إلى وظائف أعلى . فلما كانت الوكالة تتميز بدرجة عالية من المركزية (يعمل أكثر من ٩٠ في المائة من موظفيها في فيينا) فليست هناك حاجة كبيرة إلى نظام "الرتبة لشاغل الوظيفة" الموجود في كثير من الأحيان في المنظمات اللامركزية التي تحتاج إلى دوران الموظفين بانتظام (العسكريون والعاملون في وزارات الخارجية والشركات المتعددة الجنسيات) .

٤٨ - وبرنامج التطوير الوظيفي في الوكالة موجود كدالة للتعايش بين عدد من السياسات والنظم المترابطة رغم استقلالها: تصنيف الوظائف ، والمنافسة المفتوحة على كل الوظائف الشاغرة ، وتقديرات الأداء ، والتدريب الخارجي ، والتدريب أثناء العمل ، وفرص التكليف مؤقتا بوظائف أعلى مستوى . ويجري النظر حاليا في برنامج لتقديم المشورة إلى الموظفين بشأن حياتهم الوظيفية .

٤٩ - ويُعلن عن الوظائف الشاغرة على مدى العام فور تواجدها ويعين فيها الموظفون الذين يستوفون المؤهلات المطلوبة أو أشخاص مؤهلون من الخارج ، وتحسب ترقيات على مدار العام عن طريق مثل هذه التعيينات . ويقوم فريق معني بالترقيات ، مرة واحدة سنويا ، باستعراض ترقية الموظفين المعيّنين على رتبة أقل من وظيفتهم بسبب الافتقار إلى مؤهلات محددة (وذلك عادة من حيث سنوات الخبرة) أو الذين أُعيد تصنيف وظائفهم . وهذه الممارسة جزء من عملية الميزنة ، إذ يتعين عرض أي زيادة في

عدد الوظائف أو المستويات التجميعية لتصنيف وظائف الفئة الفنية في اقتراحات الميزانية المقدمة إلى مجلس المحافظين .

٥٠ - وقد أدخلت الوكالة تدابير إدارية معينة لتقليل مثل هذه التصنيفات التي ترفع رتب الوظائف لأنها ستسهل على امتداد الزمن ما يعرف عموماً باسم "زحف الرتب" . فإلا يلزم المشرفون بتأمين تناسب المسؤوليات والواجبات المسندة إلى موظف ما مع التصنيف المعتمد للوظيفة التي يشغلها هذا الموظف .

نظام الترقية الشخصية

٥١ - تلقى ممارسة إعطاء رتبة شخصية للموظف تبسيطاً كبيراً منذ عدة أعوام اعتقاداً أن رتب الموظفين ينبغي أن تعكس بصورة شبه دائمة رتب الوظائف التي يشغلونها ، وليست هناك إلا أربع حالات في الفئة الفنية أعطي فيها شاغلو الوظائف رتباً أعلى من رتب الوظائف التي يشغلونها بسبب ظروف استثنائية مثل أداء غير عادي على مدى فترة طويلة ، ولكن ليست هناك عمليات رفع رتب على أساس شخصي في فئة الخدمات العامة : وإنما نتجت الاختلافات في الرتب من تكليف موظفين أعلى مستوى بوظائف أقل مستوى مع الاحتفاظ بمستويات رتبهم السابقة .

٥٢ - وحالياً ليس هناك إلا ثمانية موظفين أقدمين (ف - ٥/مد - ١) منحوا رتباً شخصية بصورة استثنائية ، وتنظر الوكالة حالياً في تنفيذ "الترقيات على أساس الاستحقاق الشخصي" وفقاً لتوصية لجنة الخدمة المدنية الدولية ذات الصلة .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم

٥٣ - يقوم باستعراض كل طلبات إعادة التصنيف فريق استشاري معني بالموارد البشرية لتحديد مدى استصواب إجراء إعادة التصنيف من وجهة نظر اعتبارات الإدارة ، بما في ذلك ما يلي:

- استخدام موارد الموظفين ، بما في ذلك تطور توزيع الواجبات والمسؤوليات في مجال البرنامج المعني ؛
- اتجاهات البرامج في المجال المعني ، وفقاً لما قد تبينه اللجدة الاستشارية العلمية أو أجهزة الإدارة أو المدير العام ؛
- تطور الهيكل العام للمنظمة ولتحديد الرتب ، وكذلك أثر إعادة التنظيم في المجال المعني ، إذا ما ووفق عليها ؛
- السياسات المعلنة المتعلقة بالموظفين أو نتائج الاستعراضات السابقة للوظيفة أو لمجموعة الوظائف أو المجال التنظيمي المعني .

٥٤ - فإذا ما خُلف الفريق الاستشاري إلى عدم استصواب طلب إعادة التصنيف لأسباب تتعلق بالإدارة فلن يُتخذ إجراء لإعادة التصنيف ويُطلب من المشرف تأمين عدم تجساور واجبات الموظف ومسؤولياته الواجبات والمسؤوليات المتصلة برتبة وظيفته .

٥٥ - ولم تقدم في العامين الماضيين أي تظلمات في هذا الصدد .

٣ - منظمة الطيران المدني الدولي

نظرة عامة

٥٦ - ربما كان أهم جانب في نظام تصنيف الوظائف ، حسب الموقف المعلن لمنظمة الطيران المدني الدولي ، هو حفاظه على مبدأ المساواة في الأجر مقابل العمل المتساوي في القيمة ، إذ أن تنفيذ مثل هذا النظام يسوّي تحديد رتب الوظائف ويبسّد أوجه عدم الوضوح في التحديد ، الأمر الذي قد يفضي إلى المحاباة الشخصية والتمييز ، ومن ثم يشكل جزءاً لا يتجزأ من تنظيم الموارد البشرية ويلعب دوراً حاسماً في إدارة المنظمة .

إجراءات التصنيف

٥٧ - تطبق المنظمة ، بالنسبة للوظائف الفنية في المقر وفي المكاتب الإقليمية ، معياري المستوى الأول والمستوى الثاني من نظام التصنيف الموحد حسبما وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية .

٥٨ - أما معيار التصنيف لوظائف الخدمات العامة في مقر المنظمة فقد وافق عليه الأمين العام في ٢ تموز/يوليه ١٩٩٠ . فقد اختيرت عينة من الوظائف الممثلة وجرى اختبار صحة تصنيفها ، فكانت النتيجة مؤكدة لصحة مستويات تصنيفها في ٨٦ في المائة من الحالات ، ومن ثم كان الفريق العامل المشترك بين الموظفين والإدارة واثقاً وهو يوصي الأمين العام باعتماد النظام . وحتى اليوم تم تصنيف ٩٩ وظيفة باستخدام هذا المعيار ، فأُكِّت رتب ٦٣ وظيفة (٦٤ في المائة) ، ورفعت رتبة ٢٥ وظيفة (٢٥ في المائة) وخُفضت رتبة ٦ وظائف (٦ في المائة) (ولكن شاغلي الوظائف المشغولة فعلاً احتفظوا برتبهم السابقة) ، وأنشأت ٥ وظائف (٥ في المائة) . ويرجع جزئياً الكبر النسبي لعدد الوظائف التي رفعت رتبها إلى كثرة عدد طلبات إعادة التصنيف المعلقة في المنظمة ، وبعضها معلق منذ سنوات عندما بدأ استخدام المعيار . وقد نجمت هذه الطلبات ، في جملة أمور ، من تخفيض ملاك المنظمة ، الأمر الذي كانت نتيجته إسناد واجبات ومسؤوليات في كثير من الأحيان إلى الموظفين المتبقين ، وبعضهم ممن المبتدئين . ومن المتوقع أن تنخفض هذه النسبة في تصنيف بقية وظائف الخدمات العامة في مقر المنظمة ، وعددها ٣٩٣ وظيفة . أما وظائف الخدمات العامة في المكاتب

الاقليمية فيستخدم في حالتها معيار التصنيف الموحد الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية لمقار العمل الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم ، ولكن في الحالات التي لم يعتمد فيها بعد هذا المعيار يطبق معيار التصنيف المتبع في الوكالة الراشدة .

٥٩ - وتحدد رتبة الموظف بمستوى الوظيفة ولا توجد الا استثناءات نادرة لذلك فسي المنظمة ، ففي بعض الحالات يعين موظف عند رتبة أقل من رتبة وظيفته ، ولكن ذلك لا يحدث الا اذا لم تتوفر فيه كل المؤهلات اللازمة للوظيفة ، فيستمر ذلك عموما لمدة واحدة يصدق بعدها المشرف على الموظف على قدرته التامة على ممارسة كل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها ، ثم يوضع شاغل الوظيفة على مستوى الوظيفة .

التطوير الوظيفي

٦٠ - لا يوجد في منظمة الطيران المدني الدولي برنامج للتطوير الوظيفي بهذا المعنى ، إذ يعتبر من غير المجدي وجود خطة رسمية للتطوير الوظيفي بالنظر الى صغر حجم المنظمة وتخصصها التقني ومشاكلها المالية الخطيرة المتكررة وانخفاض معدل الدوران والوظائف الشاغرة .

٦١ - وعدد الوظائف في البرنامج العادي للمنظمة محدود ، ويعين وقت الموافقة على ميزانيتها البرنامجية . والدوران في فئة الخدمات العامة بسبب التقاعد والاستقالة وما الى ذلك منخفض ، ومن ثم يتعين على الموظف عادة الانتظار الى ان تشفر وظيفة ليتقدم بطلب للحصول عليها ، ومن هنا كان صغر امكانيات التقدم الوظيفي التدريجي في منظمة من حجم هذه المنظمة . أما وظائف الفئة الفنية فهي تقنية متخصصة جدا ، الامر الذي يقلل كثيرا من امكانية نقل الموظفين الى وظائف أخرى . ولكن أحيانا ما يحدث ، ربما بسبب الاضطرار الى تجميد الوظائف أو إدخال تكنولوجيا جديدة ، اعطاء الموظفين واجبات ومسؤوليات اضافية ، ولكن مثل هذه الاجراءات هي الاستثناء لا القاعدة .

٦٢ - ويمكن تفسير التطوير الوظيفي بصور مختلفة كثيرا ، فيمكن تفسيره على أنه يتضمن ما يلي: (١) حتى الوظائف التي قد يتطلع الموظف إلى شغلها وتتوفر فيه المؤهلات اللازمة لذلك ، (ب) الخطوات التي يتخذها الموظف والمنظمة لإعداده لشغل وظيفة أكثر مسؤولية . وفيما يتعلق بالتفسير (ب) تساعد المنظمة موظفيها في أنشطة داخلية أو خارجية تتمثل بالوظيفة مثل اللغات والاختزال والتدريب على استخدام الحاسوب . كما تُعطى الأولوية في اجراءات الاختيار إلى المتقدمين الداخليين . وفي فئة الخدمات العامة لا يعلن عن أغلب الشواغر الا داخليا ، وفي الفئة الفنية ينظر مجلس التعيينات والترقيات دائما في كل الطلبات المقدمة من موظفين لشغل وظيفة ما .

٦٣ - وعموما ليس "تتبع الوظائف" مشكلة في منظمة الطيران المدني الدولي ، فقد جرت حوسبتها وتتلقي المكاتب تقارير متواترة عن الموظفين والوظائف ، وإنما المشكلة الحقيقية هي على ما يبدو مجرد عدم وجود وظائف كافية (ولا سيما في هذه الاوقات التي تتميز بالمعوقات المالية) لاتمام كل الاعمال .

الاستعراض لأغراض الترقية

٦٤ - لا يوجد في منظمة الطيران المدني الدولي استعراض سنوي لأغراض الترقية ، وإنما تنتج الترقيات دائما ، من الناحية الفعلية ، من تقدم الموظفين لشغل الوظائف واختيارهم لشغل وظائف أعلى . فيقوم مجلس التعيينات والترقيات-باستعراض الطلبات المقدمة من كل المتقدمين المؤهلين ويقدم توصيات الى الأمين العام ، وكل الوظائف الشاغرة تعلن على الموظفين ومفتوحة امام المنافسة .

٦٥ - ولكن من الناحية الاخرى كانت تطبق حتى عام ١٩٨٨ سياسة مخية تقوم على منح رتب شخصية أعلى لوظائف من يستوفون شروطا معينة ، بيد أن هذه الحالات قليلة الآن بالنظر الى عدم اتفاقها مع سياسة المساواة في الاجر مقابل العمل المتساوي في القيمة .

اعادة تصنيف الوظائف واجراءات التظلم

٦٦ - تنص المادة ١١١-١ من النظام الإداري للموظفين على اجراء استعراض غير رسمي فيما يتعلق بالموظفين الذين يعتبرون ان الرتب المحددة لوظائفهم غير مناسبة ، ويمكن ان يجري هذا الاستعراض المشرف أو رئيس فرع شؤون الموظفين ، ولكن غالبا ما يجريه كلاهما معا ، وهناك أيضا ترتيب لاجراء استعراض رسمي وتقديم التظلمات ولكن مثل هذه الحالات نادرة .

٦٧ - ويقوم باستعراضات تصنيف الوظائف رئيس قسم الملاك والدراسات . وفيما يتعلق بالوظائف حتى مستوى ع-٦ ينظر في الاستعراضات رئيس إدارة شؤون الموظفين ، أما فيما يتعلق بالوظائف من المستويات ع-٧ الى ع-٩ فينظر فيها مدير مكتب الادارة والخدمات ، وأما الوظائف في الفئة الفنية فينظر فيها الأمين العام ، ولكن الواقع ان رئيس إدارة شؤون الموظفين ينظر في كل استعراضات التصنيف .

٦٨ - ولا يشرك ممثلو الموظفين في عملية الاستعراض .

٤ - منظمة العمل الدولية

نظرة عامة

٦٩ - يطبق تصنيف الوظائف على وظائف فئة الخدمات العامة منذ عام ١٩٥٦ وعلى الفئة الغنية وما فوقها منذ عام ١٩٧٤ . ومنظمة العمل الدولية وكالة رائدة في النظام الموحد من حيث استحداث ووضع معايير لتقييم وظائف الفئة الغنية وما فوقها على مستوى العالم وتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في جنيف ، كما اشتركت اشتراكا نشطا في وضع معايير لتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في الميدان .

٧٠ - ويعتبر النظام الحالي لتصنيف الوظائف الأساس لإدارة الأجور والمرتبات إدارة سليمة وكذلك لتطوير هياكل تنظيمية وعلاقات عمل رشيدة ، فهو يوفر الأساس لإدارة الأجور والمرتبات بتحديد القيمة النسبية للوظائف بطريقة منصفة عادلة ، أي بتطبيق معايير متفق عليها محددة سلفا تطبيقا موحدا في جميع الحالات على امتداد الزمن وبإنشاء نظام مناسب للتدرج الهرمي . كما يشكل نظام تصنيف الوظائف الإطار لتعيين الموظفين وتطويرهم واستخدام الموارد البشرية استخداما فعلا وذلك بتوفيره ، بالإضافة إلى مستوى الأجور ، معلومات عن الاحتياجات من التدريب ومن المؤهلات والهيكل التنظيمي .

٧١ - وفي منظمات توسعها التنظيمي محدود ودوران الموظفين فيها عند حد أدنى ، مثل منظمة العمل الدولية ، تصبح عادة إعادة تصنيف الوظائف فرصة كبيرة ، وربما الفرصة الكبيرة ، للترقية والتطور الوظيفي ، ولكن تقييم الوظائف في حد ذاته لا يمكنه مواجهة كل احتياجات الموظفين من حيث الترقية والتقدير والمساءلة والخوافز وما إلى ذلك ، ولا سيما عندما تكون النظم الفرعية الأخرى للموارد البشرية غير كافية أو غير موجودة ، مثل التطوير الوظيفي . ومن هنا كانت الحاجة إلى مواصلة دماج تقييم الوظائف في الإطار الأوسع لسياسة التنظيم وشؤون الموظفين ولتعزيز النظم الفرعية الأخرى للموارد البشرية .

التصنيف

٧٢ - يتحقق تصنيف الوظائف من خلال آلية استعراض مستمر ترمي إلى الحفاظ على تمشي رتب الوظائف مع المهام التي يؤديها شاغلوها فعلا . فتقوم إدارة شؤون الموظفين بإجراء استعراضات فردية للوظائف (أ) كلما أنشئت وظيفة جديدة ، (ب) أو عندما تجري إعادة تنظيم تتطلب إعادة توزيع الأعمال على الوظائف في وحدة تنظيمية ، (ج) أو بناء على طلب الرئيس المسؤول في إدارة شؤون الموظفين أو موظف فردي عندما تكون واجبات ومسؤوليات وظيفته قد تغيرت تغيرا كبيرا لمدة سنة واحدة على الأقل .

٧٣ - وهناك وحدة تصنيف تتألف من ثلاثة موظفين - موظفي تصنيف فنيين ومساعد واحد ، مسؤولة عن تصنيف الوظائف الفنية في المقر وفي الميدان ، ووظائف فئة الخدمات العامة في جنيف ووظائف فئة الخدمات العامة الأقدم في الميدان - أي حوالي ٢ ٠٠٠ وظيفة . وتستخدم في تحديد رتب الوظائف معايير التصنيف التي أصدرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية . ويجري إسناد الفئة المهنية وفقا لمنهج اللجنة للتمييز بين المستوى الفني ومستوى الخدمات العامة في الأعمال . ويتطلب هذا استخدام التصنيف الموحد للمجموعات المهنية والتعاريف العامة . ويستخدم المعيار الرئيسي (المستوى الأول والمستوى الثاني) الموضوع لثنى الفئات التنظيمية في تقييم الوظائف الفنية في جنيف وفي الميدان .

٧٤ - وفيما يتعلق بوظائف فئة الخدمات العامة في جنيف يستخدم حاليا نظام لتقييم العوامل بالنقاط ، وُضع داخليا في عام ١٩٨٦ . وأتاح معيار تصنيف الوظائف الأساس لاستحداث المعيار الموحد لتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في جنيف ، الذي اعتمده مؤخرا فريق عامل مشترك بين الوكالات يتألف من ممثلين عن موظفي وإدارة المنظمات التي مقارها في جنيف . وقد قامت منظمة العمل الدولية بتنسيق التطوير التقني للمعيار ، ثم عرض المعيار الموحد على لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها لعام ١٩٩١ لاعتماده .

٧٥ - وقد فُوض تصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في الميدان إلى المدير الإقليمي ، وينفذ معيار تصنيف مقار العمل الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم بالاقتران مع إجراء الدراسات الاستقصائية للمرتبات .

٧٦ - وعلى الرغم من أن الإدارة المستمرة لنظام التصنيف من مهام الإدارة فإن منظمة العمل الدولية قد اعتبرت دائما مشاركة الموظفين في تصميم النظام أمرا ذا أهمية قصوى . فبالنظر إلى أن القبول العام لنتائج تصنيف الوظائف يتوقف على نظام التقييم المستخدم فقد أُشرك ممثلو الموظفين في تطوير معايير تصنيف الوظائف وفي وضع سياسات وإجراءات تصنيف الوظائف .

التطوير الوظيفي والترقية الشخصية

٧٧ - ليس هناك نظام للتطوير الوظيفي ، ولكن خطط التوظيف المتعلقة بالإدارات تصدر على أساس دوري ، ويعلن في كل الحالات تقريبا عن جميع الوظائف الشاغرة ويشجع الموظفون على التقدم لها . وفي هذه المسابقات يقوم مجلس اختيار ثلاثي الأطراف (ممثلون عن الإدارة واتحاد الموظفين وأعضاء مستقلون) باستعراض مزايا المتقدمين

ويتقدم بتوصيات ، بعد استشارة المشرف ، الى المدير العام بشأن الشخص الذي ينبغي اختياره .

٧٨ - وقد أدخلت منظمة العمل الدولية مخططا للترقية الشخصية في عام ١٩٨٥ على أساس مؤقت ، بموافقة مجلس الإدارة ، ويتيح مثل هذا المخطط إمكانية الترقية لموظفي المقر والمكاتب الخارجية الشابتة (باستثناء موظفي مشاريع التعاون التقني) ، اذا ما تجاوزت مساهمتهم في أعمال المكتب المساهمة المتمثلة عادة بالوظائف التي يشغلونها ، ولكنهم لم يتمكنوا من الحصول على التقدم الوظيفي من خلال اجراءات أخرى (مثل إعادة تصنيف وظائفهم نتيجة لحدوث تغير في الواجبات أو الفوز في مسابقة لشغل وظيفة شاغرة أعلى رتبة) . وهو يتيح ترقية موظفي الخدمات العامة حتى رتبة ع - ٧ والموظفين الفنيين حتى رتبة ف - ٥ ، وموظفي المكاتب الخارجية الى أعلى رتبة محلية ، على ألا تتجاوز الترقية رتبة واحدة فوق الرتبة المصنفة للوظائف التي يشغلونها بالفعل .

٧٩ - ويقوم باستعراض حالات الموظفين الذين يستوفون المتطلبات من حيث مدة الخدمة في الرتبة ونوعية وكمية العمل مجلس الاختيار الذي يقدم توصياته الى المدير العام للموافقة عليها . وقد أيدت لجنة الخدمة المدنية الدولية استخدام الترتيبات الشخصية في حدود معينة ، كأمر مستقل عن اجراءات الترتيبات الأخرى ، في دورتها التاسعة والثلاثين المعقودة في أيلول/سبتمبر ١٩٨٤ .

٨٠ - وبعد أكثر من أربعة أعوام من العمل بمخطط الترتيبات الشخصية قيم نتائجه في عام ١٩٨٩ إدارة المنظمة واتحاد موظفيها ، ويبدو الآن أن الرأي في هذا المخطط هو أنه لم يحقق الغايات المنشودة منه وأنه يخلق مشاكل أخرى ، والواقع أن كل ما أدى اليه هو أنه زاد من المشكلة القائمة المتمثلة في كبر عدد الموظفين المتجمدين عند قمة رتبهم ، ويؤدي الى الاجحاف في الأجر مقابل الوظيفة نفسها وبالتالي يؤدي الى التثبيط من الروح المعنوية للموظفين . وقد انتقد الموظفون عموما هذا النظام انتقادا شديدا ، فقرر المدير العام ، بناء على تقييم مجلس الاختيار والآراء التي أعرب عنها المديرون الاقدمون وممثلو الموظفين ، عدم اقتراح إدامة المخطط الحالي ، ولكن هذا لا يحل المشاكل الأصلية التي أدت الى انشائه ، وهي مشاكل حقيقية تحتاج الى حل .

٨١ - وقد أعربت منظمة العمل الدولية عن الرغبة في إيلاء المزيد من الاهتمام الى التخطيط الوظيفي والى تنقل الموظفين فنيا وجغرافيا على السواء ، وتجري حاليا دراسة طرق ووسائل لتحقيق ذلك ، كما يجري بذل جهود لدعم تدريب الموظفين .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم .

٨٢ - تجري إعادة تقييم للواجبات والمسؤوليات المسندة إلى كل الوظائف عندما تخلص ، وهذا يتيح للمديرين في الهرم الوظيفي المعني المرونة الكافية اللازمة لإعادة تشكيل وتعريف الواجبات والمسؤوليات في إطار الوحدة التنظيمية ويساعد في تحقيق الأهداف الأخرى المتعلقة بالموظفين مثل إدخال عناصر شابة وتطوير الموظفين وإمكانية التنقل . كما يتيح هذا الاستعراض لتصنيف الوظائف قبل تعيين الموظفين شكلا من الرقابة على "زحف الرتب" .

٨٣ - وتعتبر الوظائف التي رفعت رتبها نتيجة لاستعراض إعادة التصنيف وظائف شاذة تشغل بموجب أحكام النظام الأساسي للموظفين ، ولا سيما المادة ٢٤ المعنونة "ملء الشواغر ، والمرفق الأول بشأن إجراءات التوظيف" . ويعني هذا نظرياً إمكانية فتح باب التنافس على وظيفة رفعت رتبها نتيجة لاستعراض وإعادة التصنيف ، ولكن الواقع أن مجلس الاختيار يوصي بترقية الفالسية الساقطة من شاغلي الوظائف إلى مستوى الوظيفة الجديد .

٨٤ - ويمكن لشاغل وظيفة استعرضت بموجب آلية الاستعراض المستمر التظلم من توصية إدارة شؤون الموظفين ، فتقوم هيئتان مستقلتان محايدتان ، هما لجنة التظلمات من تحديد الدرجات الفنية ولجنة التظلمات من تحديد درجات الخدمات العامة ، يعين أعضاءها المدير العام بناء على توصية اللجنة المشتركة المعنية بالسياسات والإجراءات ، بإعادة دراسة الرتبة المقترحة على ضوء معايير التصنيف المتبعة والتأكد من تطبيق هذه المعايير تطبيقاً صحيحاً ، وتوصي اللجنتان المدير العام بالرتبة المناسبة للوظيفة .

٨٥ - ويعتبر وجود آلية رسمية للطعن أمراً أساسياً بسبب كبر درجة الحكم التقديري اللازمة من جانب موظف التصنيف عند تطبيق معايير تصنيف الوظائف ، ولكن الرأي السائد هو أن الآلية الحالية للطعن مطولة وثقيلة الخطى ، وأنها لا تعمل دائماً في الوقت المناسب ، وذلك في المقام الأول بسبب عدم كفاية الموارد المخصصة لهذه المهمة .

٥ - المنظمة البحرية الدولية

نظرة عامة

٨٦ - تؤيد المنظمة البحرية الدولية ، شأنها في ذلك شأن منظمات أخرى ، وجود نظام لتصنيف الوظائف ، والواقع أن نظام الوظائف والتطوير الوظيفي يكملان أحدهما الآخر في رأي هذه المنظمات . وتتوقف رتبة شاغل الوظيفة على مستوى الوظيفة وليست هناك استثناءات لهذه القاعدة . وتستخدم في المنظمة البحرية الدولية معايير التصنيف التي أصدرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية .

إجراءات التصفيف

٨٧ - يقوم بالتصفيف موظفون من المنظمة ويشارك الموظفون في هذه العملية من خلال آلية التعيين والترقية التي تشمل عملية التصفيف .

التطوير الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

٨٨ - يوجد في المنظمة البحرية الدولية برنامج للتطوير الوظيفي مكرس في النظام الأساسي والنظام الإداري لموظفيها ، يقوم في المقام الأول على أساس الأداء المرضي ويرتبط بتطور المنظمة وكذلك بنمو الميزانية . وبالنظر إلى صغر حجم المنظمة من الصعب جدا ضمان تقدم وظيفي وهناك عموما ميل إلى الصعود في تحديد رتب المستويات .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم

٨٩ - قبل عام ١٩٨٨ كانت هناك لجنة مشتركة بين ممثلين للموظفين وممثلين للإدارة تقوم بإجراء تصنيف الوظائف ، وتقدم توصياتها إلى الأمين العام فيأخذ بمصدقها قرارا نهائيا ، ومن ثم لم تكن هناك إجراءات للتظلم . ثم استحدثت في عام ١٩٨٨ لجنة الاستعراض المعنية بإعادة تصنيف الوظائف - المختصة فقط بوظائف فئة الخدمات العامة . فتقوم الإدارة بعمليات إعادة التصنيف ويمكن لشاغلي الوظائف التي لا يرتأى أنها تستحق رفع رتبها ، التقدم بتظلم إلى هذه اللجنة فتبحث الموضوع وتقدم نتائجها إلى الأمين العام للبت فيها .

٩٠ - وفي عام ١٩٨٨ جرت إعادة تصنيف ٤٠ وظيفة من وظائف فئة الخدمات العامة ، رفعت رتبة ٢٨ وظيفة منها ، أي وظيفة واحدة من كل ثلاث .

٦- الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية

نظرة عامة

٩١ - يعتبر الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية نظام التصنيف مفيدا ولا غنى عنه اطلاقا ، فهو يرتبط بالاجر ويؤمن دفع نفس الاجر عن نفس الوظيفة أيا كان موقعها . وفي هذه المنظمة يعلن عن كل الوظائف ويتمين أن يجري تقديم الترشيحات من خلال الإدارات الوطنية ، أي أن يؤيدها البلد الذي يقدمها (هذا في حالة الوظائف الفنية) .

إجراءات التصفيف

٩٢ - يُطبق المعيار الرئيسي للجنة الخدمة المدنية الدولية على كل الوظائف الفنية في المقر وبعض الوظائف الميدانية المدرجة في الملاك ، ولا يستخدم في المنظمة مستويا ف - ١ ولا مد - ٢ ولكن بعض شاغلي الوظائف قد يتلقون مرتب مد - ٢ دون الرتبة ، ولكن هذا أمر تنفرد به هذه المنظمة . وستون في المائة من وظائف المنظمة متخمة ورتبتها ف - ٤ في المتوسط ، وليس من الصعب تصنيف مثل هذه الوظائف .

٩٣ - ويقوم بتصنيف الوظائف الفنية في ادارة شؤون الموظفين موظفون متفرغون للتصنيف واثنان غير متفرغين ، يقومون هم أنفسهم بتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة . والاتحاد عضو في اللجنة الفرعية المعنية بتصنيف الوظائف (للنظام الموحد) التي تجتمع كل ١٨ شهرا لمقارنة الادوات المستخدمة في التصنيف واستحداث أدوات جديدة .

٩٤ - وفيما يتعلق بتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة ما زال النظام القديم مستخدما: فيستخدم وصف الوظيفة كأساس لتحديد رتبها ، ولكن سيحل قريبا محل هذا النظام الجديد المصمم بالتعاون مع كل المنظمات التي مقارها في جنيف . وقد جرى اختبار لعينة في هذه المنظمة فكان متوسط معدل تأكيد تصنيفها يتراوح بين ٨٠ و ٤٠ في المائة وهو يقوم على أساس نظام منظمة العمل الدولية لإسناد نقاط للعوامل .

٩٥ - وتمثيل الموظفين ضروري في إجراءات الاختيار ، ولكن اللجنة الرفيعة المستوى التي أنشئت مؤخرا لتقوم باستعراض تنظيم شؤون الموظفين في الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية قد أومت بزيادة دور المديرين في الهمم الوظيفي في اختيار الموظفين .

التطوير الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

٩٦ - لا توجد في الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية خطة للتطوير الوظيفي ولكنه يستخدم عمليا منهجا يتناول كل حالة على حدة ، ولم يمم حتى الآن شيء رسمي .

٩٧ - ومشكلة الترقيات ، وهي وثيقة الارتباط بالتصنيف ، مشكلة بالنسبة لكل فئات الموظفين ، والرأي السائد أن الطريقة الوحيدة للترقي هي تغيير الوظيفة أو الحصول على إعادة تصنيف الوظيفة .

٩٨ - ولكن من الصعب الحصول على ترقية بالنظر الى ان اغلبية الموظفين يعملون بعقود دائمة والى أن الموظفين المتخصصين جدا يدخلون المنظمة عند رتبة عالية بالفعل ، ولذا يبقى أغلب الموظفين جامدين على قمة رتبهم . ولا يمكن لمنح درجات تطيل من الرتبة لموظف الخدمات العامة ، على أساس أقدميته ، ان يحل محل التطوير الوظيفي . وهناك ميل الى تحبيذ ادخال نظام للرتب الشخصية ، ولكن ينبغي ايضا تفادي المحاباة .

٩٩ - وإمكانية التنقل ، الذي يمكنه ان يكون طريقة للحصول على ترقية ، صعبة في منظمة صغيرة وهذا يزيد من مشكلة الجمود المحسوسة في نظام التصنيف .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم

١٠٠ - هناك مجلس لاستعراض تصنيف الوظائف مكلف باستعراض توصيات التصنيف المادرة عن إدارة شؤون الموظفين ، ويوجد به ممثلون للموظفين ويتناول قضيتي الموظفين ، وهو متميز عن إجراءات التظلم الأخرى التي تنطوي على قرارات إدارية (مجلس التظلمات) .

١٠١ - وليس هناك الكثير من حالات التظلم ولكن الاتحاد الدولي للامتلاكات الملكية والسلوكية يرى ضرورة وجود نوع أكثر كفاءة من الآليات ، وينبغي في رأيه تحديد الظروف التي ينبغي فيها ، باعتبار ذلك مسألة ذات أولوية ، تقديم طلب لإعادة التمثيل .

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)

-٧

نظرة عامة

١٠٢ - أدخلت اليونسكو ، وهي المنظمة التي طلبت إجراء هذه الدراسة ، تعديلات عميقة في سياساتها في مجال الإدارة في العامين الماضيين وما زالت تلتزم طرق تحسين خططها للإدارة ، فطلبت من أجل ذلك مساعدة هيئة مستقلة برئاسة السيد كنوت همرشولد ، لتقديم المشورة إلى المدير العام بشأن طرق ووسائل تحسين كفاءة الموظفين والإدارة في أمانة اليونسكو .

١٠٣ - وقد قرر المدير العام ، واضعاً في اعتباره بعض توصيات الهيئة المذكورة ، إنشاء "شعبة لتطوير الموظفين" ، تتألف من أشخاص يتوفر لديهم ما يلزم من خبرة فنية ومقدرة ونزاهة وأقدمية وخبرة وتخصص في تخطيط شؤون الموظفين وتصنيف الوظائف وتقديم المشورة والتدريب ، وكذلك تقنيات التوظيف والتقييم ، ويجري حالياً تنفيذ هذا القرار .

١٠٤ - وتتناول المرحلة الأولى من المشروع إجراء مسح عام بخوالي ٢٠٠٠ وظيفة في المنظمة ، وقامت وحدة التصنيف بوضع أوصاف جديدة للوظائف وزعتها على كل الموظفين عموماً ، وأعطيت للأشخاص الرئيسيين معلومات عن كيفية ملء هذه الاستمارات ، فقاموا بدورهم بتفسيرها للموظفين . والغرض من هذه العملية تأمين تصنيف كل وظيفة عند المستوى المناسب لها .

١٠٥ - وقد واجهت اليونسكو ، وما زالت تواجه ، صعوبات مالية أكثر حتى مما تواجهها غيرها من المنظمات الدولية ، مما أدى إلى تخفيض الوظائف وتخفيض رتبة بعضها كلما أمكن ذلك . وقد كشف نظام التصنيف المطبق في المنظمة عن اختلافات بين الوظائف المماثلة في مهامها ومسؤولياتها . وكان عبء العمل الذي واجهته وحدة التصنيف كبيراً

لدرجة أصبح معها واضحا في غضون فترة قصيرة إنه سيستحيل ، بدون أوصاف مناسبة للوظائف تحقيق تصنيف عادل للوظائف .

اجراءات التصنيف

١٠٦ - تطبق اليونسكو على جميع الوظائف الفنية معايير التصنيف الموحدة التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية ، أما بالنسبة لوظائف الخدمات العامة والفئات المتملة بها فتطبق اليونسكو في المقر معايير محددة ملغا للمستويات . وأما بالنسبة لوظائف الخدمات العامة في غير المقر فيستخدم معيار التصنيف الموحد لمقار العمل الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية ، ولكن حيثما لم يعتمد بعد المعيار يستخدم معيار التصنيف المتبع في الوكالة الرائدة .

١٠٧ - ويعمل في وحدة التصنيف موظفا تصنيف فنيان واثنان من فئة الخدمات العامة . ويعتبر عدد الموظفين في هذه الوحدة غير كاف للعمل الذي ينتظرها ، ولا سيما مع العبء الإضافي المتمثل في تقييم الألفي وظيفة في المنظمة ، وظيفة وظيفة ، باستخدام أوصاف الوظائف الجديدة .

١٠٨ - ويتناول موظفو التصنيف ، الى جانب واجباتهم المتعلقة بتصنيف الوظائف طلبات إعادة التصنيف فتحدث تأخيرات طويلة بسبب عدم كفاية عدد الموظفين .

التطوير الوظيفي واجراءات الترقية

١٠٩ - تتوقف رتبة الموظف على مستوى الوظيفة ، ولكن قد يكون شاغل الوظيفة عند رتبة أعلى من الوظيفة نفسها ، في بعض الحالات ، نتيجة لترقية شخصية ، فقد وضع إطار مثل هذه الترتيبات في عام ١٩٨٩ لتعويض الموظفين الذين كان أداؤهم مرضيا ولكن لم تكن أمامهم فرص للترقية من خلال إجراءات التوظيف التي يجد منها تناقص عدد الوظائف الشاغرة .

١١٠ - وتجري حاليا دراسة مخطط الترقية الشخصية من أجل تحسينه ، ولكن الاحساس السائد عند مستويات مختلفة (ممثلو الادارة والموظفين) ان نظام الرتب المقترنة أكثر انصافا لأنه يتيح فرصة لحياة وظيفية شريطة وضع مبادئ توجيهية واضحة يعول عليها في تطبيق هذا النظام .

١١١ - ويعلق الموظفون آمالا كبيرة على إدارة تطوير الموظفين الحديثة الإنشاء ، على أساس انها ستقوم بعمل الكثير في ميدان التطوير الوظيفي . إذ يرتبط في اليونسكو مفهوم الحياة الوظيفية ارتباطا وثيقا بمفهوم التدريب في إطار نظام متكامل لشؤون

الموظفين ، ولكن يعتقد البعض ان مثل هذه الإدارة لا يمكنها عمل شيء يذكر اذا لم تتألف من عدد كاف من الاختصاصيين الكفاء . فالقدر المكرس لأنشطة التدريب ضئيل جدا كما هو الحال عليه في كل المنظمات الأخرى تقريبا ، ولا يحقق الكثير للمنظمة أو لموظفيها .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم

١١٢ - يمكن إخضاع الوظيفة ، كما هو الحال عليه في منظمات أخرى ، لإعادة التصنيف اذا ما عدلت الواجبات المسندة اليها بما يزيد مسؤولياتها . فيقترح القطاع أو المكتب ، خلال إعداد برنامج وميزانية السنتين ، إعادة تصنيف الوظائف المتوقع تغيير واجباتها ومسؤولياتها بغية تلبية احتياجات البرنامج الجديد ، وبعد أن يوافق المؤتمر العام على البرنامج والميزانية يستعرض المدير العام الاقتراحات بما في ذلك تقييم موظفي التصنيف للتصنيف ويقرر الملاك النهائي ورتب الوظائف لفترة السنتين بأكملها . ويمكن ترقية شاغلي الوظائف بعد مرور ستة أشهر على إعادة تصنيف وظائفهم ، ويمكن لأي موظف يرى أن رتبة وظيفته لا تتفق مع معايير التصنيف ذات الصلة أن يطلب كتابة رفع درجة وظيفته خلال شهرين من نشر جدول الملاك المعتمد لفترة السنتين .

١١٣ - وحتى وقت قريب كانت هناك لجنة استشارية مشتركة معنية بالتصنيف ، تقوم باستعراض كل الردود السلبية ، ثم ألغيت ولم تحل محلها حتى الآن هيئة أخرى .

١١٤ - ويعاني موظفو التصنيف في اليونسكو أيضا من ضغوط من الموظفين لإعادة تصنيف وظائفهم ، وقد أعربوا عن شيء من الاحساس بالانعزال وبضرورة وجود هيئة مختصة أخرى من نوع ما للاستعانة بها في حالة الحاجة . وهناك أيضا إحساس بأن أوصاف الوظائف ليست دائما مستكملة وفقا للمعيار الرئيسي للتصنيف الأمر الذي يفضي إلى أخطاء وبالتالي إلى تقديم تظلمات .

١١٥ - سيكون استخدام التصنيف بالاستعانة بالحاسوب أمرا جديرا بالترحيب وتجري حاليا دراسة دقيقة لتجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ميدان التصنيف ، ولكن توافر الآلية ليس في حد ذاته كافيا إذا لم يكف عدد الموظفين اللازم لتشغيلها .

٨ - منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

نظرة عامة

١١٦ - يبدو النظام الجديد لتصنيف الوظائف مقبولا بمغرة عامة في اليونيدو .

اجراءات التصنيف

١١٧ - تستخدم اليونيدو عند تصنيف الوظائف في الفئة الفنية وما فوقها المعيار الرئيسي الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية وفقا لنظامها الاساسي ومعايير المستوى الثاني كلما كان ذلك مناسباً . وفي منتصف الثمانينات وضعت المنظمات التي مقرها في فيينا (اليونيدو والوكالة الدولية للطاقة الذرية ومكتب الأمم المتحدة في فيينا ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى) معايير موحدة لتحديد رتب الموظفين في فئة الخدمات العامة وفئة العمال اليدويين لكي تنظر فيها لجنة الخدمة المدنية الدولية وتقرها ، واشترك في وضع المعايير ممثلون للإدارة والموظفين في شكل فريق عامل مشترك بين المنظمات الأربع ، وساعدهم في عملهم خبراء استشاريون وموظفو تصنيف .

١١٨ - وفي المرحلة الأولى من تنفيذ نظام التصنيف أُشرك ممثلو الموظفين ، ولكن تصنيف كل وظيفة فردية هو مسؤولية موظف تصنيف من موظفي المنظمة ، ولا يقوم باستعراض قرارات التصنيف أخصائون خارجيون في التصنيف .

التطوير الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

١١٩ - ترى اليونيدو ، على خلاف الشعور السائد عموماً ، أن نظام تصنيف الوظائف لا يعرقل بالضرورة الحياة الوظيفية للموظفين ، وإنما يمكنه في بعض الحالات تشجيع إمكانية تنقل الموظفين إذ أنه يلزمهم بالتقدم إلى وظائف صنف عند رتبة أعلى إما في إطار ميدان نشاطهم أو موقع آخر في المنظمة ، ولكن على الرغم من مبدأ المساواة في الأجر مقابل العمل الواحد أوصت لجنة الخدمة المدنية الدولية بإيلاء الاعتبار المناسب إلى عدد محدود من الترقيات على أساس الاستحقاق الشخصي على الرغم من المستوى الذي صنف عنده الوظيفة ، ووافقت الجمعية العامة على ذلك ، بيد أن عدد هذه الترقيات ينبغي ألا يتجاوز ٥ في المائة من مجموع عدد الوظائف الشابتة عند أي مستوى بعينه .

١٢٠ - ومن ناحية المبدأ لا يُرقى الموظف إلى مستوى أعلى ما لم تصنف الوظيفة التي يشغلها عند مستوى أعلى وتوجد في الميزانية وظيفة عند مستوى أعلى متاحة في إدارته (ولكن ليس من الضروري أن يشغلها هذا الموظف) .

١٢١ - وفي اليونيدو برنامج تدريبي يتضمن التدريب على اللغات والارتقاء بالمهارات ، كما بدأت لتوها استحداث وإقامة نظام جديد لوضع اسقاطات لاحتياجات أمانة اليونيسكو من الموارد البشرية ، بدأ بدورات تعريف لكل إدارة وتوجيه استبيان لها .

إعادة تصنيف الوظائف وإجراءات التظلم

١٢٢ - تقضي إجراءات التصنيف بأن يطلب الموظف المعني أو المشرف عليه ، عند تلقي قرار التصنيف ، توضيحا لقرار التصنيف ، فإذا لم يقتنع الموظف أو المشرف عليه بالتوضيح المقدم من رئيس موظفي التصنيف يمكنه التقدم بتظلم من قرار التصنيف .

١٢٣ - وتتألف لجنة التظلمات من التصنيف من رئيس يعينه المدير العام من قائمة مقمنة من مجلس الموظفين وعدد متساو من الموظفين يختارهم كل من الإدارة ومجلس الموظفين ، وبذلك يمثل الموظفون والإدارة على قدم المساواة خلال عملية التظلم .

١٢٤ - وعدد التظلمات المقدمة منذ تحويل اليونيدو إلى وكالة متخصصة في شهر كانون الثاني/يناير ١٩٨٦ محدود ، فمن بين ٤٣٥ وظيفة منفتة في الفئات الفنية وما فوقها كانت ثلاث فقط موضوع تظلمات . أما في فئة الخدمات العامة وفئة العمال اليدويين فقد كان عدد التظلمات الناتجة من التنفيذ الأولي لمخطط التصنيف بين شهري آب/أغسطس ١٩٨٢ وأيلول/سبتمبر ١٩٨٧ ، من بين ما مجموعه ٩٠٠ وظيفة مصنفة ، ٥٤ تظلماً فقط . ومنذ عام ١٩٨٨ جرى استعراض ٦٥٥ وظيفة وطُعن في ثلاثة قرارات بالتصنيف . ويتبين من خبرة اليونيدو أن إجراء تقديم توضيح لقرار التصنيف قد قلل من عدد التظلمات .

٩ - الاتحاد البريدي العالمي

نظرة عامة

١٢٥ - لما كان الاتحاد البريدي العالمي منظمة صغيرة جدا فإنه لم يطبق حتى الآن نظام تصنيف الوظائف بطريقة جامدة تماما بغية إتاحة قدر أدنى من الاتفاق الوظيفية ولا سيما في فئة الخدمات العامة .

١٢٦ - ويوجد نظام لتصنيف الوظائف من أجل الوظائف الفنية ، هو من حيث المبدأ نظام لجنة الخدمة المدنية الدولية . وعدد من وظائف رؤساء الأقسام مصنفة عند مستوى ف - ٥ مد - ١ ، ولكي يترقى شاغل وظيفة ما من رتبة ف - ٥ إلى رتبة مد - ١ يجب عليه أن يعمل في هذه الوظيفة لمدة ٥ سنوات على الأقل وأن يكون أداؤه في النهوض بالمهام المسندة إليه مرضيا تماما . وكل مساعد رؤساء الأقسام عند مستوى ف - ٤ ، أما بقية الوظائف الفنية فمصنفة عند مستوى ف - ٣ . ويبلغ مجموع الوظائف الفنية في الاتحاد ٥٢ وظيفة .

١٢٧ - وبالنظر إلى عدم وجود معيار موحد لتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في منظمات الأمم المتحدة الواقعة في جنيف لم يطبق الاتحاد نظاما صارما لتصنيف الوظائف على وظائف فئة الخدمات العامة فيه ، وإنما منفتة كلها على أساس المعايير الجديدة التي وافقت عليها لجنة الخدمة المدنية الدولية بالنسبة لجنيف .

١٢٨ - وبعد إدخال المعيار الجديد لموظفي فئة الخدمات العامة في جنيف ظهرت فسوارق بين رتب الوظائف ورتب شاغليها . فإذا ما كان مستوى رتبة شاغل وظيفة ما أعلى من مستوى الوظيفة نفسها يظل شاغلها على رتبته الفعلية ، ما لم يتسن نقله إلى وظيفة أخرى أعلى رتبة .

إجراءات التصنيف

١٢٩ - قام موظفون من الاتحاد البريدي العالمي بتصنيف الوظائف الفنية ، ولكن ليس لدى الاتحاد حتى الآن موظفون متخصصون حقاً في التصنيف .

١٣٠ - وقام بالاستعراض العام لتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة لجنة البرنامج والتنسيق التي تتألف من نائب المدير العام للمكتب الدولي للاتحاد البريدي العالمي (رئيساً) ومساعد المدير العام الثلاثة . وقد حضر رئيس رابطة الموظفين بوصفه مراقباً .

١٣١ - ولم يُشرك ممثلو الموظفين في عملية تصنيف الوظائف إلا في مرحلتها النظرية .

التطوير الوظيفي

١٣٢ - لما كان الاتحاد البريدي العالمي منظمة صغيرة جداً ليست هناك إمكانيات حقيقية لبرنامج للتطوير الوظيفي الحقيقي . ولكن أمكن حتى الآن ، بتنفيذ نظام تصنيف وظائف فئة الخدمات العامة بطريقة مرنة نوعاً ، إتاحة قدر أدنى من الأفاق الوظيفية للموظفين من فئة الخدمات العامة . أما فيما يتعلق بالوظائف الفنية فيتعين على الموظفين ، إذا ما أرادوا الترقية ، التقدم إلى الوظائف الشاغرة عند المستوى التالي مباشرة لرتبتهم الحالية (فيتقدم الموظفون من رتبة ف - ٣ إلى وظائف ف - ٤ والموظفون من رتبة ف - ٤ إلى وظائف برتبة ف - ٥) .

الاستعراض لأغراض الترقية وإعادة التصنيف وإجراءات التظلم

١٣٣ - سيجري في المستقبل استعراضان سنويان لأغراض الترقية على ضوء معايير التصنيف والخبرة الفنية والاقدمية في الرتبة وكذلك مزايا الموظفين .

١٣٤ - ويوجد في الاتحاد البريدي العالمي لجنة خاصة للتظلمات من أجل موظفي فئة الخدمات العامة ، تتكون من رئيس قسم شؤون الموظفين كرئيس ، ومن موظفين اثنين آخرين في الاتحاد برتبة ع - ٦ أو ع - ٧ (يشغل كل منهما وظيفة بتلك الرتبة) ، يعين أحدهما المدير العام وتعين الآخر رابطة الموظفين . ولم تقدم حتى الآن تظلمات في أي من فئتي الموظفين ، وإن كان عدد من الموظفين قد طلب معلومات إضافية عن تصنيف وظائفهم .

١٠ - منظمة الصحة العالمية

نظرة عامة

١٣٥ - تستخدم منظمة الصحة العالمية في تصنيف وظائفها الفنية المعيار الرئيسي للجنة الخدمة المدنية الدولية .

١٣٦ - ويبلغ مجموع عدد موظفي المنظمة ٦٠٠ ٤ موظف منهم أكثر من ١ ٥٠٠ موظف فسي الفئة الفنية وما فوقها ثلثهم في المقر وثلثاهم في الأقاليم الستة للمنظمة . وإدارة شؤون الموظفين في المقر هي المسؤولة عن تصنيف كل الوظائف الفنية التي يديرها المقر مباشرة ، والوظائف الفنية الواقعة في المكاتب الإقليمية الستة ، وكل الوظائف الفنية من الرتب الأعلى من ف - ٥ في الأقاليم ووظائف الخدمات العامة التي يديرها المقر مباشرة . والمديرون الإقليميون لديهم سلطة تصنيف الوظائف الفنية لغاية رتبة ف - ٥ في المشاريع القطرية والإقليمية وكل وظائف الخدمات العامة في هذه المشاريع وفي المكاتب الإقليمية .

١٣٧ - ويمثل الاختصاصيون والعلماء والمسؤولون التقنيون في المجالات الصحية ٨٠ في المائة من الموظفين الفنيين في المنظمة ، وبالنظر إلى الطابع التقني الشديد لموظفي المنظمة يوجد فيها عدد كبير من الموظفين برتبة ف - ٤ وما فوقها ، وتمثل الوظائف من رتبة ف - ٥ حوالي ٣٥ في المائة من مجموع عدد الوظائف الفنية . ولم تعد رتبة ف - ١ مستخدمة في المنظمة ، ويوجد فيها رتبة ف - ٦ التي يمكن اعتبارها امتداداً لرتبة ف - ٥ ولكن مرتبها يعادل مرتب رتبة مد - ١ ، ولكنها غير مستخدمة في المقر وتقتصر على عدد صغير جداً من مديري البرامج في المكاتب الإقليمية ، وهناك أيضاً عدد صغير من الوظائف برتبة مد - ٢ .

١٣٨ - وفيما يتعلق بتصنيف وظائف الخدمات العامة فإنه يسير على نحو طيب وستطبق المعايير الموحدة الجديدة بعد أن تعتمدها لجنة الخدمة المدنية الدولية . وتعتمد المنظمة التقيد بأهداف النظام الموحد لتصنيف وظائف الخدمات العامة والمنهجية المستخدمة في ذلك عند اعتماده رسمياً ، ولكنها أعربت عن ضرورة تكييف الجوانب الإجرائية والصيغ ذات الصلة مع احتياجاتها المحددة بدون المساس بالتزامها بالنظام الموحد .

إجراءات التصنيف

١٣٩ - لا يقوم بأعمال تصنيف الوظائف في المنظمة إلا موظفون منها . وبمقتضى النظام الإداري لموظفيها يمكن لشاغل أي وظيفة أو لمشرفه طلب إجراء استعراض لتصنيف الوظيفة ، فتقوم باستعراض مثل هذه الطلبات وحدة التصنيف في إدارة شؤون الموظفين ، وتقدم توصية لتنظر فيها لجنة استعراض التصنيف المسؤولة ، وهي لجنة اختيار

الموظفين الاقدمين فيما يتعلق بالوظائف الاقدم في المقر والوظائف الاعلى من ف - ٤ ،
وتتألف هذه اللجنة من المديرين العامين المساعدين في المقر وأمينها هو مدير إدارة
شؤون الموظفين . أما المكاتب الاقليمية فلديها لجانها لإعادة التصنيف من أجل فئات
محددة من الوظائف والرتب .

التطوير الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

١٤٠ - لا توجد في منظمة الصحة العالمية خطة للتطوير الوظيفي بالمعنى الدقيق
لللمة ، فهناك عراقيل هيكلية ترجع إلى الطابع الاقليمي لأنشطة المنظمة ، ومعيوبات
برنامجية يتعين تذليلها بغية التمكن من صياغة خطة للتطوير الوظيفي كجزء من "خطة
تعاقب" عامة (للتعرف على مجموعة من الموظفين ومجموعة من المتقدمين الخارجيين
تتوفر لديهم إمكانيات ملائمة لشغل الشواغر مستقبلا ، مع أو بدون تدريب اضافي وفي
مضون مهل زمنية محددة) على امتداد فترة محددة من الوقت ، وتسير المنظمة قدما نحو
صياغة مثل هذه الخطة وذلك باجراء دراسة الجدوى اللازمة وإعداد الدعم اللوجيستي عن
طريق استخدام المعلوماتية استخداما واسعا . وتتوقع المنظمة ، على ضوء القيود
الهيكلية المتأصلة والقيود التي تفرضها برامجها المحددة المتطورة ، أن تتمكن من
وضع منهجية لتخطيط التعاقب تنطبق أيضا على التطوير الوظيفي ، الأمر الذي سوف
يستغرق تحقيقه ما يتراوح بين ثلاث وأربع سنوات .

١٤١ - ونسبة موظفي المنظمة ذوي الخدمة الطويلة كبيرة ، ومن العوامل التي تساهم
في شدة انخفاض معدل الدوران في المنظمة ، فيما يتعلق بالموظفين الفنيين ، انطباق
نفس النظام الاساسي والنظام الاداري للموظفين والاحكام الاجرائية على كل الموظفين
الفنيين أيا كان موقعهم - في المقر أو في المكاتب الاقليمية أو في مكاتب ممثلي
منظمة الصحة العالمية أو في المشاريع القطرية ، ومن ثم يمكن من حيث المبدأ ،
إلحاق الموظفين الفنيين من المشاريع القطرية بالمكاتب الشابة بدون تغيير في
مركزهم . ولا توجد في المنظمة فئة "الخبراء" التي قد توجد في المنظمات الأخرى ذات
الأنشطة الميدانية . ومدة التعيين والتطوير الوظيفي وإمكانية التنقل والترقية وكل
السمات الأخرى ذات الصلة واحدة بالنسبة لكل الموظفين الفنيين في المنظمة ، ولكن
عليها مواجهة مشكلة معروفة تماما هي مشكلة إمكانية تنقل الموظفين على أساس طوعي
بين مكاتبها المختلفة .

١٤٢ - ومن الطبيعي أن يؤدي طول مدة الخدمة إلى مشكلة الجمود عند قمة الرتبة ،
حتى بعد ترقية واحدة أو ترقيتين ، فعلى سبيل المثال يوجد في المنظمة حاليا
حوالي ٧٠ موظفا فنيا وحوالي ٥٥٠ موظفا من فئة الخدمات العامة تتراوح مدد خدمتهم
بين ٢٠ و ٣٠ عاما . وقد طبقت المنظمة دائما معايير التصنيف بطريقة شديدة الصرامة ،
فلكي يترقى موظف ذو مدة خدمة طويلة يجب أن يعاد تصنيف وظيفته الأمر الذي يتطلب

مسؤوليات ومؤهل أعلى ، أو أن يُختار لوظيفة أعلى رتبة ، فالتداخل الحالي بين الرتب لا يوفر حلاً لمشكلة البقاء عند قمة الرتبة على مدى فترة طويلة نسبياً وقد يجد الموظف نفسه مرة أخرى ، بعد مرور مجرد بضعة سنين ، عند قمة الرتبة التي رُقِيَ إليها .

١٤٣ - ومن رأي منظمة الصحة العالمية أن أحد الحلول الممكنة للمشكلة هو إدخال مفهوم "الرتب المتطورة" ، ومؤداه أن يقوم موظف إدارة شؤون الموظفين ، عند تصنيفه وظيفة فنية في البداية ، بتحديد عدد النقاط الإضافية اللازمة ، بموجب النظام الحالي لتقييم العوامل بالنقاط ، لتبرير رفع الرتبة ، فعندما يصل موظف إلى منتصف نقطة رتبته تجري عملية مراجعة مكتبية للبت فيما إذا كان "العجز" في النقاط قد تطور إلى "أعلى" أو إلى "أسفل" ، على ضوء تطور الموظف ، بما قد يبرر منح الوظيفة رتبة أعلى (أو أقل) . ومن الطبيعي أن يكون التعيين الجديد دائماً عند الرتبة الأصلية للوظيفة ، وينطبق نفس النهج على الوظائف في فئة الخدمات العامة عندما يتسنى تحديد وتنفيذ نظام للتقييم بالنقاط أو نظام معادل لذلك . ولا تعترض منظمة الصحة العالمية الخروج على معايير التصنيف الموحدة للجنة الخدمة المدنية الدولية ، التي سيستمر تطبيقها ، ولكن على مدى الزمن تتوسع وظيفة معينة توسعاً واضحاً فتصبح أكثر فائدة للمنظمة من غيرها - بسبب الخبرة التي يكتسبها شاغلها ، الأمر الذي قد يغضي إلى زيادة روح المبادرة واستقلاله في العمل ومسؤوليته مسؤولية إشرافية أو وجود مستوى أعلى من الاتصالات . وفي مثل هذه الحالات يتغير وصف الوظيفة بحكم الواقع فتصبح وظيفتان متماثلتان في البداية غير متماثلتين . وسيتيح مفهوم "الرتب المتطورة" إعادة تصنيف الوظيفة إلى الرتبة الأعلى المتصورة أصلاً عند حساب "العجز" . ويعتقد أن نظام "الرتب المتطورة" سيوفر مزيداً من الحوافز للموظفين ويخفف إلى حد ما مشكلة من جمدوا عند قمة رتبهم لسنوات كثيرة .

إعادة التصنيف وإجراءات التظلمات

١٤٤ - ورد في الفقرة ١٣٩ أعلاه وصف للقواعد والإجراءات المنطبقة على إعادة التصنيف ، ويمكن لموظفي منظمة الصحة العالمية ، شأنهم في ذلك شأن موظفي المنظمات الأخرى ، تقديم تظلمات من القرارات التي تتخذها إدارة شؤون الموظفين بشأن تحديد رتب وظائفهم إلى مجلس التظلمات المسؤول .

١١ - المنظمة العالمية للملكية الفكرية

نظرة عامة

١٤٥ - تطبق المنظمة نظام التصنيف ونتائجه طيبة ، ويجري استخدام المعيار الرئيسي للجنة الخدمة المدنية الدولية في حالة الوظائف الفنية . ويوجد في المنظمة ١٢٥ وظيفة فنية و٢٦٧ من وظائف الخدمات العامة ، أي أن النسبة بين الفئتين هي الثلث إلى الثلثين تقريباً .

١٤٦ - والمشكلة الرئيسية التي صودفت هي مشكلة الأجور ، إذ أن هذه المنظمة تحتاج إلى أشخاص متخصصين وهؤلاء يوظفون غالبا ، على غرار ما هو عليه الحال في منظمة الصحة العالمية ، عند مستوى عال ، الأمر الذي يوجد حاجزا أمام الترقيات .

اجراءات التمثيف

١٤٧ - يقوم بتمثيف الوظائف موظف تتوفر لديه خبرة متخصصة ، إذ لا يوجد في هذه المنظمة ، نظرا لمغرها ، موظف تصنيف متفرغ لهذا العمل .

١٤٨ - وأما وظائف فئة الخدمات العامة فما زال تصنيفها يجري حسب نظام وصف الوظائف القديم ، وسيجري النظر في إدخال معيار التصنيف الموحد لوظائف الخدمات العامة في جنيف بعد أن تتخذ لجنة الخدمة المدنية الدولية إجراء بشأن المعيار . وقد أختبر هذا المعيار في المنظمة فتأكد تصنيف أكثر من ٩٠ في المائة من الوظائف قيد الاستعراض ، وقد اشتركت المنظمة اشتراكا تاما في تطوير معيار التصنيف الموحد .

التطوير الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

١٤٩ - فيما يتعلق بوظائف فئة الخدمات العامة يمكن التعرف على المسارات الوظيفية بوضوح في إطار القطاعات المختلفة للمنظمة ، وعبر هذه القطاعات ولكن إلى حد أقل . وأما فيما يتعلق بالوظائف الفنية فإن المشاكل التي تكتنف أجور الموظفين الفنيين في جنيف تحد بشدة من مجال الترقية إلى أكثر من رتبة واحدة . ولكن هناك حاجة كبيرة إلى موظفين تتوفر لديهم معرفة قانونية ، وعدم توافر الآفاق الوظيفية لا يتصل بعدم وجود فرص للتدريب وإنما يتصل بأن المرتبات ليست قادرة على المنافسة تماما مع المرتبات المعروضة في السوق الخارجية ، فنظام الوظائف ، أيا كانت حسناته ، يقوم على أساس جدول مرتبات عام . وتدعي المنظمة أنه نتيجة لضعف المرتبات نسبيا بالنسبة للسوق الخارجية ليس لديها إلا القليل جدا من الأشخاص من أميركا الشمالية ، وأن ٥٠ في المائة من الوظائف يشغلها أشخاص من أوروبا الغربية . وليس من السهل على ما يبدو إدخال خطة للتطوير الوظيفي في هذا المخطط إذا لم تُحل أولا مشكلة المرتبات .

١٥٠ - وتعتبر الترقية وثيقة الاتصال بالتصنيف ، فالكثير من الموظفين قد وصلوا إلى قمة رتبته - حسبما بين أعلاه - ومعدل الدوران كبير في الفئة الفنية ، إذ ينجذب الموظفون إلى الخارج بفعل المرتبات الأعلى والآفاق الوظيفية .

١٥١ - ولكن بإمكان الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة التقدم لشغل أي وظيفة تشفر عند أي رتبة ، وليس هناك امتحان للانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية ، فالميزة في منظمة صغيرة هي أن الموظفين معروفين ويمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى عندما يكتسبون مهارات خاصة .

إجراءات إعادة التصنيف والتظلم

١٥٢ - عندما تشفر وظيفة ما يعاد النظر تلقائيا في وصفها وقد تحدث إعادة تصنيف لها . وهناك لجنة للتصنيف تقدم المشورة إلى المدير العام بشأن المعايير التي يتعين تطبيقها داخل المنظمة في تحديد رتب الوظائف ، وتتألف من أربعة أشخاص: الرئيس وهو شخص متمرس في مسائل الموظفين في المنظمات الحكومية الدولية ويشترط فيه ألا يكون عضوا في المكتب الدولي للمنظمة ، ومن ثلاثة موظفين من المكتب الدولي ، أحدهم يُختار من قائمة بثلاثة أسماء يقدمها مجلس الموظفين ، وآخر هو رئيس شؤون الموظفين بالمكتب الدولي . وتُستشار اللجنة أيضا فيما يتعلق بأوصاف الوظائف التي تخرج على المعايير الحالية للمنظمة ، وكذلك حالات التصنيف الأخرى التي قد يَـبـود المدير العام إدخالها إليها . وتجتمع هذه اللجنة مرة أو مرتين سنويا وتتناول أيضا وظائف الخدمات العامة .

١٥٣ - ويبين النظام الأساسي للموظفين إجراءات التظلم ، وحتى الآن لم تشهد المنظمة حالات تظلم بصدد تصنيف الوظائف .

١٥٤ - ويمكن للموظف الذي يقدم تظلما الدفاع عن قضيته وحده أو طلب المساعدة إما من رئيس مجلس الموظفين أو من محام خارجي .

١٢ - المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

نظرة عامة

١٥٥ - يستخدم في هذه المنظمة المعيار الرئيسي للجنة الخدمة المدنية الدولية منذ ١٩٨٠ - ١٩٨١ فيما يتعلق بالوظائف الفنية (بما في ذلك المديرون) . وقد أُجري استعراض عام للتصنيف في ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ثم أُجري بناء على طلب المجلس التنفيذي استعراض عام ثالث في ١٩٨٩ - ١٩٩٠ ، أنشأت بعده آلية للاستعراض المستمر وإجراء للظمن .

إجراءات التصنيف

١٥٦ - لا يوجد في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية أخصائيون من داخلها يتناولون التصنيف ، الأمر الذي استلزم الاستعانة بخبراء استشاريين من الخارج للقيام بهذا العمل ، مقابل أجر ، وكانت النتائج عموما مرضية تماما ، بمعدل تأكيد عال . وقد تم تصنيف كل الوظائف الفنية في المقرر وكذلك في المكاتب الإقليمية (أسنسيون وبوجمبورا) .

١٥٧ - وعندما تشفر وظيفة وتجري تغييرات ذات بال في وصف الوظيفة يتعين إعادة تصنيفها قبل إصدار إعلان بخلوها ، وهناك حوالي ٤٠ خبيرا يعملون في الميدان (يشترك

في التمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمة ، والصناديق الاستثمارية) ، ولكن هذه الوظائف ليست مصنفة .

١٥٨ - وقد بدأ تصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في عام ١٩٨١ على أساس نظام لتقييم العوامل بالنقاط وضعه خبير استشاري خارجي بالتشاور مع الموظفين والإدارة . واعتباراً من عام ١٩٨٩ أجري الاستعراض العام للوظائف في فئة الخدمات العامة باستخدام معيار التصنيف لمنظمة العمل الدولية .

التطوير الوظيفي والاستعراض لأغراض الترقية

١٥٩ - لا توجد في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية خطة للتطوير الوظيفي ، ولكن يقوم حالياً فريق عامل مشترك بين الموظفين والإدارة بدراسة إمكانية إدخال نظام جديد لتقييم الأداء ، كما يقوم فريق عامل مشترك آخر بدراسة كيفية صياغة سياسة عامة لشؤون الموظفين للمنظمة يشكل فيه التطوير الوظيفي أحد البنود الهامة .

١٦٠ - وموظفو فئة الخدمات العامة الذين يودون التقدم لشغل وظيفة فنية لا يحتاجون إلى النجاح في امتحان ما ، وقد حول عدد قليل من وظائف الخدمات العامة فيما مضى إلى وظائف فنية .

١٦١ - ومنذ إدخال نظام التصنيف لا يمكن الحصول على ترقية إلى رتبة أعلى إلا من خلال إعادة تصنيف الوظيفة نتيجة لحدوث تغيير ذي بال في الواجبات وزيادة في المسؤوليات أو عن طريق التقدم لشغل وظيفة أخرى أعلى مستوى ، ولكن إمكانيات الترقية تظل محدودة بسبب عدم وجود فرص ذات بال في منظمة صغيرة ، فمستوى ف - ٥ على سبيل المثال مشبع ، ومتوسط نطاق العمر عند دخول المنظمة هو ٣٥ - ٤٥ سنة ولم يتمكن إلا القليل جداً من الأشخاص من التقدم في حياتهم الوظيفية داخل المنظمة .

١٦٢ - ويبدو أن المنظمة تفتقر إلى "مستوى بداية الخدمة" ، فلا وجود لمستوى ف - ١ ونادراً ما يوظف أي شخص دون مستوى ف - ٣ ، ولذا يعتبر نظام التصنيف جامداً نوعاً ما الأمر الذي يحد من عملية الترقية .

١٦٣ - وقد قدم إلى المجلس قبل عامين اقتراح بإدخال نظام للترقية الشخصية ، على غرار النظام الذي طبقته منظمة العمل الدولية على أساس التجربة لمدة ست سنوات تقريباً ، فأجرت المنظمة استقصاءات وجدت منها أن أغلب الوكالات المتخصصة الأخرى لا تستخدم مخططات الترقية الشخصية ، فقرر المجلس التخلي عن اعتماد المخطط .

إعادة تمديف الوظائف وإجراءات التظلم

١٦٤ - أنشئت مؤخرا آلية للاستعراض المستمر لإعادة النظر ، على أساس كل حالة بمفردها ، في الوظائف التي تعرضت لتعديل بزيادة مسؤولياتها لفترة لا تقل عن ١٣ شهرا ، وهناك أيضا إجراءات للطعن ، وهناك أيضا مستوى طيب نسبيا من الوضوح ويمكن للموظفين الذين يتقدمون بتظلمات الاطلاع على محائف تقييمهم .

رابعاً - الاستنتاجات

١٦٥ - ان الخبرة التي اكتسبتها المنظمات في تطبيق نظام تصنيف الوظائف تؤدي إلى الاستنتاجات التالية .

١ - مفهوم تصنيف الوظائف

١٦٦ - إن مفهوم تصنيف الوظائف يحظى فيما يبدو بفهم جيد من جانب إدارات المنظمات على الأقل ، ومثلما ذكر أحد المشرفين على التصنيف: "لو لم يكن تصنيف الوظائف موجودا لتعين استحداثه" . غير أن ممثلي الموظفين أعربوا في مجموعهم عن بعض الشكوك إزاء قيمته الحقيقية ، ولا سيما فيما يتعلق بالافاق الوظيفية . والمشكلة الفعلية لا تكمن فيما يبدو في التصنيف ، وإنما في تطبيقه الذي يعتبر جامدا ومرهونا بالقيود المالية .

٢ - نظام التصنيف

١٦٧ - إن نظام تصنيف الوظائف عملية شاملة تتضمن في جملة أمور أنشطة إدارة شؤون الموظفين والسياسات والبرامج والأولويات والموارد البشرية . وتنطوي العملية أيضا على مراحل مختلفة عديدة . ولكي تكون مهمة التصنيف ذات مغزى ، يجب تدعيمها بموارد مالية مناسبة الأمر الذي قلما يحدث .

٣ - مزايا النظام المسلم بها

١٦٨ - تعتبر المنظمات أن أهم جانب في نظام تصنيف الوظائف قد يتمثل في أنه آلية موضوعية تحول دون التجاوزات وتحفظ مبدأ المساواة في الأجر المدفوع مقابل نفس العمل ، كما أنه يتيح ضمان أفضل استخدام الموارد المنفقة في تحديد رتب الموظفين تحديدا رشيدا .

١٦٩ - ونظام تصنيف الوظائف إطار مناسب أيضا لتقييم الموارد البشرية وتطوير الموظفين ، هذا بالإضافة إلى أنه يساعد على تحديد مستوى الأجور ، والمعلومات المتعلقة بالاحتياجات من التدريب والمؤهلات المطلوبة ، والهيكل التنظيمي . وبصفة عامة ، يعتبر المديرون والمشرفون أن تصنيف الوظائف أداة يمكن تكييفها مع احتياجاتهم تتيح التناوب المناسب في الوظائف وإمكانية التنقل لأغراض التخطيط الوظيفي ، ولكن ذلك هو الحال في معظم الأحيان عندما يوجد فهم واضح لتصنيف الوظائف ، بما في ذلك المعايير المستخدمة فيه . ومن ثم ، فإن مسألة تدريب هؤلاء الموظفين الرئيسيين واحاطتهم علما بدورهم في العملية مسألة هامة .

١٧٠ - ويعتبر الموظفون نظام التصنيف بمثابة وسيلة حماية من قرارات المديرين التعسفية ، غير أن المشرفين يغيرون أحيانا الأعمال المسندة ، ويتيحون لموظفين معينين دون سواهم تولي واجبات ومسؤوليات رتب أعلى ، بل ويشجعونهم على ذلك . وتقضي الحكمة بإتاحة هذه المرونة للمشرفين بالنظر إلى أنهم يتولون المسؤولية العامة عن أداء العمل ، وإلى أنه يفترض منهم معرفة نقاط قوة وضعف مرؤوسيهـم .

٤ - المساوي المعرب عنها

١٧١ - لكل نظام مساوي في التطبيق - حتى لو توافرت خير ارادة لتفاديها . والعيوب المبينة أدناه هي أكثر العيوب تواترا فيما ذكر من العيوب .

(٢) عمل موظفي التصنيف

١٧٢ - بينت جميع المنظمات أن لها موظفي تصنيف معظمهم ، باستثناء واحد ، من موظفي إدارة شؤون الموظفين ، وتلتصق في بعض الحالات خبرات خارجية اضافية . وتوجد لدى منظمات أخرى لجنة تصنيف راسخة ، ولكن من الصعب عموما على ما يبدو اجتذاب الموظفين من داخل المنظمة لتولي مهام التصنيف ، وذلك لأسباب من نوعين أساسا: (١) نقص التدريب في هذا المجال المتخصص ، (ب) ادراك الموظفين أيضا أن هذه الوظيفة ليست مرضية نفسيا . ولهذين السببين ، وكذلك لسبب نقص الموارد اللازمة لتمويل وظائف إضافية للاضطلاع بهذا العمل ، أوضحت منظمات عديدة أن عدد الموظفين المتوفرين لإجراء عملية التصنيف غير كاف في أغلب الأحوال .

١٧٣ - و"سلطة" اتخاذ القرار غير محددة تحديدا جيدا أحيانا ، وكثيرا ما يتعرض موظفو التصنيف لضغوط كبيرة من الموظفين الراغبين في أن يعاد تصنيف وظائفهم . وتؤدي هذه العملية إلى استهلاك قدر كبير من وقت موظفي التصنيف بما لا لزوم له ، بدون أن يترتب على ذلك أي أثر ايجابي حقيقي في الجانبين . ورات بعض الادارات أنه ينبغي أن يعهد إلى خبراء مستقلين ولو بجزء من مسؤولية هذا العمل ، لكي يخف الضغط الواقع على موظفي التصنيف في المنظمات .

١٧٤ - وهذه المشكلة موضع اهتمام جدي في المنظمات التي تحاول ايجاد سبل لتحسين صورة وظيفة التصنيف ومصادقية العملية . وتتمثل طريقة أخرى يجدر فحصها ويمكنها أن تخفف بعض عبء العمل الملحق على عاتق موظفي التصنيف في استخدام التصنيف بمساعدة الحاسوب . ومزايا هذا التصنيف هي: اتفاق قدر أقل من الموارد على جمع المعلومات في عملية تحليل الوظيفة وخفض العنصر الذاتي ومن ثم تقليل ما تشيره عملية التصنيف من منازعات . وهذه الطريقة لا تلغي بأي حال من الأحوال دور موظف التصنيف ، وإنما تعيد تركيز دوره فتحوله من دور استقصائي إلى خدمة استشارية تركز على بلوغ أمثل تصميم للوظيفة ولهيكـل الوظائف المنطقي داخل وحدة تنظيمية .

١٧٥ - وفحص المفتش ، في جملة الاقتراحات المعروضة خلال الدراسة ، اقتراحا قد تجدر متابعته ، هو إنشاء لجنة تصنيف مستقلة يمكن أن تتألف من موظفين سابقين من عدة منظمات لهم قدر كبير من المعرفة والخبرة في مجال التصنيف ويمكنهم توفير المساعدة من الخارج لوحدات التصنيف التابعة للمنظمات . وتخول هذه اللجنة سلطة القيام ، في فترات منتظمة ، باستعراض جميع الوظائف المصنفة والوظائف المعروضة لإعادة التصنيف . ولا تتعرض هذه اللجان لضغوط الموظفين بالنظر إلى أنها خارجية ، ويخف العبء الواقع على كاهل موظفي التصنيف في المنظمات نوعا ما . غير أن بعض المنظمات قد تعتبر هذه العملية تدخلا مفرطا في العمليات الداخلية ، وقد تصبح هذه العملية في الأجل الطويل عملية باهظة التكلفة . وقد يتمثل بديل آخر ، يحتمل أن يخطئ بقدر أكبر من اهتمام المنظمات بوصفه آلية تصنيف مفيدة ، في إنشاء لجنة إدارة مستقلة من كل منظمة لتخفيف حدة العديد من المشاكل التي نوقشت أعلاه في هذا التقرير .

(ب) التطوير الوظيفي والترقية

١٧٦ - هدف هذا التقرير هو بيان مزايا ومساوي نظام تصنيف الوظائف على ضوء الخبرة المكتسبة خلال سنوات تطبيقه العشرة ، ولكن مفهوم الاتفاق الوظيفية متضافر تضافرا وثيقا مع نظام تصنيف الوظائف ويصعب تناوله بصورة مستقلة عن النظام . وأوضح أن أغلب المنظمات أنه ليست لديها أي خطة للتطوير الوظيفي ، وأن هناك فراغا في هذا الصدد . وترقيات الموظفين ، عادة ، نادرة أو مستندة إلى عوامل شخصية (ترقية شخصية) ، بسبب "جمود" تصنيف الوظائف وانعدام الآفاق الوظيفية إلى جانب التقشف المالي ، مما يزيد من شعور الإحباط لدى الموظفين الذين لا يستفيدون من الترقية . وكثيرا ما تقوض نتيجة لذلك المصداقية والثقة اللتان ينبغي أن تلازما عملية تصنيف الوظائف . وكان هذا هو انطباع المفتش في منظمات عديدة خلال المقابلات التي أجراها مع ممثلي الموظفين وكذلك مع موظفي شؤون الموظفين .

١٧٧ - والوسيلة الوحيدة لمكافأة موظف إذا لم توجد برامج للتطوير الوظيفي هي الترقية ، ويميل الموظفون الآن إلى اعتبار إعادة تصنيف الوظائف بديلا للترقيات .

١٧٨ - وليس من المؤكد أن "المحاباة" قد اختفت تماما حسب مختلف الآراء التي أعربت عنها شتى الأطراف المعنية ، وتعترف الادارات صراحة بأن رؤساء الوحدات وموظفي التصنيف وإدارات شؤون الموظفين يتعرضون لضغوط كبيرة من جانب الموظفين غير الراضين الذين يطلبون الترقية . فإذا لم توجد ممارسة قوية ومحكمة التحديد تسري على تصنيف الوظائف ، فإن هذا سيفتح الباب على مصراعيه أمام الطلبات والظغوط الموجهة ضد متخذي القرارات .

١٧٩ - أما بالنسبة إلى المساواة في الأجر المدفوع مقابل نفس العمل ، فقد لا يصح هذا القول تماما كما أوضح الجانبان: فقد أنشئ في بعض المنظمات نظام "ترقية شخصية" بهدف "مكافأة" الموظفين على جدارتهم الاستثنائية أو - وهو الحال في أكثر الأحيان - لطول مدة الخدمة في الوظيفة ، سواء أكان آداؤهم أكثر أو أحسن من أداء موظف آخر يشغل الوظيفة ويتولى نفس العمل أم لا . وتجري منذ أكثر من أربع سنوات في منظمة العمل الدولية تجربة "نظام للترقية الشخصية" ، غير أن التقارير تبين أن هذا النظام بعيد كل البعد عن الكمال وينبغي ألا يصبح دائما . وشكافئ بعض المنظمات الموظفين بمنحهم ترقية شخصية عندما يبلغون أعلى درجات رتبهم ويظلون فيها طيلة عدد معين من السنوات . وتمنح منظمات أخرى درجة إضافية للموظفين الذين اقترحوا من التقاعد ، مثل "ترقية للخدمة مدى الحياة" . غير أن هذه الترقية تؤدي إلى انعدام المساواة في الأجور ويعتبرها الموظفون غير المؤهلين لتلك الترقية ظلما ، مما يزيد من شعور الاحباط الموجود الناجم عن بقائهم في رتبة طيلة سنوات عديدة أخرى . ويمسح نفس الشيء عندما يعاد تصنيف وظائف بعض الموظفين بينما يستبعد موظفون آخرون من أداء نفس المهام . وتفكر الأمم المتحدة أيضا في البدء بالعمل بنظام الترقية الشخصية .

١٨٠ - وينبغي أن يراعى بجدية سخط موظفي جميع الفئات الشديد على آفاقهم الوظيفية وشعورهم بالإحباط نتيجة لذلك . وينبغي لجميع الأطراف المعنية أن تلتزم وأن تناقش حولا للمساءلة .

١٨١ - ومن الصحيح أن نظام التصنيف صمم كأساس لنظام متكامل لإدارة شؤون الموظفين ، ولكن الواقع هو أن معظم المنظمات عليها القيام بمزيد من العمل لتطوير عناصر أخرى في برامج تنظيم الموارد البشرية .

١٨٢ - واختار المفتش عرض آراء المنظمات في تجربتها في مجال تصنيف الوظائف ، حتى وإن خرجت أحيانا عن موضوع الدراسة . ومراعاة لخصايص بعض المنظمات ، ينبغي الاضاحطة علما بثلاثة عناصر لدى تطبيق بعض التوصيات:

١٨٣ - مستويات المراتب . تحتاج منظمات مثل الاتحاد الدولي للاتصالات الملكية والاسلكية ، ومنظمة الصحة العالمية ، ومنظمة الطيران المدني الدولي ، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية ، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية ، والوكالة الدولية للطاقة الذرية ، على سبيل المثال ، إلى تعيين موظفين ذوي تخصصات عالية لبرامج محددة . ولكي تكون هذه المنظمات قادرة على منافسة السوق الخارجية ، فإنه يجب عليها عرض الوظائف بمستوى يبدأ برتبة ف - ٤ أو ف - ٥ ، ولكن هذا أمر لا يفسح أي

مجال للغرض الوظيفية الممحوية بترقيات . وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تشمل موضوع المرتبات ، فإن من رأي المفتش أنه ينبغي إيلاء هذه المسألة عناية دقيقة ، إذ أنها قد تشير في المستقبل القريب مشاكل تعيين موظفين مؤهلين معينين أو قد تزيد من شعور الإحباط لدى من يجمدون في وظيفة طيلة سنوات دون أن يتاح لهم أمل توفر آفاق وظيفية أفضل .

١٨٤ - تخفيض رتب الوظائف وملء الشواغر في الرتب الدنيا . اقترح في بعض المنظمات أن تجزأ بعض مسؤوليات وظيفة ما عندما تصبح الوظيفة شاغرة ، مما يتيح إعادة تصنيفها إلى رتبة أدنى . وبالنظر إلى أن معظم المنظمات - إن لم تكن جميعها - أوضحت تخليها عمليا عن تعيين الموظفين في الرتبين ف - ١ وف - ٢ ، فإن هذا الأمر قد يكون وسيلة لإنعاش ممارسة استخدام الرتبين ف - ١ وف - ٢ لتعيين موظفين مؤهلين مبتدئين يمكنهم الانتقال إلى رتبة أعلى إذا بدأ العمل بنظام "اقتران الرتب" . وعندما تصبح وظائف من رتب أقدم (مثل ف - ٤ أو ف - ٥) شاغرة ، فإنه ينبغي اتخاذ تدابير لتخفيض المسؤوليات إلى رتب يمكن تعيين موظفين شبان فيها ويمكن أن يتوقع منهم بصورة معقولة أداء وظائفهم فيها . وبتزايد كفاءة الموظفين ، يمكن تفويض المزيد من المسؤوليات إلى الموظفين الذين يعترف بأدائهم ويكافؤون بإعادة تصنيف وظائفهم إلى رتبة أعلى (سابقة) . ولن يمكن بواسطة هذا النهج المرن والديناميكي إزاء تنظيم العمل تحقيق أهداف تحديث من الموارد البشرية فحسب ، بل يمكن مكافأة الموظفين الأكفاء والكادحين بدون الطعن في المبدأين الجوهريين (المساواة في الأجور المدفوعة مقابل نفس العمل ، وتقديم خدمات للمنظمة تعادل في قيمتها ما انفق على تكاليف الموظفين) اللذين يستند إليهما تصنيف الوظائف . غير أن هذه العملية قد تكون صعبة مثلما ذكر أعلاه بالنسبة إلى المنظمات التي تحتاج إلى خبرات تقنية عالية وتمنح في أغلب الأحيان عقودا محدودة المدة .

١٨٥ - اقتران الرتب . ان آليات تخفيف حدة الحالة لا تستند عادة إلى التصنيف في حد ذاته وإنما هي نوع من الحلول الوسط في تنفيذ النظام ، ويتم ذلك مثلا بواسطة الترقية الشخصية (إلى مستوى أعلى من رتبة الوظيفة عادة على أساس مدة خدمة طويلة أو أداء خاص) أو بقرن الرتب ، إذا لم يوجد استعراض خاص لأغراض الترقية إلى الرتبة الأعلى في الوظيفة ، ولكن يجوز تقييم الأداء الشخصي لدى الترقية إلى رتبة أعلى . وتمثل خيار نوقش عدة مرات خلال المقابلات التي أجراها المفتش في أن اقتران الرتب كفيل بأن يتيح للموظفين ، خلال إجراءات تعيينهم ، فكرة عن الحياة الوظيفية الممكنة ، أي رتبة بداية الخدمة التي يظل فيها شاغرها لفترة اختبار معينة ، ثم الرتبة الرسمية للوظيفة حسب تصنيفها ، وهي رتبة لا تمنح إلا بعد استيفاء شروط معينة . وشجفت الجمعية العامة مؤخرا هذا المفهوم ، فطلبت "إلى الأمين العام أن

يواصل بذل الجهود الرامية إلى زيادة تطوير وتحسين نظامي التصنيف والتقييم وإجراءات الترقية بوصفها جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة الشواغر ، آخذاً في اعتباره ، بين أمور أخرى ، مفاهيم السلاسل الوظيفية واقتران الرتب وذلك بالتشاور مع لجنة الخدمة المدنية الدولية ، عند الاقتضاء ، وأن يقدم تقريراً في هذا الصدد إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والأربعين" (٧) .

١٨٦ - وناقشت وحدة التفتيش المشتركة في تقرير سابق (٨) مفهوم اقتران الرتب واعتبرت "أنه يتمشى تماماً مع طرائق تصنيف الوظائف" ، وبررت تطبيق المفهوم بقولها إن التعيين عند الرتبة الأقل من رتبتين مقترنتين كفيل بأن يحقق وفورات ، وأن اقتران الرتب كفيل بأن تتيح لبعض الموظفين البقاء في نفس الوظيفة لمدة تتراوح مثلاً بين ثماني وعشر سنوات ، مع توفر إمكانيات الترقية . واعتبرت وحدة التفتيش المشتركة فضلاً عن ذلك أن استخدام الرتب المقترنة كفيل بأن يحسن الإدارة المالية بتقليل الطلب على إعادة تصنيف الوظائف "بالتذرع بأسباب شديدة التنوع" (٩) .

١٨٧ - غير أن لجنة الخدمة المدنية الدولية كانت حينئذ تعارض بشدة بدء العمل بالرتب المقترنة على أساس أن استخدام اقتران الرتب سيضر بمفهوم التطوير الوظيفي ، إذ إنه سيوفر حافزاً على الجمود والركون إلى الدعة والسكون ، لأنه يضمن فعلياً الزيادات في المرتبات لمدة تصل إلى ٢٠ سنة . غير أن لجنة الخدمة المدنية الدولية ذكرت في نفس الوقت إمكانية منح ترقيات شخصية لموظفين معينين بشروط محددة بصرامة (١٠) .

١٨٨ - والمفتش ، وقد تمعن في المواقف المعرب عنها يقدم توصيات في الفصل التالي ، واضعاً في اعتباره ضرورة توخي المرونة اللازمة في تنفيذها بدون إضعاف المفهوم والغرض الأساسيين لنظام تصنيف الوظائف .

خامسا - التوصيات

١٨٩ - يرى المفتش ، انطلاقا من مشاوراته مع عدد من منظمات أسرة الأمم المتحدة وتحليل تجربتها في مجال نظام تصنيف الوظائف بعد عشر سنوات من تطبيقه ، أنه يمكن تقديم عدد من التوصيات بغية التغلب على بعض السلبات ، وفي الوقت نفسه تعزيز الايجابيات التي يتيحها بدون شك مفهوم تصنيف الوظائف لإدارة هذه المنظمات .

١٩٠ - وينبغي التركيز مرة أخرى على أن إصدار نظام تصنيف الوظائف هو مسؤولية ملقاة على عاتق لجنة الخدمة المدنية الدولية ، على نحو ما تنص عليه المادة ١٣-من نظامها الأساسي . ويترك تنفيذ النظام لإدارات منظمات النظام الموحد . وينبغي بالتالي فحص التوصيات التالية في هذا الإطار .

التوصية ١ - تعزيز قدرة دوائر شؤون الموظفين

بالنظر إلى أن معظم المنظمات أوضحت أن عدد موظفي التصنيف فيها غير كاف ، سواء من حيث العدد أو من حيث الخبرة ، وبالنظر إلى التسليم بأن تصنيف الوظائف هو أحد الدعائم الرئيسية لنظام إدارة فعال يستند إليه التعيين والترقية والتطوير الوظيفي ، فإنه ينبغي تعزيز سلطة دوائر شؤون الموظفين . وينبغي منح مكاتب شؤون الموظفين ما يتناسب من موارد وموظفين لتمكينها من أن تكون حقا مراكز اتخاذ قرارات ، بالتعاون الوثيق مع مديري البرامج .

وسعيا لإنعاش ثقة الموظفين في موظفي التصنيف ، ينبغي أن يعهد بمهام التصنيف إلى أخصائيين مدربين تدريباً جيداً وقادرين على العمل بدون أن يتعرضوا للضغط أو للتأثيرات الخارجية ، في إطار الدوائر المعززة لشؤون الموظفين .

التوصية ٢ - عقد دورات تدريبية لموظفي التصنيف وللمديري البرامج

ينبغي تنظيم دورات تدريبية لموظفي التصنيف بانتظام ، مثلما يقوم بذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بنجاح فعلا ، بالاستفادة من هذه الخطة لتلبية احتياجات المنظمات . وينبغي أيضا توفير بعض الدورات لمديري البرامج بما يمكنهم من تفهم غرض تصنيف الوظائف وجميع جوانب مسائل شؤون الموظفين .

التوصية ٣ - أتمتة عملية التصنيف

على الرغم من وجود نظام راسخ لتصنيف الوظائف يوفر أساسا سليما لتصنيف وظائف الفئة الفنية وما فوقها ، فإن تصنيف وظائف فرادي لا يزال مثيرا منازعات ويقتضي تخصيص الكثير من الموارد من الموظفين . واقترح برنامج الأمم المتحدة

الانمائي ومنظمة العمل الدولية اتباع نهج أوضح هيكلا في جمع المعلومات عن الوظائف بتطويع المعيار الرئيسي بحيث يطبق عن طريق وسط مؤتمت . ويستحدث في عدد من الدوائر الوطنية التصنيف بمساعدة الحاسوب ، ويرى المفتش أنه في ضوء ما يتسم به هذا النظام الآلي من مزايا عديدة ينبغي التفكير بجديّة في استخدامه في المنظمات .

التوصية ٤ - تنفيذ نتائج التصنيف

ينبغي أن تترك لمديري البرامج مهمة شغل الوظائف متى منفتها دوائر شؤون الموظفين ، على أن تلقى مسؤولية تصنيف وظائف رئيسية معينة وانتقاء الموظفين المؤهلين لها على عاتق مستوى مركزي أعلى .

التوصية ٥ - توفير المعلومات للموظفين

ينبغي توفير معلومات مفصلة للموظفين عموما لتعريفهم بمفهوم تصنيف الوظائف وإلتئاعهم بأنه أداة إدارية ذات مصادقية يمكن الاعتماد عليها . وينبغي أن يكون المفهوم واضحا بما فيه الكفاية لكي يحظى بقبول واسع النطاق .

التوصية ٦ - إعادة تصنيف الوظائف

ينبغي أن تتم إعادة تصنيف الوظائف على أيدي أخصائيين مدربين تدريباً جيداً مثلما هو الشأن بالنسبة إلى تصنيف الوظائف . وينبغي إعادة تأكيد ضرورة عدم البت في إعادة تصنيف إحدى الوظائف بدون مراعاة الجدول الكامل لملاك موظفي الإدارة المعنية ، بغية مقارنة الوظائف . وينبغي دفع أجور مماثلة للوظائف المماثلة من حيث المهام والمسؤوليات ، وعندما تعرض إحدى الوظائف لإعادة تصنيفها - بسبب تزايد حجم ومسؤوليات المهام - ينبغي أيضا النظر في أمر الوظائف الأخرى .

التوصية ٧ - آليات التظلم

سلم بضرورة توافر آليات للتظلم في المنظمات . وإذا لم تكن هذه الآليات قائمة ، ينبغي أن تنشأ وأن تتألف من أخصائيين مدربين تدريباً جيداً يُعترف بموضوعيتهم واستقلالهم ويوافق على تعيينهم الإدارات والموظفون . وينبغي أن يكون الموظفون على علم بجميع آليات التظلم ، وكذلك بحقوقهم في استخدامها عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك .

التوصية ٨ - مستويات تصنيف وظائف الرتبتين ف - ١ وف - ٢

تجد عدة منظمات - ولا سيما المنظمات التي توجد فيها وظائف ذات مستويات عالية من التخصص التقني - صعوبة في اجتذاب موظفين مؤهلين يعينون على مستوى

الرتبة ف - ١ أو ف - ٢ ، فتخلت بالتالي عن استخدام هاتين الرتبتين . وينبغي لهيئة رسمية أن تجري دراسة دقيقة بهدف تقويم هذا الشذوذ ومحاولة تعيين معظم الموظفين الغنيين في رتب عالية فعلا بدون ترك أي فرصة للتقدم الوظيفي داخل المنظمة ، ولكن ينبغي مراعاة أن هذه العملية قد تكون صعبة التحقيق عمليا في المنظمات التي تحتاج إلى خبرات تقنية رفيعة ، مثلما لوحظ في الفقرة ١٨٣ .

التوصية ٩ - تخفيض رتب التعيين وملء الشواغر في الرتب الدنيا

سعيًا لاجتذاب موظفين جدد مؤهلين ، مما يتيح تحديث سن الموارد البشرية في المنظمات ، ينبغي اتباع نهج أكثر دينامية مثل تنظيم المسؤوليات الوظيفية عن طريق تخفيض رتب التعيين وملء الشواغر في الرتب الدنيا ، مع مراعاة خاصيات كل منظمة على نحو ما ورد وصفه في الفقرة ١٨٤ . ويمكن دعوة لجنة الخدمة المدنية الدولية إلى فحص جدوى هذا النهج قبل تطبيقه في نهاية الامر .

التوصية ١٠ - الترقية الشخصية وقرن الرتب

ينبغي أيضا أن تجري لجنة الخدمة المدنية الدولية دراسة جدوى دقيقة عن إمكانية البدء بالعمل بنظامي الترقية الشخصية وقرن الرتب بما يتيح حفظ سلامة نظام تصنيف الوظائف .

الحواشي

- (١) تقرير عن مشاكل الموظفين في الأمم المتحدة JIU/REP/71/7 .
- (٢) نشرة الأمين العام رقم ١٩ ، ٣ أيار/مايو ١٩٤٦ .
- (٣) وثيقة داخلية للأمم المتحدة SG/AD/W.30/Rev.2, p.61 .
- (٤) تقرير عن مشاكل الموظفين في الأمم المتحدة ، المرجع السابق ذكره .
- (٥) A/C.5/1522 .
- (٦) وثيقة الأمم المتحدة A/C.5/1601 ، الفقرة ١٠ .
- (٧) الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الخامسة والأربعون ، الملحق رقم ٤٩ ، (A/45/49) .
- (٨) التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية JIU/REP/82/3 ، الفقرتان ٥٢ - ٥٣ .
- (٩) A/36/4332 ، المرفق السادس .
- (١٠) A/37/30 ، الملحق ٣٠ .

المرفق الأول

وصف نظام تصنيف الوظائف الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية*

"المستوى الأول - المعيار الرئيسي"

صُمم المستوى الأول من معايير لجنة الخدمة المدنية الدولية - "المعيار الرئيسي" - لتطبيقه على جميع وظائف الفئات المهنية في جميع المنظمات . وهو بالتالي معيار "أفقي" من حيث إنه يمتد إلى جميع مجالات العمل . وبالنظر إلى أن هذا المستوى يشمل أكبر عدد ممكن من الوظائف المتنوعة ، فإنه أعم المستويات الثلاثة من حيث إمكانية تطبيقه على كل وظيفة على حدة (انظر الصفحة التالية للاطلاع على رسم المستويات الثلاثة) .

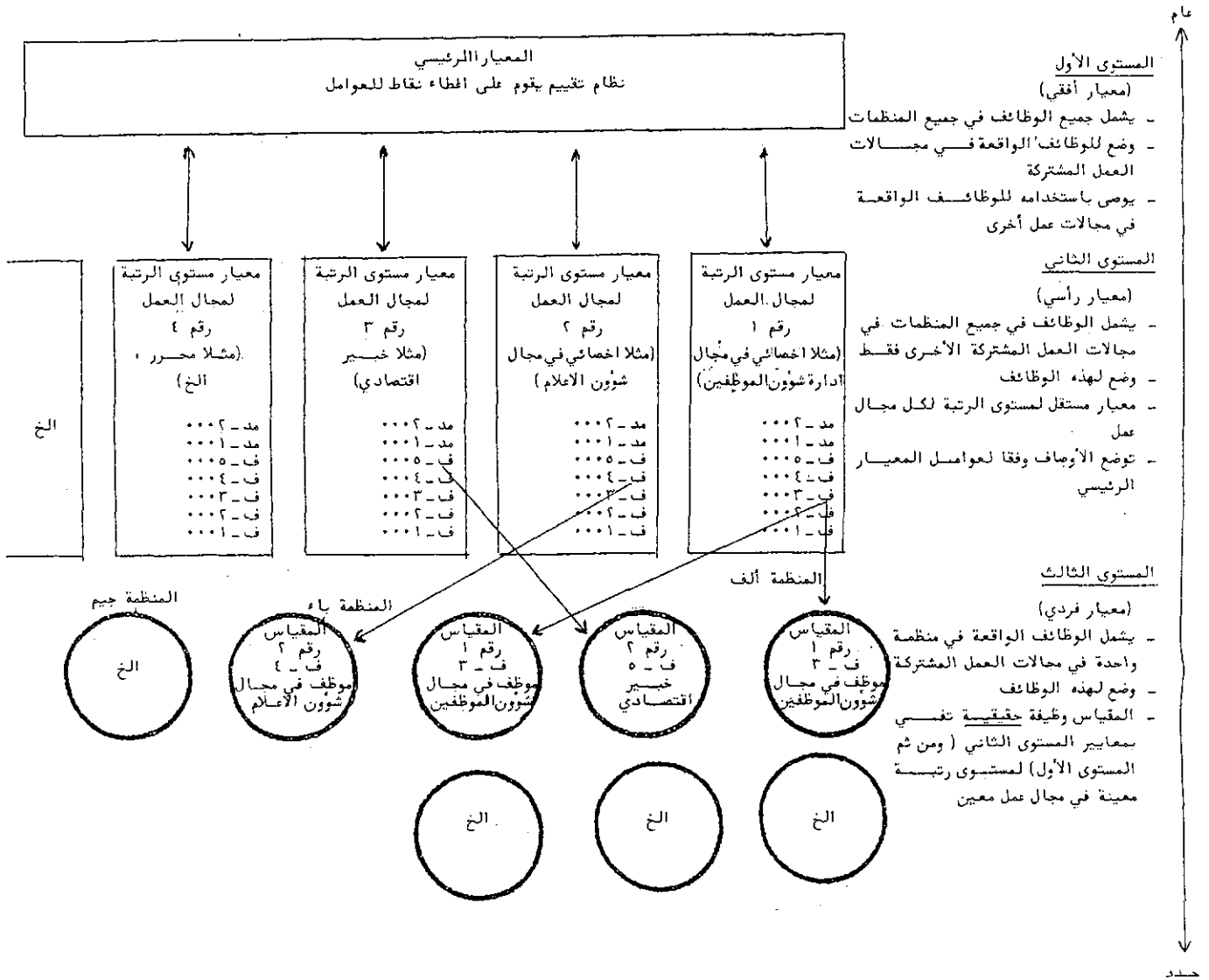
وقد انتقي للمعيار الرئيسي نظام تقييم يقوم على منح نقاط للعوامل ، فيقيس القيمة النسبية للوظائف بمنح الوظائف نقاطا حسب كل عامل من عوامل العمل المختلفة التي تشكل الوظائف . وبعبارة بسيطة ، تحدد مختلف العوامل (المعرفة المطلوبة ، وصعوبة العمل وغير ذلك من العوامل) ، وتعرف مستويات الأهمية داخل كل عامل ، وتمنح نقاط كل عامل (ومستوى) حسب أهميته بالنسبة إلى المنظمة ، وتوضع نطاقات لنقاط تحديد الرتب . ثم تحلل الوظيفة لتحديد ما هي مستويات كل عامل التي تسري عليها؛ وتمنح الوظيفة النقاط المقابلة وتحدد رتبها بنطاق النقاط الذي يقع فيه مجموع النقاط .

والنظام تحليلي وكمي وموضوعي ويستلزم اتباع نهج منظم إزاء تحليل وتقييم الوظائف بالنظر إلى أنه يقتضي النظر في عدد من عوامل العمل التي تشكل الوظائف ووضع علامات لها . وتتيح علامات النظام سجلا واضحا لتقدير محلل الوظيفة (نقطة للعامل أ) وتساعد هذه العملية على عزل المسائل في الحالات ماثرة الخلاف لأنه يمكن حصر الاختلافات في التقدير الإجمالي لوظيفة ما فيما بين محللين اثنين أو أكثر في عوامل ومستويات معينة من بينها . والنظام لا يشكل مقياسا علميا تماما يؤدي إلى اتباع نهج آلي لتقييم الوظائف ولكنه يتيح لمحللي الوظائف أساسا لإجراء تقييمات أكثر موضوعية فسي تحديد القيم النسبية للوظائف . ولعل أكبر ميزة من ميزات النظام هي أنه مصمم بشكل جيد بوجه خاص ليطبق على وظائف تقع في إطار مجموعة متنوعة من المهن وتتألف من توافق مختلف من المهام - وهي سمات تميز الوظائف في الأمم المتحدة وفي الوكالات المتخصصة .

* المصدر: مقتطفات من Terry Slater: "Development of Job Classification Standards in the United Nations", in Public Personnel Management Journal, 1982, pp. 301-306 and 310-312.

الشكل ١

المستويات الثلاثة لمعايير لجنة الخدمة المدنية الدولية لتصنيف الوظائف



وقد بدأ تطوير المعيار الرئيسي في أواخر عام ١٩٧٧ باختيار عوامل تعكس طبيعة العمل في منظومة الأمم المتحدة . وبينما يتمثل العديد من العوامل المختارة في العوامل التي توجد عموماً في نظم تصنيف أخرى ، تعين إجراء تغييرات ووضع تفسيرات خاصة لمعاني هذه العوامل بحيث تعكس صورة ما تنفرد به منظومة الأمم المتحدة من طابع عمل دولي وهيكل تنظيمي مميزين . وانتقي ما مجموعه ١٥ عاملاً مختلفاً ، وجمعت في النهاية في شكل مصفوفة من ستة عوامل رئيسية وأصبحت العوامل الخمسة عشر "عناصر" من هذه العوامل الستة:

العامل الأول - المعرفة الغنية المطلوبة

المعرفة النظرية المطلوبة

الخبرة العملية المطلوبة

المعرفة اللغوية المطلوبة

العامل الثاني - صعوبة العمل

المساهمة الفردية

تعقد العمل .

العامل الثالث - استقلال العمل

تطبيق المبادئ التوجيهية

ضوابط الإشراف على شاغل الوظيفة

العامل الرابع - علاقات العمل

مهارة الاتصالات داخل المنظمة

أهمية الاتصالات داخل المنظمة

مهارة الاتصالات خارج المنظمة

أهمية الاتصالات خارج المنظمة

العامل الخامس - مسؤولية المشرف

المسؤولية المباشرة عن موظفي الدعم التقني والإداري

المسؤولية المباشرة عن الموظفين الفنيين

العامل السادس - أثر العمل

الأثر الناجم في العمل

أثر الأخطاء العفوية

ويمكن بفحص عدد قليل من العوامل فحوا مغصلا توفير أفضل توضيح لكيفية عكس المعيار الرئيسي للطابع الخاص للعمل الدولي والهيكل التنظيمي للأمم المتحدة والوكالات المتخصصة .

والعامل الأول هو العامل الوحيد الثلاثي الأبعاد الذي يجمع بين أنواع المعرفة الثلاثة المطلوبة لجميع وظائف الأمم المتحدة . ويبدو تطبيق العنصر الأفقي "المعرفة النظرية المطلوبة" بسيطا بما فيه الكفاية إذا ما نظر إليه في سياق قطري ، ولكن الصعوبات سرعان ما تثور في منظمة يعمل بها موظفون من أكثر من ١٥٠ بلدا تختلف فيها النظم التعليمية اختلافا كبيرا ، الأمر الذي يتطلب تحديد معادلات أساسية معينة للشهادات بغية ضمان تفسير محلي الوظائف القادمين من خلفيات ثقافية وتعليمية مختلفة لمستوى الشهادة الجامعية "الأولى" أو "الثانية" أو "العليا" تفسيرا واحدا متسا . ووضعت بالتالي قائمة بالمصطلحات المستخدمة في العوامل ، تحدد في جملة أمور مستوى كل شهادة وتضرب على ذلك أمثلة من مؤسسات تعليمية مختلفة (مثل معهد تعليم عال (College of Advanced Education) ، وكلية تقنيات متعددة (Polytechnique) ، ومعهد كلية (Fachhochschule) ، ومعهد تكنولوجيا (Institute of Technology) وغيرها من المؤسسات في المستوى (١) والشهادات (مثل دكتور في الفلسفة ، ودكتور في العلوم ، ودكتور في القانون ، ودكتور الدولة ، وغيرها من الشهادات في المستوى ٣) في نظم تعليمية وطنية مختلفة .

وضرورة وضع قائمة تعرف حوالي ٥٠ مصطلحا مختلفا مستخدما في المعيار الرئيسي هي في حد ذاتها شهادة على الطابع الدولي لأداة التقييم . فبينما تعمل معظم نظم التصنيف المستخدمة في المؤسسات الخاصة والدوائر المدنية الوطنية وكذلك النظم التي تسوقها شركات الخبرة الاستشارية بدون تلك الأداة ، فإن القائمة لازمة لنظام الأمم المتحدة .

والمصطلحات الواضحة ظاهريا يمكن أن تحتوي على معانٍ ضمنية مختلفة متعددة بقدر تعدد الخلفيات الثقافية المختلفة للمحللين الذين يطلب إليهم استخدامها . وحتى الالتباس الإضافي ممكن بالنظر إلى أن العديد من هؤلاء المحللين عندما يعملون باحدى اللغات الرسمية (الاسبانية ، والانكليزية ، والروسية ، والصينية ، والعربية ، والفرنسية) ، فإنهم لا يعملون بلغاتهم الأم . وترجم المعيار الرئيسي ذاته وقائمة المصطلحات إلى كل من هذه اللغات الرسمية .

والعنصر الراسي في العامل الأول ، أي الخبرة العملية المطلوبة (انظر الجدول ١) ، يعكس أهمية الحد الأدنى من سنوات الخبرة الفنية المطلوبة لأداء أي عمل بنجاح وكذلك القيمة التي تولي في الأمم المتحدة للخبرة المكتسبة على المعيد

الدولي ، أي الخبرة المكتسبة في عمل تتجاوز آشاره الحدود الوطنية أو العمل في إطار وطني غير الإطار الوطني لشاغل الوظيفة . وشبت صحة ضرورة التركيز على الخبرة المكتسبة على الصعيد الدولي عبر السنين بفضل أمثلة أشخاص يعترف بانهم "خبراء" في مهنتهم وفي بلدانهم وبأن لهم "سيرة" وظيفية لا غبار عليها فشلوا في مشاريع الأمم المتحدة للتعاون الانمائي أو في الدبلوماسية الدولية لانهم عجزوا عن نقل معرفتهم ومهاراتهم بفعالية إلى بيئات سياسية أو ثقافية أو اجتماعية مختلفة .

والعنصر الوتري أي المعرفة اللغوية المطلوبة ، عامل تنفرد به المنظمات الدولية . ففي حين يشترط في جميع الموظفين الفنيين الكفاءة اللغوية في لغتين رسميتين قبل دخول المنظومة (لضمان قدرة معينة على التطور الوظيفي ولرعاية وتشجيع الاتصال فيما بين الموظفين) ، لا تقتضي جميع الوظائف هذه الكفاءة . فبعض الوظائف ، وإن كانت قليلة ، لا تقتضي سوى لغة واحدة ، بينما تقتضي وظائف أخرى ثلاث لغات أو أكثر . وتمدح في إطار هذا العنصر علامات اضافية للوظائف التي تقتضي كفاءة في لغتين أو ثلاث لغات أو أكثر ليست بالضرورة لغات رسمية ، فتمدح بالتالي علامات لوظيفة اخصائي في العلاقات العامة في أديس أبابا تقتضي الامهرية والانكليزية ، أو لوظيفة موظف مشتريات في جنيف تقتضي الالمانية بالاضافة إلى الفرنسية والانكليزية .

والعنصر الأفقي في العامل السادس ، أي أثر العمل (انظر الجدول ٣) ، عنصر مهم من حيث إنه يبين سمتين فريدتين من نوعهما لتنظيم العمل في الخدمة المدنية الدولية هما: أهمية التوصيات أو الاقتراحات بالاضافة إلى القرارات والأثر الناجم بصورة غير مباشرة عن الوظائف . وكثيرا ما يقاس الأثر الناجم عن خطط التصنيف في القطاع الخاص بمستوى سلطة اتخاذ القرار المفوضة للوظيفة ، وبالمسؤولية المباشرة عن ادارة الأموال . وكثيرا ما يحدد مستوى سلطة اتخاذ القرارات في كتيبات واضحة عن تفويض السلطة تبين الوظيفة التي يمكنها الإذن بصرف مستويات مختلفة من النفقات أو الموافقة على تصاميم المنتجات أو إدخال تغييرات هندسية صناعية تؤثر في عمليات التصنيع . وكثيرا ما تقاس مسؤولية ادارة الأموال بحجم الانتاج أو ميزانية المشتريات ، أو حافظة الاستثمار أو مركز الربح التي تتولى الوظيفة مسؤوليتها . وقد تختلف الدوائر المدنية الوطنية عن القطاع الخاص بقياسها سلطة اتخاذ القرار المفوضة دون مواها (سلطة منح الموافقة الجمركية ، أو الموافقة على استحقاقات الضمان الاجتماعي أو اصدار النشرات الصحفية) . ويعود السبب في ذلك في معظم الأحيان إلى ضالة الأثر الذي يمكن أن يحدثه مدير في القطاع العام في ميزانية "يديرها" ، لأن الميزانية محكومة بدقة بلوائح مالية مغلقة تبين شروط الإنفاق وضرورة الحصول على موافقة عدة مستويات قبل الالتزام بانفاق مبلغ أيا كان حجمه .

ومنظومة الأمم المتحدة ، مثلها مثل الدوائر المدنية الوطنية ، لا تستخدم إدارة الأموال كعامل تصنيف ، ولكنها تذهب إلى ما هو أبعد مما تذهب الدوائر المدنية الوطنية بمنح نقاط هامة في إطار هذا العامل للوظائف المطلوب من شاغليها تقديم اقتراحات أو توصيات بالإضافة إلى اتخاذ القرارات أو بدلا منها . وثغور وظائف عديدة مسؤولية محددة عن اتخاذ القرارات ، فتمنح من ثم نقاط لاتخاذ القرارات . غير أنه يتوقع من شاغلي وظائف عديدة أخرى تقديم اقتراحات أو توصيات تتخذ لجنة أو مجلس ما القرار النهائي بشأنها؛ مثل تقديم توصية بتعيين موظف فتتخذ لجنة اختيار الموظفين القرار بمددها ، أو تقديم اقتراح بنشر دراسة فيتخذ القرار بمدده مجلس المنشورات ؛ أو تقديم خطة لإنشاء مركز تدريب مهني في بلد ما فتتخذ وزارة العمل القرار بذلك ؛ أو إعداد مشروع قرار توافق عليه الجمعية العامة في وقت لاحق . وبالنظر إلى أن عملية اتخاذ القرارات في الأمم المتحدة عملية جماعية ، إذ تتقاسم أطراف عديدة السلطة ، يمنح المعيار الرئيسي نقاطا هامة للوظيفة المطلوب منها تقديم الاقتراحات أو التوصيات التي يتخذ الاجراء على أساسها في الحالات العادية .

وطبيعة الاثر غير المباشرة ميزة أخرى من ميزات تنظيم العمل يبرزها هذا العامل . والقرارات المتخذة في الدوائر المدنية الوطنية والشركات الخاصة قرارات تتميز بأنها تحدث أثرا فوريا ومباشرا بدرجة أكبر في التنظيم ، غير أنها قرارات يقتصر نطاقها على عدد أقل من الأنشطة وعدد أصغر من الأشخاص . أما في منظومة الأمم المتحدة ، فإن أثر القرارات والاقتراحات أقل مباشرة ، غير أن نطاق أثرها قد يكون أكبر بكثير . ومن أمثلة ذلك مياغة اقتراح بمشروع تعاون تقني لتطوير نموذج اقتصاد قياسي لمساعدة سلطات التخطيط الوطنية على التأثير في اقتصاد بلد نام . ويحتاج الاقتراح إلى موافقة مختلف أنواع ومستويات السلطات ، ولا يبرز كامل حجم الاثر إلا بعد مرور عدة سنوات ، غير أن الاثر يمكن أن يتمثل في التأثير بصورة هامة لا في التركيبة الاقتصادية فحسب وإنما في التركيبة الاجتماعية والسياسية في البلد بأكمله ، بل وفي البلدان المجاورة الشريكة في التجارة . ولذا يعطي اتساع آشار هذا العامل وزنا لوظائف الأمم المتحدة التي تتجاوز آشارها الحدود الوطنية وتتعلق برفاهية أعداد غفيرة من الناس .

يقضي هذا العامل ما للترارات والاقتراحات من أهمية في أهداف المنظمة والارشاد المتتبع على الاختفاء المتتبع بالنسبة لهذه الأهداف

[illegible]

المستوى الثاني

يتألف المستوى الثاني من معايير لجنة الخدمة المدنية الدولية من معايير للترتيب تقوم على الوصف أو السرد ، تصف لكل رتبة داخل مجال عمل محدد المستوى النمطي للواجبات والمسؤوليات الموجودة في تلك الرتبة . والمستوى الثاني معيار رأسي من حيث إنه يشمل وظائف داخل مجال عمل معين دون سواه ، غير أنه يغطي جميع الوظائف النمطية من أدنى رتبة إلى أعلى رتبة داخل كل مجال عمل . والمستوى الثاني أكثر تحديدا من المستوى الأول من حيث قابلية تطبيقه علىفرادى الوظائف .

ويبدأ كل من معايير المستوى الثاني بتعريف مجال العمل وبيان عن أنواع الوظائف المدرجة في مجال العمل والمستبعدة منه ، ثم يقدم وصفا موجزا للواجبات النمطية التي يتم الاضطلاع بها في كل مستوى رتبة وكذلك وصفا للشروط الموجودة في الرتبة المعينة ، وفقا لكل واحد من عناصر وعوامل المستوى الأول ، أي المعيار الرئيسي . فمعيار المستوى الثاني للخبير الاقتصادي برتبة ف - ٣ ، على سبيل المثال ، يبدأ بوصف الواجبات والمسؤوليات التي يتولاها عادة خبير اقتصادي برتبة ف - ٣ ، ثم يصف المطلوب من المعرفة النظرية والخبرة العملية والمعرفة اللغوية (العامل الأول) ، والمساهمة الفردية وتعدد العمل (العامل الثاني) ، والمبادئ التوجيهية السارية وضوابط الإشراف على شاغل الوظيفة (العامل الثالث) وهكذا دواليك لكل واحد من العوامل الستة والعناصر الخمسة عشر الواردة في المعيار الرئيسي . وتبين قيمة النقاط المناسبة المخصصة وفقا للمعيار الرئيسي إلى جانب وصف كل عامل ، ويبين كذلك مجموع قيمة النقاط المعيار الذي يضعها داخل نطاق النقاط المناسب لتحديد الرتبة .

ويضمن وصول كل من المستويين إلى نفس الرتبة الناتجة لدى تطبيقهما على وظيفة معينة عن طريق العودة إلى ربط المستوى الثاني من معايير تصنيف وظائف النظام الموحد بالمستوى الأول الرئيسي على وجه التخصيص . وفي الواقع توضح معايير المستوى الثاني فعلا كيفية تقييم وظيفة نمطية في رتبة معينة داخل مجال عمل معين وفقسا لمعايير المستوى الأول ، فتوفر معايير المستوى الثاني تأكيدا آخر ، يتجاوز استخدام المعيار الرئيسي وحده ، لوصول كل واحدة من منظمات منظومة الأمم المتحدة إلى نفس مستوى الرتبة الناتجة عند تقييم وظائف مماثلة داخل كل مجال عمل .

وينبغي ألا تطور معايير المستوى الثاني إلا لأشيع مجالات العمل التي تضم أكبر عدد من الموظفين في منظمات النظام الموحد ، فتصمم لوظائف مثل وظائف الاختصاصيين في مجال إدارة شؤون الموظفين ، ومديري التعاون التقني ، والمحريسين ، والمحاسبين ، والاختصاصيين في شؤون الاعلام وغيرها من الوظائف الموجودة في معظم

المنظمات وليس لوظائف مثل وظائف مهندسي الاتصالات السلوكية واللاسلكية أو الممرضات التي لا وجود لها تقريباً إلا في منظمة واحدة فقط (الاتحاد الدولي للاتصالات السلوكية واللاسلكية ومنظمة الصحة العالمية على التوالي) .

المستوى الثالث

تتألف معايير المستوى الثالث من مقاييس . والمستوى الثالث هو أكثر المستويات الثلاثة تخمناً من حيث إنه يشمل وظائف في مستوى رتبة معينة في إطار مجال عمل واحد في منظمة واحدة فقط . وبعبارة بسيطة ، فإن المقياس هو وظيفة حقيقية قائمة في منظمة معينة تماثل الوظيفة النمطية الموصوفة في المستوى الثاني" .

المرفق الثاني

التصنيف الموحد للمجموعات المهنية (مقتطفات)*

أولا - معلومات أساسية ومقدمة

١ - أصدرت لجنة الخدمة المدنية الدولية التصنيف الموحد للمجموعات المهنية في دورتها العاشرة (انظر: الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الرابعة والثلاثون ، الملحق رقم ٣٠ (A/34/30) ، الفقرات ١٨٤ - ١٨٨ والمرفق الحادي عشر) . وكان الغرض من هذا التصنيف توفير إطار تجمع فيه البيانات المهنية أو يجري تبادلها لجميع مسائل الموظفين المشتركة بين المنظمات ، ثم حدد التصنيف بوصفه عنصرا لازما لتخطيط الموارد البشرية .

٢ - ويشمل التصنيف الموحد للمجموعات المهنية تعريفات لمعظم فرادى المهن الموجودة داخل منظمات النظام الموحد ، وخطة لترميز منهجي لكل مهنة . وتستند تعريفات المهن في التصنيف إلى الحالة الراهنة لتطور مجالات العمل في النظام الموحد للأمم المتحدة . وينطبق التصنيف على الوظائف الفنية وغير الفنية الموجودة في منظمات النظام الموحد . وتستند الخطة والتعاريف بصورة عملية إلى العمل على نحو ما هو موجود داخل منظمات النظام الموحد للأمم المتحدة .

٣ - وكانت اللجنة قد قررت في دورتها العاشرة أن تقوم أمانتها مستقبلا بإدخال تغييرات على التصنيف الموحد للمجموعات المهنية ، بعد استشارة ممثلي المنظمات والموظفين ، وأن تقدم عن هذه التغييرات تقريرا إلى اللجنة على النحو المطلوب . وقدم إلى اللجنة في دورتها السابعة عشرة المعقودة في آذار/مارس ١٩٨٣ تنقيح أول للتصنيف (ICSC/R.187/Rev.1) يتضمن عددا من التعديلات على المهن الفنية والإدارية والتقنية (انظر: الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الثامنة والثلاثون ، الملحق رقم ٣٠ (A/38/30) ، الفقرات ١٢٦ - ١٢٩) . ثم قدم تنقيح ثان للتصنيف (ICSC/R.187/Rev.2) إلى اللجنة في دورتها السادسة والعشرين المعقودة في تموز/يوليه ١٩٨٧ (انظر: الوثائق الرسمية للجمعية العامة ، الدورة الثانية والأربعون ، الملحق رقم ٣٠ (A/42/30) ، الفقرة ٢٤٧) .

* المصدر: Job Classification Manual for the Classification of Professional Posts, ICSC Personnel Policies Division, 1987.

ثانيا - تعليمات للتعرف على رمز وظيفة ما في التصنيف الموحد للمجموعات المهنية

١ - أن أول خطوة في التعرف على رمز وظيفة ما في التصنيف الموحد للمجموعات المهنية هي تعريف واجبات الوظيفة بوضوح . وهذا أمر لازم لأن رمز الوظيفة يحدد على أساس طبيعة العمل . وقد تتيح الألقاب الوظيفية والإطار التنظيمي ومؤهلات شاغلي الوظائف معلومات مفيدة لإدراك طبيعة العمل ، غير أن وصف الوظيفة الرسمي هو عموماً خير مصدر معلومات .

٢ - ثم ينبغي تحديد عمل الوظيفة تحديداً أولاً داخل إحدى الأسر الوظيفية . وتحدد كل أسرة وظيفية في التصنيف الموحد برمز حرف مثل رمز "ألف" للاخصائيين الإداريين : وتشمل أسر وظيفية عديدة العمل في المجموعة المهنية ١ (العمل الفني والإداري والتقني) والمجموعة المهنية ٢ (أعمال الدعم المتمثلة بالمهن الفنية) . وحيثما يكون هذا هو الحال ينبغي تحديد المجموعة المهنية للوظائف بمقارنة عمل الوظيفة بتعريفات التصنيف الموحد للمجموعات المهنية ، مع مراعاة أن الرموز تعكس الممارسات الموحدة للمنظمات .

٣ - وبعد تحديد الأسرة الوظيفية ، يجوز أن تقرن الوظيفة بأحد مجالات العمل داخل تلك الأسرة الوظيفية (فتقرن مثلاً الوظيفة من مجموعة الرمز "ألف" بالرمز "٥" ، أي وظيفة الاخصائيين في تجهيز البيانات الكترونياً) . ثم تحدد الوظيفة بإحدى المهن داخل مجال العمل (فتقرن مثلاً الوظيفة من مجموعة الرمز "٥" بالرمز "ب" أي وظيفة محللي النظم) . وإذا تطابقت وظيفة بصورة معقولة مع رمز محدد تقريبا ولم تتطابق بشكل جيد مع أي رمز آخر من رموز التصنيف الموحد للمجموعات المهنية ، يجوز اعتبار الرمز التقريبي بوصفه الرمز الصحيح (مثل ١ - ألف - ٥٥ - ب ، محللو النظم) . وتكمل هذه العملية رمز النظام الموحد للتصنيف الموحد للمجموعات المهنية بالنسبة إلى تلك الوظيفة ، غير أنه ينبغي ملاحظة أنه يجوز لفرادى المنظمات وضع رموزها الخاصة لمجموعات فرعية داخل التخصصات (مثل ١ - ألف - ٥٥ - ب - ٠١ ، محللو النظم - التطبيقات الإدارية ، أو ١ - ألف - ٥٥ - ب - ٠٢ ، محللو النظم - رصد البرامج) . وستمدد المنظمة المعنية تعليمات للمزيد من الترميز .

ما هو التطابق المعقول

٤ - من أهداف التصنيف الموحد للمجموعات المهنية إتاحة معلومات كافية لتحديد رمز لكل وظيفة ، غير أنه يلزم الحد من طول تعريف كل وظيفة بالنظر إلى العدد الكبير من الرموز المعنية .

٥ - وعلى مثال ذلك حدد العمل "التشغيلي" لوظائف الدعم غير الفنية ، ولكن العديد من هذه الوظائف يشمل عادة مهام إضافية مثل الطباعة على الآلة الكاتبة وحفظ الملفات والرد على الهاتف ومسك جداول المواعيد . وقد تكون هذه المهام ثانوية بالنسبة إلى عمل تركيزه الأساسي هو موضوع برنامج أو مشروع وتقتضي الواجبات التقنية والاجرائية وواجبات مسك السجلات معرفة عملية وتطبيقا للمهارات المكتسبة في الموضوع . ويمكن تعريف تلك الوظائف بالرمز ذي الصلة لدعم الموضوع .

٦ - وتشتمل نتيجة أخرى لقصر تعاريف التصنيف الموحد للمجموعات المهنية في أن المهام الموجودة في جميع الوظائف التي تندرج في فئة (مثل وظيفة ١ - ألف - ٥٠ - ب ، محللو النظم) ليست مشمولة كلها في التعريف . ويعرض كل تعريف وصفا أدنى للمهام اللازمة لانتقاء رمز وظيفة . وبالتالي ، يعتبر "تطابق" وظيفة مع رمز "معقولا" إذا لم يوجد لدى استعراض التحديد الأولي للرمز أي رمز آخر أكثر توافقا مع العمل .

ترميز الوظائف "المختلطة"

٧ - تشمل وظائف عديدة واجبات مميزة لوظائف أخرى ، مثل الوظيفة ١ - لام - ٠٢ ، المؤرخون ، التي تقتضي من شاغلها أن ينظم ويقيم صحة البيانات ، مثلما تفعل الوظيفة ١ - لام - ٠١ ، الأنثربولوجيون ، وتقتضي الوظيفة ١ - ألف - ٠٦ - هـ ، اختصاصيو تعيين الموظفين ، أن يقدم شاغل الوظيفة معلومات عن شروط العمل ، مثلما تفعل الوظيفة ١ - ألف - ٠٦ - د ، اختصاصيو استحقاقات الموظفين . وحتى في هذه الحالة يمكن عادة تحديد كل وظيفة برمز من رموز التصنيف الموحد للمجموعات المهنية "مطابق بدرجة معقولة" .

٨ - غير أن لبعض الوظائف أكثر من تركيز رئيسي واحد ، الأمر الذي قد يعني في بعض الحالات مهنة برزت من من كان من منفصلة عن بعضها بعضا في الماضي (مثل وظيفة ١ - حاء - ٠٢ - ج ، اختصاصي في الكيمياء الحيوية) . وقد يعني ذلك في حالات أخرى تجميع عملي للواجبات في وظيفة واحدة (مثل تجميع كل واجبات شؤون الموظفين في مكتب صغير) . وقد يعني ذلك أيضا نوع "التعميم" الذي كثيرا ما يميز وظائف المديرين (مديرو شؤون الموظفين مثلا) ، وهي مهام ، لا يمكن مطابقتها ، على الرغم من أنها تقع في مجال عمل (مثل وظيفة ١ - ألف - ٠٦ ، اختصاصيو إدارة شؤون الموظفين) ، مع مهنة بعينها في ذلك المجال .

٩ - وتجميع الواجبات في وظيفة واحدة قد يشمل تجميعات لمجالات العمل وكذلك تجميعات للمهن ، ومن أمثلة ذلك أن عمل المستشارين في شؤون التعليم العام في أحد البلدان قد يشمل مجموعة من المهام المعتادة في تجميع لمجالات عمل داخل المجموعة الوظيفية ١ - واو ، اختصاصيو التعليم .

١٠ - وجميع الوظائف التي يمكن ، بعد تحليلها بدقة ، اعتبار انها تشمل تجميعات من المهن المرموزة (مديرو شؤون الموظفين مثلا) أو تجميعات مجالات عمل (المستشارون في شؤون التعليم العام مثلا) ، والتي لا توجد لها رموز مناسبة ، توضع لها رموز في مستويات التجميعات سواء أكان ذلك على مستوى تجميع المهن (مثل مجال العمل ١ - ألف - ٠٦ ، أخصائيو ادارة شؤون الموظفين) ، أم على مستوى تجميع عدة مجالات عمل (مثل الأسرة الوظيفية ١ - وار ، أخصائيو التعليم) .

١١ - وتمثل بعض الوظائف تجميعات لأسر وظيفية ، فعمل علماء البيئة مثلا يتميزز بتطبيق مبادئ وتقنيات مجموعة متنوعة من الأسر الوظيفية (مثل الوظيفة ١ - هاء - ، الخبراء الاقتصاديون ، والوظيفة ١ - حاء ، علماء الأحياء ، والوظيفة ١ - ياء ، أخصائيو العلوم الفيزيائية) . ومثلما هو الحال بالنسبة إلى علماء البيئة ، يمكن تحديد جميع هذه الوظائف تقريبا برمز مناسب (مثل الوظيفة ١ - صاد - ٠١ ، علماء البيئة) .

الوظائف التي لم تنشر لها رموز

١٢ - بعض الوظائف ليست لها رموز ، وإن كان يعترف بها بوصفها منها تندرج في إطار مجال عمل مرموز (فمهنه أخصائيي الشفرة مثلا مهنة تقع في مجال العمل ١ - ميم - ٠١ ، علماء الرياضيات والخبراء الاكتواريون) . ويخصص لهذه المهن داخل مجالات عملها الملائمة الرمز المهني "ضاد" (فيخصص مثلا لأخصائي الشفرة الرمز ١ - ميم - ٠١ - ض) .

١٣ - وقد لا تتدرج وظائف أخرى لا تحمل رموزا في إطار المهن المعترف بها ، ولكن يجوز أن تقع بوضوح داخل أسرة وظيفية . فالخبراء الاقتصاديون التربويون مثلا يندرجون في إطار الأسرة الوظيفية ١ - هاء ، الخبراء الاقتصاديون ، غير أنهم لا يندرجون في أي مجال عمل مرموز . ويخصص لهذه الوظائف داخل أسرها الوظيفية الملائمة رمز مجال العمل "٩٩" . وبذا يكون رمز الخبراء الاقتصاديين التربويين ١ - هاء - ٩٩ .

١٤ - وبعض الوظائف لا يمكن تحديدها في إطار مجال عمل مرموز في أسرة وظيفية مرموزة ولا في تجميع لأعمال أسر وظيفية أخرى . ويخصص للوظائف الغنية من هذا القبيل الرمز "١ - عين" ، "الغنيون والمديرون والأخصائيون التقنيون الذين لا توجد لهم أسرة وظيفية" . ويجوز أن يخص لوظائف الدعم من هذا القبيل الرمز "٣ - عين" ، ويجوز أن يخص للمهن اليدوية من هذا القبيل الرمز "٣ - عين" .

- - - - -