

Distr.: General
10 February 2003
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السابعة والخمسون

البندان ١١٨ و ١٢٢ من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب خدمات

الرقابة الداخلية

تنفيذ جميع أحكام قرار الجمعية العامة ٢٥٨/٥٥ بشأن إدارة الموارد البشرية

مذكرة من الأمين العام*

- ١ - عملاً بقرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بقاء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤ و ٢٤٤/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩ و ٢٥٣/٥٦ المؤرخ ٢٦ آذار/مارس ٢٠٠٢، يتشرف الأمين العام بأن يحيل، لعناية الجمعية العامة، التقرير المرفق الذي تلقاه من وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية بشأن تنفيذ جميع أحكام قرار الجمعية العامة ٢٥٨/٥٥ المؤرخ ١٤ حزيران/يونيه ٢٠٠١ بشأن إدارة الموارد البشرية.
- ٢ - ويخطط الأمين العام بالاستنتاجات الواردة في التقرير ويوافق على اقتراحات العمل الموجزة فيه فيما يتعلق بمواصلة تطوير إصلاح إدارة الموارد البشرية.

* يعود تأخير تقديم هذا التقرير إلى اتساع نطاق مشاورات أجريت بين مكتب خدمات الرقابة الداخلية ومكتب إدارة الموارد البشرية.

موجز

في قرارها ٢٥٣/٥٦، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام إجراء تقييم من خلال مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن تنفيذ جميع أحكام قرار الجمعية العامة ٢٥٨/٥٥ المتعلق بإدارة الموارد البشرية. وهذا التقرير لا يتناول فقط حالة تنفيذ الأحكام المحددة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإنما يلقي أيضا نظرة أوسع نطاقا على التقدم العام المحرز في إصلاح إدارة الموارد البشرية.

ورغم أن من السابق لأوانه تقييم الآثار الكاملة لإصلاح إدارة الموارد البشرية، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية قد أحرز تقدما كبيرا في تنفيذ بعض المبادرات المتعلقة بالإصلاح.

فالنهج المتكامل للتوظيف والاختيار والترقية والتنقل وتبسيط القواعد والأنظمة وتطبيق خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية وتحديد الكفاءات والقيم المؤسسية وإتاحة برنامج لإدارة التنمية فضلا عن طائفة متنوعة من أدوات التطوير المهني للموظفين كلها أمور تشير إلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية انتقل من مهمة الإدارة والإشراف التي كان يقوم بها إلى دور أكثر أهمية واتساما بطابع المشاركة. كذلك فإن البدء في إتاحة دليل الموارد البشرية الإلكتروني ونظام غالاكسي (Galaxy) والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء (e-PAS) ونظام النبذات العامة للوظائف على شبكة الإنترنت تدل كلها على أن مكتب إدارة الموارد البشرية أخذ يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عملية الإصلاح بشكل فعال.

ويرى المكتب أنه من أجل الانتقال بعملية الإصلاح إلى المرحلة التي تلي فإنه ينبغي ربط عناصره بشكل منظم، ليس ببعضها البعض فحسب وإنما أيضا بمبادرات الإصلاح التي يجري القيام بها داخل الأمم المتحدة.

ويسلم المكتب بأنه على الرغم من أن مكتب إدارة الموارد البشرية يستطيع أن يقوم بدور رائد في طرح المبادرات الجديدة إلا أن النجاح في تنفيذ هذه المبادرات على صعيد المنظومة يتوقف على التعاون المتبادل بين مختلف شركائها وهيئاتها دعما لثقافة التغيير.

وعلاوة على ذلك يرى المكتب أن باستطاعة مكتب إدارة الموارد البشرية أن يضطلع بدور أكثر أهمية داخل المنظومة إذ ما أشرك في المبادرات التنظيمية التي تكون منذ بداية مرحلة تخطيطها محتوية على عنصر يتعلق بالموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، ولكي يكون مكتب إدارة الموارد البشرية بمثابة عنصر استراتيجي فإن عليه أن يقوم بتعزيز قدرته على قياس آثار الأنشطة التي يضطلع بها على أداء المنظمة، وإعادة تركيز مبادراته، إذا لزم الأمر، بهدف تقوية عنصر المواءمة في الأهداف التنفيذية للمنظمة.

ويقترح هذا التقرير اتخاذ تدابير عملية محددة لزيادة تطوير عملية إصلاح إدارة الموارد البشرية، مصنفة تحت المواضيع الأربعة التالية: الاتجاه الاستراتيجي، والتقييم على أساس النتائج، وإقامة روابط وتحقيق الكفاءة القصوى في مجال إدارة الموارد البشرية. وتشمل التوصيات الرئيسية ما يلي:

(أ) القيام، على سبيل الأولوية، بإنشاء الآليات المناسبة لتلبية الطلبات المتعاضمة التي ترد عن طريق نظام غالاكسي (Galaxy)؛

(ب) ضرورة دعم حركة التنقل وتعزيز الجهود الرامية إلى تحسين شروط الخدمة في مختلف مقار العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية؛

(ج) وجوب جعل نظام التقييم الإلكتروني للأداء مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمكافآت ملموسة وبمساهمات الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة؛

(د) ضرورة إجراء دراسات استقصائية متواصلة عن الموظفين وإنشاء الآليات اللازمة للتغذية الراجعة فيما يتعلق بمختلف مهام إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان أن تكون الخدمات المقدمة بمثابة قيمة إضافية للمنظمة؛

(هـ) وجوب تكييف الموارد المتعلقة بالتدريب والتطوير المهنيين وإدارة المعارف بصورة تعكس تزايد الطلب على هذه الخدمات في ضوء سياسات التنقل الجديدة.

ويلقي هذا التقرير أيضاً نظرة عامة على النهج الجديد الذي اعتمدته مكتب خدمات الرقابة الداخلية من أجل دعم مكتب إدارة الموارد البشرية في جهوده الرامية إلى تقييم وتشذيب أهدافه الرئيسية وأدواره ومسؤولياته الحالية ومهامه الأساسية والمواءمة بينها وبين الجهود الجارية التي يبذلها مكتب الرقابة في مجال الإصلاح. وبفضل سلسلة من المشاورات التي قام بها مكتب الرقابة وجرى تسييرها بمشاركة من مكتب إدارة الموارد البشرية والإدارة، تم إعداد بيان منقح بشأن مهمة المكتب الأخير والمبادئ التوجيهية التي يأخذ بها فيما يتعلق بإدخال المزيد من التغييرات المطلوبة.

وفي الختام فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وهو يقوم بدوره الاستشاري بفضل الآلية التي يوفرها هذا التقرير، يدعم الجهود التي يبذلها مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف الإصلاح. ومن أجل تحقيق المزيد من الفوائد يقدم المكتب مقترحات محددة لزيادة تطوير عملية الإصلاح. وبعض هذه الاقتراحات وضع فعلاً موضع التنفيذ العملي داخل مكتب إدارة الموارد البشرية.

المحتويات

الصفحة	الفقرات
٥	أولا - مقدمة ٢-١
٥	ثانيا - الأهداف والمنهجية ٧-٣
٦	ثالثا - الاستنتاجات والتوصيات ٥٧-٨
٧	ألف - تخطيط الموارد البشرية ١٦-١٠
٨	باء - نظام اختبار الموظفين ونظام غالاكسي (Galaxy) ٢٦-١٧
١١	جيم - نقل الموظفين ٣٤-٢٧
١٣	دال - الكفاءات والتعلم المستمر والتطوير الوظيفي ٤١-٣٥
١٤	هاء - النظام الإلكتروني المنقح لتقييم الأداء ٤٩-٤٢
١٦	واو - تبسيط القواعد والإجراءات ٥٢-٥٠
١٧	زاي - رصد أنشطة الموارد البشرية ٥٥-٥٣
١٨	حاء - شروط الخدمة ٥٧-٥٦
١٨	رابعا - التقدم من خلال الشراكة ٦٥-٥٨
٢٠	خامسا - الاستنتاجات ٦٩-٦٦
٢١	سادسا - طريق التطور ٧٠
٢٥	المرفق ٢٥

أولا - مقدمة

١ - إن عملية إصلاح إدارة الموارد البشرية بالأمانة العامة للأمم المتحدة وهي عملية ظلت تأخذ مجراها بسرعة متسقة خلال السنوات الخمس الماضية، تقوم على توصيات أعدتها فرق عمل لها مكانتها وعلى قدر كبير من المناقشة الداخلية. ورغم أن هذا الإصلاح بدأ في عام ١٩٩٨^(١)، إلا أنه اكتسب منذ عهد قريب قدرا كبيرا من الزخم والتطوير بدمج فرادى مبادرات الإصلاح في استراتيجية شاملة واحدة. وتقوم هذه الاستراتيجية الآن على ١٠ كتل مترابطة لإصلاح نظام إدارة الموارد البشرية، تدعمها مبادئ محددة بشكل واضح^(٢). ولقد أيدت الدول الأعضاء هذه الاستراتيجية في قرار الجمعية العامة ٢٥٨/٥٥.

٢ - حينما طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام إجراء تقييم من خلال مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن تنفيذ جميع أحكام قرار الجمعية العامة ٢٥٨/٥٥ فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية^(٣)، عمد المكتب إلى توحيد هذا النشاط الإلزامي مع طلب استشاري مقدم من إدارة الشؤون الإدارية. وكان مبرر هذا الدمج هو توسيع نطاق جهود إدارة الشؤون الإدارية. وأدت إدارة الخدمات الاستشارية التي قدمها المكتب إلى مساعدة مكتب إدارة الموارد البشرية على تقييم وتشذيب أهدافه الأساسية وأدواره ومسؤولياته الحالية ومهامه الأساسية فيما يتصل بمبادرات الإصلاح الجارية. وقدم المكتب كذلك إلى مكتب إدارة الموارد البشرية الدعم اللازم فيما يتعلق بإيجاد وتطبيق الحلول.

ثانيا - الأهداف والمنهجية

٣ - إن هذا التقرير لا يتناول ليس فقط حالة تنفيذ الأحكام المحددة المتعلقة بإصلاح إدارة الموارد البشرية وإنما يلقي أيضا نظرة عامة على التقدم العام المحرز حتى الآن. ورغم أن نتائج مبادرات الإصلاح لن تتضح بشكل كامل إلا في المدى البعيد إلا أن من الأهمية بمكان قياس التقدم المحرز في إحراز النتائج المنشودة والتحقق من صحة الاستراتيجيات والتدابير المتخذة. وبالإضافة إلى ذلك يلقي التقرير نظرة عامة على النهج الجديد المعتمد من قبل المكتب من أجل دعم المتعاملين معه. ولقد تم دمج نتائج استعراض التقدم المحرز مع الخدمات الاستشارية المقدمة من المكتب في مقترحات تتعلق بالمزيد من تدابير الإصلاح.

٤ - ومن أجل تقييم تنفيذ جميع أحكام القرار ٢٥٨/٥٥ وتحليل حالة إصلاح إدارة الموارد البشرية، قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بجمع بيانات كمية ونوعية عن إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة، وباستعراض الوثائق ذات الصلة وإجراء مقابلات مع كبار المديرين والمسؤولين التنفيذيين في مكتب إدارة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك استخدم

نظام المعايير القياسية في مجال الموارد البشرية من أجل الوقوف على أفضل الممارسات في حفنة مختارة من المنظمات الدولية والشركات عبر الوطنية.

٥ - ومن أجل تقييم الإصلاح من وجهة نظر المتعاملين، أجرى مكتب الرقابة دراسة استقصائية باستخدام الإنترنت فيما بين رؤساء الإدارات ومديري المكاتب التنفيذية ورؤساء الشؤون الإدارية ورؤساء شؤون الموظفين ومديري الشعب الفنية الذين يتحملون قسطاً كبيراً من المسؤولية عن تنفيذ الإصلاح^(٤). وتناولت الدراسة التي أجراها المكتب جميع مجالات إصلاح إدارة الموارد البشرية والتمست فيها أيضاً تغذية ارتجاعية بشأن مبادرات في مجال الإصلاح يتم القيام بها مستقبلاً. وترد النتائج في التحاليل في الجزء ثالثاً الوارد أدناه.

٦ - وفي هذا التقرير يركز المكتب على بعض العوامل الاستراتيجية في نظام إدارة الموارد البشرية التي تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ويتناول التقرير بالدراسة مسائل من قبيل تخطيط الموارد البشرية، والنظام الجديد لاختيار الموظفين، والتنقل، والاختصاصات، والتعلم المتواصل والتطوير المهني، والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء، وكذلك أنشطة رصد إدارة الموارد البشرية، وتحسين شروط الخدمة وتبسيط القواعد والإجراءات. ويرد استعراض تفصيلي لتنفيذ جميع أحكام القرار ٢٥٨/٥٥ في مرفق هذا التقرير.

٧ - وأتيحت مسودة من هذا التقرير لإدارة الشؤون الإدارية لاستعراضها. وأخذت التعليقات التي أبدتها الإدارة في الاعتبار وهي ترد بخط رفيع.

ثالثاً - الاستنتاجات والتوصيات

٨ - رغم أن هذا التقرير يتناول بالتحليل جميع عوامل إصلاح إدارة الموارد البشرية كلا على حدة، إلا أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أنه من أجل الانتقال بعملية الإصلاح إلى المرحلة التي تلي فإنه ينبغي ربط عناصره بشكل منظم ليس ببعضها البعض فحسب وإنما أيضاً بمبادرات الإصلاح الأخرى التي يجري القيام بها داخل الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، إن ربط تقييم الأداء بالإدارة على أساس النتائج من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تأثير هاتين المبادرتين على إنتاجية الموظفين.

٩ - وثمة موضوع رئيسي آخر يتمثل في الانتقال المرتقب لمكتب إدارة الموارد البشرية من دائرة إدارية مهنية إلى شريك استراتيجي داخل المنظمة. وبما أن معظم مبادرات المنظمة تحتوي على عنصر يتعلق بالموظفين فإن باستطاعة مكتب إدارة الموارد البشرية أن يقوم بدور أكبر من حيث القيمة المضافة إذا ما أتيحت له فرصة للمشاركة في المناقشات الإدارية في وقت مبكر من مرحلة التخطيط لأي مبادرة إصلاحية. وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تعزيز

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يقوم بتعزيز قدرته على قياس آثار الأنشطة التي يقوم بها على أداء المنظمة، وإذا لزم الأمر، بإعادة تركيز مبادراته على زيادة تقوية مواءمتها مع الأهداف التنفيذية للمنظمة.

ألف - تخطيط الموارد البشرية

استعراض التقدم

١٠ - يشكل تخطيط الموارد البشرية أحد العناصر الرئيسية اللازمة لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وكما ذكر الأمين العام^(٥)، فإن خطط عمل الموارد البشرية تشكل الأداة الرئيسية التي تستخدمها الإدارات في تخطيط الموارد البشرية. فهي تحتوي على أهداف قابلة للقياس وتعتبر رؤساء الإدارات مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كجزء من تعاقدهم مع الأمين العام.

١١ - وعلى نطاق الأمانة العامة ككل، يقوم تخطيط الموارد البشرية على الخصائص الديمغرافية لتكوين الأمانة العامة^(٦). ولقد لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية يعكف على إنشاء دائرة جديدة للتخطيط والإدارة والرصد هدفها هو دعم القدرة على تخطيط الموارد البشرية في جميع فروع الأمانة العامة^(٧).

١٢ - ويرى المكتب أن بداية تطبيق خطط عمل الموارد البشرية في عام ١٩٩٩ تمثل خطوة هامة إلى الأمام ترمي إلى توفير أداء للتخطيط والرصد وغرس الإحساس بالمساءلة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية على صعيد الإدارات. لذلك يحث مكتب خدمات الرقابة الداخلية مكتب إدارة الموارد البشرية على أن يعتمد في جهوده الجارية إلى إدراج المزيد من المؤشرات في خطط العمل بهدف تعزيز التخطيط على صعيد الإدارات. ومما يذكر أن خطط العمل هذه حظيت بتقديرات إيجابية من جانب رؤساء الإدارات ممن استجابوا للدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

التحديات المتبقية

١٣ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه من أجل زيادة تحسين خطط عمل الموارد البشرية بوصفها أدوات للتخطيط، فإنه يلزم التوسع في تشذيبها وزيادة مواءمتها مع الأهداف التنفيذية للإدارة وتقوية ربطها بالنظام الجديد لاختيار الموظفين. فعلى سبيل المثال، يمكن لزيادة الأهداف والمؤشرات التي تربط تخطيط الموارد البشرية بتنفيذ خطط عمل الإدارات بشكل مباشر، عن طريق تحديد المهارات الفنية المستقبلية ووضع الأهداف اللازمة

لحيازة هذه المهارات عن طريق التدريب أو التوظيف أن تزيد من قيمة خطط العمل كأدوات للتخطيط.

١٤ - وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد أهداف الإدارات في المستويات الوسيطة للأمانة العامة ككل لا يتضمن بالضرورة معلومات مفيدة لرؤساء الإدارات ولا يضمن فعالية التخطيط. ومن ذلك أن رفع مستوى مؤشر التنقل فوق متوسط الأمانة العامة - بوصفه الغاية من التنقل في دول خطط العمل من شأنه أن يزيد هذا التنقل ولكنه لا يفضي بالضرورة إلى زيادة إنتاجية الموظفين.

١٥ - كذلك فإن الأهداف المتعلقة بتجديد شباب المنظمة ينبغي أن تتضمن هي الأخرى الحاجة لتمكين الموظفين الأصغر سناً. فالمؤشرات الإضافية التي تقيس متوسط العمر حسب الرتب أو توزيع الأعمار حسب الترقيات من شأنها أن تزيد التزام المنظمة بعملية تجديد شبابها.

١٦ - ولهذا فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يحث مكتب إدارة الموارد البشرية بقوة على تعزيز قدرته في مجال تخطيط الموارد البشرية على صعيد الأمانة العامة ككل، وذلك بإقامة روابط موثقة مع برامج التوظيف والتدريب.

باء - نظام اختيار الموظفين ونظام غالاكسي (Galaxy)

استعراض التقدم

١٧ - وفقاً لما ذهبت إليه الجهات التي استجابت للدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية فإن النظام الجديد لاختيار الموظفين ونظام غالاكسي (لتقييم الأداء الإلكتروني)، بوصفه أداة عالمية تستخدم فيها الإنترنت، يعدان من أنجح المبادرات في مجال إصلاح إدارة الموارد البشرية. فالنظام الجديد لاختيار الموظفين يعالج مجموعة من القضايا في مجالات التوظيف والتنقل والترقية بطريقة متكاملة ويشكل طريقة خلاقة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات^(٨). ولقد قام مكتب إدارة الموارد البشرية أيضاً بتطبيق برنامج للدعم على نطاق الأمانة العامة للاتصال والتعلم بهدف التعريف بالنظام الجديد لاختيار الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك جرى إعداد حوالي ١٧٤ من التصنيفات العامة للوظائف ونشرت هذه التصنيفات عن طريق الشبكة الداخلية.

١٨ - ورغم أنه لا تزال توجد حالات خلل في مكتب خدمات الرقابة الداخلية أشار إلى أن هنالك مبادرات عديدة يجري القيام بها من أجل تحسين نظام تقييم الأداء الإلكتروني في حد ذاته: بما في ذلك إعداد وحفظ لمحات من التاريخ الشخصي، وإدارة الشواغر، وتعزيز

نظام الاختيار. ولقد قام مكتب إدارة الموارد البشرية بتخصيص مكتب لتوفير المساعدة في مسألة التوفير الإلكتروني للموظفين (e-staffing) وبرامج للتدريب على دعم تطبيق النظام الجديد، بما في ذلك إجراء مقابلات على أساس الاختصاصات.

١٩ - وسوف يكون تطوير نظام غالاكسي في المستقبل منصبا على التطويرات التقنية وتنسيق تدفق العمل بين مختلف الكيانات الوظيفية أثناء عملية التوظيف، وعلى تطبيق برامج جديدة (على سبيل المثال، الفوائد الإلكترونية؛ والاتصال الإلكتروني؛ والعرض الإلكتروني، والتدشين/الإلغاء الإلكتروني) وعلى تركيب برامج تكفل إتاحة التدريب بشكل متواصل عن طريق دليل يكون متاحا للمستخدمين على الإنترنت. ويؤيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذه المبادرات.

٢٠ - أشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن عدد طلبات التقديم للوظائف الشاغرة خلال الفترة التي تبدأ من بدء تطبيق نظام غالاكسي في أيار/مايو ٢٠٠٢ وتنتهي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣ قد تضاعف تقريبا بالمقارنة مع نفس الفترة من السنة السابقة، حيث تم تلقي ١٥٥ ٠٠٠ طلب عن طريق شبكة الإنترنت من ١٩٨ بلدا في حين بلغ عدد الوظائف الشاغرة التي جرى الإعلان عنها ٦٠٨ وظائف، وبذلك بلغ متوسط الطلبات ٢٣٨ طلبا بالنسبة للوظائف الشاغرة التي أعلن عنها من الفئة الفنية والفئات ذات الصلة ١١٣ طلبا بالنسبة لوظائف فئة الخدمات العامة^(٩). وهو ما يدل على أنه صار الآن بوسع عدد أكبر وأكثر تنوعا من الأشخاص الإطلاع على إعلانات الشواغر.

٢١ - وكشفت الدراسات الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن غالبية من أجريت معهم مقابلات مرتاحون بصفة عامة لتطبيق النظام الجديد. وتركزت الانتقادات في الأساس، كما هو متوقع في بداية تطبيق عمل أي نظام جديد، على المشاكل التقنية وعلى فقدان الرابطة بين نظام المعلومات الإدارية المتكامل وإدخال البيانات في السير الذاتية بالنسبة لمقدمي الطلبات الداخليين، وعلى عدم وجود أدوات تتسم بالكفاءة لإجراء فرز أولي للطلبات، والاعتماد المفرط على موظفي شؤون الموارد البشرية المعنيين بالحالات الفردية فيما يتعلق بنشر إعلانات الشواغر، وعدم وجود كتيبات يستعان بها في استعمال الشبكة. ويرى معظم المستجوبين، وهم بالأساس مديرو الشعب الذين يواجه معظمهم مهمة دراسة طلبات المترشحين وإصدار التوصيات الخاصة بتوظيفهم، أن النظام الجديد لاختيار الموظفين لن يؤدي إلى التعجيل بعملية الاختيار.

٢٢ - وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن نظام غالاكسي من شأنه أن يضيفي إلى تبسيط عملية إعداد التقارير ورصدها ومتابعة عملية اختيار الموظفين وشفافيتها في جميع

أطوارها بالنسبة لكافة الأطراف المشاركة في التوظيف. وفيما يتصل بالقدرات في مجالي الشفافية والرصد، كانت الاستجابة للدراسات الاستقصائية التي قام بها المكتب واضحة. فقد وافق الجميع تقريبا على أن النظام الجديد لاختيار الموظفين من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الشفافية في عملية الانتقاء والقدرات في مجالي الرصد والمتابعة.

التحديات المتبقية

٢٣ - يكمن أفضل دليل على نجاح النظام الجديد لاختيار الموظفين في قدرته على زيادة القدرة على ملئ الشواغر في الوقت المناسب، والمساعدة على تقليص حجم الموارد التي تصرف على المهام الإدارية البحتة، واجتذاب موظفين من ذوي المؤهلات العالية، وتحسين صورة الأمم المتحدة بوصفها من أرباب العمل الذين يتسمون بالزاهة والشفافية. ورغم أن من السابق لأوانه إجراء تقييم لهذه العملية، إلا أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أن من الضروري إنشاء آليات لقياس التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف.

٢٤ - وتجدر الإشارة إلى أن الوصول إلى نظام غالاكسي برغم مزاياه الكبيرة، يشكل مجازفة بالنسبة لتحقيق أهداف النظام الجديد لاختيار الموظفين. فهذا العدد الهائل من الطلبات يضع عبئا ثقيلا على موظفي شؤون الموارد البشرية المعنيين بالحالات ومديري البرامج المسؤولين عن دراسة طلبات المرشحين والتوصية بتعيينهم، على حد سواء، وقد يتسبب في تأخير عملية التوظيف لوقت طويل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مجرد ضخامة هذه الطلبات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات بشأن التوظيف تكون دون الحد الأمثل وتؤثر بصورة سلبية على أداء المنظمة ومكانتها بوصفها رب عمل يحاول اجتذاب أكثر المرشحين تأهيلا.

٢٥ - وينبغي أن يتم على وجه الاستعجال وضع آليات مناسبة لمعالجة عدد متزايد من الطلبات التي ترد عن طريق نظام غالاكسي. ويحتاج مكتب إدارة الموارد البشرية إلى تحديد ما إذا كانت هذه المسألة يمكن حلها فقط بإدخال تحسينات تكنولوجية على النظام غالاكسي أو ما إذا كان الحل يتطلب إدخال تغييرات على نظام التوظيف نفسه.

٢٦ - وفي ضوء ازدياد إتاحة نظم المعلومات المستعملة في مجال الموارد البشرية، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يحث مكتب إدارة الموارد البشرية بقوة على تعزيز الروابط وبخاصة فيما بين نظام غالاكسي ونظام المعلومات الإدارية المتكامل لتحسين الكفاءة من خلال تفادي الازدواج في البيانات المدخلة وكفالة اتساق البيانات المدخلة في كلا النظامين. ومن ذلك أن من شأن النقل التلقائي للبيانات من نظام المعلومات الإدارية المتكامل إلى النظام الإلكتروني لتقييم الأداء أن ييسر عملية تقديم الطلبات من قبل المرشحين الداخليين.

جيم - نقل الموظفين

استعراض التقدم المحرز

٢٧ - يمثل الأخذ بالسياسة العامة الجديدة في مجال تنقل الموظفين بوصفها عنصراً متكاملًا في النظام الجديد لاختيار الموظفين ابتكاراً هاماً بالنسبة للمنظمة. ومن المتوقع أن يترتب على التحول من النهج الاختياري إلى النهج الموجه واستحداث آليات عديدة لتعزيز تنقل الموظفين أثر كبير في المنظمة. ورغم أن السياسات العامة في مجال تنقل الموظفين تنطوي على عنصر ينطوي على القسر، بمعنى أنه يلزم بتنقل الموظفين بعد خمس أو ست سنوات، إلا أنها تركز في الأساس على الحث على التنقل الطوعي بوسائل شتى منها تشجيع التنقلات الأفقية أثناء عملية الاختيار ووضع نبذات عامة للوظائف، وإنشاء شبكات مهنية، وتشجيع خدمة البعثات وإسداء المشورة في مجال التطوير الوظيفي.

٢٨ - ويجري العمل على إعداد مبادرات أخرى لتعزيز تنقل الموظفين من خلال معالجة مسائل العمل/الحياة. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بدراسة الوسائل اللازمة لتحسين توظيف الأزواج وكذلك الترتيبات التعاقدية والاستحقاقات المتاحة لموظفي الأمانة العامة في الميدان من أجل جعل تلك الترتيبات والمزايا مناظرة أو معادلة للترتيبات والمزايا المتاحة لموظفي صناديق وبرايم الأمم المتحدة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الجهود الرامية إلى توسيع تبادل الموظفين مع الصناديق والبرايم الأخرى ستُثري تجارب الموظفين، ويحث مكتب إدارة الموارد البشرية على مواصلة بذل هذا الجهود بحمة ونشاط.

٢٩ - ووفقاً للدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، فإن مبادرة تعزيز تنقل الموظفين هي واحدة من العناصر الخمسة الأكثر نجاحاً في إصلاح إدارة الموارد البشرية. فلقد ذكر معظم المستجيبين بأن لهم دراية بعناصر التنقل وبنظام اختيار الموظفين.

٣٠ - وبعد أن قام مكتب إدارة الموارد البشرية بإجراء ثلاث عمليات للتنقلات الموجهة والاختيارية لصغار موظفي الفئة الفنية، اختتم منذ عهد قريب المرحلة الأولى من برنامجها لتنقلات صغار موظفي الفئة الفنية. وقام المكتب، على مدى خمسة أشهر، بإدارة عملية تنقل صغار موظفي الفئة الفنية الذين تم تعيينهم بين كانون الثاني/يناير وآب/أغسطس ٢٠٠٠. وقد استجاب عدد كبير من هؤلاء الموظفين لشروط التنقل بغض النظر عن برنامج التنقلات الموجه مركزياً، مما يدل بوضوح على أن هؤلاء الموظفين يرغبون في الاستفادة من الفرص الجديدة وعلى بارقة أمل في نجاح تنفيذ سياسة تنقل الموظفين على نطاق أكبر. وبلغ مجموع الموظفين الذين جرى نقلهم بواسطة العمليتين بين الوظائف والإدارات والفئات الوظيفية ومقار العمل ٦٠ موظفاً.

التحديات المتبقية

٣١ - تتمثل الوسيلة المحبذة لدى تنقل الموظفين في تحمل هؤلاء الموظفين للمسؤولية عن حياتهم الوظيفية. ومن شأن هذا النهج أن يمنحهم قدرا أكبر من التحكم في مصيرهم وأن يحافظ على موارد مكتب إدارة الموارد البشرية. ولذلك، فإن منح حوافز لتشجيع الموظفين على التنقل أجمع وسيلة لضمان التنفيذ السلس للسياسات الجديدة في مجال تنقل الموظفين. كما ينبغي دعم التنقل الطوعي عن طريق تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية بما ييسر انتقال الموظفين إلى مقر العمل الجديدة واندماجهم فيها.

٣٢ - وعلى الرغم من أن السياسات المتعلقة بتنقل الموظفين تنطوي على مهلة زمنية مدتها خمس سنوات، إلا أن تنسيب عدد قليل من الموظفين في وظائف مناسبة بحلول عام ٢٠٠٧ من قبل مكتب إدارة الموارد البشرية استنادا إلى الخبرة المستفادة من برنامج التنقلات الموجهة لصغار موظفي الفئة الفنية، يتطلب قدرا كبيرا من الموارد. ولذلك يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن من الضروري أن يمنح إدارة الموارد البشرية أولوية عليا لوضع خطة لإدارة عملية تنقل الموظفين في عام ٢٠٠٧.

٣٣ - وبما أن الزيادة في تنقل الموظفين قد يترتب عليها أثر سلبي بالنسبة للذاكرة المؤسسية، فإنه يلزم جعل عملية تنقل الموظفين تنطوي على آليات لنقل المعرفة واستمرار الخبرة. وينبغي في الجهود القوية التي تبذل لإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات في مجال إدارة المعرفة، انطلاقا من المستويات الدنيا المتمثلة في الوحدات والأقسام والشعب، أن تكون مكاملة للجهود الرامية إلى تعزيز تنقل الموظفين. ومن شأن هذا النهج أن يحول كذلك دون المعارضة المحتملة من جانب مديري البرامج الذين يترددون في تسريح الموظفين الذين يرون أن لهم أهمية بالغة بالنسبة لتنفيذ البرامج.

٣٤ - ولكي يكتسب تنقل الموظفين قيمته، فإنه يلزم أن يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة إنتاجية موظفي المنظمة من خلال توسيع دائرة تجاربهم وزيادة إحساسهم بالرضى على عملهم. وفي الوقت الحاضر فإن مؤشر التنقل يجعل أن من الممكن قياس الترقيات والتنقلات داخل إدارة معينة. وبذلك، فإن هذا المؤشر هو مقياس للأنشطة وليس للنتائج. ومن شأن تحسين هذا المؤشر أن يوفر معلومات عن مدى تأثير تنقل الموظفين على أدائهم ومعنوياتهم على المستوى الفردي وعن قدرة الإدارات على تنفيذ برامج عملها. كما أن وجود معايير مجدية ومعايير ذات صلة لقياس مدى تأثير زيادة التنقل أن يكون مفيدا لمكتب إدارة الموارد البشرية فيما يبذله من جهود لتقييم مدى نجاح البرامج.

دال - الكفاءات والتعلم المستمر والتطوير الوظيفي

استعراض التقدم

٣٥ - يشكّل الموظفون المدربون تدريباً جيداً والمتمتعون بمجموعة من الكفاءات والقيم الأساسية المحددة تحديداً واضحاً والساعون باستمرار للنهوض بمستواهم الوظيفي الأساس اللازم لأي منظمة رفيعة المستوى. وقام مكتب إدارة الموارد البشرية، في ظرف وجيز نسبياً، بتنفيذ عدد من البرامج الرامية إلى تحسين هذه المزايا لدى موظفي المنظمة.

٣٦ - وقد وُضعت الكفاءات والقيم التنظيمية والإدارية الأساسية على أساس عملية تقوم على المشاركة وجرى تعميمها بفعالية على نطاق المنظمة. وهي مدرجة كذلك في مختلف عناصر عملية التوظيف وفي النظام الإلكتروني لتقييم الأداء. وترمي البرامج التدريبية التي تقدم مركزياً إلى نشر ثقافة على مستوى المنظمة، كما يمكن نشرها بصورة لا مركزية حسب الاقتضاء. وتوجد بعض البرامج على شبكة الإنترنت، وثمة خطط لتوسيع برامج التعليم من بعد. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية سنوياً بنشر "التقرير الخاص بأنشطة تطوير مهارات الموظفين"، بوصفه تقريراً يرصد أنشطة التدريب. وبالإضافة إلى ذلك تتاح للموظفين طائفة متنوعة من أدوات التطوير الوظيفي (دليل الدعم الوظيفي وبرنامج التوجيه المعنوي ومركز الموارد الوظيفية وحلقات العمل المعنية بالتطوير الوظيفي).

٣٧ - ووصف المستجيبون للدراسة الاستقصائية التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية "الكفاءات التعلم المستمر" والتطوير الوظيفي بأتهما من المبادرات الثلاث الأكثر نجاحاً التي نفذها مكتب إدارة الموارد البشرية منذ عام ٢٠٠٠. وذكروا كذلك أنه تبين أن دليل الكفاءات أثبت أنه مفيد في أداء عملهم. ووصفت برامج التعلم التالية بأنها أفضل خمسة برامج في مجال بناء الكفاءات وهي: (أ) التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ (ب) برامج تعليم اللغات؛ (ج) المهارات في مجال التفاوض الجماعي؛ (د) البرنامج التوجيهي لصغار موظفي الفئة الفنية؛ و (هـ) إجراء المقابلات على أساس الكفاءات.

التحديات المتبقية

٣٨ - ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه يمكن الاستفادة من زيادة التركيز الاستراتيجي في إعداد التقرير السنوي عن أنشطة التطوير المهني للموظفين. وعلاوة على جمع البيانات (مثل عدد الموظفين الذين يحضرون التدريب)، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية قد يرغب في استكمال ممارساته الحالية باستخدام منهجية موسعة للقياس المنظم لآثار برامج مختارة في مجال التدريب. ومن أجل إيجاد صلة واضحة بين خطط العمل وخطط عمل الموارد

البشرية وبرامج التطوير الوظيفي سيكون من المفيد تزويد المنظمة بتحليل لماهية جوانب تحسين الأداء في المجالات المختلفة التي يمكن أن تعزى للتدريب.

٣٩ - وأن أي منظمة عالمية تتسم بالحيوية وبتنقل موظفيها تعتمد على التعلم المستمر لكفالة قدرة هؤلاء الموظفين على التكيف على المتطلبات المتغيرة لبيئة عملهم. ومن شأن إقامة صلة قوية بين التعلم المستمر وتخطيط الموارد البشرية أن يساعد على التنبؤ بتزايد الحاجة لأنواع معينة من التدريب بسبب زيادة تنقل الموظفين. وعلاوة على ذلك، يلزم ربط برامج التدريب باستراتيجيات لإدارة المعارف من أجل زيادة قيمة التدريب بالنسبة للمنظمة ككل.

٤٠ - ورغم أن مكتب إدارة الموارد البشرية ظل يعمل باستمرار على تحسين برامجه في مجال التدريب على الإدارة إلا أنه لا يزال يفتقر للبرامج اللازمة لتقديم الدعم والتوجيه المعنوي لفئة كبار المديرين وهذه مسألة لها أهمية بالغة فيما يتعلق بتدبير مثل هؤلاء الموظفين من خارج المنظمة.

٤١ - وعلى الرغم من الحاجة المتزايدة للتدريب ومن الزيادة التي طرأت على عدد البرامج التي يقدمها مكتب إدارة الموارد البشرية، إلا أن الميزانية التي تخصصها المنظمة للتدريب لم تطرأ عليها سوى زيادة طفيفة على مدى السنوات الخمس الماضية^(١١). وبالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة ميزانية التدريب بالنسبة للأمانة العامة لا تزال تقل بكثير عن مثيلاتها في معظم صناديق الأمم المتحدة وبرامجها^(١٢).

هاء - النظام الإلكتروني المنقح لتقييم الأداء

استعراض التقدم

٤٢ - كان الشروع في تطبيق النظام الإلكتروني المنقح لتقييم الأداء، بعد أن أدخلت عليه بضعة تحسينات تقنية وابتكارات تكنولوجية، خطوة أخرى إلى الأمام في إصلاح إدارة الموارد البشرية^(١٣). ففي حين سجل حتى الآن ٨٠٠ ٣ طلب لاستخدام النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، فإن الموعد المرسوم لتنفيذه تنفيذا كاملاً هو ١ نيسان/أبريل ٢٠٠٣.

٤٣ - ولا ينطوي النظام الإلكتروني فقط على إمكانية زيادة فعالية أولئك العاملين على إكمال واستعراض الخطة، بل إن من شأنه أيضاً أن يسهل عمليتي الرصد وتقديم التقارير. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النظام الإلكتروني بإمكانه أن يكون أداة مهمة لتوفير التعليقات وتعزيز الاتصالات بين المديرين والموظفين. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية ببذل مزيد من الجهود الرامية إلى تحسين آليات استقاء المعلومات كجزء من تقييم الأداء.

٤٤ - لقد أنشئ النظام الإلكتروني لتقييم الأداء استناداً إلى مشاورات مستفيضة شملت أفرقة متخصصة ومساهمة خبراء خارجيين بآرائهم. كما أنه جرى الاضطلاع بدراسة استقصائية لاكتساب الدروس من تطبيقه حتى هذا التاريخ كما أنشئ مكتب لتقديم المساعدة. والنظام الإلكتروني توجهه باستراتيجية للاتصالات تعتمد على قيادة الإدارة العليا أثناء عملية التنفيذ، وهذا يشكل عنصراً حاسماً في نجاح إدارة التغيير. ويتوخى ربط النظام الإلكتروني لتقييم الأداء بنظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام غالاكسي وغيرهما من أدوات إدارة الأداء^(١٣).

٤٥ - وأكدت نتائج الدراسة الاستقصائية التي قام بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن إدخال النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لاقى استحساناً جيداً. فلقد قيل عن النظام الإلكتروني إنه كان واحداً من أكثر المبادرات الناجحة التي تم تنفيذها منذ عام ٢٠٠٠. وأشيد بفرص إجراء حوار مستمر بين الموظفين المسؤولين عن إعداد تقارير التقييم من خلال استخدام النظام الإلكتروني لتقييم الأداء. إلا أن معظم الذين أجريت معهم مقابلات ذكروا أنهم لم يتلقوا معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء المنقح وتطبيقه الإلكتروني مشيرين في ذلك إلى ضرورة الاضطلاع بمزيد من برامج التدريب. وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية على مشروع التقرير بأن تطبيق النظام الإلكتروني لتقييم الأداء في الأمانة العامة بأكملها في شهر نيسان/أبريل ٢٠٠٣. سيرافقه برنامج تدريب مكثف.

التحديات المتبقية

٤٦ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تطبيق نظام تقييم الأداء لا يزال يواجه عقبتين أساسيتين تتطلبان حلولاً على نطاق المنظمة بأكملها: أولاً، إنه لا يرتبط دائماً بمدى إسهام الموظف في النتائج التي تحققها المنظمة كما أنه لا يُخلف أثراً ملموسة. فالارتباط بين أهداف الإدارة وأهداف وحدة العمل وخطط العمل الفردية يتركز على الخصائص الفردية ولا يستند إلى ارتباط عام بإدارة تركز على إحراز النتائج على مستوى الإدارة. ويشجع مكتب خدمات الرقابة الداخلية القيام بمبادرات في المستقبل على إقامة روابط أمتن بين الإدارة التي تقوم على النتائج والمساءلة الفردية عن تحقيق الإنجازات. ثانياً، إن النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لا يمكن بمحذاته أن يكفل المكافأة المباشرة على جودة الأداء. وتقييم الأداء لا يؤدي مباشرة إلى الترقية الوظيفية ولا يرتبط بالمرتبات والاستحقاقات. وعلى الموارد البشرية الاستراتيجية التي تركز على تغيير الثقافة التنظيمية أن تربط التقييم بنتائج ومكافآت ملموسة ومحددة.

٤٧ - ولكن إذا كان الغرض الأساسي للنظام الإلكتروني لتقييم الأداء هو ألا يكون مجرد أداة لتقييم الأداء، بل أن يكون أيضا طريقة لإيجاد ثقافة في مجال الاتصالات والعمل الجماعي والتخطيط المتسق للعمل، ففي هذه الحالة يقتضي الأمر إما بذل مزيد من الجهود في مجال الاتصالات لإشاعة هذا الفهم إشاعة تامة في كامل الأمانة العامة وبخلاف ذلك يلزم إعادة النظر في وجود آلية التقييم في حد ذاته لأن الموظفين والإدارة يوليان الاهتمام بقدر غير متناسب للجانب المتعلق بالتقييم في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء.

٤٨ - إن أداء المديرين، في مجال إدارة الموظفين خاصة، عنصر حاسم في تحقيق أهداف المنظمة. ولقد أدخل نظام تقييم الأداء المنقح خيارا أتاح فيه للموظفين مجال تقديم تعليقات بشأن المشرفين عليهم. ومكتب خدمات الرقابة الداخلية يدعم هذا العنصر المستحدث ويشجع على إيجاد آليات لاستقاء المعلومات من الموظفين تكون أكثر تطورا ويكون من شأنها الإسهام في مساءلة المديرين والمساعدة في تحديد جوانب التحسين اللازمة في مهاراتهم الإدارية.

٤٩ - وأخيرا، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يحث مكتب إدارة الموارد البشرية على أن يقوم ببذل مزيد من الجهود لمعالجة المشاكل التقنية للنظام الإلكتروني لتقييم الأداء ولتقدير ما إذا كان النظام المنقح لتقييم الأداء يحقق أهدافه بزيادة الأداء وتعزيز الاتصالات بين المديرين والموظفين. وبخلاف ذلك ينبغي، وضع استراتيجيات لمعالجة أوجه القصور هذه.

واو - تبسيط القواعد والإجراءات

استعراض التقدم

٥٠ - كان تبسيط القواعد والإجراءات أحد أبرز المبادرات التي اضطلع بها مؤخرا مكتب إدارة الموارد البشرية. وقد جرى استعراض جميع الوثائق الإدارية الواردة في دليل شؤون الموظفين، وأعيد تنظيمها وجعلها متاحة من خلال الشبكة الداخلية^(١٤). كما أنشئت دائرة سياسات الموارد البشرية لتعزيز التفسير والتطبيق الموحد للقواعد في المنظمة بأكملها.

٥١ - واستنادا إلى ما ذكره الذين أجابوا على الدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، إن تبسيط القواعد والإجراءات كانت أنجح مبادرة نُفذت منذ عام ٢٠٠٠. وقد تم استحداث ثلاث أدوات لزيادة سهولة الوصول إلى القواعد والإجراءات: دليل الموارد البشرية الإلكتروني، وجعل نشرة الأمين العام والتعليمات الإدارية والتعميمات الإعلامية متاحة على الشبكة، بالإضافة إلى استمارات الأمم المتحدة التي يمكن تعبئتها إلكترونيا. وتلقت هذه الأدوات وحدها تقريبا أعلى درجات الاستحسان نظرا لفائدتها.

التحديات المتبقية

٥٢ - على الرغم من أنه قد بات حاليًا ممكنًا الحصول على الاستثمارات الإدارية وتعبئتها على الشبكة، فإن هذه الاستثمارات ما تزال في غالبيتها تحال وتجهز من خلال آلية تركز على استخدام الورق، مما يترك إمكانية مهمة لزيادة فعالية الإجراءات الإدارية دون استغلال. ومكتب خدمات الرقابة الداخلية مطلع على أن مكتب إدارة الموارد البشرية قد شرع بمبادرة تتعلق بالفوائد الإلكترونية وهو يحثه بقوة على تكثيف جهوده، بالتنسيق مع إدارات أخرى، لوضع إجراءات التشغيل الذاتي والخدمة الذاتية للموظفين.

زاي - رصد أنشطة الموارد البشرية

استعراض التقدم

٥٣ - في تقرير الأمين العام عن القدرة على الرصد في مكتب إدارة الموارد البشرية^(١٥)، جرى عرض ووصف لأنشطة الرصد الراهنة ورؤيا للمستقبل. وفضلاً عن ذلك، لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية أنشأ دائرة جديدة للتخطيط والإدارة والرصد للقيام، في جملة أمور، بدعم أنشطة الرصد. وبالإضافة إلى ذلك، يجري إنشاء نظام استراتيجي لرصد إدارة الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة وهذا النظام سيجمع الامتثال والرصد الاستراتيجي معاً.

التحديات المتبقية

٥٤ - يؤيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية المبدأ القائل بأن الرصد ينبغي أن يكون آلية لدعم الإدارة وأن تكفل أيضاً التطبيق الصحيح للقواعد والإجراءات. وتبعاً لهذا المبدأ، فإن الرصد ينبغي أن يكون متكاملًا وقائماً على النتائج ومركزاً وفعالاً.

٥٥ - وبغرض توفير معلومات شاملة ذات صلة للإدارة، ينبغي توحيد ومواءمة أنشطة الرصد المختلفة. وهذا من شأنه أن يتيح إمكانية توفير معلومات متكاملة عن الموارد البشرية لكل إدارة. ومع أن الامتثال للرصد يعتبر أساسياً، فإن الرصد الاستراتيجي لا ينبغي أن يقتصر تركيزه على الأنشطة بل أن يشمل أيضاً النتائج. فالمجالات المستهدفة الحيوية بالنسبة للمنظمة من شأنها أن تزيد إلى درجة قصوى أثر الرصد وأن تقلص مخاطر تباعد أنشطة الرصد الناجمة عن محاولة ضمان تحقيق "تغطية كاملة"^(١٦). فاعتماد تقديم تقارير عن الاستثناءات استناداً إلى بعض المعايير المحددة مسبقاً، من شأنه أن يزيد حتماً فعالية رصد الامتثال للسياسات والمبادئ التوجيهية والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية. وفي هذا الصدد، فإن وضع استراتيجية لإدارة المخاطر بغرض الرصد يمكن أن يعزز فعالية هذا الرصد.

حاء - شروط الخدمة

٥٦ - يعتبر تحسين شروط الخدمة فيما يتعلق بالمرتب والاستحقاقات فضلا عن المسائل الخاصة بالعمل والحياة أساسيا بالنسبة لتعزيز التنقل الوظيفي. وهذا أحد التحديات المقبلة التي سيواجهها مكتب إدارة الموارد البشرية. ومكتب خدمات الرقابة الداخلية يدرك أنه لا يمكن معالجة و/أو تنفيذ جميع المسائل في السنوات الأولى لجهود الإصلاح وأن بعض المبادرات تحتل مرتبة في سلم الأولويات تعتبر أعلى من غيرها.

٥٧ - ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية يخطط لمعالجة عدد من الشواغل ذات التأثير على أداء الموظفين ورغبتهم في قبول التنقل بوصفه أحد الأوجه الأساسية لعملهم. وعلى سبيل المثال، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية يشترك في استعراض المرتبات والاستحقاقات الذي تجريه لجنة الخدمة المدنية الدولية. وقد ساعدت الدراسة الاستقصائية التي قام بها مكتب إدارة الموارد البشرية لعلاقة العمل بالحياة على نطاق الأمانة العامة في تحديد بعض أكثر المسائل إلحاحا بالنسبة للحياة/العمل. ولا بد من إجراء تحسينات تتعلق بعمالة الأزواج، والمرافق الأمنية والطبية، والترتيبات التعاقدية في المواقع الميدانية، والقيود التي يفرضها البلد المضيف على الموظفين وعائلاتهم، وترتيبات العمل المرنة، والانسجام بين العمل والأسرة، واحتمالات التطوير الوظيفي بالنسبة لموظفي الخدمات العامة. وقد حدد الذين استجابوا للدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية هذه المسائل أيضا.

رابعاً - التقدم من خلال الشراكة

٥٨ - خلال فترة أربعة أشهر، تعاون مكتب إدارة الموارد البشرية مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية على تطوير عملية إصلاح إدارة الموارد البشرية.

الهدف

٥٩ - طُلب إلى الدوائر الاستشارية التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تقدم الدعم إلى مكتب إدارة الموارد البشرية في تقدير وإعادة تحديد أهدافه الأساسية، وأدواره الراهنة، ومسؤولياته ومهامه الأساسية وجعلها متساوقة مع جهود المكتب الإصلاحية الجارية للتحويل من دوره الحالي القائم على المعاملات لكي يصبح شريكا استراتيجيا ذو اتجاه يركز على السياسة والتخطيط داخل المنظمة.

النهج

٦٠ - قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتنظيم سلسلة من المشاورات بمشاركة موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية الذين اشتركوا اشتراكا كاملا في هذا المجهود. وقد تم الاضطلاع بعملية التشاور على مراحل. في المرحلة الأولى، جرى وضع بيان منقح عن مهمة مكتب إدارة الموارد البشرية. وخلال المرحلة الثانية، تم وضع مبادئ توجيهية لزيادة تنفيذ التغيير المتوخى وجرى تقديمها إلى الإدارة العليا في مكتب إدارة الموارد البشرية.

النتائج المحرزة

٦١ - ينظم بيان المهمة الأهداف الأساسية لمكتب إدارة الموارد البشرية بشكل متساوق مع مجمل عملية الإصلاح في إدارة الموارد البشرية. فهو يحدد مهام المكتب، وقيمه ومبادئه الأساسية والفوائد التي يتوقع أن يوفرها لبقية المنظمة. ويوضح البيان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ويشدد على توجه المكتب القائم على النتائج وخدمة المستفيدين داخل إطار صلاحيات المنظمة. وقد تم التحقق منه داخليا ويجري الآن إبلاغه إلى بقية المنظمة.

٦٢ - واستنادا إلى بيان المهمة، أعيد النظر في الأدوار الأساسية للمكتب وجرى تنظيمها. وبناء على المسؤوليات الأساسية الثلاث - التنفيذية والاستراتيجية والإمائية - تم استحداث أدوار ملموسة وأنشطة نموذجية لمكتب إدارة الموارد البشرية الذي جرى إصلاحه وجرى إدماجها في المبادئ التوجيهية للتغيير.

٦٣ - وفضلا عن ذلك، اضطلع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتمرين معياري للتأكد من كيفية تحديد المنظمات الدولية والشركات عبر الوطنية الأخرى لمهام مواردها البشرية، وتخصيص الموارد والاضطلاع على أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية^(١٧). وقد أثبتت النتائج صحة استراتيجية الموارد البشرية الراهنة والمقبلة كذلك على نطاق المنظمة بأكملها. كما أظهرت أيضا أنه على الرغم من أن معظم الشركات الخاصة حققت درجة عالية من التشغيل التلقائي والخدمة الذاتية للموظفين في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية، فإن قلة فقط من المنظمات الدولية حذا حذوها. وبالإضافة إلى ذلك، فقد شدد جميع من استجابوا للدراسة الاستقصائية على مواصلة التطوير الوظيفي للموظفين بوصفه أحد مجالات التركيز المستقبلية الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية.

٦٤ - وفي المرحلة الأخيرة، صيغت أربعة مبادئ توجيهية لزيادة تنفيذ التغيير في كامل عملية الإصلاح:

- (أ) التركيز على الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة الموارد البشرية في بناء القدرة التنظيمية وإشاعة ثقافة التغيير في المنظمة؛
- (ب) تعزيز الانتقال المطرد إلى التشغيل التلقائي والخدمة الذاتية للموظفين وإلى تقنيات رصد جديدة؛
- (ج) توفير بناء المهارات المستمر للموظفين داخل مكتب إدارة الموارد البشرية لضمان مواكبتهم للمبادرات الجديدة؛
- (د) الإبلاغ الفعال، داخليا وخارجيا كذلك، عن دور مكتب إدارة الموارد البشرية الذي يقوم على الشراكة مع الإدارات والمكاتب الفنية.
- ٦٥ - هذه المبادئ حظيت بتأييد الإدارة العليا في مكتب إدارة الموارد البشرية وهي تشكل أساس الإجراءات الموصى بها أدناه.

خامسا - الاستنتاجات

- ٦٦ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه على الرغم من أنه لا يزال من السابق لأوانه إجراء تقييم للأثر الكامل لإصلاح الموارد البشرية، إلا أن مكتب إدارة الموارد البشرية أحرز تقدما ملحوظا في تنفيذ مبادرات الإصلاح. والنهج المتكامل المعتمد لعملية التوظيف والاختيار والترقية تمثل استراتيجية جيدة لتحقيق أهداف الموارد البشرية للمنظمة. ولا يزال العمل يجري على تحويل مكتب إدارة الموارد البشرية من مهمته الإدارية والإشرافية إلى دور يتسم بالمزيد من الطابع الاستراتيجي والتشاركي وينبغي أن يؤدي إلى موارد تنظيمية تتسم بطابع أكثر اتساما بالطابع الفني واتجاها لخدمة المستفيدين.
- ٦٧ - إن مكتب إدارة الموارد البشرية ملتزم بالتحقيق الكامل لجميع أهداف الإصلاح وهو يلاحظ أنه لا يزال هناك الكثير مما ينبغي عمله. ويدعم مكتب خدمات الرقابة الداخلية، من خلال دوره الاستشاري وكذلك من خلال هذا التقرير جهود مكتب إدارة الموارد البشرية. وتوخيا لتمكينه من تحقيق فوائد أكبر، قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتقديم اقتراحات محددة للانتقال بالإصلاح إلى المستوى الذي يلي، وهي اقتراحات يجري حاليا تنفيذها داخل مكتب إدارة الموارد البشرية.
- ٦٨ - ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن إصلاح إدارة الموارد البشرية يجب إدراجه ضمن الإطار العام لاستراتيجية إصلاح المنظمة لكي ينجح. وينبغي على المبادرات الإدارية أن تدمج مكتب إدارة الموارد البشرية في صلب مراحل التخطيط. وفضلا عن ذلك، فإن

مكتب خدمات الرقابة الداخلية يُدرك أنه على الرغم من أن مكتب إدارة الموارد البشرية بإمكانه أن يؤدي دوراً قيادياً في اعتماد مبادرات جديدة، فإن نجاح تنفيذها على المستوى التنظيمي يتوقف على التعاون المتبادل بين مختلف الشركاء والهيئات في المنظمة بأكملها دعماً لثقافة التغيير.

٦٩ - وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن الإصلاح الأصلي نُفذ من دون موارد إضافية، فإن تكنولوجيا المعلومات وموارد التدريب الراهنة قد لا تكفي لقيام مكتب إدارة الموارد البشرية بتقديم الخدمات التي تتطلبها المنظمة وتحقيق الأهداف التي منها تسريع عملية التوظيف. وفوائد التشغيل التلقائي، والتحول إلى الخدمة الذاتية للموظفين وزيادة مدى التدريب الإداري.

سادساً - طريق التطور

٧٠ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تطوير إصلاح إدارة الموارد البشرية يتطلب التزاماً متواصلاً من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية والأمم المتحدة بتنفيذ النهج التالي والإجراءات ذات الصلة:

(أ) الاتجاه الاستراتيجي - زيادة التركيز على المهام والأنشطة التي يحتاج لها المتعاملون مع مكتب إدارة الموارد البشرية والتي تشجع على زيادة الإنتاجية داخل المنظمة.

الإجراءات ذات الصلة

- ضرورة إضفاء طابع مؤسسي على الدراسات الاستقصائية المستمرة عن المتعاملين وآليات التغذية الراجعة لضمان أن تكون الخدمات المقدمة ذات فائدة مضافة بالنسبة للمنظمة؛
- ضرورة تحقيق توازن بين المسؤوليات الإدارية والبحث عن الحلول الإيجابية، مع توفير التوجيه وإسداء المشورة الاستراتيجية؛
- ضرورة تحديد الاحتياجات في مجال تخطيط الموارد البشرية على أساس النتائج بهدف تزويد الإدارة بمعلومات استراتيجية تحدد المهارات اللازمة والخصائص الأخرى بالغة الأهمية فيما يتعلق بالقوى العاملة اللازمة لتنفيذ برامج العمل؛
- وجوب أن يوفر رصد أنشطة إدارة الموارد البشرية الدعم الاستراتيجي للإدارة. فبالإضافة إلى كفالة التنفيذ السليم لقواعد وسياسات الموارد البشرية، ينبغي في الرصد الاستراتيجي أن يكون قائماً على النتائج وعلى الأنشطة؛

- تشكل الاتصالات عنصراً رئيسياً في تنفيذ التغيير بشكل فعال. لذلك ينبغي تعزيز الجهود المتواصلة الرامية إلى إصلاح إدارة الموارد البشرية باستراتيجية للاتصالات تكون ذات طابع مؤسسي تؤسس وتقوم بشكل منهجي على النجاحات التي أحرزت في الماضي؛
- يجب تكييف موارد التدريب والتطوير المهني وإدارة المعرفة لمراعاة الطلب المتزايد على هذه الأنشطة في ضوء سياسات التنقل الجديدة.
- (ب) نُظم التقييم - إعداد تقييمات مختصرة تركز على نتائج المبادرات الجديدة وتبين مدى تأثير مكتب إدارة الموارد البشرية على أداء الأمم المتحدة؛

الإجراءات ذات الصلة

- يجب القيام بشكل منتظم بتقييم التقدم المحرز في تنفيذ المبادرات الإصلاحية على أساس نتائج متوقعة ومحددة بوضوح. وبصفة خاصة ينبغي وضع وتطبيق تدابير تقوم على النتائج فيما يتعلق بالنظام الجديد لاختيار الموظفين والسياسات المتعلقة بالتنقل والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء وبرامج التطوير المهني؛
- ضرورة تحديد الوسائل اللازمة لقياس مدى تأثير برامج التدريب على أداء المتدربين.
- (ج) الروابط - يلزم تعزيز الروابط المنسقة بين الأجزاء التي يتألف منها نظام إصلاح إدارة الموارد البشرية وأجزاء استراتيجية الإصلاح التي تأخذ بها المنظمة ككل؛

الإجراءات ذات الصلة:

- ضرورة إيجاد روابط فنية وتقنية أكثر متانة بين نظام غالاكسي والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء ونظام المعلومات الإدارية المتكامل وخطط عمل الموارد البشرية والتقارير المتعلقة بأنشطة التطوير المهني والمبادرات الأخرى التي يجري القيام بها على صعيد الأمانة العامة، كإدارة التي تقوم على النتائج، وذلك عند اللزوم؛
- ضرورة بذل المزيد من الجهود لتحسين شروط الخدمة والإجراءات الإدارية من أجل زيادة جاذبية تنقل الموظفين وحفز الموظفين على طلب الانتقال وتنفيذه طوعاً؛
- ضرورة قيام مكتب إدارة الموارد البشرية بإنشاء آليات فعالة لنقل المعارف وإدارتها وتطبيقها على مستوى الإدارات والوحدات للحيلولة دون فقدان الذاكرة المؤسسية بسبب ترايد انتقال الموظفين.

وفيما يتعلق بما ورد أعلاه، ردت إدارة الشؤون الإدارية بأن جميع الإدارات ووحدات العمل تقوم بنقل المعارف وإدارتها. لذا، يتعين أن تتولى هذه الإدارات المسؤولية عن إنشاء الآليات اللازمة للقيام بعملية النقل هذه.

- ضرورة القيام في المستقبل ببذل الجهود اللازمة لزيادة ربط للنظام الإلكتروني لتقييم الأداء بمدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة وجعل تلك الرابطة أكثر فعالية.

(د) الكفاءة - ضرورة تطبيق الآليات والعمليات التي تستخدم الحد الأدنى من الموارد التي تُنفق على المهام الإدارية البحتة؛

الإجراءات ذات الصلة:

- ضرورة التوسع في التشغيل الآلي للمكاتب والخدمات الذاتية للموظفين فيما يتعلق باستخدام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛
- ضرورة القيام على وجه السرعة بإنشاء الآليات الملائمة لمعالجة الطلبات المتزايدة المتعلقة بشغل الوظائف التي ترد عن طريق نظام غالاكسي؛
- ضرورة النهوض بقدرات ومهارات موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من الإلمام دوماً بآخر التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية ومن تقديم الخدمات المطلوبة بكفاءة.

(توقيع) ديليب ناير

وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

الحواشي

- (١) انظر A/53/414.
- (٢) انظر A/55/253.
- (٣) انظر القرار A/56/253، الفرع ثامناً، الفقرة ١٥٣.
- (٤) يتم هذا الاستبيان على شبكة الإنترنت ويمكن مطالعته على الموقع <http://intranet.un.org/oios/survey/o10shrsurvey.htm> واشترك في الدراسة الاستقصائية مستجيبون من ١٣ إدارة وخمسة مراكز عمل.
- (٥) A/57/293 الفقرات ١٥-١٨.
- (٦) انظر A/57/414.
- (٧) عاجلت عمليات مراجعة الحسابات السابقة التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية عدم كفاية القدرة على التخطيط. للإطلاع على آخر المعلومات، انظر A/57/397، الفقرتان ٢٥ و ٢٦.
- (٨) للإطلاع على التفاصيل انظر المعلومات التي وزعها مكتب إدارة الموارد البشرية عن نظام اختبار الموظفين.
- (٩) في الوقت الذي يقدر مكتب إدارة الموارد أنه قد جرى استعراض ٦٦ ٢٠٠ طلب لشغل الوظائف من الفئة الفنية وفئة الخدمات في الفترة ٢٠٠١/٢٠٠٠ (انظر A/56/6) الباب ٢٧، جيم، فقد ورد ١٥٥ ٠٠٠ طلب بعد تطبيق نظام غالاكسي في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٢ إلى كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣. ويزيد هذا الرقم بمعدل الضعف عن إسقاطات مكتب إدارة الموارد البشرية لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣.
- (١٠) زادت نسبة ميزانية التدريب (ميزانية التدريب/تكاليف الموظفين) من ٨٧,٠ وفي المائة في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ١٠٢,٠ في المائة في الميزانية المقترحة للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣.
- (١١) على سبيل المثال تبلغ نسبة ميزانية التدريب لصندوق الأمم المتحدة للسكان لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ إلى ٢,٢ في المائة وبلغت نسبة ميزانية التدريب لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ٢ في المائة في عام ٢٠٠١ أما في البنك الدولي فقد بلغت ٤ في المائة في عام ١٩٩٩.
- (١٢) انظر ST/AI/2002/3 والدليل "usingpass" الذي وزعه مكتب إدارة الموارد البشرية.
- (١٣) انظر A/57/293 الفقرة ٥٤ (ب).
- (١٤) انظر A/57/293.
- (١٥) انظر A/57/276.
- (١٦) انظر A/57/276 الفقرة ١٩.
- (١٧) أرسل استبيان الأسس المرجعية إلى ٢٢ منظمة دولية وشركة كبرى اختيرت على أساس ممارستها الابتكارية في مجال إدارة الموارد البشرية. ووصلت نسبة الاستجابة على الاستبيان إلى ٣٦ في المائة.

المرفق

حالة تنفيذ جميع أحكام القرار ٢٥٨/٥٥ بشأن إدارة الموارد البشرية

أحكام القرار ٢٥٨/٥٥	حالة التنفيذ
إعادة التأكيد على أحكام القرار: ٢٢١/٥٣ - الفرع ثالثا، الفقرة ٢	جرى الإبلاغ عنها في الوثيقتين A/55/253 و A/57/293.
تقرير عن إنشاء نظام متكامل لتخطيط الموارد البشرية على صعيد الأمانة العامة إلى الدورة الخامسة والخمسين للجمعية العامة.	يُتوقع إحراز المزيد من التقدم بفضل التغييرات التنظيمية التي أدخلت على مكتب إدارة الموارد البشرية.
القرار ٢٢١/٥٣ - الفرع ثالثا، الفقرة ٣	يقتصر الإبلاغ على الموظفين الذين تنتهي خدماتهم. وقام مكتب إدارة الموارد البشرية باعتماد استمارة يقوم جميع الموظفين بتعبئتها لدى مغادرة المنظمة (انظر A/55/427، الفقرات من ٥٣ إلى ٥٦).
القرار ٢٢١/٥٣ - الفرع ثالثا، الفقرات ٥ و ٧ و ٨	← انظر الجزء المتعلق بتنقل الموظفين الوارد أدناه.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع ثالثا، الفقرة ٢	على أساس الاتفاق الذي تم التوصل إليه خلال الدورة السادسة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢، وبعد إبداء الأمين العام لموافقته على هذا الاتفاق، شرع في إعداد تقرير لتقديمه إلى الجمعية العامة في عام ٢٠٠٣.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٢	ظلّ هذا الاعتبار على الدوام جزءا لا يتجزأ من عملية اختيار الموظفين ولا يزال متبعا في النظام الحالي.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٣	يُعلن عن الوظائف الشاغرة على الإنترنت مما يتيح للبعثات الدائمة أن تطلع عليها فورا.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٣	تقديم جميع الإعلانات الخارجية عن الوظائف الشاغرة إلى البعثات الدائمة والإعلان عنها في لوحات الإعلانات وفي صفحة الاستقبال الخاصة بالأمم المتحدة على الإنترنت.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٣	تاريخ الإعلان عن الوظائف على الإنترنت هو تاريخ صدورها.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٣	يُعلن عن الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية وما فوقها لمدة ٦٠ يوما؛ وعن الوظائف الشاغرة في فئة الخدمات العامة من الرتبة ٥ وما فوقها لمدة ٣٠ يوما. وهذا منصوص عليه في أحكام الأمر الإداري ST/AI/2002/4 ويجري اتباع هذا النهج بشكل عادي في إطار نظام غالاكسي. وفي الفترة من حزيران/يونيه ٢٠٠١ إلى حزيران/يونيه ٢٠٠٢، صارت ثلاث وظائف شاغرة بشكل غير متوقع وطلبت استثناءات فيما يتعلق بها ومنح هذا الاستثناء.
القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٣	تحديد الموعد النهائي لتقديم الطلبات الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة بفترة شهرين من تاريخ الإعلان عنها (٣٠ يوما للوظائف التي يكون شغورها غير متوقع) وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجمعية العامة.

حالة التنفيذ	أحكام القرار ٢٥٨/٥٥
إن نظام اختيار الموظفين الذي بدأ تطبيقه في ١ أيار/مايو ٢٠٠٢ لا يميز بين الإعلانات الداخلية والخارجية عن الوظائف الشاغرة. إذ يجري الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة على الإنترنت وتكون بذلك متاحة لجميع البعثات الدائمة.	القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٤ تعميم الإعلانات الداخلية عن الوظائف الشاغرة على البعثات الدائمة.
يمكن للبعثات الدائمة أن تطلع على الإعلانات المتعلقة بالوظائف الشاغرة طيلة مدة الإعلان (أي من تاريخ صدوره إلى موعد انتهاء فترة تقديم الطلبات)، بما في ذلك النبذات العامة للوظائف الشاغرة في عمليات حفظ السلام.	القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٥ إصدار نشرة شهرية إلكترونية عن جميع الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في الأمم المتحدة، بما فيها عمليات حفظ السلام.
يوصل مكتب إدارة الموارد البشرية عملية التوظيف ويشرف عليها. ولقد أدى نظام اختيار الموظفين وعملية تخطيط الموارد البشرية إلى تعزيز قدرة المكتب على تحقيق التوزيع الجغرافي العادل والهدف المتمثل في التوازن الجنساني.	القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٧ مواصلة عملية التوظيف والإشراف عليها من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك غربلة المرشحين على أساس مبدأ التوزيع الجغرافي العادل وتحقيق الهدف المتمثل في التوازن الجنساني.
تحدد خطط عمل الموارد البشرية أهدافا قابلة للقياس لتعيين الموظفين الذين ينتمون للدول الأعضاء غير الممثلة والدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا. ويستعرض مكتب إدارة الموارد البشرية والإدارات المعنية التوزيع الجغرافي للموظفين مرتين في السنة.	القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٨ بذل المزيد من الجهود لخفض معدل الدول الأعضاء الممثلة تمثيلا ناقصا والدول الأعضاء غير الممثلة.
تحدد خطط عمل الموارد البشرية التزامات سنوية لبلوغ أهداف قابلة للقياس فيما يتعلق، في جملة أمور، بتعيين الموظفين الذين ينتمون للدول الأعضاء غير الممثلة وتلك الممثلة تمثيلا ناقصا. وبأخذ نظام اختيار الموظفين في الاعتبار المقاصد والأهداف التي وضعتها المنظمة للموارد البشرية. ويؤكد رؤساء الإدارات/المكاتب على مراعاة هذه الأهداف لدى اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الموظفين. وسوف يجري توثيق هذا التأكيد على الإنترنت بواسطة نظام غالاكسي من جانب رؤساء الإدارات للاطلاع عليه من جانب هيئات الرقابة المركزية. وتدل طلبات التوظيف التي وردت حتى الآن من ١٩٨ بلدا على أن جمهورا كبيرا من الناس يطلع على الإعلانات المتعلقة بالوظائف الشاغرة. توظيف المزيد من المرشحين الذين ينجحون في الامتحانات التنافسية الوطنية. لا يزال توظيف المرشحين الذين ينجحون في الامتحانات التنافسية الوطنية في حالة ازدياد (٢٤ في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ و ١٤٤ في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١).	القرار ٢٥٨/٥٥ - الفرع رابعا، الفقرة ٨ وضع برنامج وأهداف محددة لتحقيق التمثيل الجغرافي العادل لجميع الدول الأعضاء غير الممثلة وتلك الممثلة تمثيلا ناقصا، وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين.

أحكام القرار ٢٥٨/٥٥	حالة التنفيذ
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ٩ مراعاة أعلى معايير الأداء لدى شغل الوظائف الشاغرة في دوائر اللغات.	هذه ممارسة ثابتة.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ١٠ مواصلة إجراء الامتحانات التنافسية الوطنية فيما يتعلق بوظائف الرتبة ف - ٢ والرتبة ف - ٣.	هذه ممارسة ثابتة - وتجري الامتحانات التنافسية الوطنية كل عام وقد زاد عدد البلدان المشاركة فيها.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ١١ مواصلة الممارسة المتمثلة في عرض تعيينات لفترة اختبار على جميع الموظفين الذين ينحسرون في الامتحانات التنافسية على أن ينظر في أمر تحويل هذه التعيينات إلى عقود دائمة.	هذه هي ممارسة ثابتة، بيد أنه قد يقترح إدخال تغييرات ضمن الترتيبات التعاقدية الجديدة.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ١٢ اتخاذ تدابير محددة لشغل هذه الوظائف على وجه السرعة من القائمة الحالية للمرشحين الناجحين.	يجري اتخاذ تدابير لمطابقة مؤهلات المرشحين مع متطلبات الوظائف. واستمرت زيادة تعيين المرشحين الناجحين من ٢٤ مرشحا في الفترة ١٩٩٦/١٩٩٧ إلى ١٤٤ مرشحا في ٢٠٠٠.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ١٣ تحث على التقيد الصارم بالمبدأ الذي يقضي بأن يكون التعيين في وظائف الرتبة ف - ٢ والوظائف التي تتطلب كفاءة لغوية خاصة لخدمات المؤتمرات على أساس الامتحانات التنافسية فقط.	تتم جميع التعيينات في الوظائف من الرتبة ف - ٢ التي تطلب كفاءة لغوية خاصة لخدمات المؤتمرات على أساس النجاح في الامتحان التنافسي (انظر ST/A/1/2002/4) للوقوف على إعادة تأكيد هذه السياسة).
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ١٣ تضمن تقاريره المقبلة معلومات تبرز عدم التقيد بالمبدأ الذي يقضي بأن يتم التعيين لوظائف الفئة ف - ٢ على أساس الامتحانات التنافسية الوطنية.	أشير إلى عدم التقيد بهذا المبدأ فيما يتعلق بالتعيين في وظائف الرتبة ف - ٢ فقط بالنسبة لوظائف المحاكم والبعثات الميدانية نظرا للطابع غير المهني لهذه الوظائف.
القرار ٢٥٨/٢٥، الفرع رابعا، الفقرة ١٥ التأكد من أن المرشحين المختارين عن طريق الامتحانات التنافسية الوطنية يلحقون بوظائفهم في الوقت المناسب وتبذل جهود خاصة لتعيين المرشحين من قائمة الامتحانات التنافسية الوطنية لملء الوظائف الشاغرة حتى آخر اسم في القائمة.	يواصل مكتب إدارة المواد البشرية اتخاذ التدابير اللازمة لتوظيف المرشحين وتنافس الإدارات على المرشحين الناجحين في الامتحانات التنافسية عند إتاحة القوائم.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ١٩ مواصلة الإعارة من الحكومات على نطاق واسع.	تساهم التعيينات التي تتم لملء الوظائف المتعلقة بالسياسات والوظائف العسكرية في عمليات حفظ السلام في هذه الإعارة.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ٢٢ كفالة التطبيق المتسق للنظامين الأساسي والإداري	يساعد دليل الموارد البشرية الإلكتروني على التطبيق المتسق للنظامين الأساسي والإداري. وأنشئت دائرة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية لتعزيز التطبيق المتسق للنظامين الأساسي والإداري.

أحكام القرار ٢٥٨/٥٥	حالة التنفيذ
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابعا، الفقرة ٢٣ إجراء تحقيق من خلال مكتب خدمات الرقابة الداخلية في مسألة التمييز المحتمل على أساس قومي أو عرقي أو جنسي أو لغوي فيما يتعلق بالتعيين والترقية والتنسب وتقديم تقرير عن ذلك.	أجري هذا التحقيق بالفعل (A/57/956).
القرار ٢٢١/٥٣ الفرع ثالثا، الفقرة ٥ كفالة التنقل الملائم للموظفين بين جميع اللجان الإقليمية ومراكز العمل.	يعتبر التنقل جزءا لا يتجزأ من نظام اختيار الموظفين.
القرار ٢٢١/٥٣، الفرع رابعا، الفقرة ٧ إبلاء الاعتبار الكامل للحاجة لزيادة التنقل في سياق تخطيط الموارد البشرية وإدراج أية مشاكل في زيادة تنقل الموظفين والتدابير التي يمكن اتخاذها لحلها في تقرير عن إدارة الموارد البشرية يقدم إلى الدورة الخامسة والخمسين.	أدرج اقتراح التنقل في الوثيقة A/55/253 وأعلن بواسطة المنشور ST/AI/2002/4. وسيقدم تقرير مرحلي إلى مكتب إدارة الموارد البشرية.
القرار ٢٢١/٥٣، الفرع ثالثا، الفقرة ٨ إنشاء الآليات اللازمة لزيادة التنقل فيما بين الوظائف والإدارات ومراكز العمل وانتهاج سياسة ترمي إلى تحقيق هذا الغرض. واستكشاف إمكانية تعزيز هذا التنقل فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وتقديم تقرير عن ذلك إلى الدورة الخامسة والخمسين للجمعية العامة.	أعلنت سياسة التنقل في ١ أيار/مايو ٢٠٠٢. ويجري حاليا استعراض هذه المسألة على نطاق المنظومة من جانب لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويعتبر مكتب إدارة الموارد البشرية شريكا في هذه اللجنة وفي هيئاتها الفرعية. ولم تصدر اللجنة تقريرها بعد.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع خامسا، الفقرة ١ وضع المزيد من المعايير لأغراض التنقل.	يتضمن نظام اختبار الموظفين معايير للتنقل داخل مراكز العمل وفيما بينها وعن طريق الترقية إلى الرتبة ف - ٥.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع خامسا، الفقرة ٤ إنشاء آليات إضافية ملائمة للترقية بهدف وضع حوافز مناسبة للتنقل بين مراكز العمل	(انظر القرار ٢٢١/٥٣ ثالثا - ٥) تم تخفيض شرط التنقل الأفقي من مرتين إلى مرة واحدة إذا كان الموظف قد عمل في الفئة الفنية في نيروبي أو في لجنة إقليمية أخرى بخلاف اللجنة الاقتصادية لأوروبا لمدة سنتين أو أكثر أو إذا كان الموظف قد قدم طلبا للتعيين في وظيفة من الرتبة ف - ٥ في مركز عمل وهو ملحق بمركز عمل آخر.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع خامسا، الفقرة ٥ كفالة ألا يؤثر التنقل الأفقي بشكل سلبي على الخدمات اللازمة لتنفيذ البرامج	تشمل الأنشطة الرامية إلى منع التأثير السلبي للتنقل الأفقي ما يلي: اتباع استراتيجية اتصال تقضي بإخطار المديرين بالحاجة لإدراج آثار التنقل الأفقي في خططهم المتعلقة بالموارد البشرية.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع خامسا، الفقرة ٧ تقديم مقترحات لحل المشاكل الناشئة من زيادة تنقل الموظفين	هذا النظام جديد وسوف تخطر الجمعية العامة بتجربة الأمانة العامة في الوقت المناسب. وتشمل التدابير التي اتخذها مكتب إدارة الموارد البشرية عمليات التدريب وأدوات لتحسين التطوير الوظيفي ومعلومات عن المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين. بموجب نظام اختيار الموظفين.

أحكام القرار ٢٥٨/٥٥	حالة التنفيذ
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع خامسا، الفقرة ٨ التشجيع على الأداء الممتاز للعمل والاعتراف به	قامت إدارة الشؤون الإدارية بإعداد ٢١ جائزة من جوائز الأمم المتحدة لهذا الغرض.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع سابعاً، القيام بتفويض السلطة لمديري البرامج كفالة لإنشاء الآليات اللازمة للمساءلة وعمليات للرصد والمراقبة الداخلية فضلا عن التدريب.	يمكن سحب السلطات المتعلقة باتخاذ القرار بشأن وظيفة شاغرة معينة من رئيس الإدارة - لمزيد من المعلومات انظر كذلك تقرير الرصد (A/57/276) والتقرير المتعلق بالمساءلة والمسؤولية (A/55/270).
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع سابعاً، الفقرة ٦ تعزيز المساءلة الإدارية فيما يتصل بالقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مع صون حق جميع الموظفين فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها.	يحدد التوجيه الإداري ST/AI/2002/4 (المرفقان الأول والثاني) مسؤوليات رؤساء الإدارات ومدراء البرامج فيما يتعلق بعملية اختيار الموظفين. وأنشئ مجلس الطعون المركزي لضمان الشفافية والمساءلة.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع سابعاً، الفقرة ٧ تحسين المساءلة والمسؤولية في إطار إصلاح إدارة الموارد البشرية فضلا عن إنشاء الآليات والإدارات اللازمة للرصد والمراقبة وتقديم تقرير عن تنفيذ ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين	قدم تقرير عن ذلك في الفقرات ٨٧ إلى ٨٩ من الوثيقة A/57/293 وأدرجت تفاصيل عن المساءلة والمسؤولية في الوثيقة A/55/270 وعن أنشطة الرصد وعن خطة الأمين العام في الوثيقة A/57/276.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع سابعاً، الفقرة ٨ تقديم تقرير عن التقدم المحرز في معالجة المخالفات الإدارية	كما جاء في الفقرة ٨ (١) من الوثيقة A/57/276 هنالك مشاورات تجرى لإصدار توجيه إداري جديد.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع سابعاً، الفقرة ١٠ تقديم تقرير إلى الجمعية العامة عما لمكتب إدارة الموارد البشرية من قدرة في مجال الرصد.	صدر هذا التقرير في الوثيقة A/57/276.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع ثامناً إطلاع الجمعية العامة على تفاصيل الوثائق التي يتم إلغاؤها	يقدم هذا التقرير بعد إنجاز مشروع تبسيط الموارد البشرية ووضع دليل الموارد البشرية الإلكتروني. وسيتم تنقيح الوثائق باستمرار لضمان استمرار استكمال الدليل الإلكتروني الحالي (A/C.5/56/3).
القرار ٢٥٨/٥٥، عاشر، الفقرة ١ كفالة ألا يخلف مواطن من دولة عضو مواطناً آخر من تلك الدولة في وظيفة من الوظائف العليا وألا تكون الوظائف العليا حكراً لرعايا دولة بعينها.	لقد جرى بالفعل الإعلان عن بعض الوظائف العليا عن طريق مشروع غلاكسي ومن خلال منشورات صممت لتوزيعها على أوسع رقعة جغرافية. وفضلاً عن ذلك يقوم فريق الطعون الرفيع المستوى باستعراض التوصيات المتعلقة بوظائف الرتبة مد - ٢ واضعاً في الاعتبار مسألتي التوزيع الجغرافي والتوازن الجنساني.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع عاشر، الفقرة ٢ كفالة التمثيل العادل للدول الأعضاء في المناصب العليا والمناصب المتعلقة بوضع السياسات داخل الأمانة العامة.	تُقدم إلى الجمعية العامة سنوياً إحصاءات عن التمثيل الجغرافي على جميع المستويات.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع عاشر، الفقرة ٣ مضاعفة الجهود لتحسين تكوين الأمانة العامة	الجهود مستمرة من خلال ممارسة تخطيط الموارد البشرية وحملات التعيينات والتعيين من خلال الامتحانات التنافسية الوطنية. انظر (A/57/414).

أحكام القرار ٢٥٨/٥٥	حالة التنفيذ
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع عاشر، الفقرة ٤ الاضطلاع بدراسة عن نتائج تغيير الوزن النسبي لعامل السكان	أدرج فصل في التقرير المعنون تكوين الأمانة العامة (A/57/414).
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع رابع عشر، الفقرة ٤ تكثيف الجهود لتحقيق الهدف المتمثل في توزيع الجنسين بنسبة ٥٠ في المائة لكل منهما.	الأهداف المحددة للإدارات في خطة العمل بشأن الموارد البشرية. المطلوب من رؤساء الإدارات أن يضعوا في الاعتبار أهداف وغايات المنظمة في مجال الموارد البشرية وخاصة ما يتعلق بالتوزيع الجغرافي ونوع الجنس.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع حادي عشر، الفقرة ٤ تقدم تقرير بشأن التعديلات الممكن إدخالها على النظامين الأساسي والإداري للموظفين وإعادة النظر في دور مجلس الطعون المشترك.	قدم تقرير عن ذلك في الوثيقة A/56/800.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع حادي عشر، الفقرة ٥ تقديم تقرير سنوي عن نتائج أعمال مجلس الطعون المشترك.	قدم تقرير عن ذلك في الوثيقة A/56/800.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع حادي عشر، الفقرة ٧ اتخاذ ما يلزم من تدابير لسد الفجوة الموجودة بين النظامين الأساسيين للمحكمة الإدارية للأمم المتحدة والمحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية.	قدم تقرير بشأن هذه المسألة إلى الأمين العام (A/56/800).
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع حادي عشر، الفقرة ٨ إيجاد رابطة واضحة بين نظام إقامة العدل ونظام المساءلة.	أنشأ الأمين العام فريقاً عاملاً لمعالجة القضايا ذات الصلة بالنظام الداخلي لإقامة العدل. فضلاً عن ذلك قدم تقرير منفصل عن إقامة العدل (A/56/800).
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع حادي عشر، الفقرة ٩ اتخاذ التدابير اللازمة لاسترداد الخسائر المالية التي تكبدها المنظمة بسبب حالات الخطأ أو الإهمال الجسيم.	بناء على مشاورات أجريت بين مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات ومكتب الشؤون القانونية تم إعداد توجيه إداري ولكنه بحاجة لاستكمال على نية إصداره في نهاية الأمر. ونظراً لانعدام التوجيه الإداري اللازم لا يمكن القيام بأي عملية للاسترداد.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع حادي عشر، الفقرة ١١ تقديم تقرير إلى الجمعية العامة في دورتها السادسة والخمسين عن تنفيذ أنشطة إقامة العدل.	قدم هذا التقرير في الوثيقة A/56/800.
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع ثاني عشر، الفقرة ١ إحالة توصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن مجموعة شروط الخدمة إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية.	يعمل مكتب إدارة الموارد البشرية على إجراء استعراض شامل لنظام الرواتب والاستحقاقات تحت إشراف لجنة الخدمة المدنية الدولية حسبما جاء في الوثيقة A/57/293.

أحكام القرار ٢٥٨/٥٥	حالة التنفيذ
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع ثاني عشر، الفقرة ٢ دراسة الآثار المترتبة على تحديد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة بـ ٦٢ عاما.	أعد هذا التقرير بالفعل في الوثيقة (A/56/701).
القرار ٢٥٨/٥٥، الفرع ثالث عشر، الفقرة ٣ تقدم تقرير إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين عن تنفيذ المقترحات المتعلقة بإدارة الأداء والتطوير الوظيفي.	قدم هذا التقرير في الوثيقة (A/57/293).