

Distr.: General
7 August 2014
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون
البند ١٣٦ من جدول الأعمال المؤقت*
إدارة الموارد البشرية

استعراض عام لإصلاح إدارة الموارد البشرية: إدارة الأداء

تقرير الأمين العام

إضافة

موجز

يقدم هذا التقرير عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٥٢/٦٨، الذي طلبت فيه الجمعية إلى الأمين العام أن يقدم إليها مقترحا بتنقيح نظام إدارة الأداء لكي تنظر فيه في دورتها التاسعة والستين.

واستناداً إلى بحوث ومشاورات مستفيضة أجراها الأمين العام مع الدول الأعضاء والموظفين (بما فيها المشاورات التي أجراها مع فريق عامل مخصص لهذا الموضوع تابع للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة)، وكذلك مع المديرين وكبار القادة في المنظمة، خلص إلى نتيجة مفادها أن نظام إدارة الأداء في الأمانة العامة للأمم المتحدة يتفق عموماً مع أفضل الممارسات. لكنه بحاجة إلى تغيير يستهدف مجالات هامة معينة. ولذلك، فإن التعديلات المقترحة إدخالها على نظام إدارة الأداء الواردة في هذا التقرير تهدف إلى إصلاح مجالات رئيسية استجابة لشواغل الموظفين والإدارة وقيادة المنظمة، فضلاً عن شواغل الدول الأعضاء.

* A/69/150.



الرجاء إعادة استعمال الورق

260814 260814 14-58924 (A)



ويتضمن المقترح الذي يهدف إلى معالجة التحديات الرئيسية التي تواجه نظام إدارة الأداء في الأمانة العامة، العناصر الرئيسية التالية: (أ) زيادة المساءلة؛ (ب) تبسيط السياسة العامة وعملية التقييم؛ و (ج) تحسين الثقافة الإدارية؛ و (د) معالجة التقصير في الأداء بطريقة أكثر فعالية.

أولا - معلومات أساسية

١ - أكدت الجمعية العامة في الفقرة ٤١ من قرارها ٢٤٧/٦٥ أن وجود نظام لتقييم الأداء يتسم بالمصداقية والعدالة ويعمل على الوجه الأكمل أمر بالغ الأهمية لفعالية إدارة الموارد البشرية، وطلبت إلى الأمين العام أن يكفل تنفيذه بدقة. وفي الفقرة ٤٢ من القرار نفسه، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يواصل وضع وتنفيذ تدابير لتعزيز نظام تقييم الأداء، بسبل منها على وجه الخصوص مكافأة الموظفين على الأداء الممتاز وفرض جزاءات عند التقصير في الأداء، وتوطيد الصلة بين الأداء والتقدم الوظيفي، وخصوصا بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية.

٢ - وأبلغ الأمين العام الجمعية العامة، في تقرير قدمه إليها في دورتها السابعة والستين (A/67/324)، بالتقدم المحرز منذ اتخاذ القرار ٢٤٧/٦٥، والمتمثل على وجه التحديد بما يلي: (أ) زيادة رصد نظام إدارة وتطوير الأداء من خلال إنشاء الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد وأفرقة الرصد المشتركة المحلية؛ و (ب) بدء العمل ببرنامج إلزامي لتعلم إدارة الأداء لفائدة المديرين وإعداد خطط لوضع برنامج للتعليم الإلكتروني على إدارة الأداء لجميع الموظفين؛ و (ج) النهوض بمشروع إطار المكافأة والتقدير الذي شارك في إعداده الموظفون والإدارة؛ و (د) توضيح نظام إدارة وتطوير الأداء (انظر الأمر الإداري ST/AI/2010/5) في ما يتعلق بالعقوبات والإجراءات المناسبة التي يمكن اتخاذها للمعاقبة على التقصير في الأداء، إضافة إلى إعداد بيانات محسنة عن التقصير في الأداء؛ و (هـ) زيادة الروابط بين نظام إدارة الأداء والتقدم الوظيفي من خلال اشتراط وضع تقييمات للأداء لأغراض التوظيف ونشر دليل إلكتروني لتطوير الكفاءات؛ و (و) تحسين أداة نظام إنسييرا للأداء الإلكتروني عملا بنتائج البرنامج التجريبي الأولي.

٣ - ورحبت الجمعية العامة في الجزء الأول من قرارها ٢٥٢/٦٨ بالجهود التي يبذلها الأمين العام حاليا لوضع إطار منقح لإدارة الأداء في المنظمة، وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم إليها مقترحا شاملا لإدارة الأداء لكي تنظر فيه في دورتها التاسعة والستين، يشمل جميع الطرائق والتوصيات. وشددت الجمعية على ضرورة أن يكون الهدف الشامل المتوخى من ذلك المقترح هو قياس الأداء على نحو يتسم بالمصداقية والفعالية، والمكافأة على الأداء الجيد والمعاقبة على التقصير في الأداء، وعلى ضرورة أن يكون ذلك المقترح سهلا الفهم بالنسبة للموظفين والإدارة. وأكدت كذلك أن المعاقبة على التقصير أمر بالغ الأهمية لكفالة الكفاءة والفعالية في تنفيذ الولايات، وحثت الأمين العام على توضيح وتبسيط السياسات والإجراءات المتصلة بالتقصير في الأداء، مع مراعاة الدروس المستفادة من الاجتهادات القضائية المنبثقة من نظام إقامة العدل.

٤ - وفي القرار نفسه، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم تقريراً عن التقدم المحرز في إعداد المقترح عن طريق تقديم إحاطة إعلامية في موعد لا يتجاوز نهاية الجزء الثاني من دورتها الثامنة والستين المستأنفة. وقد قدمت تلك الإحاطة الإعلامية إلى اللجنة الخامسة التابعة للجمعية، يوم ٦ أيار/مايو ٢٠١٤.

ثانياً - مقترح إدارة الأداء

ألف - مقدمة

٥ - تم التسليم منذ أمد بعيد، كما يتضح من قرارات الجمعية العامة المذكورة أعلاه والجهود التي تبذلها الأمانة العامة في هذا المجال، أن وجود نظام لتقييم الأداء يتسم بالمصداقية والعدالة ويعمل على الوجه الأكمل أمر بالغ الأهمية بالنسبة لأداء الموظفين لمهامهم على الوجه الأمثل ولتنفيذ البرامج على نحو فعال. وتشكل إدارة الأداء خطوة حاسمة في برنامج الأمين العام للإصلاح وركيزة أساسية من ركائز إدارة المواهب التي تقر، عندما يتعلق الأمر بانتقاء الموظفين وترقيتهم، بأهمية مكافأة الموظفين على الأداء الجيد بإتاحة الفرص أمامهم للتطور الوظيفي، والتي تعترف، عندما يتعلق الأمر بالتعلم والدعم الوظيفي، بالحاجة إلى دعم وتطوير قدرات جميع الموظفين. كما ترتبط إدارة الأداء بعمليات جارية هامة أخرى مثل التعيينات المستمرة وعمليات تخفيض عدد الموظفين و/أو تقليص الملاك^(١). وبالتالي، فإن المنظمة ما برحت تقوم بعملية مستمرة تهدف إلى تعزيز نظام إدارة الأداء.

٦ - وفي عام ٢٠١٠، أعلنت الأمانة العامة عن سياسة وأداة جديدتين (أداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني). وحظيت التغييرات بالقبول لكونها تولي مزيداً من التأكيد على دور المديرين في إدارة الأداء، وباشرت العمل بخطة أقوى للرصد العالمي، وغيّرت الإجراءات المتعلقة بأفرقة الطعن، وأدخلت مجموعة من العمليات المتعلقة بالتقصير في الأداء (والمبادئ التوجيهية المرافقة لها) والتي ثبتت فائدتها في توفير بعض التوجيه للمديرين، حيثما لا توجد أية توجيهات، في مسألة التقصير في الأداء.

٧ - وبعد انقضاء أربع سنوات عليها، ثمة اتفاق عام في أوساط الموظفين والمديرين والدول الأعضاء بشأن الحاجة إلى المضي قدماً بها والاستفادة من التحسينات التي تحققت بالفعل. والتحديات الرئيسية المتبقية هي بالدرجة الأولى تحديات ثقافية وسلوكية

(١) لا بد من حصول الموظف على تقدير أداء مرضٍ كيما يكون مؤهلاً للحصول على عقد تعيين مستمر، وتُخصّص نقاط إضافية لتقدير "يفي بالتوقعات"؛ وفي العمليات الميدانية، تأخذ أفرقة الاستعراض المقارن في الاعتبار تقديرات الأداء في سياق عمليات تخفيض عدد الموظفين و/أو تقليص الملاك.

وبيروقراطية، تتعلق بالأدوار والمسؤوليات والمساءلة والعمليات المفرطة التعقيد المرتبطة بالسياسة والأداة والتقصير في الأداء. وفي سياق تحديد أفضل السبل لمعالجة هذه التحديات المتبقية، أجرى مكتب إدارة الموارد البشرية بحثا مستفيضا عن أنظمة إدارة الأداء المتبعة في برامج الأمم المتحدة وصناديقها ووكالاتها المتخصصة وغيرها من المنظمات الدولية، والدول الأعضاء والقطاع الخاص. كما تشاور المكتب مع الجمعيات المهنية والدوائر الأكاديمية المعنية بالموارد البشرية وعقد مشاورات مع الدول الأعضاء والموظفين (بما في ذلك مع فريق عامل مخصص لهذا الموضوع تابع للجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة)^(٢)، ومع المديرين وكبار القادة في المنظمة. وأدى البحث والمناقشات إلى نتيجة مفادها أن التحديات التي تواجهها الأمم المتحدة تطابق في معظمها التحديات التي تواجهها المنظمات الأخرى والقطاع الخاص، وهي تشمل في جملة أمور الحاجة إلى زيادة مشاركة كبار المديرين، وزيادة المساءلة على مستوى المديرين، وإنشاء نظام عادل ويتسم بالمصداقية، وتناول مسألة التقصير في الأداء بشكل فعال، وتبسيط الأدوات والسياسات من أجل كفاءة الامتثال بها.

٨ - كما أظهر البحث والمناقشات أن نظام إدارة الأداء المتبع في الأمانة العامة يتفق عموما مع أفضل الممارسات من حيث إنه: (أ) يتكون من مرحلة تخطيط، عندما يقوم الموظف أو مديره بصياغة الأهداف الفردية المستمدة من أولويات المنظمة؛ و (ب) يُرصد بموجبه التقدم على مدار السنة؛ و (ج) يتم بموجبه إجراء تقييم في نهاية السنة. وعلى الرغم من وجود اختلافات بين الأنظمة (مثل سلم التقديرات، ودوراتها واستخبارات التقييم وخصائص أخرى)، ووجود أنظمة فريدة متبعة في بعض المنظمات التي تختلف مجالات عملها أو الثقافة السائدة فيها اختلافا كبيرا، فإن هناك بوجه عام اختلافات أساسية قليلة تتعلق بالنهج المتبع أو الفلسفة المتبعة. ونتيجة لذلك، فإن التعديلات المقترحة إدخالها على نظام إدارة الأداء لا تهدف إلى إصلاح الهيكل بأكمله. بل أضحت من الواضح أن ثمة حاجة إلى تغيير يستهدف مجالات هامة معينة. ولذلك، فإن المقترح المقدم يهدف إلى إصلاح مجالات رئيسية استجابة لشواغل الموظفين والإدارة وقيادة المنظمة وشواغل الدول الأعضاء.

(٢) أنشئ الفريق العامل المشترك بين الموظفين والإدارة المعني بإدارة وتطوير الأداء في عام ٢٠٠٩ من أجل صياغة مقترحات لإصلاح نظام إدارة الأداء. وقدم النتائج الرئيسية التي توصل إليها إلى اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة في حزيران/يونيه ٢٠١٣. وقد أخذت النتائج في الحسبان توصيات الفريق المشترك العالمي المعني بالبرصد الذي يعتبر أيضا هيئة مشتركة بين الموظفين والإدارة. ونوقشت التغييرات المقترحة إدخالها على السياسة العامة مع ممثلي الموظفين في الاجتماع الذي عقدته اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة في حزيران/يونيه ٢٠١٤، والذي تم الإعراب فيه عن تأييد واسع النطاق للتغييرات المقترحة.

٩ - ومع ذلك، فإن المقترح يتسم بالشمول من حيث إنه يُلمع إلى التحسينات التي أُدخلت في النظام ويسعى إلى إدخال تحسينات في جميع الجوانب الرئيسية لنظام إدارة الأداء: السياسة العامة، والأداة، التدريب والتوجيه اللازمان، والثقافة والمساءلة. ويتكون المقترح على وجه التحديد من أربعة عناصر رئيسية، هي: (أ) زيادة المساءلة بشأن إدارة الأداء، ولا سيما على مستوى كل من المديرين وكبار القادة؛ و (ب) تبسيط سياسة إدارة الأداء (ST/AI/2010/5) وإدارة نظام إنسيبرا للأداء الإلكتروني، و (ج) وتحسين الثقافة الإدارية؛ و (د) توضيح كيفية معالجة مسألة التقصير في الأداء، بشكل فعال.

باء - زيادة المساءلة، ولا سيما على مستوى كل من المديرين وكبار القادة

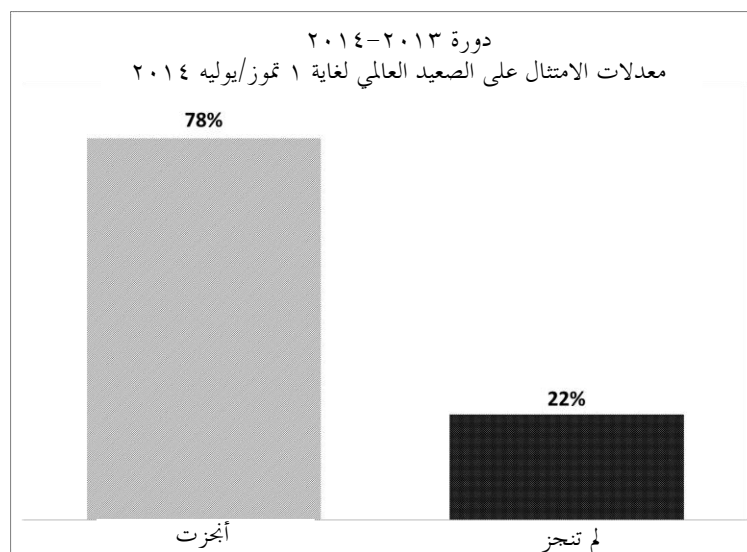
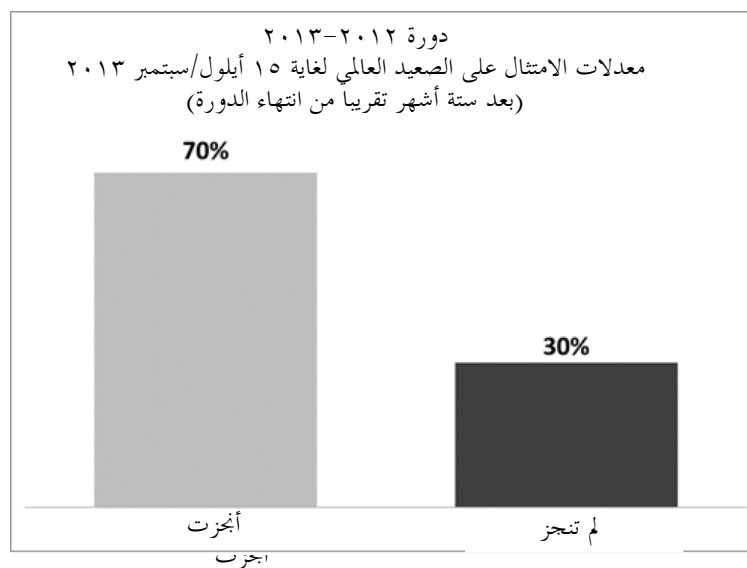
١٠ - استناداً إلى الآراء المتواترة التي أعرب عنها الموظفون والمديرون الذين اشتركوا في التدريب الإلزامي على إدارة الأداء، هناك تصور مفاده أن كبار المديرين لا يُعطون الأولوية فعلياً لإدارة الأداء وأن المديرين لا يُحاسبون على الأداء الضعيف لمروؤوسيه من الموظفين. وجرى العادة ألا يحاسب كبار القادة وكبار المديرين على ضعف امتثالهم لإجراءات تقييم الموظفين ومواعيدها النهائية. ويرد أدناء وصف للتدابير التي يتعين اتخاذها لزيادة المساءلة بشأن إدارة الأداء في المنظمة.

على مستوى كبار القادة

١١ - يظهر البحث بكل جلاء أن أنظمة إدارة الأداء تكون عديمة الفعالية إذا لم تقترن بدعم فعال من كبار القادة. ولذلك، يُقترح أن يُطلب من رؤساء الإدارات أو المكاتب أو البعثات القيام بدور استباقي أقوى في إدارة الأداء. وهذا يتطلب منهم، من الناحية العملية، رصد الامتثال للسياسة العامة، وبخاصة المواعيد النهائية. وستلقي وظيفة الرصد هذه الضوء أيضاً على أي مسألة تتعلق بعدم الاتساق أو الإنصاف في تصنيف التقديرات داخل الإدارة أو المكتب أو البعثة. ويُتوقع من فريق الإدارة العليا أن يجتمع مرة واحدة في السنة على الأقل لرصد التقدم المحرز في مجال مسؤوليات إدارة الأداء ولتقديم التوجيه للمديرين بشأن الامتثال وتصنيف التقديرات، استناداً إلى الملاحظات التي تتكون لدى الفريق.

١٢ - وبغية تعزيز دور الإشراف هذا الذي يضطلع به رؤساء الإدارات أو المكاتب أو البعثات، أضحى الامتثال لإدارة الأداء جزءاً من الاتفاق المبرم مع كبار المديرين في عام ٢٠١٤. وإضافة إلى ذلك، ستقوم لجنة الإدارة في كل عام باستعراض الامتثال وتصنيف التقديرات في سائر الأمانة العامة، وستُنشر معدلات الامتثال وتصنيف التقديرات الخاصة بجميع الإدارات والمكاتب والبعثات، في كل سنة على الصفحة الشبكية الداخلية للمنظمة المعروفة باسم "i Seek" (انظر الشكل الأول)

الشكل الأول
معدلات الامتثال على الصعيد العالمي



١٣ - وتهدف هذه التدابير إلى كفالة تحديد الاتجاه الصحيح على مستوى الإدارة العليا، واضطلاع كبار المديرين أيضا بوظيفة هامة هي وظيفة الإشراف. ووفقا للأمر الإداري ST/AI/2010/5، يضطلع بوظيفة الإشراف على إدارة الأداء ورصدها الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد وأفرقة الرصد المشتركة بين الموظفين والإدارة التي كان من المقرر أن تباشر أعمالها في عام ٢٠١١ برصد تطبيق السياسة العامة بشكل صحيح في جميع مراكز العمل. ولكن لم يتم إنشاء أفرقة رصد مشتركة محلية من هذا القبيل في معظم مراكز العمل^(٣). وعلى الرغم من الجهود التي بُذلت للضغط على الإدارات والمكاتب والبعثات لإنشاء الأفرقة، أفادت المكاتب أنه ليست لديها القدرة على الاضطلاع، على نحو مجدي، بوظيفة الرصد الهامة هذه ولا الموارد اللازمة للقيام بها.

١٤ - ونتيجة لذلك، لم يجر بشكل مستمر ضبط أو تحليل بيانات إدارة الأداء. وتصدر الإشارة إلى أن إحدى التوصيات الرئيسية التي قُدمت من الأفرقة المشتركة المحلية المعنية بالرصد التي أنشئت تدعو إلى قيام كبار المديرين والقادة في الإدارات والمكاتب والبعثات بدور أقوى في كفالة الامتثال لنظام إدارة الأداء.

١٥ - وبالتالي، سيكون الدور المقترح لكبار القادة في مجالي الإشراف والرصد دوراً أقوى من دور وقدرات الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد الحالي والأفرقة المشتركة المحلية المعنية بالرصد الحالية.

١٦ - وبالإضافة إلى ذلك، سيعمل مكتب إدارة الموارد البشرية على تحسين قدرات أداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني على جمع البيانات وتزويد الإدارة العليا، واللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة وممثلي الموظفين المحليين بمعلومات مستكملة سنوية عن بيانات الامتثال، والتقديرات، والاتجاهات الهامة. وسوف تتيح هذه البيانات المحسنة لكل من الموظفين والإدارة إمكانية تحليل التقدم المحرز وأية انتكاسات قد تحدث في إدارة الأداء، بشكل أدق وأسرع بالمقارنة مع ما يمكن عمله في الوقت الراهن.

(٣) تقرير الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد المتعلق بدورة الأداء ٢٠١٠-٢٠١١ كان أول تقرير من نوعه يقدم إلى اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة. وقدم ٢٣ فريقاً فقط من الأفرقة المشتركة المحلية المعنية بالرصد تقارير، أي ما يمثل نحو ٣٧ في المائة من التقارير المتوقعة. وبالنسبة لدورة ٢٠١١-٢٠١٢، قدم ٢١ فريقاً تقارير إلى الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد. وفي تقريره عن دورة ٢٠١١-٢٠١٢، عزا الفريق المشترك العالمي المعني بالرصد عدم القدرة على إنشاء أفرقة مشتركة محلية معنية بالرصد و/أو عدم قدرة الأفرقة على تقديم تقارير إلى أسباب مثل تزامن الأولويات التنظيمية وكثافة جداول سفر الموظفين في مهام رسمية.

على مستوى المديرين

١٧ - سوف يُسفر إرساء الاتجاه الصحيح على صعيد الرتب العليا تحولاً في الثقافة السائدة في المنظمة هي في أمس الحاجة إليه. بيد أن ثمة حاجة إلى توضيح وتعزيز أدوار ومسؤوليات المسؤولين الأول والثاني عن تقرير التقييم بضمن خضوع جميع الموظفين ذوي الرتب الأدنى للمساءلة. ويُذكر في هذا الصدد أن الموظفين والإدارة، وكبار قادة المنظمة، والدول الأعضاء أعربوا جميعاً عن القلق إزاء ضعف الطريقة التي غالباً ما يتم بموجبها الاضطلاع بدور المسؤول الثاني عن تقرير التقييم.

١٨ - وبغية معالجة هذه النقطة، سوف يُطلب من المسؤول الثاني عن تقرير التقييم أن يقوم بدور استباقي أقوى في إدارة الأداء. وفيما يتعلق بتقييمات الموظفين، سوف يُطلب من المسؤول الثاني عن تقرير التقييم أن يعمل مع المسؤول الأول عن تقرير التقييم على مناقشة جميع التقييمات، بما في ذلك التعليقات والتقييمات. وبعد التوصل إلى اتفاق بين المسؤولين الأول والثاني عن تقرير التقييم، يقوم المسؤول الأول عن تقرير التقييم حينئذ فقط بإجراء مناقشة نهاية الدورة مع موظفيه. وهذا الدور الاستباقي الأقوى سيكفل المزيد من الإنصاف والاتساق في التقييمات، ويتوقع منه أن يساعد، مع مرور الوقت، في معالجة مسألة الثقافة الشائعة في الأمانة العامة التي تميل إلى المبالغة في تقديرات الموظفين. كما سيُطلب من المسؤول الثاني عن تقرير التقييم أن يقوم بدور أكبر في تحديد حالات التقصير في الأداء ومعالجتها، على النحو المبين بالتفصيل في الفرع هاء أدناه.

١٩ - وثمة تدبير آخر لكفالة إشراك المسؤولين الأول والثاني عن تقرير التقييم في النظام وامتثالهما لإجراءاته وأخذهما له على محمل الجد، وهو اشتراط أن يُقيّم جميع المديرين، في تقييمات الأداء الخاصة بكل منهم على وجه التحديد، بشأن الكيفية التي مارسوا بها أدوارهم كمديرين أو مشرفين.

على مستوى الموظفين

٢٠ - يُتوقع من الموظفين أن يعملوا بشكل استباقي على تحقيق أهداف عملهم. وتُعزز السياسة المقترحة دور الموظفين في مواصلة الحوار مع المديرين بشأن النتائج المتوقعة منهم؛ وفي الوقت نفسه، يُتوقع من المسؤول الأول عن تقرير التقييم أن يُزوّد الموظف بالتعليقات والتوجيهات اللازمة في هذا الصدد. وتوضح السياسة المقترحة، بالمثل، إنه يتوجب على الموظفين، عندما يتبين وجود أوجه قصور في أدائهم، أن يتعاونوا مع جهود المسؤولين الأول و/أو الثاني عن تقرير التقييم على تحسين أدائهم.

٢١ - والقصد من هذه التدابير هو تمكين الموظفين من زيادة الإمساك بزماء نتائج أدائهم وزيادة مستوى التواصل الصريح في الاتجاهين بين الموظف من جهة والمسؤولين الأول والثاني عن تقرير التقييم، من جهة أخرى.

جيم - تبسيط سياسة إدارة الأداء وأداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني

٢٢ - ثمة قلق كبير آخر أعرب عنه الموظفون والمديرون وكبار القادة والدول الأعضاء وهو التعقيد الذي تتسم به عمليات إدارة الأداء الحالية. وقد انتقص هذا التعقيد من جوهر نظام إدارة الأداء المتمثل في إقامة علاقات مثمرة بين الموظفين ومديريهم لضمان تحقيق النتائج التنظيمية. كما أن هذا التعقيد يتسبب في حدوث تأخيرات، مما يؤدي إلى مشاكل في التزامات الامتثال والالتزامات القانونية. ولذلك، يقترح الأمين العام ترشيد سياسة إدارة الأداء وأداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني لضمان فهمهما بسهولة من جانب جميع أصحاب المصلحة.

٢٣ - وسيتم تقصير نطاق سياسة إدارة الأداء بحيث تُركّز فقط على الخطوات الأساسية لتخطيط العمل وتقييمات الأداء، وتوضّح أدوار ومسؤوليات كل من الموظف، والمسؤول الأول عن تقرير التقييم، والمسؤول الثاني عن تقرير التقييم، وإدارة الموارد البشرية والمكاتب التنفيذية. ويرد أدناه وصف للخطوات المحددة المقترحة.

تبسيط عملية تخطيط العمل

٢٤ - عوضاً عن صياغة خطط عمل طويلة في بداية دورة الأداء، تُحدّد كل خطة عمل ثلاثة إلى خمسة أهداف رئيسية للسنة الواحدة. وينبغي أن تُستمد هذه الأهداف من المسؤوليات الرئيسية الإجمالية للموظف وخطة عمل فردية ينبغي أن ترتبط بدورها بخطة العمل والأولويات الإجمالية للإدارة أو المكتب أو البعثة. ويتسم هذا التغيير في عملية إعداد قائمة الأهداف الرئيسية بميزتين هامتين. الأولى، هي أن الموظف والمسؤول الأول عن تقرير تقييمه سيركزان حلّ اهتمامهما على أهم أهداف دورة الأداء. والميزة الثانية هي أن الموظف والمسؤول الأول عن تقرير التقييم لن يواجها التأخيرات التي تشهدها حالياً مرحلة تخطيط العمل من دورة الأداء، التي تستلزم إدخال قدر كبير من المعلومات في أداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني. ويتوافق هذا النهج أيضاً مع أفضل الممارسات التي تُعتبر أن عملية تخطيط العمل هي عملية مرنة لا تبدأ وتنتهي عند نقطة معينة في السنة. ويتعين في الواقع أن تخضع أية خطة عمل مفصّلة للتعديل طوال سنة معينة إذا ما أريد لها أن تظل دقيقة، في حين أن مجموعة من الأهداف الإجمالية ليست بحاجة إلى ذلك.

٢٥ - وستتم أيضا إزالة خطة تطوير القدرات الشخصية^(٤) من أداة نظام إنسيرا للأداء الإلكتروني. فقد أظهرت التجربة أن معالجة مسألة تطوير القدرات في إطار الأداة قد أسفر عن استخدامها بشكل غير متسق أو بشكل غير كاف، مما يقلل بالتالي من أهميتها ويُحدث ارتباكا وتأخيرا في عمليات إدارة الأداء. وبغية تعزيز تطوير القدرات الشخصية للموظفين التي لا تزال تحظى بأهمية بالغة في المنظمة، سوف ينصب مزيد من الجهود على تدريب المديرين على امتلاك القدرة على تطوير قدرات الموظفين بشكل صحيح وإعطائهم (من خلال نهج منقح للدعم الوظيفي) الأدوات اللازمة لمتابعة طموحاتهم الوظيفية من خلال مجموعة متنوعة من أنشطة التعلم والدعم الوظيفي. وسيتم دعم ذلك النهج من خلال الاستراتيجية الجديدة للتعلم والدعم الوظيفي التي يتمثل أحد أهدافها الرئيسية في تعزيز الدعم الوظيفي. ودعما للحراك الوظيفي الذي يمثل أحد أهداف المنظمة ولتعزيز الطموحات المهنية للموظفين، سوف تهدف الاستراتيجية إلى توفير الدعم الوظيفي للموظفين وتزويدهم بأدوات بناء المهارات التي تتيح لهم إمكانية الانتقال إلى منصب آخر في المستقبل واكتساب خبرات أوسع في أجزاء مختلفة من المنظمة. وستوضع هذه الأدوات في متناول جميع موظفي الأمانة العامة، وسيتاح كثير من تلك الأدوات من خلال بوابة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت^(٥) ونظام إدارة التعليم في المؤسسة.

الحوار المستمر

٢٦ - أحد الاشتراطات الرئيسية التي سيتم التركيز عليها إلى حد كبير هو الحوار المستمر بين الموظف والمسؤول الأول عن تقرير تقييمه طيلة دورة الأداء. وتُبين البيانات أن استعراض منتصف المدة الذي يُفترض أن يتم في غضون منتصف الدورة، نادرا ما يجري من الناحية العملية. ومن الشواغل التي تثار بصدد استعراض منتصف المدة أن أفضل الممارسات تشير إلى أن محادثة واحدة في منتصف دورة الأداء لا يمكن أن تكون بديلا عن تعقيبات مستمرة؛ ولذلك، عَمَدت منظمات عديدة إلى إلغائه. وسواء أكان هناك أم لا استعراض منتصف المدة، فستعطى الأولوية لضمان إجراء حوار مستمر خلال دورة الأداء وتوفير التدريب المحدد والمبادئ التوجيهية المحددة وغير ذلك من الأدوات للمديرين والموظفين بشأن تقديم التعقيبات وتلقيها.

(٤) "خطة تطوير القدرات الشخصية" هي خطة للتعلم يملؤها الموظف ويحدد فيها الكفاءات التي يرغب في تقويتها، وطموحاته الوظيفية فيما يتعلق بالتطوير المهني. وهي تختلف عن "خطة تحسين الأداء" التي يضعها المدير في حالة وجود نقص في الأداء.

(٥) الموقع الشبكي الجديد للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وقد بدأ تشغيله في الربع الثالث من عام ٢٠١٤.

تبسيط عملية التقييم

٢٧ - اعترافا بأهمية تقييم الطريقة التي يؤدي فيها الموظف عمله طيلة الدورة، سيتواصل تقييم كفاءات الموظف. ولكن لم يعد يُطلب من المديرين أن يعطوا تقديرا لكل كفاءة بمفردها، لكونها عملية تَبَيَّن أنها لا تضيف أية قيمة للتقييم. وعوضا عن ذلك، يُتوقع من المديرين أن يبرزوا الكفاءات التي بدت بوضوح فضلا عن الكفاءات التي هي في طور النمو. وسوف يسفر هذا عن تخفيض حقول استمارة تقييم الأداء الموجودة في نظام إنسيرا إلى حقلين (ثلاثة حقول بالنسبة للمديرين) وإلى تقدير وحيد إجمالي، مما يجعل التقييم عملية أقل تكرارا وإرهاقا. ويكفل هذا التغيير أيضا تقييم المديرين للموظفين بطريقة أكثر تركيزا، وإيلاء توكيد أكبر على الشروح المفيدة. وسوف تخضع عملية التقييم لمزيد من التبسيط من خلال توفير مبادئ توجيهية شاملة بشأن التقييم (انظر الفقرة ٣٠).

دال - تحسين الثقافة الإدارية

٢٨ - ثمة شاغل رئيسي آخر للمديرين وكبار القادة والدول الأعضاء هو الحاجة إلى وجود ثقافة إدارية قوية في المنظمة. ورغم الاعتراف بأن التحولات الثقافية تستغرق بعض الوقت، فإن إدخال تغييرات على سياسة إدارة الأداء وأداة الأداء الإلكتروني سوف يعالج هذا الاشتراط إلى حد ما. وخير الأمثلة على ذلك، المشاركة الواضحة من جانب كبار القادة في النظام والتقييم الأكثر انتظاما من المديرين، المقترن بدعم يقدم إليهم من خلال زيادة التدريب والتوجيه.

زيادة الدعم المقدم للمديرين

٢٩ - من العوامل الحاسمة لإجراء هذا التغيير ضرورة تقديم الدعم للمديرين. وتذكر المنظمة تماما ضرورة تزويد المديرين بمساعدة شاملة لتحسين مهاراتهم الإدارية ومعارفهم وأدائهم. وتضع الاستراتيجية الجديدة للتعلم والدعم الوظيفي مسألة تحسين الإدارة والقيادة باعتبارها أولوية من الأولويات المؤسسية الرئيسية للأمانة العامة للأمم المتحدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٦. وتحقيقا لهذه الغاية، سيُحدّد مكتب إدارة الموارد البشرية المهارات الرئيسية والثغرات الأخرى. وسيحدد برامجها المتعلقة بالإدارة والقيادة، تبعاً لذلك. وستشمل هذه العملية التوجيه بشأن الكفاءات الضرورية لإدارة شؤون الموظفين يوميا على نحو فعال (مثل تخطيط العمل بشكل صحيح، وكيفية إبداء التعقيبات على العمل في بيئة متعددة الثقافات، وإجراء محادثات صعبة، وعقد اجتماعات فعّالة، والحفاظ على بيئة عمل منسجمة، وتوثيق حالات التقصير الشديد في الأداء). ليشمل هذا النوع من التدريب والتوجيه في نهاية المطاف، إذا سمحت الموارد بذلك، مجالات إدارية هامة أخرى تتخطى حدود إدارة شؤون الموظفين مثل التمويل، والميزانية، والمشتريات.

تحسين التوجيه المقدم للمديرين بشأن تقييم الموظفين بشكل منصف

٣٠ - سيتم إصدار مبادئ توجيهية شاملة للمديرين حول كيفية تقييم الموظفين وتحديد تقديرات الأداء بطريقة عادلة ومتسقة. وستوضح هذه المبادئ التوجيهية أن تقدير الأداء بدرجة "يتجاوز توقعات الأداء"، على سبيل المثال، لا يُستحق إلا في حالات نادرة، عندما يقوم موظف ما بعمل استثنائي يتجاوز بكثير ما كان متوقعا منه القيام به. وعلى الرغم من أن بعض المديرين مقتنعون بأن منح تقديرات أداء عالية يمثل الوسيلة الوحيدة لديهم لمكافأة الأداء الجيد للموظفين، فسوف تشير المبادئ التوجيهية إلى أهمية استخدام المربعات المخصصة في استمارة التقييم لأغراض إبداء التعليقات و/أو الشروح، وسوف توضح كيفية القيام بذلك.

إدخال ثقافة تقدير الجهود

٣١ - ستوفر المبادئ التوجيهية المتعلقة بتقييم الموظفين أيضا أمثلة عن السبل العديدة التي يستطيع المديرين من خلالها إبداء تقديرهم لجهود الموظفين. ولقد أظهرت الخبرة المستفادة من مجموعة واسعة من المنظمات الناجحة أن إبداء التقدير للموظف - حتى في الحالات التي لا يمكن فيها إبداء التقدير من خلال الأجور أو الترقيات، كما هو الحال في منظمة الأمم المتحدة، من شأنه مع ذلك أن يخلق حوافز لدى الموظفين ويعزز التزامهم وولاءهم.

٣٢ - وبالإضافة إلى ذلك، قام الفريق العامل المعني بإدارة وتطوير الأداء، المنبثق من اللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة بوضع مشروع إطار للمكافأة والتقدير ليكون وسيلة لمكافأة الموظفين والإعراب عن التقدير لما قدموه من مساهمات استثنائية لأهداف وولايات المنظمة^(٦). ويقصد بهذا الإطار بالدرجة الأولى أن يعزز ثقافة الإعراب عن التقدير في المنظمة وأن يوفر فوائد عملية للمديرين بشأن كيفية إيجاد ثقافة من هذا القبيل في مكاتبهم من خلال الإعراب عن العرفان والتقدير، في ظل عدم وجود سياسة قائمة على الأجر مقابل الأداء أو غير ذلك من المكافآت التي يمكن قياسها كميا. كما يوفر الإطار عملية سهلة المتابعة لمنح مكافآت سنوية فيفرادى الإدارات والمكاتب والبعثات. ورغم أن نظام إدارة الأداء يهدف إلى تعزيز خلق ثقافة الأداء الرفيع المستوى، فإن إطار المكافأة والتقدير سيوفر وسيلة إضافية يمكن خلالها إبداء التقدير للمساهمات الاستثنائية في أهداف وقيم المنظمة سواء أكانت مقدمة من أفراد أو أفرقة. كما سيقدم البرنامج العالمي لمكافآت الأمم المتحدة في القرن الحادي

(٦) تقدم المكافآت عادة في شكل لوحات تكريم، وأوسمة، وشهادات وما إلى ذلك، في حين تكون الجوائز عموما ذات قيمة مالية.

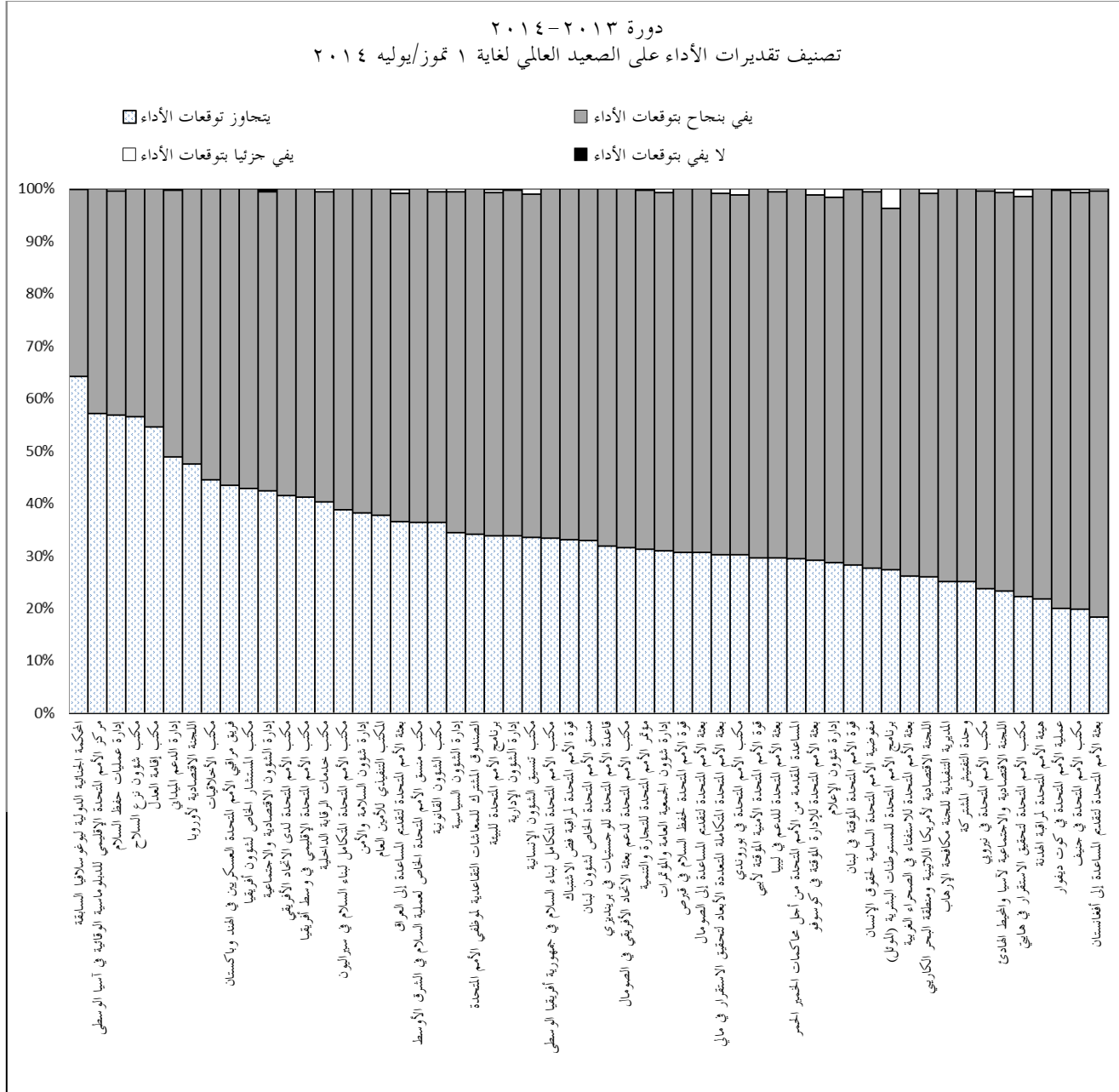
والعشرين (UN21 Awards) إطارا للمكافآت والتقدير سيتم تطبيقه في جميع مراكز العمل حالما يتم تنفيذ المقترحات الحالية لإصلاح إدارة الأداء. وسوف يركز هذا النهج على إيجاد ثقافة قائمة على الإعراب عن العرفان والتقدير ويوفر اقتراحات عملية بشأن إرسالها في الإدارات والمكاتب والبعثات، من قبيل إبداء التقدير، والإعراب عن الشناء، وإقامة احتفال وما إلى ذلك. ولقد أظهرت التجربة أن نهجا من هذا القبيل، في حال عدم وجود نظام قائم على الأجر مقابل الأداء، من شأنه أن يُحدث درجة من زيادة الحوافز لدى الموظفين ويعزز التزامهم وولاءهم للمنظمة.

هاء - توضيح كيفية معالجة مسألة التقصير في الأداء بشكل فعال

٣٣ - من أوجه الضعف الرئيسية في النظام الحالي لإدارة الأداء في المنظمة هو عدم قدرته على التصدي بفعالية لمسألة التقصير في الأداء. ويخشى كثير من المديرين من الشكاوى ضدهم ومن التحقيقات ومجالس الطعون ومن نظام العدل. ولقد وجد المديرون أيضا أن أحكام السياسة الحالية، عند تطبيقها في الممارسة العملية، لا تمكنهم من معالجة الحالات التي لا يؤدي فيها الموظفون مهامهم بشكل مرضٍ. فعلى سبيل المثال، لا يوجد تسلسل واضح للخطوات التي يتعين اتخاذها في معالجة التقصير في الأداء، وعندما يتخذ المديرون خطوات، يجدون صعوبة في مواءمتها مع الجداول الزمنية للدورة. ويرى بعض المسؤولين الأول عن تقارير التقييم أيضا أنهم لا يحصلون على الدعم من رؤسائهم المسؤولين الثانين عن تقارير التقييم و/أو من كبار المديرين عندما يحاولون جددا التصدي لحالات التقصير في الأداء. وتظهر البيانات المتعلقة بأحدث دورة أداء، على سبيل المثال، أن ١ في المائة فقط من الموظفين حصلوا على تقدير أداء بدرجة "يفي جزئيا بتوقعات الأداء" أو "لا يفي بتوقعات الأداء" (انظر الشكل الثاني).

الشكل الثاني

تصنيف تقديرات الأداء على الصعيد العالمي لغاية ١ تموز/يوليه ٢٠١٤



٣٤ - ومن المهم الإشارة إلى أن غالبية موظفي المنظمة يؤدون أعمالهم بشكل جيد وأنه ليست هناك نية لبناء نظام حول أقلية من الموظفين المقصرين في الأداء. وفي الوقت نفسه، تتسم العمليات الحالية المتبعة في هذا المجال بالتعقيد، ومن الصعب على المديرين الحريصين معالجة التقصير في الأداء.

٣٥ - ويُقترح بالتالي تعديل السياسة العامة والعمليات، ولا سيما أدوار ومسؤوليات المسؤولين الثانين عن تقارير التقييم، ومكاتب إدارة الموارد البشرية و/أو المكاتب التنفيذية لإعطاء صورة أوضح للمديرين عن العمليات ذات الصلة بالتقصير في الأداء وزيادة الدعم المقدم لهم في هذا المجال.

سياسة أوضح

٣٦ - سوف تشدد السياسة المقترحة على ضرورة أن يُخبر المديرون بانتظام الموظفين بالتعقيبات على عملهم طوال دورة الأداء، وضرورة معالجة التقصير في الأداء دون تأخير. وستُوضَّح السياسة أيضا أن هناك عددا من الخطوات المتعاقبة متاح لمعالجة التقصير في الأداء؛ وهذه الخطوات تتفاوت من حالة إلى أخرى، حسب ظروف كل منها. ويقصد بهذه الخطوات ضمان أن تكون في استطاعة المديرين أن يقدموا للموظف المقصّر في الأداء، في مرحلة مبكرة، ما أمكن من المساعدة لتحسين أدائه.

٣٧ - وفي الحالات التي لا يتحسن فيها الأداء بعد تطبيق تلك التدابير، فإن الخطوة التالية هي تنفيذ خطة لتحسين الأداء. وإذا لم تُحقق هذه الخطة أيضا التغيير المطلوب في الأداء، فيتوقع من المديرين أن يفرضوا، بناء على موافقة من المسؤول الثاني عن تقرير التقييم، عقوبات إدارية على التقصير في الأداء. ويمكن أن تشمل هذه الإجراءات حجب العلاوة الدورية في الراتب و/أو عدم تجديد عقد التعيين أو إنهائه بسبب الخدمة غير المرضية.

٣٨ - وسيرافق هذه الأحكام المنقحة مجموعة مُحدّثة من المبادئ التوجيهية المتعلقة بمعالجة التقصير في الأداء، التي ستشمل نمودجا لخطة تحسين الأداء ودعما بشأن مواضيع مثل كيفية التصرف في أثناء الحوادث الصعبة. والأهم من ذلك، أن هذه المبادئ التوجيهية التي ستحل محل المبادئ التوجيهية المتعلقة بمعالجة وحل مسائل ضعف الأداء التي أصدرها مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠١١ سوف تتضمن أيضا الدروس المستفادة من إقامة العدل.

تحسين دور المسؤول الثاني عن تقرير التقييم

٣٩ - وفقا لأحكام السياسة المقترحة، سوف يُطلب من المسؤول الأول عن تقرير التقييم أن يتشاور مع المسؤول الثاني عن تقرير التقييم في جميع حالات التقصير في الأداء. وهناك

ثلاثة أسباب موجبة لذلك. أولاً، يُقصد بإشراك المسؤول الثاني عن تقرير التقييم تعزيز إدارة الأداء من خلال ضمان امتثال المسؤول الأول عن تقرير التقييم والموظف المعني، للإجراءات ذات الصلة والتركيز على معايير موضوعية في تقييم الأداء. ثانياً، يضمن [إشراك المسؤول الثاني] وجود طرف ثالث، هو على دراية بعمل الإدارة أو المكتب أو البعثة، من أجل دعم العملية من خلال ضمان وجود فهم مشترك بشأن توقعات الأداء بين المسؤول الأول عن تقرير التقييم والموظف المعني. ثالثاً، إخضاع المدير الأقدم الأعلى لقدر أكبر من المساءلة؛ ويمثل هذا الأمر أحد الأهداف الرئيسية للسياسة المقترحة، ويتفق مع تسلسل الهيكل الهرمي للمنظمة الذي يُلقى مسؤولية أكبر على عاتق أصحاب الرتب العليا ويُخضعهم لقدر أكبر من المساءلة.

زيادة الدعم للموارد البشرية

٤٠ - أظهرت البحوث المتعلقة بأفضل الممارسات أن معالجة التقصير في الأداء تتم على أفضل وجه عندما يعمل مكتب الموارد البشرية بصفة استشارية في جميع مراحل عملية إعداد التقرير. وتحقيقاً لهذه الغاية، يُتوقع من مكاتب إدارة الموارد البشرية والمكاتب التنفيذية في المنظمة القيام بدور أكثر نشاطاً في إسداء المشورة للموظفين والمديرين المنخرطين بحالات التقصير في الأداء. ويقتضي القيام بذلك بوجه خاص في الحالات الاستثنائية التي يكون فيها المسؤول الثاني عن تقرير التقييم للموظف المعني غير متوفر ولا يوجد مدير آخر ليقوم بدور المسؤول الثاني عن تقرير التقييم. ورغم أن هذا الأمر يتطلب تعزيز التدريب والتوجيه لموظفي مكاتب إدارة الموارد البشرية والمكاتب التنفيذية لتمكينهم من الاضطلاع بهذا الدور الاستشاري، فإنه أمر مهم لنجاح السياسة الجديدة.

زيادة تبسيط عملية الطعن

٤١ - تم تبسيط عملية الطعن إلى حد ما في الأمر الإداري ST/AI/2010/5، ولكن التجربة أثبتت أن هذه العملية تشكل حالياً مصدراً أساسياً للتأخيرات الحاصلة في عمليات معالجة حالات التقصير في الأداء، ولذلك فهي تتطلب التنقيح. وسيتم تحسين العملية بثلاث طرق هامة.

٤٢ - أولاً، أحد الأسباب الرئيسية في التأخير هو اشتراط أن يكون جميع أعضاء الفريق من نفس رتبة المسؤول الأول عن تقرير التقييم. وقد تسبب هذا في حدوث تأخيرات كبيرة في العثور على أعضاء لفريق الطعون من الرتبة المناسبة، وفي تشكيل أفرقة الطعون نفسها. وأحد التغييرات هو اشتراط أن يكون عضو واحد فقط من أعضاء فريق الطعون من نفس رتبة

المسؤول الأول عن تقرير التقييم الذي طُعن بتقييمه. ويتوقع أن يؤدي هذا التغيير إلى الحد من التأخيرات بشكل كبير.

٤٣ - ثانياً، سيتم توفير وتحسين التدريب و/أو التوجيه لأعضاء أفرقة الطعون قبل أن يخدموا في فريق للطعون. وحيث إن معظم الموظفين لم يخدموا أبداً في فريق للطعون وربما لن يقوموا بذلك مرة أخرى، فإن هذا التدريب والتوجيه سيُمكنهم من التعلم بسرعة كيفية التصرف في أثناء عملية الطعن بحيث يحصل جميع الأطراف على محاكمة عادلة وُثراعي الإجراءات القانونية الواجبة. وسيضمن أيضاً اضطلاع جميع أفرقة الطعون، بغض النظر عن أماكن وجودها، بعملها بطريقة متسقة ووفقاً للسياسة العامة.

٤٤ - ثالثاً، إذا ما قرر فريق للطعون إلغاء تقدير الأداء الإجمالي، فسوف يُمنح صلاحية أن يحذف من التقييم بعض أو كل تعليقات المسؤول الأول عن تقرير التقييم ذات الصلة بذلك التقدير. ويعني عدم وجود حكم من هذا القبيل في السياسة الحالية أن بعض التعليقات المدرجة في استمارات التقييم التي ألغيت فيها التقدير لم يعد لها أي معنى. وسيضمن هذا التغيير قدراً أكبر من الإنصاف والاتساق في التقييم النهائي.

٤٥ - ويُقصد بجميع هذه التدابير بأن تُعالج جميع قضايا الأداء في مرحلة مبكرة وبأن يتم ترشيد وتبسيط الخطوات اللازمة لمعالجة التقصير في الأداء.

ثالثاً - الآثار المالية

٤٦ - تدعو الحاجة إلى إعادة تشكيل أداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني في أواخر عام ٢٠١٤ ومطلع عام ٢٠١٥ كيما يتماشى مع التغييرات في السياسة العامة. وسوف تمول هذه التغييرات التقنية، التي تمثل التكاليف الرئيسية المتصلة بالإصلاحات، من الموارد المتاحة على أساس إعادة ترتيب الموارد الحالية.

رابعاً - الأطر الزمنية

٤٧ - سيتم وضع مشروع السياسة العامة في صيغته النهائية بعد التشاور مع ممثلي الموظفين بحيث يمكن إدخال التغييرات التقنية الضرورية واختبار أداة نظام إنسبيرا للأداء الإلكتروني قبل التنفيذ. والموعد المنشود لبدء نفاذ السياسة المنقحة وإدخال التغييرات في أداة إنسبيرا هو نيسان/أبريل ٢٠١٥، الذي يصادف بدء دورة الأداء للفترة ٢٠١٥-٢٠١٦.

خامسا - الخلاصة

- ٤٨ - إصلاح نظام إدارة الأداء في المنظمة هو هدف تنشده حقا الإدارة والموظفون والدول الأعضاء على حد سواء؛ فليس هناك من هو راضٍ تماما عن النظام الحالي. وتُعتبر إدارة الأداء جزءا لا يتجزأ من إطار إدارة المواهب. ولا ينبغي أن يُكافأ الموظفون بالفرص الجديدة إلا من يؤدي منهم مهامه على أكمل وجه. وفي الوقت نفسه، ينبغي لنظام إدارة الأداء المحسّن أن يحقق، من ناحيتي التعلّم والتطور، مزيدا من الحوار والمشاركة، مما ييسر دعم وتطوير قدرات الذين يؤدون مهامهم بجودة أقل، ويسر كذلك التدخل في مرحلة مبكرة. وسوف يؤثر النجاح في ترشيد نظام إدارة الأداء بدوره تأثيرا إيجابيا على الركائز الأخرى لإدارة المواهب.
- ٤٩ - وفي نهاية المطاف، لن ينجح أي نظام، حتى وإن كان نظاما محسنا، إلا إذا شارك فيه حقا الموظفون والمديرون. ومن المتوقع أن تجعل هذه التحسينات النظام، في الأجل الطويل، أكثر شفافية واتساقا، وأن تحسّن معدلات الامتثال، وجودة عملة التقييم، وأن تبعث برسالة إلى الموظفين والمديرين مفادها أن إدارة الأداء تؤخذ على محمل الجد في الأمم المتحدة.

سادسا - الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذ

- ٥٠ - يطلب من الجمعية العامة الموافقة على التنقيحات المقترح إدخالها على نظام إدارة الأداء، والمبينة في هذا التقرير.