

Distr.
GENERAL

A/C.5/49/5
21 October 1994
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والأربعون

اللجنة الخامسة

البندان ١٠٧ و ١١٣ (أ) من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥

إدارة الموارد البشرية

استراتيجية تنظيم الموارد البشرية للمنظمة

التقديرات المنقحة الواردة تحت البابين

٢٥ جيم و ٢٨ وباب الإيرادات ١

تقرير الأمين العام

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣	٢٠-١	موجز تنفيذي
٧	٢٤-٢١	أولا - مقدمة
٨	١٢٣-٢٥	ثانيا - استراتيجية تنظيم الموارد البشرية
٨	٣١-٢٨	ألف - التخطيط والسياسات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية
٩	٥٦-٣٢	باء - تدبير الموارد البشرية
١٤	١٠٦-٥٧	جيم - تنمية الموارد البشرية وكفالة استدامتها
٢٣	١١٧-١٠٧	دال - إنتهاء خدمة الموارد البشرية
٢٤	١٢٣-١١٨	هاء - بعض وسائل التغيير الإضافية

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
٢٦	١٣٣-١٢٤ ثالثا - التقديرات المنقحة في الباب ٢٥ جيم
٢٦	١٢٩-١٢٥ ألف - الاحتياجات الاضافية بالتكلفة الكاملة
٢٧	١٣٠ باء - امكانات الاستيعاب
٢٧	١٣٢-١٣١ جيم - صندوق الطوارئ
٢٨	١٣٣ دال - موجز الاحتياجات

المرفقات

٢٩ الأول - ترتيب زمني لأنشطة مختارة
٣٠ الثاني - مكتب تنظيم الموارد البشرية

موجز تنفيذي

١ - يوجز هذا التقرير استراتيجية لتحديث وتنشيط مكتب تنظيم الموارد البشرية بالأمانة العامة العالمية للأمم المتحدة. وتمثل هذه الاستراتيجية استجابة للهدف الذي أعلنه الأمين العام ألا وهو وضع وتطبيق نظام لتنظيم الموارد البشرية تستلهم فيه روح ميثاق الأمم المتحدة والتوقعات المتغيرة على الدوام للدول الأعضاء. وهي تقوم على المبادئ التي نص عليها في الميثاق فيما يتعلق بملاك موظفي الأمانة العامة وعلى قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧ المؤرخ ٨ نيسان/أبريل ١٩٩٣ وعلى البيان الذي أدلى به الأمين العام في ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢ أمام اللجنة الخامسة. وتشمل الاستراتيجية العناصر المترابطة التالية.

القدرة على تنظيم التخطيط والحياة المهنية والأداء

٢ - ذكر في التقرير أنه من أجل زيادة الفعالية ينبغي ألا يكون تخطيط الموارد البشرية مرتبطا بالتخطيط الاستراتيجية العامة للمنظمة، حسبما جاء في الخطة المتوسطة الأجل، والميزانية البرنامجية، وفي العديد من الولايات الصادرة عن الهيئات التشريعية للأمم المتحدة. وهي تقتضي ترجمة أثر التغيرات المطلوبة بموجب ولايات إلى أرقام من الموارد البشرية وإلى المهارات اللازمة.

٣ - ومن لوازم التخطيط وجود قدرة جديدة متواضعة داخل مكتب تنظيم الموارد البشرية (OHRM)، وإتاحة القدرة المتمثلة في نظام المعلومات الإدارية المتكامل (IMIS): علاوة على مواصلة وتعزيز التعاون بين مديري البرامج ومكتب تنظيم الموارد البشرية على الصعيد المركزي وأهم من ذلك بين هذا المكتب ومكاتب شؤون الموظفين في مقر الأمم المتحدة على نطاق العالم.

٤ - وتوجز الاستراتيجية مجموعة من الوسائل التي تتبع في تنظيم الموارد البشرية، ميسرة بنظام المعلومات الإدارية المتكامل، مثل تقييم الاحتياجات، وجرد المهارات، ونظم الخلف، ومسار الحياة المهنية واسداء المشورة بشأنها، والتنقل العالمي، واتباع نظم ابتكارية للتوظيف، وتنظيم الأداء، وزيادة التقليل/التقاعد المبكر.

الثقافة الإدارية/تطوير المهارات الإدارية

٥ - ويؤكد التقرير على أنه من أجل تحسين تنظيم الموارد البشرية بالأمانة العامة العالمية للأمم المتحدة، فإن من الضروري إيجاد بيئة إدارية وثقافة إدارية تدعم أن يستخدم الموظفون إلى أقصى حد ما لهم من طاقات وفعالية وكفاءة. ويقتضي ذلك اشتراك المديرين اشتراكا نشطا ومتعمدا في الإدارة المثلى للموارد البشرية الموضوعة تحت إشرافهم في كافة المستويات وعلى نطاق الأمانة العامة في جميع أنحاء العالم.

٦ - ويستلزم الأمر تطوير وتدريب المديرين من أجل إيجاد ثقافة إدارية للأمم المتحدة تقوم على الإدارة المثلى للناس بما في ذلك الاتصالات والدعم والشفافية والمشاركة والتعاون. وعملية التدريب هذه تتمشى

والتركيز على المسألة الواردة في قرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢ وتقرير الأمين العام (A/C.5/49/1). وسوف يشمل برنامج التدريب الشامل الذي يتولى إدارته مكتب تنظيم الموارد البشرية هذا الضرب من التدريب رهنا بإتاحة الموارد.

٧ - وبإيجاز، ينبغي على المديرين أن يظهروا روح الاعتماد في إدارة الموارد البشرية الموكولة إليهم وأن تجري مسألتهم من قبل الأمين العام فيما يتعلق بأداء هذا الواجب على النحو المناسب.

تخطيط العمل وتنظيم تقييم الأداء

٨ - ويشكل نظام التقييم الجديد (PAS)، المزمع تطبيقه خلال عام ١٩٩٥، عنصرا هاما آخر من عناصر استراتيجية تحسين تنظيم الموارد البشرية. فهو يتضمن طريقة لتخطيط العمل وتقييم الأداء تقوم على خطة العمل. ونظام تقييم الأداء يمكّن المديرين والموظفين على السواء من تحديد العمل/النتائج الذي ينبغي إنجازه ورسم حدوده بصورة مشتركة بسهولة. وفضلا عن ذلك، يساعد هذا النظام في تحديد نقاط قوة وضعف الموظفين بما يفضي إلى اتخاذ التدابير العلاجية وفرص الترقية واسداء المشورة بشأن الحياة المهنية حسب الاقتضاء. وتتجه النية إلى إجراء استعراض مرة كل ثلاث سنوات لأداء الموظفين الذين لم يستفيدوا من نظام الترقّيات، وذلك كعنصر جديد إضافي يتصل بنظام تقييم الأداء والتطوير المهني. ومن شأن هذا الحوار المتصل بنظام تقييم الأداء أن يتيح إمكانية تحديد القضايا والتدابير المناسبة ذات الصلة بأداء الموظفين، والافتقار إلى التنقل، والروح المعنوية، وفرص الحياة المهنية.

إحلال اللامركزية وإسناد السلطة

٩ - تمشيا مع مفهومي المسألة وتخويل السلطات للمديرين، ولأسباب تتعلق بفعالية التكلفة والانتفاع بالوقت والكفاءة، يعتبر التوسع في إحلال اللامركزية وإسناد السلطة فيما يتعلق بتنظيم الموارد البشرية عنصرا أساسيا في الاستراتيجية.

١٠ - وسوف تشمل عملية إحلال اللامركزية هذه اسناد مهام من مكتب تنظيم الموارد البشرية إلى مديري البرامج بالمقر وفي المكاتب الأخرى للأمانة العامة العالمية. إذ تتجه النية إلى التوسع في اسناد المسؤولية عن مهام تتصل بالتوظيف، بما في ذلك الفحص الطبي، وتنظيم الأداء والحياة المهنية، وصرف الاستحقاقات. وسيظل مكتب تنظيم الموارد البشرية هو المركز المعني بتخطيط تنظيم الموارد البشرية ورسم السياسات العامة بشأنها، وحارس سلطة الأمين العام. بيد أن الأعمال اليومية لتنظيم وإدارة شؤون الموظفين سوف تسند بصورة متزايدة ضمن إطار ضمانات مسألة المديرين، على أن يتولى مكتب تنظيم الموارد البشرية مهمتي الاشراف ومراجعة الحسابات.

زيادة التقليل/التقاعد المبكر

١١ - تتطلب الاستراتيجية القدرة على الاستجابة لما للمنظمة من دور متغير ومتطور على الدوام وذلك بعدة وسائل، من أهمها زيادة التقليل في الرتب العليا للمديرين وموظفي الفئة الفنية والفئة العامة. إذ

تحتاج المنظمة إلى قدر من المرونة في تحديد احتياجاتها من الموظفين الأقدمين وفي تنوع مزيجهما من المهارات. وإن سرعة التغيير التي ووجهت بها الأمانة العامة العالمية تقتضي منها إيجاد آلية للدعوة إلى التقاعد المبكر والتشجيع عليه. ومن شأن ذلك أن يتيح وسيلة للوصول إلى الموظفين الذين ضلوا الطريق من حيث الحياة المهنية والتحدي والارتياح للعمل. ووفقا لهذا النهج، الذي يرمي إلى تشجيع عدد من الموظفين على التقاعد المبكر، سوف يحتفظ الأمين العام بالحق في قبول أو رفض الطلبات التي يقدمها من يرغبون في أن ينظر في طلباتهم المتعلقة بهذه الترتيبات.

١٢ - وفي حين توجد مثل هذه الترتيبات فعلا في النظام الإداري لموظفي الأمم المتحدة، يقترح التقرير إدماج وتنظيم تطبيقها في القدرة التخطيطية المقترحة داخل مكتب تنظيم الموارد البشرية بهدف تحسين تلبية احتياجات التوظيف والتغيير على نطاق الأمانة العامة.

العناصر الإضافية لتنظيم الموارد البشرية

١٣ - تعالج الاستراتيجية المقترحة أيضا عددا من المسائل الهامة للغاية ذات الصلة بتنظيم الموارد البشرية، مثل مسألة التحكيم والتوفيق بهدف تحسين نظام العدالة، والوسائل النشطة لتحسين التوازن بين النوعين، ووضع قوائم للتوظيف، وزيادة التعاون مع الدول الأعضاء فيما يتعلق بتحديد مرشحين يتمتعون بمستوى بارز، واستخدام اختبارات المعاينة من قبل الفرق لتعيين موظفي الرتب الوسيطة والعليا، وتحسين التعويض وشروط الخدمة.

١٤ - وثمة عنصر هام آخر في هذه الاستراتيجية هو التشديد الجديد الموضوع على الخدمة داخل مكتب تنظيم الموارد البشرية، بالإضافة إلى تبسيط المهام والإجراءات بما يتمشى ومفاهيم النوعية الكلية للتنظيم. وتوجه النية إلى جعل مكتب تنظيم الموارد البشرية يؤدي مهمته بإحساس حقيقي أثناء خدمة الزبائن، وزيادة استجابته من حيث الوقت والمضمون، وتحسين مستوى الاتصالات والحوار، وتحسين نوعية الشفافية. وينبغي على مكتب تنظيم الموارد البشرية أن يشرك المديرين وممثلي الموظفين في تغييره وفي الأنشطة الأخرى بقدر الامكان وأن يكفل، كما ذكر أعلاه، إسهام إحلال اللامركزية في السلطة في تحسين إدارة الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة في جميع أنحاء العالم.

١٥ - ويقترح التقرير كذلك اللجوء إلى المصادر الخارجية بطريقة تتسم بفعالية التكلفة وذلك عن طريق المتعاقدين الذين يوفرهم الموظفون للمهام الفنية، ودراسة استخدام وكالات البحث التنفيذية وطرق أبواب الجامعات والمؤسسات قبل غزبة المرشحين.

١٦ - وفي ضوء هذه التغييرات، سوف يحاول مكتب تنظيم الموارد البشرية إعادة وزع موارده الداخلية وسوف يصب اهتمامه بقدر أكبر على مجالات تخطيط الموظفين، والسياسة العامة المتعلقة بالموارد البشرية، وتنظيم الأداء، وتدريب الموظفين والتدريب الفني، والخدمات الطبية وخلافها، علاوة على اسداء المشورة بشأن الحياة المهنية وكذلك على دوريه الممثلين في الرصد ومراجعة الحسابات المتعلقة بالموارد

البشرية. بيد أنه، كما اقترح الكثيرون ممن شهدوا تدهور قدرة مكتب تنظيم الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، بما في ذلك مفتش وحدة التفتيش المشتركة الذي أعد التقرير المعنون "النهوض بمركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة في عهد "إدارة تنظيم الموارد البشرية" و "المساءلة"؟" (A/49/176، المرفق)، فإن مكتب تنظيم الموارد البشرية لا يستطيع تحقيق أي تغيير وأية تحسينات إلا بقدر ما تسمح نقاط قوته وموارده. لذلك ينبغي ألا ينظر إلى هذا التقرير على أنه يثير توقعات لا داعي لها دونما إيلاء اعتبار لما يلي (أ) طول الوقت الذي يمكن أن يستغرقه تنفيذ التغييرات التي تتجه إليها النية؛ و (ب) توقف النجاح على مدى إتاحة ما يكفي من الموارد البشرية والمالية في عام ١٩٩٥، وفي الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧.

١٧ - ويتطلب التغيير الاعتراف والمساءلة والعناية والوقت، وفي مجال الموارد البشرية ينطبق هذا على نحو خاص. ويرد في المرفق بيان لآطار الحد الزمني الأدنى لتنفيذ اقتراحات مختارة إذا ما وافقت عليها الجمعية العامة. ويستبعد هذا الآطار بعض القضايا التي تعتبر أكثر أهمية وأقل أهمية مثل التغييرات التي تطرأ على الثقافة الإدارية والمواقف والثقة. فهذه الأمور غير المنظورة لا يمكن أن تبرز إلا بمرور الزمن، والأمل معقود على بروزها معاً، مع ظهور ما يدل على التحسين في المجالات المنظورة بقدر أكبر من تنظيم الموارد البشرية. وفضلاً عن ذلك، تدعو الاستراتيجية إلى معالجة مختلف جوانب التغيير، ولكن ما يتصوره الأمين العام هو تغيير كامل، وتتجه النية إلى أن تنظر الجمعية العامة في هذه الاستراتيجية برمتها لدى النظر في أجزائها.

١٨ - وتمشيا مع ما جاء في الاستراتيجية من تشديد على التخطيط والسياسة العامة وتقييم الأداء وتنظيم الحياة المهنية وتدريب المديرين وزيادة التقليل، يبين رسم بياني معدل لتنظيم مكتب تنظيم الموارد البشرية، يرد في المرفق الثاني، القدرة على الاستجابة لهذه المجالات بتقديم تقارير إلى مكتب الأمين العام المساعد بصورة مباشرة. ومن أجل تيسير التنفيذ، جرى تعزيز هذا المكتب بجعل مدير شعبة إدارة شؤون الموظفين وتدريبهم الحالية يقوم أيضاً بدور وكيل الأمين العام المساعد.

١٩ - ومما هو جوهري لهذه الاستراتيجية، التي يجري تطبيقها تحت القيادة المستمرة للأمين العام حسبما جاء في بيانه لعام ١٩٩٢، توفير الدعم من قبل اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة التابعة للجمعية العامة والالتزام من قبل الدول الأعضاء بتحسين شروط الخدمة. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تعتمد الاتفاقية على التعاون الوثيق من جانب الفريق الإداري الجديد التابع لإدارة شؤون الإدارة والتنظيم بالإضافة إلى العلاقات البناءة بين الموظفين والإدارة.

٢٠ - ومن أجل البدء في هذه التغييرات في عام ١٩٩٥، طلب رصد اعتماد إضافي مقداره ٨٧٩ ٩٠٠ دولار تحت الباب ٢٥ جيم من أبواب الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥، جرى تفصيله في الباب ١١. وهذا المبلغ لازم لإنشاء قدرة حقيقية على التخطيط داخل مكتب تنظيم الموارد البشرية، لكي

تتولى تنفيذ عملية إحلال اللامركزية وتيسير تطبيق نظام تقييم الأداء الجديد في كافة المقار على نطاق العالم فيما يتعلق بنحو ١٤٠٠٠ من الموظفين.

أولا - مقدمة

٢١ - يقصد بهذا التقرير اطلاع الجمعية العامة على آراء الأمين العام بشأن العمل على إقامة نظام حديث لتنظيم الموارد البشرية في الأمانة العامة للأمم المتحدة بنطاقها العالمي. ويعرض التقرير استراتيجية لتنظيم الموارد البشرية في السنوات المقبلة. وتستند هذه الاستراتيجية الى قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧ المؤرخ ٨ نيسان/أبريل ١٩٩٣ وكذلك الى البيان الذي أدلى به الأمين العام أمام اللجنة الخامسة في ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢^(١).

٢٢ - وفي ذلك البيان، عرض الأمين العام سلسلة من عناصر تنظيم الموارد البشرية التي يعتبرها ضرورية للأمم المتحدة. ووجه الأمين العام الانتباه بوجه خاص الى الحاجة الى ما يلي: إشاعة ثقافة تنظيمية جديدة؛ وتعزيز تنظيم الموارد البشرية على وجه الخصوص؛ وجعل التعيين تنافسيا تماما؛ وتحقيق التوازن التام بين الجنسين؛ والتقييم المجدي للأداء؛ وزيادة اللامركزية؛ وتوفير الشروط المثلى للخدمة؛ وزيادة تفويض السلطات؛ وزيادة الشفافية؛ واتخاذ موقف في تنظيم الموارد البشرية يركز على انجاز الخدمات؛ وزيادة تنقل الموظفين؛ وزيادة التدريب؛ وتبسيط السياسات والاجراءات؛ وتوفير الأمن والسلامة للموظفين؛ وتحسين الاتصالات؛ وزيادة مساءلة المديرين/الموظفين. وقد أيدت الجمعية العامة هذه العناصر تأييدا تاما في قرارها ٢٢٦/٤٧، وطالبت بالتغيير.

٢٣ - بيد أنه في حين أن المنظمة ظلت تشهد توسعا كبيرا في دورها وولاياتها، لم يحدث ما يناسب ذلك من التغيير والتحديث في مجال تنظيم الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، أصبح تنظيم الموارد البشرية في المنظمة مشوبا بالتجزؤ والبيروقراطية وغير قادر على التصدي السريع للأعباء الراهنة الدائمة التغيير. وبالإضافة الى ذلك، فإن زيادة عبء العمل الواقع على كاهل المنظمة جعلت مكتب تنظيم الموارد البشرية غير قادر على التصدي إلا للجوانب الادارية لعملية تنظيم الموارد البشرية، وغير قادر بوجه عام على الاهتمام على النحو الملائم بمهمتي التخطيط والتنظيم اللتين تتسمان بأهمية جوهرية في هذه البيئة الحافلة بالتحديات. وهذه القيود تؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها بوجه عام وتسهم جزئيا في ابطاء وزع البعثات الميدانية، وعدم الكفاية في إدارة الأفراد، وانخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وعدم الكفاية فيما يتعلق بتنقل الموظفين. ومن ثم يلزم للمنظمة أن تقدم على ما كان ينبغي لها القيام به منذ زمن وهو اجراء تغييرات ترمي الى زيادة المساهمة المحققة من مواردها البشرية الى الحد الأقصى. وفي الوقت نفسه، ينبغي التسليم بأن احتياجات الخدمة المدنية الدولية لا يمكن للمنظمة أن تؤديها بمفردها دون مشاركة وثيقة من جانب الدول الأعضاء.

٢٤ - وهذا التقرير، الذي يعكس العناصر المذكورة أعلاه، يعرض في الفرع الأول مجمل الاجراءات التي يعتزم الأمين العام اتخاذها فيما يتعلق بتنظيم الموارد البشرية للمنظمة، لكفالة تمكين الأمانة العامة بنطاقها العالمي من النهوض بالأعباء الدينامية الدائمة التغير التي تضعها الدول الأعضاء على كاهل الأمم المتحدة. أما الفرع الثاني فيعرض مجملاً للاحتياجات التكميلية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

ثانياً - استراتيجية تنظيم الموارد البشرية

الهدف

٢٥ - الهدف الذي يرمي اليه الأمين العام هو صياغة وتنفيذ نظام حديث لتنظيم الموارد البشرية للأمانة العامة للأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم، يكون مستوفياً لمقتضيات الميثاق وينهض بالولايات والتوقعات المتعاظمة والمتزايدة التنوع من جانب الدول الأعضاء.

انجاز الهدف

٢٦ - يعتقد الأمين العام أن مكتب تنظيم الموارد البشرية يجب أن يتمتع بالقدرة على توفير القيادة في مجالي تخطيط الموارد البشرية وإدارة الأداء، وأن يقوم بصياغة سياسات واضحة وإجراءات مبسطة. ويجب أن يضطلع المكتب بتوجيه ومساعدة مديري الإدارات وغيرهم من المديرين في تحديد ما يحتاجونه من الموظفين وفي تعيينهم وتطوير قدراتهم وإدامتهم. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يقدم المكتب الدعم لموظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في تنمية المهارات المطلوبة واكتساب التنوع اللازم في الخبرات الذي يتيح لهم الاضطلاع بالتكليفات الجديدة في كل من المكاتب الدائمة وبعثات حفظ السلم. ومن العناصر المهمة الأخرى إنشاء ورصد نظام لامركزي لتنظيم الموارد البشرية يقوم على التفويض الملائم للسلطة إلى مديري البرامج في كل المواقع في جميع أنحاء العالم. ومن المهم بالمثل استعمال هذه الوسيلة اللامركزية في القيام في التوقيت الملائم وعلى نحو يكفل سرعة الاستجابة بتوفير خدمات شؤون الأفراد للمديرين والموظفين في جميع أنحاء المنظمة. وسيستلزم هذا النظام وجود ثقافة تنظيمية تسودها سرعة الاستجابة والتركيز على البشر، فضلاً عن توافر بيئة قوامها المساواة الفعالة.

عناصر استراتيجية الأمين العام

٢٧ - يتناول هذا التقرير الجوانب التالية لتنظيم الموارد البشرية: التخطيط والسياسات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، والتعيين، وتطوير الموارد البشرية وإدامتها، وانتهاء الخدمة.

ألف - التخطيط والسياسات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية

٢٨ - يمثل التخطيط أمراً ضرورياً للتنبؤ بالاحتياجات التنظيمية والملاكية والولايات المتغيرة باستمرار التي تسند إلى الأمين العام وإلى الأمانة العامة في جميع أنحاء العالم، ولتلبية تلك الاحتياجات وانجاز تلك الولايات. وسيشكل التخطيط جزءاً مهماً من أجزاء تنفيذ الاستراتيجية. إذ أن الافتقار إلى القدرة

التخطيطية في مجال تنظيم الموارد البشرية قد أسهم إسهاما ملموسا في إيجاد أوجه الضعف التنظيمية التي تشوب حاليا مكتب تنظيم الموارد البشرية.

٢٩ - ومن الأمور البالغة الأهمية لأغراض التخطيط توافر القدرة المتمثلة في نظام المعلومات الإدارية المتكامل، حيث أنه لا بد من توافر امكانية الحصول على بيانات موثوقة بشأن الموارد البشرية وتوافر بعض الوسائل الأخرى مثل تقييمات الاحتياجات من الموارد البشرية، وحصر الرصيد القائم والاحتياجات المطلوبة من المهارات، والمعدلات الطويلة الأمد للتناقص الطبيعي في عدد الموظفين، ونظم الخلافة، وتحديد المسار الوظيفي، وتنقل الموظفين على الصعيد العالمي، وبرامج التعيين الابتكارية، والقدرة على إجراء تسويات الإنهاء المبكر للخدمة. وتحقيقا للمزيد من الفعالية، يجب ربط تخطيط الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة، التي تنعكس في الخطة المتوسطة الأجل، وفي الميزانية البرنامجية، وفي الولايات المختلفة الصادرة عن الهيئات التشريعية للأمم المتحدة. ويلزم أن يكون الاضطلاع بالتخطيط في بيئة تسودها ثقافة تنظيمية معززة، وتتوافر بها امكانيات التطوير الوظيفي، ووسائل تخطيط العمل وإدارة الأداء ومقتضيات التدريب وفرصه. ويتحقق هذا عن طريق توثيق الاتصال العملي مع الإدارات والمكاتب الأخرى في الأمانة العامة بنطاقها العالمي وعن طريق زيادة امكانية الاستفادة بتكنولوجيا المعلومات. ومن المعتمد أن تصبح الإدارة العليا للمنظمة مشمولة في عملية التخطيط وطرفا في جميع أنشطة صنع القرار المهمة المتصلة بالتخطيط والتغيير في مجال الموارد البشرية.

٣٠ - وسيضطلع مكتب تنظيم الموارد البشرية بدور أساسي آخر هو صياغة وتنفيذ سياسات حديثة في مجال الموارد البشرية ترمي إلى الانتقال بالمنظمة إلى القرن المقبل. ومن الأمور الجوهرية في هذا المجال أن يتم على الوجه الأوفى تنفيذ تخطيط العمل وتحديد المسار الوظيفي وإدارة الأداء وتعزيز التناقص الطبيعي في عدد الموظفين.

٣١ - وستشمل مؤشرات الأداء ما يلي: استعمال بعض الوسائل التنظيمية مثل تحليل الموارد البشرية؛ وحصر المهارات، وتحديد المسار الوظيفي، وتوفير فرص التنقل للموظفين، وتعزيز معدلات التناقص الطبيعي في عدد الموظفين؛ والنجاح في بدء وتنفيذ النظام الجديد لتخطيط العمل وتقييم الأداء، بما في ذلك نتائجه الجانبية المتعلقة بالإدارة الحديثة، مثل الحوار مع المشرفين والمناقشات الوظيفية.

باء - تدبير الموارد البشرية

٣٢ - سيدأب الأمين العام على كفاية أن يتم تعيين الموظفين وفقا لمبادئ ميثاق الأمم المتحدة، أي أن يكون الموظفون الذين يضمنون إلى الأمانة العامة بنطاقها العالمي على أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة، وأن يتم ذلك في سياق يراعى فيه التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين على أوسع نطاق ممكن.

٣٣ - وفي مجال تخطيط التعيينات، سينصب التركيز على تحسين الاتصالات بين مكتب تنظيم الموارد البشرية في مواقعها المختلفة والمكاتب الأخرى في الأمانة العامة، وعلى زيادة صقل عملية البحث وتحليل الاحتياجات. وسيضطلع في جميع المناطق بحملة نشطة وفعالة للإعلان والبحث عن الكفاءات من الخريجين في مقار الجامعات، لتعزيز قوائم المرشحين المحتملين ولتخفيض مهلة الاستجابة التي تسبق شغل الشواغر، مع الاستمرار في تلبية مقتضيات الميثاق.

٣٤ - وفيما يتعلق بانتقاء الموظفين على جميع المستويات، تتمثل الاستراتيجية في الحفاظ على التزام الأمين العام بمستوى الجودة، والقيام في الوقت نفسه بتنشيط الجهود الرامية إلى كفالة تحقيق التوازن الملائم بين الرجال والنساء. وعلاوة على ذلك، ستبذل جهود متجددة لزيادة عدد الموظفين الذين يعينون من بين مواطني الدول الأعضاء غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً لجعل جميع تلك الدول داخل النطاق الجغرافي المستصوب لكل منها بأسرع ما يمكن. وبالإضافة إلى ذلك، سيعاد بحث إجراء التعيين برمته بهدف التبسيط وتحقيق اللامركزية وإجراء تخفيضات زمنية وغير ذلك من الوسائل التي تزيد من رضا المتعاملين مع مكتب تنظيم الموارد البشرية. ومن النتائج الملموسة لعملية التبسيط هذه أن المعدلات العامة للشواغر للوظائف المدرجة في الميزانية العادية ستخفض بحلول نهاية عام ١٩٩٥.

دور الدول الأعضاء

٣٥ - سيظل التعاون مع الدول الأعضاء، بصرف النظر عن أي طريقة جديدة للتعين، أهم العناصر المتعلقة بالتعيين في استراتيجية تحديد الأفراد الصالحين للخدمة في الأمم المتحدة. وسيستمر التماس تلك المساعدة بالنسبة لجميع شواغر المستوى المتوسط والشواغر العليا في الحالات التي لا يوجد فيها مرشحون داخليون. وكألية لزيادة تعيين مواطني البلدان غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً على وجه التحديد، بل وأيضاً جميع الدول الأعضاء التي ينخفض مستوى تمثيلها عن نقطة المنتصف، سيستعرض مكتب تنظيم الموارد البشرية امكانية تعزيز القوائم الوطنية ثم استمداد المعلومات منها.

٣٦ - ومن أجل الإسراع في نشر المعلومات المتعلقة بإعلانات الشواغر على الدول الأعضاء، ستبلغ تلك المعلومات عن طريق البريد الإلكتروني إلى جميع البعثات الدائمة في المقر المجهزة بهذا النوع من أجهزة التراسل. وسيبدأ استخدام وسيلة الاتصال هذه في عام ١٩٩٥.

٣٧ - وبالإضافة إلى ذلك سيتحقق المزيد من تيسير وتعزيز التعاون المثمر مع الدول الأعضاء حالما تصبح قدرة تخطيط الموارد البشرية داخل مكتب تنظيم الموارد البشرية متاحة في عام ١٩٩٥.

٣٨ - وستشمل مؤشرات الأداء ما يلي: زيادة إشراك الدول الأعضاء في شغل الوظائف في التوقيت الملائم وتحسين نتائج التفاعل معها في هذا المجال.

التوازن بين الجنسين في التعيينات

٣٩ - يؤكد الأمين العام من جديد الهدف المتمثل في الوصول بنسبة المرأة إلى ٢٥ في المائة في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي و ٢٥ في المائة في الرتب العليا. ويعتزم الأمين العام اصلاح الخلل المستمر في التوازن بين الجنسين في جميع أنحاء الأمانة العامة بواسطة وسائل متنوعة للتعيين والتنسيب. وتعجلا لعملية تحسين مركز المرأة وبلوغ الأهداف التي حددها الأمين العام في عام ١٩٩٢، ستجري دراسة بعض التدابير مثل إستعارة الموظفين من الدول الأعضاء على أساس عدم تسديد التكاليف، لتعزيز قدرة المكتب التابع لمركز التنسيق على العمل مع موظفي مكتب تنظيم الموارد البشرية. وستشمل هذه التدابير ما يلي: الترابط الشبكي، والبحث التنفيذي، وإنشاء قوائم محددة للمرأة، والاضطلاع ببعثات للتعيينات، وتعزيز مصادر التعيين في الدول الأعضاء.

٤٠ - وهذه القدرة العملية المباشرة هي وحدها التي تمكن المكتب التابع لمركز التنسيق من أن يبدأ في تحقيق الأثر المرجو في تحسين عملية تدبير النساء المؤهلات. ويطلب مكتب تنظيم الموارد البشرية من الدول الأعضاء أن تدرج نساء ضمن المرشحين الذين تقترحهم لشواغر الرتب العليا، وأن تبذل مزيدا من الجهد لزيادة امكانية العثور على النساء المؤهلات وذوات الخبرة عن طريق الشبكات والقوائم الوطنية، وعمليات البحث التنفيذية على الصعيد الوطني والإقليمي.

٤١ - وستشمل مؤشرات الأداء ما يلي: استعمال الوسائل الرامية الى دعم مركز المرأة والمستعملة بالفعل في الأمانة العامة، في جميع أنحاء العالم؛ وإنشاء نظم جديدة للبحث وجلب عدد أكبر من النساء لشغل الوظائف في الرتب المتوسطة والعليا.

التعيين لأغراض الطوارئ

٤٢ - يعتزم الأمين العام، بخصوص التعيين الطارئ في عمليات حفظ السلم والعمليات الإنسانية خلال عام ١٩٩٥، أن ينظم إجراءات التعيين بما في ذلك نقل بعض المهام التي يضطلع بها مكتب تنظيم الموارد البشرية إلى المستوى اللامركزي، وأن يقرن ذلك بتفويض ملائم لبعض الصلاحيات إلى إدارة عمليات حفظ السلم وإدارة الشؤون الإنسانية. ويحتاج أي تنظيم من هذا القبيل إلى مساعدة من الدول الأعضاء في وضع قوائم وطنية تستعين بها الأمم المتحدة في وضع قوائمها المركزية. كما يحتاج إلى مران على المسائل المتصلة باللامركزية وتفويض الصلاحيات. ويحتاج كذلك إلى تمكين مكتب تنظيم الموارد البشرية بقدرة كبيرة للدعم والرصد مشفوعة بإجراءات ومبادئ توجيهية مبسطة. كذلك، سيجري الأمين العام مزيدا من الدراسات بشأن إمكانية التوسع في استخدام متطوعي الأمم المتحدة في ميداني حفظ السلم وتقديم المساعدات الإنسانية.

٤٣ - وعلاوة على ذلك، تدعو الاستراتيجية إلى تجريب نهج جديدة في تعيين الموظفين، مثل وكالات البحث عن الموظفين التنفيذيين، ومتعهدي توريد الموظفين، وأن يطبق الأسلوب الأخير خاصة بالنسبة

لوظائف ذات المدد المحددة ومهام حفظ السلم وعمليات الطوارئ. وربما ثبت أن البحث الموجه والاستعانة بمصادر التوظيف الخارجية نهجان أكثر فعالية في جلب الاختصاصيين إلى سلك الموظفين.

٤٤ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: سرعة ملء وظائف البعثات؛ وتنظيم الدعم الإداري والتعاقد؛ والاحتفاظ بقوائم نشطة لتعيينات الطوارئ. ويمكن أن يؤدي الاستعانة بمتعهدى توريد الموظفين في المهام التقنية إلى تحقيق وفورات في التكاليف الأساسية والأجور.

منح التدريب الداخلي والإعارات التي لا تسدد عنها الأمم المتحدة رواتب

٤٥ - ثمة اقتراح بتوسيع نطاق برنامج التدريب الداخلي الحالي بإضافة برنامج جديد للزمالات يشمل صفار الموظفين الفنيين من البلدان غير الممثلة والبلدان قليلة التمثيل. ويقترح أيضا التوسع في هذا البرنامج إلى جميع اللجان الإقليمية بما يسمح بتقديم منح إقليمية للتدريب الداخلي بعيدا عن المقر. وثمة مفهوم آخر سيُطرح أيضا في عام ١٩٩٥ هو الاستفادة من تبادل موظفي الخارجية. ووفقا لهذه الخطة تدعى الدول الأعضاء إلى إيفاد صفار الموظفين الفنيين المؤهلين العاملين في الحكومة في مهام لا تسدد عنها الأمم المتحدة رواتب لمدد محدودة. وهذا النظام معمول به حاليا في بعض البعثات الميدانية، وكذلك في إدارة عمليات حفظ السلم، ومع ذلك سيجري النظر في تطبيقاته الواسعة وما يترتب عليها من آثار إدارية ومالية.

٤٦ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: نشر الوعي بأعمال المنظمة بين صفار الموظفين الفنيين من البلدان غير الممثلة أو قليلة التمثيل. وسيؤدي أيضا إلى تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء والأمانة العامة ويجلب إليها الخبرات مع الاستغناء عن الحاجة إلى إنشاء وظائف جديدة.

الامتحانات التنافسية للرتب الابتدائية

٤٧ - يحتاج التعامل مع الزيادة الحاصلة في عدد البلدان، لا سيما غير الممثلة منها وقليلة التمثيل، واتساع نطاق المجموعات الوظيفية التي يجري التعيين فيها بالامتحانات، إلى النظر في استخدام خدمات التوظيف الخارجية: من أجل تغذية معلومات عن المرشحين في قواعد بيانات الأمم المتحدة المتعلقة بالامتحانات واستئجار المؤسسات المتخصصة في إجراء الاختبارات أو الجامعات لكي تقوم بالأنشطة السابقة على غرلة المرشحين، تحت رقابة الأمم المتحدة ووفقا للمعايير التي تقرها. ويعتزم استخدام هذه الخطوات في عام ١٩٩٥ في بلد أو بلدين، رهنا بمدى توفر المساهمات الخارجة عن الميزانية المقدمة من البلدان التي تعقد فيها هذه الامتحانات.

٤٨ - ويعتزم أيضا العمل بنظام امتحانات الرتب الابتدائية على الصعيد دون القطري لتسهيل إمكانية الوصول إلى هذه الفرص أمام مواطني البلدان غير الممثلة حاليا بشكل كاف في الأمانة العامة العالمية.

٤٩ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: تعيين موظفين رفيعي الكفاءة من بين عدد أكبر من المرشحين، والبلدان، والمجموعات الوظيفية؛ وتخفيض المهلة التي يستغرقها ملء الوظائف، وثمة مؤشر آخر هو انخفاض التكاليف الأساسية لإجراء الامتحانات، لا سيما باستعمال الاختبارات السابقة على عملية الغرلة.

أفرقة المقابلات

٥٠ - تكررت الإشارة من جانب الجمعية العامة والأمين العام إلى ضرورة كفاءة أعلى مستويات الكفاءة في تعيين الموظفين. وثمة سبيل لتحسين النوعية في هذا المجال هو ديناميات الفريق أو ما يمكن التعبير عنه بالمقابلات الجماعية.

٥١ - ويعتزم الأخذ بأسلوب أفرقة المقابلات مع المرشحين في المستوى الأوسط، وكبار المرشحين (حتى رتبة مد - ٢ بما فيها هذه الرتبة نفسها). وسيتولى مكتب تنظيم الموارد البشرية إدارة هذه العملية على النطاق العالمي، وإن كان سيحتاج في إجرائها إلى مشاركة الإدارة العليا في جميع المراكز القائمة. وينظر إلى تكلفة التعيين، بما فيها الوقت الذي ينفقه المديرون المشتركون في العملية، باعتبارها استثماراً ينسجم مع الغايات التي ينشدها الأمين العام. فرداءة التعيين يمكن أن تتسبب في أخطاء باهظة التكلفة للمنظمة. ومن المقرر أن يبدأ في عام ١٩٩٥ إطلاق عمليات الأفرقة المشكلة على هذا النحو. وسيجري أيضاً التدريب على ديناميات إجراء المقابلات الجماعية.

٥٢ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: استقدام موظفين اخضعوا لأكبر قدر من الغرلة؛ مشاركة أوسع نطاقاً من جانب مديري البرامج في عمليات الاختبار، وزيادة في مقدار الشفافية. وإرساء قواعد التدريب على ديناميات إجراء المقابلات الجماعية.

المجموعات الوظيفية

٥٣ - يعتزم أن يجري الإعلان عن الوظائف في شكل مجاميع مترابطة مندرجة تحت المجموعات الوظيفية، إن تسنى ذلك عملياً، بدلا من الإعلان عنها فرادى. ويحقق ذلك جملة أغراض منها، خفض تكلفة الإعلان. وسوف تتبع نهج مماثلة عندما يطلب إلى الدول الأعضاء تقديم مساعدة في مجال التعيين.

٥٤ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: انخفاض تكاليف الإعلان، وإغناء القوائم بأسماء إضافية لطالبي الوظائف.

معدل أكبر للتنقل

٥٥ - إن التنقل في تحركات محكمة للإيفاء بجزء من الطلب على خدمات المنظمة، وتلبية احتياجات التطوير الوظيفي، يمثل مشكلة للمنظمة منذ أمد طويل، على الرغم من الصبغة اللامركزية للأمانات العامة في مراكز العمل الرئيسية حول العالم. ويعتزم أن يجري في سياق التعيين التشديد بنبرة واضحة على

الإلتزام بالتنقل، تمكينا للمنظمة من التأكيد على أن تعيين الأفراد إنما يجري في الأمانة العامة العالمية للأمم المتحدة بكليتها، وليس في مكتب محدد أو مركز عمل بعينه. وثمة تساوق تام بين التنقل واحتياجات المنظمة للتوظيف المرن، وهو أيضا مهم لتطوير الإدارة وبناء الخبرات والتلاقح الشامل للتجارب، وللنمو الوظيفي وفرص الترقى. ولا بد أن يتزايد تكامل هذا المفهوم مع مفاهيم النمو الوظيفي لدى الأفراد سواء في مبدأ التحاقهم بالأمانة العامة أو على مدى خدمتهم الوظيفية اللاحقة في المنظمة.

٥٦ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: التنقل المنظم بين المهام الوظيفية؛ والإيفاء بالاحتياجات التنظيمية بقدر أكبر من السرعة؛ وتحسين عملية بناء الخبرات، وتخفيض معدل الشواغر في بعض مراكز العمل بزيادة معدل التنقل؛ وتعزيز بناء الأفرقة المشتركة بين المقر والميدان وزيادة الفرص الوظيفية المتاحة للموظفين.

جيم - تنمية الموارد البشرية وكفالة استدامتها

٥٧ - بصرف النظر عن المناحي التي يخدم بها الموظفون الملتزمون الأمم المتحدة، يظل واقعا على عاتق المنظمة إلتزام بأن تهيئ لهم جميعا فرص النمو التي تمكنهم من استغلال كل ما أوتوا من إمكانيات إلى أقصى حد مستطاع. وثمة صور شتى يتجسد فيها هذا المسعى، أهمها إرساء ثقافة إدارية تشد من أزر الأفراد وتشجذ عزيمتهم وتزيد قدرتهم على المشاركة في تحقيق غايات المنظمة.

٥٨ - ولا بد أن تكون الأمم المتحدة هي رب العمل النموذجي الذي يتيح فرص العمل التي يتمناها الأفراد، فتؤمن لهم الإشباع الوظيفي وتخلق لديهم الإعتداد بالذات. ويتعين على المنظمة أن تبذل قصاراها لتضمن وجود النظم التي تنمي مساهمات الأفراد وتقابلها بما تستحق من التقدير، ومن ثم تعيينهم خلال فترات خدمتهم في المنظمة على تحقيق أقصى استنادة ممكنة من قدراتهم وطاقاتهم. ومن شأن هذا أن يخدم في النهوض بالأعمال المهمة، دائمة التغير والتحول، التي تنيطها الدول الأعضاء بالمنظمة.

٥٩ - وعلى المديرين تقع مسؤولية كفالة الإدارة السليمة للموارد البشرية الموضوعة تحت إشرافهم. ويندرج في هذا النطاق تقديم الدعم والمساعدة من أجل تسيير دفة العمل في جميع جوانبه، وتحقيق تنمية الأفراد. وفي إطار أداء المهام، وفي بعض المناسبات الأخرى التي تحين معها إمكانيات إجراء الحوار، تتاح الفرص للتعرف على احتياجات التدريب ومتطلبات زيادة إحساس الأفراد بالإشباع الوظيفي، وتفويض المهام، والإعراب عن التقدير للمجيدين، وزيادة الصلاحيات من أجل تحقيق المزيد، وتحقيق ذلك الفرق الكبير الذي يكفل التشغيل الناجح للمنظمة.

٦٠ - إن رؤية الأمين العام لتعزيز الموظفين تحيط بمنظومة الأمم المتحدة بأسرها، ومن ثم، فإنه يدعو في هذا السياق إلى إيلاء نظرة جديدة لفكرة إنشاء كلية موظفي الأمم المتحدة. وقد استهلكت هذه التجربة بالتعاون مع منظمة العمل الدولية، ومن الواضح أن الأمانة العامة للأمم المتحدة لن تألو جهدا في المشاركة

النشطة في أي مشروع من هذا القبيل، لأنه يدعم الاستراتيجية الرامية إلى تعزيز فرص التدريب الأساسي اللازم لاحتياجات منظومة الأمم المتحدة، وتنمية القيادات الفنية، وحفز الفكر الإبداعي والمستقبلي وبلوغ الدرجة المثلى في إدارة وتنسيق الموارد البشرية والمالية.

٦١ - وتتصدى استراتيجية الأمين العام لتنظيم الموارد البشرية للجوانب العديدة المتصلة بالتغيير المطلوب احداثه في بيئة الأمانة العامة للأمم المتحدة. ويرد في الفقرات التالية ذكر لبعض الوسائل الملموسة اللازمة لدعم المديرين والموظفين وتنمية قدراتهم.

تنمية الإدارة والثقافة الإدارية

٦٢ - تحض الاستراتيجية على إيجاد بيئة داعمة، وعلى أن يكون سبيل ذلك هو تنمية الإدارة، وسواء من سبل التدريب، بما فيها تطبيق أساليب تنمية الأداء والتنظيم الوظيفي في الأمانة العامة حول العالم. ويشمل تحسين الإدارة في الأمانة العامة عددا من الخطوات الداخلية التي ترمي إلى تطوير المهارات الإدارية وتحديثها.

٦٣ - ويقتضي تنفيذ الاستراتيجية تصميم التدريب الإداري من أجل تحقيق الأهداف التالية: تدشين ثقافة إدارية جديدة تقوم على زيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين والموظفين؛ وزيادة الطاقات الإنتاجية للمديرين والموظفين في جميع المستويات عن طريق زيادة مهاراتهم وتوسيع نطاق الخيارات الوظيفية أمامهم؛ وضبط توجهات الموظفين والمديرين بما يتفق وروح الميثاق ومدونة قواعد سلوك موظفي الخدمة المدنية الدولية؛ وتعزيز المهارات في مجال علاقات الموظفين بالإدارة بحيث تصبح في صورتها المثلى هي القاعدة السارية في الأمانة العامة؛ وتوفير المهارات، ومن ثم الفرص المتاحة، لتحقيق اللامركزية وتفويض الاختصاصات، إنجازا لأعمال المنظمة على المستويات الملائمة وتعزيزا للفعالية وتحقيقا للإشباع الوظيفي؛ غرس روح المسؤولية والمساءلة في نفوس الموظفين والمديرين جميعا؛ زيادة المعارف بمسائل الجنسين وزيادة درجة الشعور بها؛ التعزيز الواعي للدور الذي يقوم موظفو الخدمات العامة عن طريق تنمية فرص التطوير الوظيفي وتهيتها لهم؛ وأخيرا، جعل الإدارة القائمة على الأداء هي الأسلوب الإداري الأساسي المقبول من جانب المديرين والموظفين، وهي التي تشمل تحديد الأهداف وتخطيط الأعمال وتأمين الاتصالات بما فيها التغذية المرتدة، والتقييم القائم على الإنجاز وتقدير المبرزين.

٦٤ - وسوف تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: زيادة إنتاجية الموظفين، وزيادة معدل تنقلهم، وتحسين رصد مواطن القوة والضعف، وتحسين المساءلة وزيادة الشعور بالمسؤولية من جانب المديرين.

الأجر وشروط الخدمة

٦٥ - من أجل اجتذاب أفضل الموظفين المؤهلين واستبقائهم، يجب إيلاء الانتباه إلى مدى كفاية مجموعة الأجر والمستحقات المعروضة. وفي حين أن روح الميثاق هي التي تحفز موظفي الأمم المتحدة، فلا محيد عن أن يكون تعويض الأمم المتحدة أقرب إلى ما يقدمه أرباب عمل آخرون في السوق.

٦٦ - وفي أنحاء عديدة من العالم وفي عدد من الميادين المهنية، فقدت منظومة الأمم المتحدة قدرتها التنافسية. وهذا الحال، الذي اعترفت به لجنة التنسيق الإدارية أكثر من مرة واعترفت به الجمعية العامة، يتسم بتناقض خاص نظرا لتزايد ما يطلب من الموظفين فيما يتصل بالدور المتزايد الذي تضطلع به المنظمة وأنشطتها الآخذة في التوسع دائما في العالم المعاصر. وكما ذكرت لجنة التنسيق الإدارية من قبل "نظام الأجر الحالي غير إيجابي ومضى زمنه ويجب اصلاحه اصلاحا كاملا كي يصبح تنافسيا مع وكالات التمويل والمعونة الثنائية ومتعددة الأطراف الأخرى". (مقرر لجنة التنسيق الإدارية ٢١/١٩٨٩). ومؤخرا، في آذار/مارس ١٩٩٤، حثت لجنة التنسيق الإدارية مرة أخرى لجنة الخدمة المدنية الدولية، امتثالا للقرار ٢١٦/٤٧، على تقديم مقترحات في عام ١٩٩٤ إلى الجمعية العامة لتحسين القدرة التنافسية لشروط خدمة نظام الأمم المتحدة الموحد عن طريق القيام، تطبيقا لمبدأ نوبلمير، بادراج الأجر المنطبق على منظمات دولية أخرى التي تتنافس مع مؤسسات النظام الموحد للموظفين. وفي حزيران/يونيه ١٩٩٤، كرر ممثل الأمين العام، وهو يدلي بكلمة في الدورة الأربعين للجنة الخدمة المدنية الدولية، ذكر أن المشاكل التي يصادفها الأمين العام وزملاؤه في لجنة التنسيق الإدارية لاجتذاب أفضل الموظفين، في حين تستمر الشكوك حول ما إذا كان النظام الموحد مازال تنافسيا. ومن ثم يتمثل الاهتمام الأساسي للجنة التنسيق الإدارية، كما أعربت عنه مرارا وتكرارا لكل من لجنة الخدمة المدنية الدولية والجمعية العامة، في إجراء تحديث هام لتطبيق مبدأ نوبلمير يعكس، في جملة أمور، إضفاء الطابع الدولي على سوق العمل. ومن المعروف أن مستويات الأجور التي يعرضها أرباب عمل دوليون آخرون، مثل البنك الدولي والمنظمات المنسقة، تنافسية أكثر من مستويات أجور النظام الموحد. وفي بعض هذه المؤسسات، قد يزيد الأجر بنسبة ٤٠ في المائة عن الأجر الذي يقدم لواجبات ومسؤوليات مماثلة.

٦٧ - ويعرب الأمين العام، كما حثت على ذلك لجنة التنسيق الإدارية، عن اعتقاده أنه قد أصبح يتعين الآن على الجمعية العامة أن تكرر توجيه دعوتها الواردة في القرار ٢١٦/٤٧ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢ وأن توعد إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية بأن تكمل استعراضها الشامل لجميع جوانب تطبيق مبدأ نوبلمير بغية إعادة القدرة التنافسية لنظام الأمم المتحدة الموحد.

٦٨ - مؤشر الأداء هو: القدرة على اجتذاب الأفضل للأمانة العامة ونظام الأمم المتحدة واستبقائهم فيها.

البعثات

٦٩ - تزعم الاستراتيجية المبينة أعلاه معالجة كل من ملاك الأمانة العامة وتزايد مجال موظفي البعثات. وفي ضوء الخبرة المكتسبة مؤخرا في عمليات حفظ السلم، ستجرى استعراضات أخرى لشروط الخدمة في مواقع البعثات، بما في ذلك اتخاذ ترتيبات لأسر الفانيين، وأمنهم وسلامتهم، والتشديد على إسداء المشورة. وبالإضافة إلى ذلك، ستعالج مسائل ضمان وظائهم المحددة أو حجز وظائف بمستويات مماثلة والتوجيه لإعادة الالتحاق بالعمل عند اختتام البعثات، بما في ذلك الفحوص الطبية.

٧٠ - وكما أشير إليه أعلاه، تتخذ ترتيبات لتبسيط تطبيق القواعد والإجراءات على جميع جوانب الموارد البشرية اللازمة للبعثات، بما في ذلك تنظيم وإدارة شروط الخدمة، والترتيبات التعاقدية، والبدلات والاستحقاقات المبسطة.

٧١ - وستشمل مؤشرات الأداء تحسين نوعية الخدمة والدعم للموظفين والعاملين بعقود قصيرة المدة المشاركين في البعثات.

الحياة الوظيفية للموظفين في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها

٧٢ - تكمن المسؤولية عن نمو وتطور الحياة الوظيفية في جانبين: في المنظمة من حيث براعة المدير والهيكل؛ وفي الموظف من حيث مدى استعداده والتزامه بالتحلي بالمرونة، وتحمل المخاطر المتأصلة في التغيير وبصورة عامة توجيه طموحاتهم من أجل النمو في حدود الفرص التي تتيحها الأمانة العامة على الصعيد العالمي. ولا يمكن أن يحدث تطور وظيفي إن لم يتخذ الموظف جانباً غير سلبي.

٧٣ - ويستلزم التنفيذ الكامل لتحديد المسارات الوظيفية سجلات أداء ملائمة لن تتاح حتى ١٩٩٧ - ١٩٩٨، فضلاً عن تدريب المديرين على الاضطلاع بأدوارهم في الدعم الوظيفي والتطور الوظيفي، وتدريب الموظفين من حيث كل من المهارات والاستعداد للتغيير والتنقل. وفي حين أنه لم يتم بعد وضع هذين العنصرين بصورة كاملة، تتخذ تدابير تحضيرية لاحراز التقدم فيهما. وبالإضافة إلى ذلك، يجري إعداد برامج تدريب لتيسير نمو الموظفين ليتولوا وظائف أكثر تحدياً.

٧٤ - وفي عام ١٩٩٥، سيجري الأخذ بعملية لتحقيق اللامركزية ترمي إلى إعطاء موظفي شؤون الموظفين وموظفي التعيين/التنسيق قدراً من الوقت الإضافي لتولي مهام إسداء المشورة بشأن الحياة الوظيفية وتقديم الدعم والمشورة للموظفين فيما يتعلق بإدارة حياتهم الوظيفية. ولا توجد اعتمادات في الوقت الراهن لهذه المهمة الجوهرية في ملاك مكتب تنظيم الموارد البشرية، كما أنه ليس من العملي الاضطلاع بها في إطار عبء العمل الحالي.

٧٥ - وسيصبح من اللازم تقديم نوعين من التدريب لكفالة التنفيذ الفعال لهذا التغيير: أولاً، تدريب الموظفين في المقر وفيما وراء البحار مما تسند إليهم سلطة على مهارات تنظيم الأفراد والاتصالات والإدارة التي تتسم بالأهمية الحاسمة للاضطلاع بمهام جديدة؛ وثانياً، تدريب موظفي شؤون الموظفين في جميع أنحاء العالم على المهام الجديدة لإسداء المشورة فيما يتعلق بالحياة الوظيفية والدعم والنصح للموظفين. وفضلاً عن ذلك، يلزم إخصائي تنظيم الحياة الوظيفية، كما أوضح في إطار التقديرات المنقحة في الباب الثالث، لقيادة البرنامج العالمي والإشراف عليه.

٧٦ - ويتطلب نظام تخطيط العمل وتقييم الأداء الذي يناقش أدناه إجراء حوار بين الموظف والمدير. ويتيح هذا الفرص كي يسدي المدير النصح للموظفين بشأن الأداء والتدريب والمسائل المتعلقة بالحياة

الوظيفية. ويوضح التقرير المعروض على الجمعية العامة (A/C.5/49/1) أن الأمين العام سيجعل المديرين خاضعين للمساءلة عن الإدارة الحسنة للموظفين الذين يعهد إليهم بالإشراف عليهم. ويشجع نظام تخطيط العمل وتقييم الأداء للموظفين على أن يتدبروا احتياجات حياتهم الوظيفية فيما يتصل بولايات المنظمة ويتطلب من الإدارة أن تستجيب لذلك.

٧٧ - وبإيجاز، سينشأ دعم للتطور الوظيفي فسي السنوات القادمة. ويتضمن برنامج التدريب للفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ أنشطة موجهة إلى كل موظف على حدة تعزز رفع مستوى المهارات والمعارف الهامة وتطويرها. ومن المزمع أن يدرّب البرنامج الشامل للتنمية الإدارية المديرين والمشرفين على أمور في جملتها الاضطلاع بأدوارهم في دعم الحياة الوظيفية وتطور الموظفين.

٧٨ - وتشمل مؤشرات الأداء ما يلي: تحسين تهم المديرين لدورهم؛ وإدراك كل موظف على حدة لاحتياجات تنظيم حياته الوظيفية؛ وزيادة إنتاجية الموظفين؛ ورفع المعنويات.

نظام تخطيط العمل وتقييم الأداء

٧٩ - طلبت الجمعية العامة، بقراريها ٢٧٦/٤٧ المؤرخ ٨ نيسان/أبريل ١٩٩٢ و ٢١٨/٤٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢، إلى الأمين العام في جملة أمور، أن يدرج فيما يتعلق بالمساءلة والمسؤولية وتقييم الأداء لجميع الموظفين، بما فيهم الموظفون الأقدم، أهداف ومؤشرات أداء.

٨٠ - وقد بدأ مكتب تنظيم الموارد البشرية بالفعل مهمة وضع نظام تقييم أداء جديد. ويقوم هذا النظام الجديد على وضع خطط عمل وتحديد معايير أداء لكل موظف على حدة وربط أداء الفرد بخطط وحدة العمل والأهداف التنظيمية العامة. وبموجب هذا الاقتراح الجديد، وبالتشاور المسبق، سيخضع كل موظف للمساءلة عن إنجاز نواتج وخدمات، كما ونوعاً على السواء.

٨١ - ويجري تطبيق نموذجي متواضع جداً لنظام وتقييم الأداء في وحدات تنظيمية منتقاه طوال الفترة من تموز/يوليه إلى تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤. وستكرس الفترة المتبقية من عام ١٩٩٤ على التحسين والتنفيذ والتخطيط في إدخال نظام تقييم الأداء أثناء عام ١٩٩٥.

٨٢ - ويشكل تنفيذ نظام تقييم أداء منقح، مصحوباً بانجاز برنامج شامل لتقييم الأداء والتدريب على الإدارة في جميع أنحاء العالم لجميع المديرين والموظفين جزءاً من الانتقال إلى ثقافة إدارة تقوم على الأداء في جميع أنحاء المنظمة.

٨٣ - وبناءً على ذلك، يمثل عام ١٩٩٥ سنة تنفيذ انتقالية؛ يجري فيها الانتقال من تقييم الأداء الحالي إلى نظام تقييم الأداء الجديد. وأهم من ذلك، فهي سنة الانتقال إلى ثقافة موجهة نحو الأداء والمخرجات حيث تهدف الجهود فيها إلى تحقيق نتائج متفق عليها، بدلاً من الانخراط في أنشطة يومية وإدارتها دون

برنامج عمل مرتبط بأهداف. وطوال عام ١٩٩٥، سيجري في جميع وحدات الأمانة العامة الأخذ بنظام تقييم الأداء الجديد تراكميا من أجل كفاءة التنفيذ الكامل له في عام ١٩٩٦. وتجدر الإشارة إلى التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "نحو نظام جديد لتقييم الأداء في الأمانة العامة للأمم المتحدة: متطلبات التنفيذ الناجح" (A/49/219، المرفق).

٨٤ - تشمل مؤشرات الأداء ما يلي: تخطيط العمل؛ مدى توفر تقارير الأداء سنويا؛ تحسين الأداء العام من جانب المديرين والموظفين؛ زيادة الانتاجية على أساس خطة عمل وزيادة الرضا الوظيفي والاعتراف بالانجازات الوظيفية وإقامة حوار جديد بين الموظف والمشرف.

التنسيب والترقية

٨٥ - أخذت المنظمة مؤخرا بنظام جديد للتنسيب والترقية، وترمي الاستراتيجية إلى إدارة ورصد هذا النهج في السنوات القادمة وتقديم تقرير إلى الجمعية العامة في هذا الشأن في عام ١٩٩٦. وستعزز فعالية نظام التنسيب والترقية بالنتائج التي سيسفر عنها نظام تقييم الأداء الجديد حيث ستتراكم بيانات أداء موثوق بها وذلك من أجل صنع قرارات بشأن الترقية تكون أكثر موضوعية وقائمة على الأداء. وتدعو الاستراتيجية إلى إدارة الحد الأقصى من الشفافية في إدارة الشواغر واختيار من يشغلونها.

٨٦ - وفي مجال الترقية أيضا، سيبدأ مكتب تنظيم الموارد البشرية، اعتبارا من عام ١٩٩٦، استعراضا كل ثلاث سنوات للحالة الوظيفية للموظفين الذين لا تجري ترقيتهم بموجب هذا النظام. وسيحاول هذا الاستعراض تعيين أسباب الافتقار إلى التطور الوظيفي لهؤلاء الموظفين وسيقترح اتخاذ إجراءات تصحيحية. وعن طريق النظر في أوضاع الموظفين الذين لا تجري ترقيتهم لفترات طويلة من الزمن، يعقد الأمل على أن يؤدي هذا إلى رفع المعنويات ومعالجة مشاكل في "الاختناقات" الوظيفية عن طريق إعادة التدريب أو عن طريق إعادة الوزع الداخلي في الأمانة العامة.

٨٧ - وستمثل مؤشرات الأداء فيما يلي: تحسين الشفافية في ملء الوظائف داخليا؛ وتعزيز إمكانية الوصول إلى معلومات الأداء لصنع القرارات الخاصة بالترقية؛ واستعراض الموظفين الذين لا يشاركون بنجاح في ذلك.

التنقل

٨٨ - يشار في هذا التقرير إلى التنقل، أو عدم التنقل، فيما يتعلق بموظفي الأمم المتحدة. ويعتبر الأمين العام أن زيادة التنقل لن تخدم المنظمة على نحو أفضل فحسب وإنما ستخدم الموظف نفسه أيضا من حيث حياته الوظيفية وبناء خبراته ورضاه الوظيفي.

٨٩ - وتتطلب الاستراتيجية التنقل من جانب جميع الموظفين الجدد. وبالنسبة للموظفين المعيّنين دوليا الموجودين بالفعل، ستستكشف إمكانية تخطيط منظم لإعادة الانتداب من أجل وضع نظام لتيسير التنقل

المنضبط للموظفين. وستجري هذه التنقلات داخل مختلف أمانات المنظمة في العالم أجمع. وأهم من ذلك داخل أماكن العمل الثابتة في جميع أنحاء العالم. وبهذه الوسيلة، يمكن أن تستفيد المنظمة من التبادل الإقليمي للأفكار والتجارب والخبرات الفنية، فضلاً عن ذلك، سيصبح لدى موظفي المقر فهم أفضل لاحتياجات وعمل اللجان الإقليمية ومكاتب الأمم المتحدة الأخرى والعكس صحيح. وسيكتسي مفهوم الفريق العالمي الواحد من موظفي الأمم المتحدة واقعية أكبر. ومن أجل تيسير وتشجيع التنقل، ستبذل جهود لمساعدة الوظائف المزدوجة وعمل الأزواج، متى تسنى ذلك.

٩٠ - وفيما يتعلق بالموظفين المعيّنين محلياً، سيصمم التناوب/التحويلات داخل مراكز العمل في صلب نظام تحديد المسارات الوظيفية. ومرة أخرى، ستستفيد المنظمة من حركة الموظفين، وسيمثل العمل الجديد والفرص المتباينة تحدياً للأفراد وستعمل على تجديد عزمهم. وستتاح للمنظمة إمكانية الحصول على موظفين معدين بصورة أفضل للتكيف حسب متطلبات تتغير دائماً تطلب من المنظمة، بما في ذلك حفظ السلم وفرص البعثات الأخرى فيما وراء البحار.

٩١ - وستشمل مؤشرات الأداء، بادئ ذي بدء، جهاز تخطيط وإدارة إعادة التدب وفي حينه فريقاً من موظفي الأمم المتحدة العالميين المتنقلين المنعمين بالعزم والمستعدين للعمل حسبما يطلب الأمين العام وحسبما تتطلبه المنظمة.

الجنسان

٩٢ - بتقاسم جميع مديري البرامج مسؤولية تحقيق الأهداف التي يحددها الأمين العام في مجال التوازن بين الجنسين. وكجزء من مسؤولياتهم، سيخضع المديرون للمساءلة عن تحسين التوازن بين الجنسين في مكاتبهم وإداراتهم وعن إتاحة فرص التطور الوظيفي للمرأة. وهناك عنصر آخر في الاستراتيجية هو تعزيز مكتب جهة التنسيق. وبالإضافة إلى التوظيف، من المزمع أن تكون لدى جهة التنسيق القدرة على دعم مكتب تنظيم الموارد البشرية فيما يلي: تطوير وسائل لاستبقاء المرأة، وتحديد التدريب المحدد لتعزيز أثر المرأة في المنظمة، وتشجيع إنشاء مهام التعليم الخاص؛ وفي إيجاد وسيلة أفضل للاستجابة لمسائل الوظائف المزدوجة، وتغيير الثقافة الإدارية التي يسيطر عليها الذكور وإعداد المديرات للمناصب العليا، بما في ذلك تخطيط التعاقب وتحديد المسارات الوظيفية.

٩٣ - وستشمل مؤشرات الأداء ما يلي: الأخذ بالتدريب الموجه للمرأة (مثل التدريب على الإدارة وإقامة الاتصالات وتأكيد الذات)، والنمو في عدد كبار المديرات، وهيئة بيئة داعمة أكثر للمرأة بصورة عامة.

الصحة والرفاه

٩٤ - تقتضي الاستراتيجية إدخال تحسينات على الدائرة الطبية، بما في ذلك، نظام معلومات للإدارة الصحية، وتحقيق لا مركزية العديد من المهام الإدارية الطبية، وتوفير خدمات إضافية لزيادة رفاه الموظفين.

٩٥ - ويمكن تحقيق لا مركزية العديد من المهام الإدارية الطبية بصورة منتظمة من خلال الأساليب الملائمة لتفويض السلطة، والتزويد بالمعلومات، والرصد. والهدف هو التعجيل بعملية إصدار الموافقات الطبية من أجل الوزع العاجل للموظفين/المراقبين العسكريين/أفراد الشرطة المدنية، وتجنب حالات التأخير دونما داع في الموافقة على الإجراء الطبي، وتسوية جميع مطالبات التعويضات ذات الصلة بأسباب صحية قبل نهاية كل بعثة من بعثات حفظ السلم. وستفوض هذه السلطة إلى مختلف الموظفين الطبيين الإقليميين، والموظفين الطبيين للجان الإقليمية، والأطباء المدنيين الدوليين في عمليات حفظ السلم الكبرى.

٩٦ - ومع تحقيق لا مركزية الأنشطة الإدارية الطبية، ستزداد مشاركة الموظفين الطبيين في تعزيز تحسين صحة الموظفين ورفاههم على نطاق عالمي من خلال الفحوص الطبية الدورية المنتظمة؛ والفحوص الطبية الإلزامية في أعقاب البعثات، بما في ذلك إجراء جميع الفحوص المخبرية الأساسية والتزويد بالمعلومات؛ وإجراء عمليات التحصين؛ وعمليات التقصي المتعلقة ببعض المخاطر الصحية المحددة.

٩٧ - وفيما يتعلق بالأمانة العامة بنطاقها العالمي، سيكون هناك مزيد من التركيز على ما يلي: برامج التربية الصحية بما في ذلك تقليل الوزن، والتوقف عن التدخين؛ والتزويد بالمعلومات على النحو الملائم قبل الإيذاء في بعثات، بالنسبة للمجموعات والأفراد؛ وتحسين بيئة العمل، بالتشاور مع مكتب الخدمات العامة؛ ومعالجة الإجهاد بما في ذلك توفير خدمات المشورة في الحالات الحرجة؛ وتوفير خدمات المشورة في مجال إساءة استعمال المخدرات وإدمان الكحوليات؛ والاستجابة للقضايا من قبيل فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب؛ والسفر إلى المواقع الميدانية لإجراء تقييم موقعي وتقديم الدعم إلى الموظفين في ضوء الحالة الطبية؛ ورصد المهام التي أزيل عنها الطابع المركزي.

٩٨ - وستشمل مؤشرات الأداء تحقيق معدل أسرع في تجهيز الموافقات الطبية؛ وتحسين صحة الموظفين وانتاجيتهم عموماً، وإجراء الفحوص في أعقاب البعثات؛ وتوفير خدمة أكثر استجابة عموماً للمديرين والموظفين في جميع أنحاء العالم. ومن شأن تحسين صحة الموظفين أن تترجم أيضاً إلى أقساط أقل للتأمين الصحي، مما تنشأ عنه وفورات بالنسبة للموظف والمنظمة على السواء.

نظام المصالحة والتحكيم

٩٩ - ظل نظام "إقامة العدل" في المنظومة موضع انتقادات لسنوات عديدة مردها التأخير وعدم الكفاية. وقد أخذت هذه الانتقادات في الاعتبار لدى إجراء استعراض شامل للمنظومة، وسيقدم الأمين العام تقريراً عن مفهوم إيجاد نظام أكثر فعالية (A/C.5/49/13).

١٠٠ - ويتمثل أحد التغييرات المقترحة في إتاحة الفرص من أجل تسوية المنازعات في مراحلها المبكرة، بدلاً من التشجيع على اللجوء إلى المقاضاة الكاملة والمكلفة. وبمعنى آخر، تناول القضايا قبل أن تتحول إلى مشاكل. وسيجري تدريب المديرين والموظفين على استخدام آليات المصالحة، وكما سبقت الإشارة إليه سيجري تطوير ثقافة إدارية تعكس على نحو ملائم مفهوم المساءلة في عملية تنظيم الموظفين. وأحد

العناصر الرئيسية لهذا النهج المتعلق بحل النزاعات هو تعيين أفرقة تابعة لأمين المظالم على النطاق العالمي، مع وجود أمين المظالم في المقر حيث يعمل بوصفه منسقا رئيسيا.

١٠١ - وستشمل مؤشرات الأداء تحسين أسلوب حسم الخلافات على المستوى الإداري، وتقليل عدد حالات اللجوء إلى المقاضاة، والحد من التكاليف التي تتحملها المنظمة، وتحسين الثقة بين الموظفين والإدارة.

العلاقات بين الموظفين والإدارة

١٠٢ - في سياق حدوث تغيير كبير، تكون هناك حاجة حقيقية لتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، بما في ذلك تيسير أعمال لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، واللجنة الاستشارية المشتركة، وإجراء اتصالات غير رسمية بين ممثلي الموظفين والإدارة. فالتغيير يشكل تهديدا بالنسبة للكثيرين، ولذلك، فإن هناك حاجة إلى إيلاء الاهتمام لضمان إعلام الموظفين، على نطاق عالمي، وإشراكهم بصورة تامة في إدارة التغيير.

١٠٣ - وتدعو استراتيجية الأمين العام إلى تحقيق أقصى قدر من تقاسم المعلومات، وهذا النهج يلزم تطبيقه بصورة متعمدة من جانب جميع المديرين وعلى جميع المستويات. ويعد تحسين الاتصالات والثقة بين الموظفين والإدارة جزءا من ثقافة الإدارة المتغيرة، وهو أمر يتمشى مع الحوار المطلوب كجزء من إدارة الأداء.

١٠٤ - وستشمل مؤشرات الأداء تحسين الاتصال، وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، والتقليل من مناخ المجابهة في الأمانة العامة، وتحسين الروح المعنوية للموظفين.

الأمين والسلامة

١٠٥ - أصبح موضوع أمن وسلامة موظفي الأمم المتحدة الذين يعملون في مراكز العمل في أنحاء العالم إحدى القضايا التي تحظى باهتمام كبير على مدى السنوات الثلاث الماضية. واعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٢ حتى وقت إعداد هذا التقرير، قتل ٤٧ من موظفي منظومة الأمم المتحدة وهم يؤدون المهام التي أسندتها إليهم الدول الأعضاء. وتعرض عدد آخر للهجوم والإصابة والمضايقة والتخويف. وفي تقرير الأمين العام إلى الجمعية العامة ومجلس الأمن (A/48/349-S/26358) جرى إبراز عدد من الثغرات في النظام الحالي لإدارة الأمن بالأمم المتحدة. ويجري بذل جهود متضافرة في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة لتعزيز وتحسين نظام الإدارة الأمنية، ويجري التركيز على توفير التدريب الأمني الملازم لجميع الموظفين، وعلى وضع نظام لمعالجة الإجهاد في الحالات الحرجة.

١٠٦ - وستشمل مؤشرات الأداء وجود موظفين أفضل إعدادا وأوفر دعما فيما يتعلق بالخدمة في المناطق الخطرة، وتحسين أداء المنظمة للتنبؤ ببيور الاشتغال المحتملة، ومساعدة الموظفين على التعامل مع حالات الأزمات.

دال - إنتهاء خدمة الموارد البشرية

١٠٧ - ينبغي تخطيط وتنظيم العملية المؤدية إلى التقاعد على نحو يؤدي إلى تجنب تعريض الموظفين للقلق والإجهاذ بما لا طائل وراءه. وينبغي تمكين جميع الموظفين من إتمام عملهم مع المنظمة، وهو العمل الذي يستغرق طيلة حياتهم في أحيان كثيرة، في ظروف أمثل من الرضاء الوظيفي والاعتراف بهم. وينبغي أن يعملوا في بيئة يكون فيها المديرون أفضل استعدادا بما يتيح للموظفين الذين هم على وشك الإنتهاء من حياتهم الوظيفية أن يختتموها بصورة منتجة.

عملية التقاعد العادية

١٠٨ - ينبغي تيسير عملية التقاعد عن طريق تبسيط إجراءات إنتهاء الخدمة، والاستمرار في تيسير الحصول على الخدمات من مكتب تنظيم الموارد البشرية، وتحسين التعاون مع رابطة الموظفين السابقين في الخدمة المدنية الدولية.

١٠٩ - وسيواصل مكتب مستشار الموظفين التابع لمكتب تنظيم الموارد البشرية تقديم المشورة بشأن مسائل من قبيل التخطيط للإعادة إلى الوطن، ومعالجة المسؤوليات الأسرية، والتصرف في مدفوعات نهاية الخدمة. وستقدم المساعدة في إدارة الفجوة التي تنشأ ماليا ما بين الخروج من كشف المرتبات وبدء الحصول على مدفوعات من الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، وستجري مواصلة استكشاف السبل لتقليل هذه الفجوة وسدها في نهاية المطاف.

١١٠ - وستشمل مؤشرات الأداء التقليل من حالات الاجهاذ والقلق التي تسبق التقاعد، وتيسير عمليات تسديد المستحقات النهائية.

إنهاء الخدمة

١١١ - يجب على المنظمة، كجزء من الاستراتيجية، أن تستمر في استخدام قدرتها على إنهاء خدمة الموظفين الذين يثبت أن أداءهم كان ضعيفا على مدى فترة من الزمن. فالمطالب الملقاة على كاهل الأمم المتحدة أشد من أن تسمح لها بالإبقاء على موظفين غير منتجين من شأن استمرارهم في الخدمة أن يقوض فعالية وكفاءة المنظمة، ومعنويات وإنتاجية ما عداهم من أفراد ملتزمين وجيدين الأداء.

١١٢ - وستشمل مؤشرات الأداء زيادة المساءلة بالنسبة للمديرين، وتحسين الروح المعنوية بالنسبة للموظفين ذوي الأداء الجيد.

زيادة معدل التناقص الطبيعي للوظائف/التقاعد المبكر

١١٣ - تقتضي الإستراتيجية، كأداة إدارية لها، التنفيذ الفعال لاتفاقات إجمالية لترك الخدمة نظير تسوية أو إنهاء الخدمة المتفق عليه. ويرى الأمين العام أن هذا في صالح المنظمة في ظروف معينة مثل وجود تقييدات على الميزانية، أو حينما يكون من الضروري تغيير تركيبة المهارات المتوفرة لدى الأمانة العامة. ومن شأن التقاعد المبكر عند رتبة المدير والرتب الأقدم في وظائف الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة، وفئات الموظفين الأخرى أن يتيح إحداث تغيير في ثقافة الإدارة، وتركيبية مهاراتها، وفي تطويرها، وإلى زيادة الفعالية والكفاءة في سياق المطالب الدائمة التغيير التي تواجه الأمانة العامة بنطاقها العالمي.

١١٤ - وستشمل مؤشرات الأداء زيادة معدل التناقص الطبيعي للوظائف على مستوى الرتب الأقدم، وتحسين معنويات الموظفين، وفتح باب الفرص أمام الأداء على مستوى المنظمة والنمو على المستوى الفردي، وإحداث تغيير في فعالية التكاليف.

إجراء مقابلات مع الخارجيين من الخدمة/استمرار المشاركة

١١٥ - توفر التغذية الاسترجاعية التي تحصل عليها المنظمة من الموظفين المتقاعدين (والمستقيلين عند أي رتبة) معلومات قيمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية للأمانة العامة. وهذه التغذية الاسترجاعية مفيدة في تحديد نقاط الضعف في الهياكل، وفي الإدارة، وفي السياسة، وفي العمليات، إذ يمكن النظر إلى هؤلاء الأشخاص باعتبارهم مصادر تتسم بالموضوعية.

١١٦ - وتوفر للمنظمة، بين موظفيها المتقاعدين، مجموعة من الخبرات والمواهب التي ينبغي الاعتماد عليها عند الاقتضاء. ويتطلب ذلك وضع قائمة بالموظفين السابقين المهتمين بالأمر الذين يرغبون في المساهمة، للصالح العام أو في حدود أحكام النظام الإداري للموظفين، مقابل تعويض زهيد. ومن المقترح، في هذا الصدد، تعديل الحد الأعلى الحالي للدخل الذي حددته الجمعية العامة لكي يواكب بيانات تكاليف المعيشة من ١٢ ٠٠٠ من دولارات الولايات المتحدة سنويا إلى مستوى حالي ملائم.

١١٧ - وستشمل مؤشرات الأداء إجراء تقييم موضوعي لمواطن ضعف وقوة الأمم المتحدة كصاحب عمل؛ ولثقافتها الإدارية.

هـ - بعض وسائل التغيير الإضافية

١١٨ - بالإضافة إلى مختلف العناصر التي ورد ذكرها في هذا التقرير، فإن نجاح تنفيذ استراتيجية الأمين العام لتنظيم الموارد البشرية يقوم على فرضية دخول الإصدارين الأول والثاني من نظام المعلومات الإدارية المتكامل طور التشغيل الكامل في عام ١٩٩٥، وفرضية إعادة تنشيط مكتب تنظيم الموارد البشرية وتمويله وتزويده بالموظفين على نحو كاف.

نظام المعلومات الإدارية المتكامل

١١٩ - إن الفرض من نظام المعلومات الإدارية المتكامل هو أن يوفر لعملية إدارة الموارد البشرية وتنظيمها نظاما لتجهيز البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والإجراءات الإدارية والتنظيمية على نطاق عالمي والإبلاغ بها. وخلافا لقواعد البيانات المركزية القائمة حاليا، حيث يتم إدخال بيانات الموظفين بعد تجهيز الإجراءات الإدارية، وبالتالي فإن هذه البيانات تكون عتيقة في أحيان كثيرة، فإن نظام المعلومات الإدارية المتكامل هو نظام يقوم على الاتصال المباشر حيث يتم استيفاء السجلات في ذات الوقت الذي يتم فيه تجهيز معاملات الموظفين. ونتيجة لذلك، فإن نظام المعلومات الإدارية المتكامل سيزود مكتب تنظيم الموارد البشرية بالمقر وفي الخارج، ومديري البرامج، بالمعلومات الدقيقة والحديثة في كل الأوقات. وبمجرد أن ينفذ هذا النظام بالكامل، ستكون له قيمة تجل عن التقدير فيما يتعلق بأغراض التخطيط والرصد والإبلاغ، وزيادة مساهمة الموظفين على جميع المستويات.

١٢٠ - وستشمل مؤشرات الأداء تنفيذ الإصدارين الأول والثاني من نظام المعلومات الإدارية المتكامل المتعلقين بإدارة شؤون الموظفين وبالاستحقاقات والبدلات؛ بالإضافة إلى توفير أدوات لتخطيط الموارد البشرية من أجل تنظيم الحياة الوظيفية، وتخطيط ترتيبات الخلافة، وما إلى ذلك.

اتجاه خدمات مكتب تنظيم الموارد البشرية

١٢١ - سوف تتطلب الاستراتيجيات المحددة في هذا التقرير أيضا إحداث تغيير عميق في أداء مكتب تنظيم الموارد البشرية.

١٢٢ - ويجب أن يكون مكتب تنظيم الموارد البشرية أكثر توجها نحو الخدمات. وعلى استعداد لخدمة عملائه المتنوعين، بمن فيهم الأمين العام والمديرون والموظفون، وبصورة غير مباشرة الدول الأعضاء. ويجب أن يكون أكثر استجابة من حيث التوقيت والمضمون. ويجب أن يشرح كيفية تطبيق القواعد والإجراءات، وأن يبسط الإجراءات بالنسبة للموظفين، وأن ييسر إتاحة خدماتهم للمنظمة على نطاق أوسع. ومكتب تنظيم الموارد البشرية في حاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام للاتصالات ليس من حيث القضايا المتصلة بتنظيم الموارد البشرية واستخداماتها فحسب، ولكن أيضا من حيث فرادى الموظفين؛ ولا بد من زيادة تحسين الشفافية حتى تصبح جميع الإجراءات مفهومة وواضحة؛ وعلى مكتب تنظيم الموارد البشرية أن يعمد إلى إشراك المديرين وممثلي الموظفين في أعماله، لا سيما فيما يتعلق بإدارة التغيير؛ وعليه أن يتلمس السبل لتعزيز اللامركزية وتفويض السلطة كي يتمكن من تقديم الخدمات الأخرى، مثل دعم الحياة الوظيفية، وهو الدعم الذي يتوقع المتعاملون معه أن يحصلوا عليه في ظل نظام حديث لتنظيم الموارد البشرية.

١٢٣ - وستشمل مؤشرات الأداء وجود مكتب لتنظيم الموارد البشرية تمثله مكاتبه المختلفة على نطاق عالمي. والتي ينظر إليها باعتبارها أكثر سهولة في التعامل، وأكثر فعالية وأكثر كفاءة؛ وأن يكون عموما بمثابة مركز لخدمة المنظمة ككل.

ثالثا - التقديرات المنقحة في الباب ٢٥ جيم

١٢٤ - سييذل كل جهد ممكن أثناء تنفيذ المقترحات الموجزة في هذا التقرير، لاستيعاب الاحتياجات ذات الصلة من الموارد من خلال إعادة وزع الموارد الحالية المرصودة للباب ٢٥ جيم (مكتب تنظيم الموارد البشرية) من الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٤/١٩٩٥^(٧). بيد أنه سيلزم توفير موارد إضافية في عام ١٩٩٥ للتعجيل بتنفيذ التدابير المقترحة.

ألف - الاحتياجات الاضافية بالتكلفة الكاملة

القدرة على التخطيط

١٢٥ - رصد اعتماد في إطار البرنامج الفرعي ١ (تخطيط وتحليل السياسات) من الباب ٢٥ جيم لعدد من وظائف التحليل الإحصائي وتحليل السياسات، ومثلما وردت الإشارة إليه في التقرير المرحلي السادس للأمين العام، بشأن مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل (A/C.5/48/12/Add.1) فقد كانت مشاكل التنفيذ أسوأ بكثير مما كان متصورا. ولذلك انصبت تركيز هذه الموارد في الواقع على التنفيذ ومواصلة العمل بالجوانب المتعلقة بالموظفين من نظام المعلومات الإدارية المتكامل. ولإيجاد قدرات حقيقية للتخطيط في مكتب تنظيم الموارد البشرية، وتحسين أوجه تنسيق جميع جوانب السياسة المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، هناك حاجة ماسة إلى تعزيز قدرة الأمانة العامة في هذا المجال.

١٢٦ - وفي هذا الصدد، يقترح إنشاء ٦ وظائف (واحدة مد - ٢ و ٢ ف - ٥ وواحدة ف - ٤ و ٢ من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)). وتقدر الاحتياجات المتصلة بذلك بمبلغ ٢٠٠ ٢١٥ دولار.

١٢٧ - هنالك حاجة لأخصائي تخطيط وسياسة الموارد البشرية (مد - ١) لإدارة مهام التخطيط ووضع السياسة والإشراف عليها، بما في ذلك مهام إدارة الأداء والتنظيم الوظيفي. كما يلزم أيضا وظيفة إحصائي للتخطيط الوظيفي (ف - ٥) وإحصائي في مجال الأداء (ف - ٥) وإحصائي في التخطيط (ف - ٤). وبالإضافة إلى ذلك ستكون هنالك حاجة لموظفي دعم (من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)). وسيقوم موظفو التخطيط هؤلاء بأداء عدد من المهام تشمل وضع آليات لتقييم الاحتياجات، وتخطيط الخلافة واستقطاب البيانات وحصر القدرات والمسار الوظيفي بما في ذلك إصدار كتيب للتطوير الوظيفي للموظفين الفنيين. وسيقوم إحصائي التخطيط الوظيفي بوضع الخطة المتعلقة بتقديم المشورة في مجال الوظائف الدائمة، وتنسيق الاستشارات فيما يتعلق بالوظائف الدائمة على نطاق الأمانة العامة. وسيكون الفريق مسؤولا أيضا عن إدارة الأداء بعد انتهاء فترة التدريب الأولية في منتصف عام ١٩٩٥.

تنفيذ نظام تقييم الأداء

١٢٨ - كما تقدمت الإشارة إليه، يولي الأمين العام أهمية كبرى للتنفيذ المبكر والناجح لنظام تقييم الأداء الجديد. ويقترح أثناء مرحلة التنفيذ، إتاحة خدمات ١٨ من إحصائيي الأداء في المقر الرئيسي والمكاتب

الخارجية لما مجموعه أربعة أسابيع. وسيقدم هؤلاء الاخصائيون التدريب للمديرين والمشرفين وجميع الموظفين كما سيقومون بإعداد مدربين مختارين للعمل كجهات تنسيق لتوفير التنفيذ المستمر والتطبيق المنظم لنظام تقييم الأداء. كما سيتم إعداد مواد التدريب للتدريب والتنفيذ المستمر على السواء، بما في ذلك أجهزة الفيديو وقريصات الحاسوب من أجل التعلم الذاتي في مكاتب المقر الرئيسي والمكاتب الخارجية.

١٢٩ - وفي هذا الصدد، يقدر نشوء احتياجات إضافية تصل إلى ٦٠٠ ٨٠١ دولار كأتعاب ومصاريف سفر للخبراء الاستشاريين (٤٦٨ ٨٠٠ دولار) لاختصاصيي الأداء لتقديم التدريب أثناء فترة التنفيذ الأولية وتقديم المساعدة المؤقتة العامة (١٤٤ ٠٠٠ دولار) لأحد اختصاصيي نظام تقييم الأداء وأحد موظفي الدعم، لتوجيه وإدارة العملية ووضع منهجية لتدريب المدربين والتدريب على نظام تقييم الأداء وسفر ١٣ من موظفي التدريب (٩٨ ٨٠٠ دولار) إلى المكاتب المشاركة، في نهاية المرحلة التجريبية لجمع بيانات الرجوع التي ينبغي إدراجها في النظام وفي تصميم التدريب والتقييم المستمر ومعالجة المشاكل، وفي نهاية مرحلة التنفيذ عقد اجتماعات تنسيقية لمدرسي الموظفين وإعداد وانتاج مواد التدريب بما في ذلك برامج الفيديو (٩٠ ٠٠٠ دولار).

باء - امكانات الاستيعاب

١٣٠ - كما أشير إليه في تقرير الأمين العام عن تدريب الموظفين (A/49/406)، تم تخصيص مبلغ قدره ٢٣٧ ٠٠٠ دولار من الباب ٢٥ جيم من الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٥/١٩٩٤ للتدريب فيما يتعلق بالأخذ بنظام تقييم الأداء الجديد. ويقابل هذا المبلغ جزئياً الاحتياجات الإضافية البالغ قدرها ١ ١١٦ ٩٠٠ دولار والمجملة آنفاً.

جيم - صندوق الطوارئ

١٣١ - تجدر الإشارة إلى أنه بموجب الاجراءات التي حددتها الجمعية العامة في قرارها ٢١٣/٤١ المؤرخ ١٩ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦، ينشأ صندوق طوارئ لكل فترة سنتين لاستيعاب النفقات الإضافية الناجمة عن أسانيد تشريعية لم ترصد لها اعتمادات في الميزانية البرنامجية المقترحة. وطبقاً لذلك الإجراء، إذا كانت النفقات الإضافية المقترحة تفوق الموارد المتاحة في صندوق الطوارئ، أصبح من غير الممكن تنفيذ الأنشطة المعنية إلا بنقل الموارد من مجالات الأولوية الدنيا، أو إجراء تعديل للأنشطة الحالية. وبخلاف ذلك، سيكون من الضروري تأجيل هذه الأنشطة الإضافية إلى فترة سنتين لاحقة.

١٣٢ - لا يتوقع تلبية الاحتياجات الإضافية الصافية وقدرها ٨٧٩ ٩٠٠ دولار، من خلال عمليات الإلغاء أو التأجيل أو التقليل أو التعديل للأنشطة المبرمجة في إطار الباب ٢٥ جيم (مكتب تنظيم الموارد البشرية) من الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٥/١٩٩٤. وإذا تبين عدم إمكانية تلبية هذه الاحتياجات الإضافية

الصافية من صندوق الطوارئ، فسيكون من الضروري بالتالي، تأجيل تنفيذ مقترحات الأمين العام إلى فترة سنتين لاحقة طبقاً للأحكام ذات الصلة من قرار الجمعية العامة ٢١١/٤٢ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٧.

دال - موجز الاحتياجات

١٢٢ - إذا وافقت الجمعية العامة على اقتراحات الأمين العام، فسيكون من الضروري توفير اعتماد إضافي قدره ٨٧٩ ٩٠٠ دولار في إطار الباب ٢٥ جيم. وفضلاً عن ذلك، سيلزم رصد اعتماد إضافي قدره ٨٢ ٠٠٠ دولار في إطار الباب ٢٨ (الاقتطاعات الإلزامية من مرتبات الموظفين) تقابله زيادة بذات القدر في باب الإيرادات ١.

الحواشي

(١) انظر: الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة السابعة والأربعون، اللجنة الخامسة، الجلسة ٢١ والتصويب.

(٢) المرجع ذاته، الدورة الثامنة والأربعون، الملحق رقم ٦ (A/48/6/Rev.1).

المرفق الأول - ترتيب زمني لأنشطة مختارة

كانون الثاني/يناير
٩٧

كانون الثاني/يناير
٩٦

كانون الثاني/يناير
٩٥

التنفيذ الكامل

التدريب/التطبيق على نطاق العالم

بدء التخطيط
تقييم الاحتياجات من الموظفين
رصد المهارات
تخطيط الخلافة
نظام تقييم الأداء الجديد
تنفيذ اللامركزية وعملية
تفويض السلطات
دراسة التدريب في مجال اللغات
التدريب الإداري
استعراض/تغيير التدريب
برنامج انتهاء الخدمة/شراء
المدة المتبقية على التقاعد
التنظيم الوظيفي
برنامج التكامل المضاف بين الجنسين
مشروع تجريبي
الإعلان الإلكتروني عن الشواغر
للبعثات الدائمة
القوائم الوطنية المرجعية
مشروع تجريبي
تطبيقات نظام المعلومات الإدارية المتكامل
استخدام الموظفين المتعاقدين
الاتصال بين الموظفين/الإدارة
توسيع الزمالات
تبادل الخدمات الخارجية
ما قبل مرحلة فرز المتقدمين للامتحانات
على المستوى الوطني
الإسهام الخارجي لبيانات المتقدمين للامتحانات
المقابلات مع الأفرقة
الإعلان للمجموعات المهنية
استعراض الإجراءات للبعثات الميدانية
التوظيف من الجامعات
إدخال نظام جديد "للعدالة"
مقابلات الخروج

المرق الثاني - مكتب تنظيم الموارد البشرية

