

Distr.: General  
10 September 2018  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الثالثة والسبعون  
البند ١٤٢ من جدول الأعمال المؤقت\*  
إدارة الموارد البشرية

### التنقل

### تقرير الأمين العام

موجز

هذا التقرير مقدم عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٦٥/٦٨، الذي طلبت فيه الجمعية إجراء استعراض شامل لإطار التنقل المنظم والتطوير الوظيفي. وهو يندرج في سياق التقارير التي يقدمها الأمين العام إلى الجمعية منذ الدورة التاسعة والستين بشأن تنفيذ الإطار.



## أولا - مقدمة

- ١ - اقترح الأمين العام نموذجاً إدارياً جديداً للأمانة العامة. ولمواجهة التحديات العالمية والبقاء على اتصال بالواقع في عالم سريع التغير، يتوخى الأمين العام أمماً متحدة تمكّن المديرين والموظفين، وتبسط العمليات، وتزيد المساءلة والشفافية وتحسن إنجاز ولاياتها. ويشكل تنقل الموظفين جزءاً من رؤية الأمين العام لمنظمة تتسم بالسرعة والفعالية والشفافية والمساءلة والكفاءة.
- ٢ - وتمشيا مع جهود الأمين العام الرامية إلى تبسيط وترشيد عمليات المنظمة، وتمشيا مع طلب الجمعية العامة بشأن إجراء استعراض خمسي للإطار الحالي<sup>(١)</sup>، أوقف الأمين العام تنفيذ إطار التنقل والتطوير الوظيفي من أجل التفكير في الجهود التي بذلت سابقاً بهدف تعزيز تنقل الموظفين ووضع نهج يكون متسقاً مع النموذج الإداري الجديد ويوجّه نحو بناء قوة عاملة للمستقبل.
- ٣ - ويوجز هذا التقرير المنهجية المتبعة في إجراء الاستعراض الشامل، والاستنتاجات الرئيسية والدروس المستفادة. ونظراً لأن إطار التنقل والتطوير الوظيفي لم يكن قد بدأ تنفيذه إلا مؤخراً (مع تفعيل شبكتين من أصل سبع شبكات)، فإن الإطار الزمني للاستعراض الشامل ونتائجه يقتصر على الدروس المستفادة من تلك الفترة.

### معلومات أساسية

- ٤ - يتألف إطار التنقل والتطوير الوظيفي الحالي الذي وافقت عليه الجمعية العامة في قرارها ٢٦٥/٦٨ من جزأين:
  - (أ) التنقل المنظم: عملية داخلية للانتقال الأفقي للموظفين، يعرب فيها الموظفون العاملون عن اهتمامهم بوظائف مشغولة. ويشارك في هذه العملية الموظفون الذين بلغوا الحد الأقصى لشغل وظائفهم<sup>(٢)</sup> في السنة الثانية من أعمال الشبكة أو الذين بلغوا الحد الأدنى لشغل تلك الوظائف<sup>(٣)</sup> واختاروا المشاركة في العملية؛
  - (ب) ملء الوظائف الشاغرة: الإعلان عن الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة التي يكون الاختيار فيها مفتوحاً أمام جميع المرشحين (الخارجيين والداخليين).
- ٥ - وعلى نحو ما وافقت عليه الجمعية العامة، نُقِدَ الإطار الجديد على مراحل، حيث جرى تفعيل شبكة وظيفية واحدة في عام ٢٠١٦ وشبكة واحدة في عام ٢٠١٧، وكان من المقرر تفعيل شبكتين

(١) وافقت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٥/٦٨ على الإطار المنقح للتنقل المنظم، وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم تقارير سنوية عن التنقل حتى دورتها الثانية والسبعين، واستعراضاً خمسياً شاملاً لإطار التنقل في دورتها الثالثة والسبعين.

(٢) هي المدة الزمنية القصوى التي يسمح للموظف عادةً أن يشغل أثناءها وظيفة خاضعة لمبدأ التناوب. وكان الحد الأقصى لشغل الوظيفة سبع سنوات في مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئتين حاء وألف؛ وأربع سنوات في مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئتين باء وجيم، وثلاث سنوات في مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئتين دال وهاء. وتتولى لجنة الخدمة المدنية الدولية تصنيف مراكز العمل.

(٣) هي المدة الزمنية الدنيا التي يطلب من الموظف عادةً قضاءها في وظيفة خاضعة للتناوب قبل أن يسمح له بالمشاركة في عملية التنقل المنظم أو الترشح لوظيفة شاغرة. أما الحد الأدنى لشغل الوظيفة فهو سنتان من الخدمة المتواصلة في وظيفة في مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئات حاء وألف وباء وجيم، وسنة واحدة من الخدمة المستمرة في مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئتين دال وهاء.

وظيفيتين كل سنة بعد ذلك. وأُعملت الشبكة الوظيفية الأولى، وهي شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني، في عام ٢٠١٦. وأُعملت الشبكة الوظيفية الثانية، وهي شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عام ٢٠١٧. وقدمت معلومات محدثة بشأن حالة تنفيذ الإطار إلى الجمعية العامة في كل دورة من دوراتها (انظر A/69/190/Add.1، و A/70/254، و A/71/323/Add.1، و A/72/767).

٦ - ومن أجل ضمان التمكن من إجراء الاستعراض الشامل ووضع توصية بشأن الخطوات المقبلة، قرر الأمين العام وقف تنفيذ إطار التنقل والتطوير الوظيفي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧ (انظر ST/SGB/2016/3/Rev.1).

٧ - وبناء على ذلك، لم يُشرع في أي عمليات جديدة في عام ٢٠١٨، ولم تفعّل أي شبكات وظيفية إضافية. واحتتمت في ٣١ تموز/يوليه ٢٠١٨ عملية ملء الشواغر لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني التي كانت لا تزال جارية في نهاية عام ٢٠١٧.

٨ - وأُبلغ الموظفون، في مقال نشر في موقع iSeek في ٢٢ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، بأن التنقل هو "أحد العناصر البالغة الأهمية لرؤية الأمين العام لمنظمة تتسم بالسرعة والفعالية والشفافية والمساءلة والكفاءة، وسيكون محل تركيز هام لجهود الإصلاح". وخلال فترة التوقف، شجّع الموظفون على مواصلة السعي إلى الحصول على فرص تمكنهم من التنقل واكتساب خبرات عملية في مجالات عمل جديدة، وإدارات ومكاتب أخرى، ومواقع مختلفة.

## ثانياً - الاستعراض الشامل

### ألف - الهدف

٩ - تمثل الغرض من الاستعراض في تقييم مدى أهمية وفعالية وكفاءة إطار التنقل والتطوير الوظيفي في تحقيق الأهداف المحددة في البداية.

١٠ - وكان إطار التنقل والتطوير الوظيفي يرمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف، على النحو المعرب عنه في تقرير الأمين العام المعنون "نحو قوة عاملة عالمية دينامية وقادرة على التكيف: التنقل" (A/68/358):

(أ) ينبغي أن يمكّن المنظمة من تحسين استبقاء ونشر قوة عمل عالمية حيوية وقادرة على التكيف يمكنها النهوض بالولايات الحالية والمستقبلية والوفاء بالاحتياجات التشغيلية المتغيرة بصورة فعالة؛

(ب) ينبغي أن يوفر للموظفين فرصاً أوسع للتطوير الوظيفي والمساهمة في عمل المنظمة وأن يمكنهم من مواصلة اكتساب المهارات والمعارف والخبرات الجديدة ضمن الإدارات ومراكز العمل وفيما بينها؛

(ج) ينبغي أن يضمن تكافؤ فرص الموظفين في الخدمة في الأمم المتحدة بأكملها، وأن يضمن التقاسم العادل لعبء الخدمة في مراكز العمل الشاقة، فيما يتعلق بالمهام ذات الصلة.

### باء - تنفيذ الإطار

١١ - نُفذ الإطار من خلال عمليات توظيف نصف سنوية تتألف من جزأين:

(أ) عملية ملء الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية والفئات العليا، حتى الرتبة مد-٢ ضمناً، وفي فئة الخدمة الميدانية، والمتاحة لمدة سنة واحدة أو أكثر، مع بدء العملية بالإعلان عن وظيفة شاغرة وانتهائها باختيار مرشح للوظيفة؛

(ب) عملية تنقل منظم للموظفين في الفئة الفنية والفئات العليا، حتى الرتبة مد-٢ ضمناً، وفي فئة الخدمة الميدانية الذين يخضعون للتنقل المنظم، مع بدء العملية بتعميم موجز وانتهائها بالتنسيق المرشحين المؤهلين.

١٢ - وكانت عملية ملء الشواغر طوعية ومفتوحة لجميع المرشحين، الخارجيين والداخليين. وكانت عملية التنقل المنظم عملية داخلية للانتقال الأفقي للموظفين الذين بلغوا الحد الأقصى لشغل وظائفهم في السنة الثانية من أعمال الشبكة أو الذين بلغوا الحد الأدنى لشغل تلك الوظائف واختاروا المشاركة في العملية. وفي السنة الأولى، كانت عملية التنقل المنظم عملية اختيارية؛ ومن ثم فإن الموظفين الذين بلغوا الحد الأقصى لشغل وظائفهم لم يكونوا خاضعين لإعادة الانتداب الأفقي بصورة آلية.

### الهيكل الإداري للإطار

١٣ - كان إطار التنقل يدار عن طريق نظام مجالس مركزي:

(أ) مجلس الشبكة الوظيفية: كان لكل شبكة وظيفية (شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني وشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) مجلس شبكة وظيفية مسؤول عن تقديم توصيات بشأن قرارات الاختيار وإعادة الانتداب فيما يتعلق بالرتب الفنية (ف-١ إلى ٥-ف)<sup>(٤)</sup> ووظائف الخدمة الميدانية إلى الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية للبت فيها؛

(ب) مجلس استعراض التعيينات والترقيات للرتب العليا: كان هذا المجلس يتولى تقديم التوصيات بشأن اختيار وإعادة انتداب الموظفين من الرتبين مد-١ ومد-٢، وكان يتألف من الأمناء العاملين المساعدين وكلاء الأمين العام؛

(ج) هيئة الاستعراض المركزية العالمية: كانت هيئة استعراض مركزية عالمية تضمن سلامة عملية ملء الوظائف الشاغرة فيما يتصل بالمرشحين المختارين من الرتب ف-٣ إلى ٥-ف وفي فئة الخدمة الميدانية.

(د) الفريق المعني بالصعوبات الخاصة: أنشئ الفريق المعني بالصعوبات الخاصة لاستعراض الطلبات المقدمة من الموظفين الذين لم يكن بوسعهم قبول نقل مقترح إلى وظيفة لم يكونوا قد أعربوا عن اهتمامهم بها. وكان الفريق يقدم استنتاجاته مباشرة إلى مجالس الشبكات الوظيفية ومجلس استعراض التعيينات والترقيات للرتب العليا، حسب الاقتضاء.

١٤ - وقامت بتنفيذ العملية أفرقة التوظيف في الشبكات الوظيفية المتفرغة في مكتب إدارة الموارد البشرية، والممولة في حدود الموارد المتاحة. وتولت أفرقة التوظيف في الشبكات الوظيفية المسؤولية عن تنفيذ العمليات نصف السنوية وكانت تتألف من موظفي شؤون التوظيف في الشبكة من الفئة الفنية ومن ذوي

(٤) لم يكن الموظفون من الرتبة ف-١ أو ف-٢ الذين عينوا من خلال برنامج الفنيين الشباب أو امتحان توظيف تنافسي وطني مشمولين.

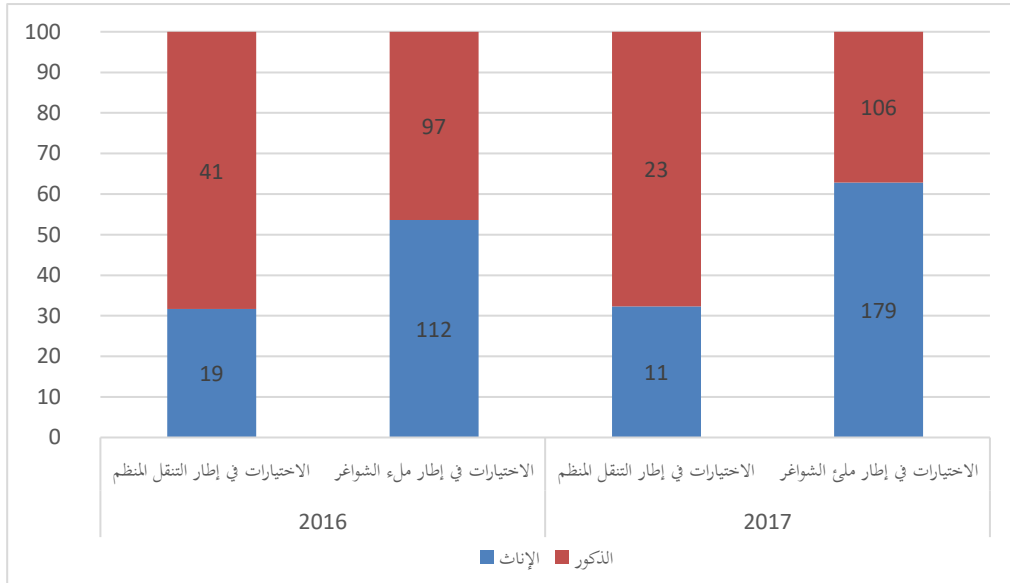
الخبرة في التوظيف، وخبراء متخصصين<sup>(٥)</sup> من ذوي التجربة المباشرة في الأعمال الفنية للشبكة الوظيفية المعنية.

### تنقلات الموظفين: عمليات الاختيار وعمليات التنسيب

١٥ - أجريت سبع عمليات نصف سنوية لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني: اثنتان للتنقل المنظم واثنتان لملء الشواغر في عام ٢٠١٦؛ و عملية واحدة للتنقل المنظم وعملياتان لملء الشواغر في عام ٢٠١٧. وأجريت عملية واحدة للتنقل المنظم و عملية واحدة لملء الشواغر لشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام ٢٠١٧. وتبيّن نتائج تلك العمليات في الشكلين الأول والثاني.

الشكل الأول

الاختيارات في إطار عمليات التنقل المنظم و ملء الشواغر لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني، ٢٠١٦-٢٠١٧



١٦ - وفيما يتعلق بشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني، في عام ٢٠١٦، اعتُبر ١٨٨ موظفا مؤهلين للمشاركة في عملية التنقل المنظم واختير ٦٠ موظفا (٣٢ في المائة) للتنسيب. ولكن من بين الـ ٦٠ تنسيبا، لم يكن في مقدور بعض الموظفين الانتقال إلى وظائفهم الجديدة لأسباب شتى، منها ما يتعلق بمسائل التأشيرات، وتقليص حجم البعثات بعد بدء عملية التنقل المنظم، ومسائل التمويل. وكانت النتيجة النهائية لعملية التنقل المنظم لعام ٢٠١٦ أن ٣٥ موظفا (١٩ في المائة من المشاركين المؤهلين) كانوا قادرين على الانتقال إلى وظائف جديدة.

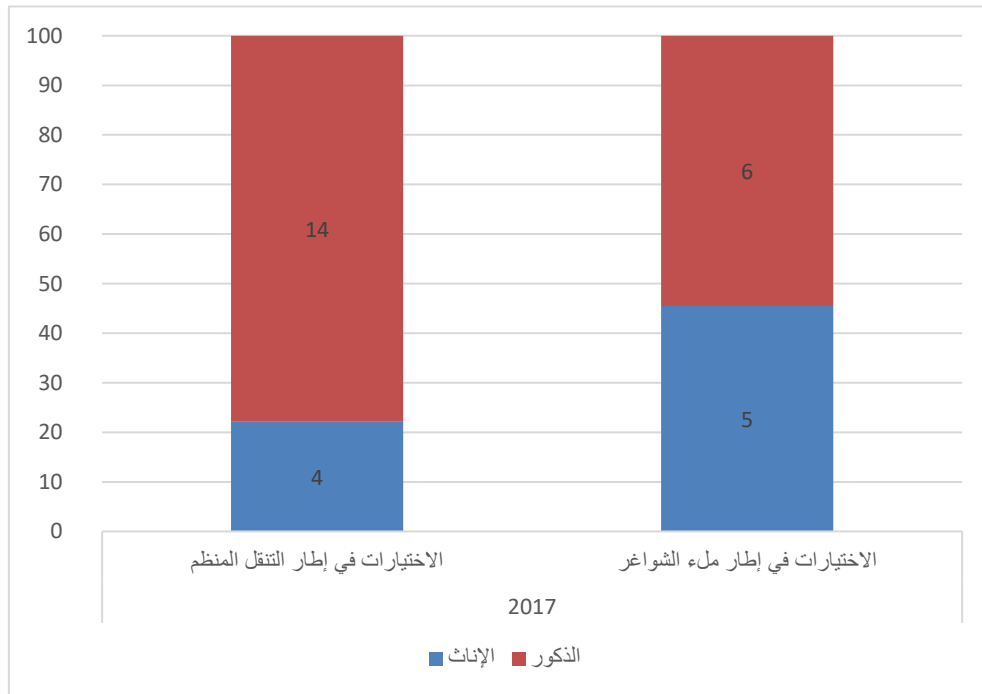
١٧ - وفي عام ٢٠١٧، من بين الـ ١١٣ موظفا المؤهلين للمشاركة، اختير ٣٤ موظفا (٣٢ في المائة) للتنسيب. ومن بين هؤلاء، لم يتمكن ٩ في المائة من الانتقال. وكانت النتيجة النهائية لعملية التنقل المنظم لعام ٢٠١٧ أن ٣١ موظفا (٢٧ في المائة من المشاركين المؤهلين) كانوا قادرين على الانتقال.

(٥) انظر A/67/324/Add.1 و A/69/190 Add.1.

- ١٨ - وفي عمليتي ملء الشواغر في شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني لعامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧، كان هناك ٤٩٤ اختياراً، نتج ٦٠ في المائة منها عن إعلانات خاصة بالوظائف الشاغرة التي تُملأ من قوائم المرشحين المقبولين و ٤٠ في المائة من الإعلانات التي تكون خاصة بوظائف شاغرة بعينها.
- ١٩ - وأفضت عمليات شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني إلى نتيجة إيجابية فيما يتعلق بالهدف المتمثل في تحقيق التكافؤ بين الجنسين. وأفضت عمليتا ملء الشواغر إلى أن يكون ٥٩ في المائة من الاختيارات لمرشحات. وفي عمليتي التنقل المنظم، انطوى ٣٢ في المائة من قرارات التنسيب على اختيار مرشحات.

### الشكل الثاني

الاختيارات في إطار عمليتي التنقل المنظم وملء الشواغر لشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ٢٠١٧



- ٢٠ - وفي عام ٢٠١٧، شارك ٣٧ موظفاً في عملية التنقل المنظم لشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأوصي بتنسيب ثمانية عشر موظفاً (٤٩ في المائة). وأوصي بتنسيب جميع الموظفين في وظائف متاحة رتبوها باعتبارها إحدى خياراتهم الثلاثة الأولى. وكانت النتيجة النهائية لعملية التنقل المنظم أن ١٤ موظفاً (٣٨ في المائة من المشاركين المؤهلين) كانوا قادرين على الانتقال.
- ٢١ - وفي عملية ملء الشواغر، كان هناك ١١ إعلاناً عن وظائف شاغرة (كانت ٥ إعلانات منها عن توظيف من قوائم المرشحين المقبولين) و ١١ اختياراً. وتجدر الإشارة إلى أن عدد الاختيارات لشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أقل من عددها لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني، وهو ما يعكس أن شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني هي شبكة وظيفية أكبر بكثير من شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٢٢ - وفيما يتعلق بنوع الجنس، في شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان ٤٥ في المائة ممن وقع عليهم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة من المرشحات، وكان ٢٢ في المائة من توصيات التنسيب في عملية التنقل المنظم يتعلق بمرشحات.

### جيم - منهجية الاستعراض الشامل

٢٣ - ركز الاستعراض على الأسئلة الأساسية الثلاث التالية:

(أ) إلى أي مدى كانت الأنشطة المضطلع بها في سياق إطار التنقل تتماشى مع ولايته العامة؟

(ب) ما مدى فعالية إطار التنقل في ضمان أن يحقق أهدافه؟

(ج) ما مدى كفاءة الترتيبات الهيكلية المطبقة لتنفيذ إطار التنقل؟

٢٤ - واستخدم الاستعراض الطرق الكيفية والكمية التالية لجمع البيانات. وأجري تحليل لجميع نتائج الاستعراض مع مراعاة المصادر البيانات المتعددة هذه.

### استعراض الوثائق

٢٥ - أجري استعراض مستندي شمل جميع الوثائق ذات الصلة، بدءاً من نظام اختيار الموظفين المبين في الأمر الإداري ST/AI/2010/3، بصيغته المعدلة، وحتى تنفيذ إطار التنقل الخاضع لأحكام الأمر الإداري ST/AI/2016/1، بصيغته المعدلة، وشمل أيضاً قرارات الجمعية العامة، ونشرات الأمين العام، والأوامر الإدارية، وتقارير الأمين العام، وإجراءات التشغيل الموحدة لمختلف أجزاء الإطار، وتدفعات العمليات والمراسلات المتعلقة بنظام اختيار الموظفين.

### المقابلات

٢٦ - أجزيت مقابلات مع رؤساء الإدارات، والمكاتب والبعثات أو ممثليهم، والموظفين التنفيذيين ورؤساء مجالس الشبكات الوظيفية.

### مجموعات الاختبار

٢٧ - نظمت مجموعات اختبار للكيانات الوظيفية: النظراء في مجال الموارد البشرية (في المقر وفي الميدان)، وأفرقة التوظيف في الشبكات الوظيفية، ومجلسا الشبكتين الوظيفيتين للسياسة والسلام والعمل الإنساني ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واللجنة المشتركة بين الموظفين والإدارة، والفريق المعني بالصعوبات الخاصة.

٢٨ - ونظمت أيضا مجموعات اختبار للموظفين في الشبكات الوظيفية التسع القائمة: شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني وشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الشبكات الوظيفية السبع<sup>(٦)</sup> التي لم تشارك حتى ذلك الوقت في تنفيذ إطار التنقل.

### الدراسات الاستقصائية على الإنترنت

٢٩ - أرسلت الدراسات الاستقصائية على الإنترنت إلى الموظفين الذين شاركوا في عمليات شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني أو شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك إلى موظفين من هاتين الشبكتين الوظيفيتين لم يشاركا فيها<sup>(٧)</sup> وإلى مديري البرامج<sup>(٨)</sup>.

### تحليل البيانات

٣٠ - حُلّت بيانات الموارد البشرية المستقاة من أداة "عين على الموارد البشرية" (HR Insight)، ونظام أوموجا المركزي لتخطيط الموارد، وأداة إنسبيرا للاستخدام على الإنترنت، بما في ذلك بيانات عن التنقلات، والخدمة في مراكز العمل الشاقة<sup>(٩)</sup>، وطول مدة عمليات الاختيار.

٣١ - وأدمج البعد الجنساني في الاستعراض من خلال إدراج أسئلة موجهة نحو فئات بعينها في المقابلات وتصنيف بيانات الدراسات الاستقصائية حسب نوع الجنس لتحديد الفروق البارزة بين الجنسين في الاستنتاجات.

## دال - الاستنتاجات الرئيسية

٣٢ - تستند الاستنتاجات الواردة في هذا الفرع إلى تحليل شامل لمصادر البيانات الخمسة المذكورة في الفرع جيم أعلاه.

### ١ - لا يزال التنقل مهما للمنظمة

٣٣ - في عام ٢٠١٢، أجرت الأمانة العامة دراسة استقصائية للموظفين لجمع آرائهم بشأن التنقل داخل الأمانة العامة. وردا على سؤال هو "ما مدى أهمية التنقل للموظفين المعيّنين دوليا؟"، اعتبرت أغلبية الموظفين أن من المهم العمل في إدارات أو مكاتب أو بعثات مختلفة (٨٦ في المائة) ومراكز عمل

(٦) الشبكة الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية؛ وشبكة الإعلام وإدارة المؤتمرات؛ والشبكة القانونية؛ وشبكة اللوجستيات والنقل وسلسلة الإمدادات؛ وشبكة التنظيم والإدارة؛ وشبكة الأمن والسلامة الداخليين؛ وشبكة العلوم.

(٧) أرسلت الدراسة الاستقصائية إلى ٦٠٣٨ موظفا، تلقى ٢١٨ منهم دراستين استقصائيتين، بسبب مشاركتهم في تنقل منظم وعملية ملء شواغر. وبلغ معدل الاستجابة الإجمالي بين الموظفين الـ ٦٠٣٨ الذين دُعوا للمشاركة في الدراسة ٤٧ في المائة ومعدل استجابة الموظفين الذين تلقوا الدراسة الاستقصائية الثانية ٥٦ في المائة.

(٨) أرسلت الدراسة الاستقصائية إلى ٦٨٨ من مديري البرامج. وبلغ معدل الاستجابة الإجمالي ٤٠ في المائة، متروحا من ٢٨ في المائة (مديرو البرامج المشاركون في عملية التنقل المنظم من دون إعادة انتداب موظفين) إلى ٤٣ في المائة (مديرو البرامج المشاركون في عملية ملء الشواغر).

(٩) في هذه الوثيقة، تشير عبارة مركز العمل "الشاق" إلى مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئتين دال وهاء؛ وتشير عبارة مركز العمل "غير الشاق" إلى مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئات حاء وألف وباء وجيم حسب تصنيف لجنة الخدمة المدنية الدولية.



مختلفة (٨٣ في المائة). وتوقع نفس العدد تقريبا (٧٩ في المائة) العمل في مراكز عمل مختلفة عندما انضموا إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومن هؤلاء، كان ٧٠ في المائة تقريبا يتوقعون أن المنظمة ستنقلهم إلى مراكز عمل مختلفة. وعندما سئلوا عما إذا كان ينبغي للمنظمة أن تكفل عدم بقاء الموظفين الدوليين في مراكز العمل الشاقة لفترة طويلة جدا، وافقت أغلبية كبيرة على ذلك (٨٤ في المائة)؛ ووافقت أغلبية كبيرة أيضا على أنه ينبغي للمنظمة أن تتحمل مسؤولية أكبر عن انتقال الموظفين الدوليين إلى مراكز عمل مختلفة بصفة دورية (٨١ في المائة).

٣٤ - وفي عام ٢٠١٨، أكدت استنتاجات<sup>(١٠)</sup> لهذا الاستعراض أن الموظفين والمدبرين لا يزالون يرون التنقل بوصفه عنصرا هاما في الوفاء بولاية المنظمة ومعالجة التطور المهني للموظفين. ويتعين أن يلبى التنقل احتياجات المكاتب ذات الحضور التشغيلي الكبير ويضمن عدم بقاء الأشخاص في مراكز العمل الشاقة لفترة طويلة جدا.

## ٢ - لا يوجد حل واحد يناسب جميع أجزاء الأمانة العامة

٣٥ - لئن كان قد اعترُف بشكل موحد بأن المبادئ التي يستند إليها إطار التنقل - فتح مسارات وظيفية، وتوفير فرص للخدمة على نطاق المنظمة وضمان تقاسم الأعباء - هي مبادئ سليمة ومرحب بها، أظهر الاستعراض أن هناك أوجه قصور في التصميم الأصلي للإطار أدت إلى نشوء عوائق أمام نجاحه. واستند الإطار إلى خبرات سائر كيانات الأمم المتحدة دون مراعاة خصوصية الأمانة العامة والطابع المزدوج لكياناتها: المعياري والتنفيذي. وخلافا لكيانات الأمم المتحدة الأخرى، التي لديها ولايات أكثر تركيزا، وقوى عاملة أصغر يمكن أن يتبادل أفرادها وظائفهم بسهولة أكبر، تنسم القوة العاملة في الأمانة العامة بأنها أكبر بكثير وهي تشمل طائفة أوسع بكثير من المهام، بما في ذلك، على سبيل المثال، تلك المتصلة برصد الانتخابات، وحفظ السلام، والأزمات الإنسانية، وحقوق الإنسان، وخدمة المؤتمرات، والشؤون الاقتصادية والشؤون السياسية. وقد نُفذ إطار التنقل باعتباره نظاما وحيدا يصلح لجميع الحالات، لم يراع المتطلبات المختلفة لكياناته أو خصوصيات كل شبكة من الشبكات الوظيفية التسع.

## ٣ - الفرص المتاحة فيما يتعلق بمختلف أنواع الانتقال ليست نفسها

٣٦ - كشف الاستعراض عن أن الإطار وإن كان قد وفر فرصا للانتقال بين مراكز العمل، فقد كان أقل فعالية في توفير فرص الانتقال بين المهام أو بين المجموعات الوظيفية ضمن الشبكات الوظيفية.

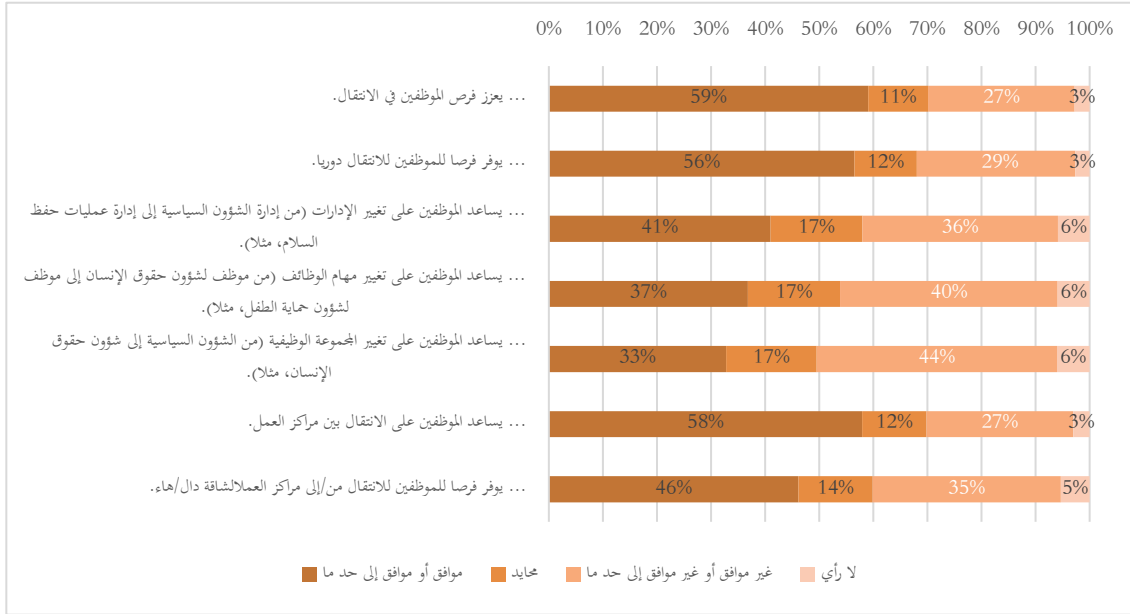
٣٧ - وعلى وجه التحديد، وافق ٥٩ في المائة من بين الموظفين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية على أن إطار التنقل والتطوير الوظيفي عزز الفرص المتاحة للانتقال ووافق ٥٨ في المائة على أنه ساعد الموظفين على التنقل بين مراكز العمل. ولكن جنح الموظفون أكثر إلى عدم الموافقة على أن: (أ) إطار

(١٠) لأغراض هذا الاستعراض، تشير كلمة "المدبرين" إلى الموظفين التالين الذين أجريت معهم مقابلات: رؤساء الإدارات أو المكاتب أو البعثات أو الوحدات؛ ورؤساء الدواوين والموظفون التنفيذيون في الكيانات التابعة للأمانة العامة في نيويورك وخارج نيويورك. وتُعدّ مجموعات الاختبار الوظيفية وتسع مجموعات اختبار للموظفين على هذا النحو. وعندما تكون آراء المشاركين من مجموعات الاختبار الوظيفية ومجموعات الاختبار التسع للموظفين متماثلة، يشار إليهم باعتبارهم "مشاركين من مجموعات الاختبار".

التنقل والتطوير الوظيفي ساعد الموظفين على تغيير المجموعات الوظيفية و (ب) إطار التنقل والتطوير الوظيفي ساعد الموظفين على تغيير مهام الوظائف (انظر الشكل الثالث).

الشكل الثالث

### الردود على الدراسة الاستقصائية للموظفين



ملاحظة: حجم عينة الموظفين ن = ٦٠٣٨؛ المستجيبون = ٢٨٤١ (معدل استجابة قدره ٤٧ في المائة).

٣٨ - وأشار المديرين والمشاركون من مجموعات الاختبار إلى أن الشبكات الوظيفية وإن كانت تشكل آلية جيدة لمواءمة المهام، فإنها يمكن أن تخلق أيضا صوامع وأن تجعل الانتقال بين الشبكات صعبا على الموظفين.

٣٩ - وبالتالي، في حين أن عدد التنقلات كان محدودا خلال فترة التنفيذ البالغة سنتين، يبين التحليل أن الإطار لم يوفر بعض الخيارات للتنقل، وأن ثمة حاجة بالمقابل إلى خيارات انتقال أكثر تنوعا بكثير (غير المتاحة فقط ضمن الشبكات الوظيفية).

#### ٤ - كانت هناك صعوبات في التوفيق بين الأشخاص والوظائف

٤٠ - تبين أن التوفيق بين الأشخاص والوظائف صعب لعدة أسباب. فقد حدّد مديرو البرامج الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية عدم القدرة على تكييف متطلبات الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وفق الحاجة بصورة كافية وعدم قدرتهم على اختيار المرشحين المفضلين للتنسيب باعتبارهما من التحديات الرئيسية لإطار التنقل. وفي رأيهم، أدى ذلك إلى صعوبات في العمليات السلسلة لمكاتبهم، نظرا لأن المرشحين الذين أعيد انتدابهم لم يلبوا دائما المتطلبات الكاملة للوظائف.

٤١ - وكان هناك عدد من العقبات التي اعترضت سبيل التوفيق بين الأشخاص والوظائف، بما في ذلك استنكاف الموظفين في اللحظة الأخيرة عن الوظائف أو رفض مديري البرامج قبول المرشحين. وتزايد تفاقم

المشكلة بسبب التوافر المحدود للوظائف في المقر، وتقليص حجم بعض البعثات والطابع المفتوح لعمليات الانتداب، دون ضمانات بشأن الأمن الوظيفي في المستقبل.

#### ٥ - لا يتوافق اعتماد عملية تنقل داخلي مع شرط الإعلان عن جميع الوظائف خارجيا

٤٢ - تمثل أحد التعقيدات المشار إليها بكثرة في تصميم إطار التنقل في شرط الإعلان عن الوظائف الشاغرة خارجيا، مما قيّد بشدة مجموعة الوظائف المتاحة لعملية التنقل المنظم الداخلي. وأنشأ ذلك نظاما معقدا ذا مسارين: مسار إلزامي للتنقل المنظم يتضمن تنقلات أفقية داخلية ومسار طوعي لملء الشواغر. واعتبر النظام ذو المسارين ترتيبا مصطنعا ومعقدا.

٤٣ - وكان يمكن أن تكون عملية التنقل المنظم أكثر نجاحا لو كانت جميع الوظائف الشاغرة قد أتيحت فيها، مما كان قد وفر فرصا أكبر بكثير لتنقل الموظفين الداخليين. وأشار المشاركون في الاستعراض مرارا إلى أنه ينبغي ملء جميع الوظائف المتاحة داخليا من خلال نظام تنقل وأنه ينبغي النظر أيضا في عمليات الانتداب القصيرة الأجل وعمليات مبادلة الوظائف. وقال بعض المديرين إنه ينبغي للمنظمة أن تستفيد من إصلاح الأمم المتحدة لمواءمة طرق تسيير الأعمال على نطاق منظومة الأمم المتحدة وتيسير المزيد من التنقل فيما بين الوكالات.

#### ٦ - كان تقاسم الأعباء محدودا

٤٤ - أبرز الاستعراض اتفاقا عاما على أن الموظفين ينبغي ألا يظلوا لفترة طويلة جدا في مراكز العمل المصنفة في إحدى الفئتين دال وهاء، وأن المنظمة ينبغي أن تضع إطارا زمنيا للموظفين العاملين في مراكز العمل تلك، وأن الموظفين ينبغي أن يفهموا التوقع المتعلق بتناوب الخدمة في مراكز العمل تلك. وخلص الاستعراض إلى أن إطار التنقل أثر بصورة محدودة في التصدي للتحدي المتمثل في تناوب عدد كبير من الموظفين من الميدان إلى وظائف غير ميدانية.

٤٥ - وأدت الحدود الزمنية غير المتكافئة لشغل الوظائف بين مراكز العمل الشاقة ومراكز العمل غير الشاقة، وأفضليات الموظفين أنفسهم، إلى تقويض الهدف المتمثل في تقاسم الأعباء. وكان معظم تنقلات الموظفين في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧ في إطار كلا المسارين (التنقل المنظم وملء الشواغر) بين مراكز العمل الشاقة<sup>(١١)</sup>.

٤٦ - يُظهر الاستعراض أن معظم الموظفين الذين قرروا المشاركة اختياريًا في عملية التنقل المنظم لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني في عام ٢٠١٦ وأولئك الذين كان يتعين عليهم المشاركة في عام ٢٠١٧ كانوا من مراكز العمل الشاقة (٨٢ في المائة و ٦١ في المائة، على التوالي). وفيما يتعلق بشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عام ٢٠١٧، كان ٥٦ في المائة من الموظفين الذين قرروا المشاركة اختياريًا في عملية التنقل المنظم من مراكز العمل الشاقة.

٤٧ - وفي إطار التنقل المنظم، أوصى بـ ٨٩ في المائة من الموظفين لشغل وظائف أعربوا عن اهتمامهم بها في عمليتي شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني لعامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧ وعملية شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام ٢٠١٧، أي لم يوص سوى بـ ١١ في المائة من الموظفين لشغل

(١١) تقدم إحصاءات مفصلة في التقرير السابق للأمين العام عن التنقل (A/72/767).

وظائف لم يعربوا عن الاهتمام بها. ولم يعرب جميع الموظفين من مراكز العمل الشاقة عن اهتمامهم بالانتقال إلى مراكز عمل غير شاقة؛ فمن بين ١٥٥ مشاركا من مراكز العمل الشاقة في عملية التنقل المنظم لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني لعام ٢٠١٦، لم يعرب ٣٧ موظفا (٢٤ في المائة) عن اهتمامهم إلا بمراكز عمل شاقة أخرى. وانخفض هذا الرقم إلى ١٣ في المائة في عام ٢٠١٧.

٤٨ - في إطار مسار ملء الشواغر لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني، كان ٧٥ في المائة من الاختيارات في عام ٢٠١٦ لمرشحين في أحد مراكز العمل الشاقة لوظائف في مركز عمل شاق آخر؛ وفي عام ٢٠١٧، كان الحال على هذا النحو في ٥٦ في المائة من الاختيارات. وفي إطار عملية ملء الشواغر في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧، أفضى ٢٠ في المائة من عمليات اختيار الموظفين إلى انتقال من مركز عمل شاق إلى مركز عمل غير شاق أو بالعكس. وفيما يتعلق بشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان ٢٧ في المائة من الاختيارات في عام ٢٠١٧ من مراكز عمل شاقة إلى مراكز عمل غير شاقة.

#### ٧ - اتسمت أجزاء من العملية بالتعقيد

٤٩ - كشف الاستعراض أن أجزاء من العملية كانت معقدة، ويعزى ذلك جزئيا إلى الإجراءات الطويلة والمعقدة، إلى جانب عدم كفاية الموارد المخصصة لتنفيذها.

#### (أ) طول وتوقيت العمليات

٥٠ - اعتبر طول العملية التحدي الرئيسي الذي واجه مسار ملء الشواغر وأحد التحديات الرئيسية التي واجهت مسار التنقل المنظم. وخلال تنفيذ الإطار، ظل طول الجدول الزمني للاستقدام يتجاوز الهدف المحدد بـ ١٢٠ يوما<sup>(١٢)</sup>. وبلغ متوسط الفترة الزمنية من نشر الموجز إلى اختيار المرشح ١٥٣ يوما في إطار مسار التنقل المنظم. وفي إطار مسار ملء الشواغر، لزم ما متوسطه ١٦٩ يوما من إصدار الإعلان عن الوظيفة الشاغرة حتى اختيار المرشح في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧.

٥١ - ولم يكن توقيت العملية مناسباً لبعض الإدارات، نظرا لتحديد موعد العديد من الإجراءات في أيلول/سبتمبر، مما تعارض مع مشاركة بعض الإدارات في إطلاق دورة الجمعية العامة. واعتبر عدد مرات القيام بالعملية (مرتان في السنة) قليلا جدا، مما أجبر الكيانات على تلبية احتياجات التوظيف من خلال الإعلانات عن وظائف مؤقتة بين العمليات.

#### (ب) تعقد الإجراءات

٥٢ - تبين الاستنتاجات أن أجزاء من العملية كانت معقدة وأنه كان هناك العديد من الخطوات والمستويات. ولم يكن ثمة داع لبعض الخطوات، مثل الحاجة إلى الاستعراض من قبل هيئة الاستعراض المركزية العالمية قبل أن يقدم مجلس الشبكة الوظيفية التوصيات. وكانت الخطوات الأخرى في العملية تفتقر إلى التوافق، من قبيل الاستعراض من قبل الفريق المعني بالصعوبات الخاصة، الذي كان يجري في نهاية العملية وليس في بدايتها. وكانت قرارات ذلك الفريق فيما يتعلق بالحالات الفردية تتخذ بعد قيام مجلس الشبكة الوظيفية بتقديم التوصيات الأولية، مما كان يجبر المجلس على إعادة فتح العملية قبل تقديم توصياته

(١٢) حدد الهدف المتمثل في ١٢٠ يوما في تقرير الأمين العام عن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/55/253) و (A/55/253/Corr.1).

النهائية. وكان من شأن وضع الاستعراض الذي يجريه الفريق المعني بالصعوبات الخاصة في بداية العملية أن يؤدي إلى تجنب فرز المرشحين غير القادرين على الانتقال واختبارهم واستعراضهم.

### (ج) الانتقال المحدود عن طريق التنقل المنظم

٥٣ - خلص الاستعراض إلى أنه بالرغم من الالتزام الزمني الكبير من قبل مجالس الشبكات الوظيفية، لم يجر إلا عدد قليل نسبيا من الاختيارات بالنظر إلى عدد الموظفين المؤهلين أو المهتمين المشاركين في مسار التنقل المنظم.

٥٤ - وعلى النحو المبين في الشكل الرابع أدناه، من بين ٦٠١ من مقدمي الطلبات في عملية التنقل المنظم لشبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني في عام ٢٠١٦، لم يكن هناك سوى ١٨٨ مشاركا مؤهلا ولم تجر إلى ٦٠ عملية اختيار (معدل تنسيب قدره ٣١ في المائة). وكان الاتجاه مماثلا في عام ٢٠١٧، حيث كان هناك ٢٦٩ من مقدمي الطلبات، و ١١٣ من المشاركين المؤهلين و ٣٤ عملية اختيار فقط (معدل تنسيب قدره ٣٠ في المائة). وفيما يتعلق بعملية التنقل المنظم لشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام ٢٠١٧، كان هناك ١٠٧ من مقدمي الطلبات، و ٣٧ مشاركا مؤهلا و ١٨ عملية اختيار (معدل تنسيب قدره ٤٨ في المائة).

الشكل الرابع

التنقل المنظم: عدد الطلبات مقارنة بعدد المشاركين المؤهلين وعمليات الاختيار



### هاء - الدروس المستفادة

٥٥ - استنادا إلى الاستنتاجات المستخلصة من الاستعراض الشامل لإطار التنقل، برزت الدروس المستفادة الواردة أدناه.

#### الدرس ١: يتعين اتباع نهج متعدد الجوانب للتنقل

٥٦ - أظهر الاستعراض بجلاء أن لمختلف الكيانات والوظائف داخل الأمانة العامة احتياجات مختلفة فيما يتعلق بتنقل الموظفين. وتحتاج الأجزاء المعيارية والتنفيذية للمنظمة مُهجا مختلفة، وينبغي أن تكون ثمة مرونة داخل الشبكات الوظيفية التسع وفيما بينها لتنقل الموظفين وفقا لمؤهلاتهم وطبيعة الوظائف المحددة.

## الدرس ٢: يتعين ترسيخ ثقافة للتنقل على نطاق الأمانة العامة

٥٧ - لئن كان يمكن الافتراض أن الخدمة في مواقع مختلفة أمر ضروري للموظف المدني الدولي، فإن الكثير من الموظفين انضموا إلى المنظمة دون أن يكون لديهم هذا الفهم. ومن الضروري بالتالي أن يصبح تنقل الموظفين جزءاً من الثقافة، وأن يبلغ هذا التوقع بصورة واضحة للموظفين الجدد.

## الدرس ٣: يتعين توفير الموارد لمبادرات التنقل في الأمانة العامة كي تكون ناجحة

٥٨ - مؤل تنفيذ إطار التنقل في حدود الموارد المتاحة. ونظراً للحاجة إلى العمل ضمن بيئة محدودة الموارد، سيحتاج أي إطار تنقل للأمانة العامة في المستقبل إلى موارد إضافية محدودة.

## الدرس ٤: ينبغي أن يشجع أي إطار تنقل للأمانة العامة على زيادة الانتقال إلى مراكز العمل الشاقة ومنها

٥٩ - نظراً لأهمية العمليات الميدانية للأمانة العامة، ينبغي زيادة التحفيز على الخدمة في الميدان. وعلى وجه الخصوص، ينبغي إعطاء الأولوية للموظفين العاملين في مراكز العمل الأكثر صعوبة (المصنفة في إحدى الفئتين دال وهاء) لفترات طويلة في إعادة الانتداب إلى مراكز عمل أخرى.

## الدرس ٥: ينبغي أن يستند أي إطار تنقل للأمانة العامة إلى تفويض السلطة إلى الإدارات والمكاتب، مع دعم مركزي بالسياسات والإشراف

٦٠ - أظهر الاستعراض أن كبار المديرين ومديري البرامج يريدون التحكم باختيار المرشحين، لأنهم الأقدر على معرفة احتياجات الوظائف في كيانات كل منهم. ويكتسب هذا الاعتبار أهمية خاصة في سياق دعوة الأمين العام لتفويض واسع للسلطة. وفي الوقت نفسه، أبرز الاستعراض فوائد وضع مجموعة مركزية موحدة من القواعد والمعايير لضمان الاتساق بين جميع أجزاء الأمانة العامة.

## الدرس ٦: يجب أن يصبح التنقل جزءاً لا يتجزأ من التطوير الوظيفي

٦١ - يتسم التنقل بطائفة من المزايا فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي للموظفين، وينبغي للمنظمة أن تتخذ مبادرات تطوير وظيفي موجهة نحو فئات بعينها لتسهيل التنقل، بما يشمل التدريب والمشورة المهنية والروابط بإدارة الأداء.

## الدرس ٧: ليست برامج التنقل الداخلي التي يستخدمها عدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى ممكنة عملياً للأمانة العامة للأمم المتحدة إذا كان يتعين الإعلان عن الوظائف الشاغرة خارجياً

٦٢ - خلص الاستعراض إلى أن إدراج عملية ملء الشواغر ضمن إطار التنقل أدى إلى تنقلات محدودة للموظفين الحاليين. ويؤدي الشرط الذي وضعته الجمعية العامة بأن يجري الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى يتسنى للمرشحين الخارجيين التقدم بطلباتهم لشغلها إلى إعاقة إمكانية استخدام الوظائف الشاغرة في عملية تنقل داخلي. وبالتالي، من أجل تنفيذ نموذج مماثل للنماذج الموجودة في عدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، قد تلزم إعادة النظر في مسألة الإعلان الداخلي عن الوظائف.

الدرس ٨: ينبغي أن يكون التنقل في الأمانة العامة جزءاً من التخطيط لتعاقب الموظفين، مع التركيز على تطوير الموظفين من مستوى المبتدئين إلى الموظفين من الرتب المتوسطة للاضطلاع بأدوار في المستقبل

٦٣ - نظراً لأن المنظمة تتطلع إلى تطوير قوتها العاملة وملاكها القيادي في المستقبل، ينبغي تقديم دعم فعال للخبرات العملية والتجارب التي يكتسبها الموظفون من خلال التنقل. وينبغي أن تتاح للموظفين العاملين حالياً في وظائف فنية من مستوى المبتدئين إلى المستوى المتوسط (ف-٣ و ف-٤) فرص لتطوير مهاراتهم من خلال مبادرات التنقل الموجهة نحو فئات بعينها.

الدرس ٩: ثمة ضرورة لإقامة نظام حوافز للتشجيع على التنقل

٦٤ - أعرب الموظفون عن رغبتهم في إدارة تنقلهم الخاص بما يتوافق مع أهدافهم الوظيفية، وتفضيلاتهم الشخصية واحتياجات أسرهم. وينبغي أن تنظر المنظمة في تحسين التحفيز على التنقل المنظم ذاتياً من خلال ربطه بالتقدم الوظيفي. وسيؤدي ذلك إلى خلق توقع واضح بشأن التنقل وتمكين الموظفين في الوقت نفسه من إدارة تنقلاتهم الوظيفية على نحو استباقي وفقاً لاحتياجاتهم.

الدرس ١٠: ينبغي أن يكون التنقل جزءاً من استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب

٦٥ - نظراً لأن إطار التنقل واجه تحديات في الجمع بين عنصر للتنقل المنظم الداخلي وعملية داخلية وخارجية ملء الشواغر، ينبغي لأي إطار تنقل في المستقبل أن يكفل اندماج التنقل على نحو أوثق في استراتيجية المنظمة الأوسع نطاقاً لإدارة المواهب، بما في ذلك عن طريق ربط التنقل بشروط تقديم الطلبات وخلق حوافز داخل نظام التوظيف.

### ثالثاً - الخطوات المقبلة

٦٦ - في المستقبل، سيقترح الأمين العام إطاراً شاملاً جديداً للتنقل في الأمانة العامة، استناداً إلى استنتاجات الاستعراض الشامل والدروس المستفادة منه. وسيدمج نظام التنقل الجديد، الذي سيكون عنصراً أساسياً في النهج المتبع على نطاق الأمانة العامة لإزاء إدارة المواهب، إدماجاً كاملاً في التطوير الوظيفي. وسيركز النظام على التنقل الجغرافي لبناء القوة العاملة المرنة والقادرة على التكيف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ خطة عام ٢٠٣٠ بفعالية. وسيأخذ في الاعتبار أيضاً الخبرة المكتسبة في أماكن أخرى في منظومة الأمم المتحدة ومع الشركاء الآخرين. وسيكفل هذا النهج قيام المديرين والقيادات في المستقبل ببناء حافظة واسعة من الخبرات في عدد من مراكز العمل المختلفة، عبر طيف من أنشطة الأمانة العامة ومع طائفة واسعة من الشركاء. وهذا، بدوره، سيمكنهم من العمل بفعالية في عدد من البيئات المختلفة لتنفيذ الولايات المتزايدة التعقيد المسندة إلى الأمم المتحدة. وسيضمن الأخذ بنظام فعال للتنقل أيضاً أن تدار الخدمة في المواقع ذات المخاطر العالية والمعزولة إدارة فعالة، تمشياً مع واجب المنظمة في توفير العناية لموظفيها، وأن تؤخذ في الاعتبار في التطور الوظيفي للموظفين.

٦٧ - وعلى صعيد منظومة الأمم المتحدة، ستواصل الأمانة العامة العمل مع الوكالات والصناديق والبرامج لدعم المزيد من التنقل بين الوكالات.

٦٨ - وستوضع تفاصيل هذا النهج الجديد للتنقل بالتشاور مع الإدارة والموظفين خلال عام ٢٠١٩ وستقدم إلى الجمعية العامة للنظر فيها في دورتها الرابعة والسبعين.

#### رابعاً - الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه

٦٩ - يُطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علماً بهذا التقرير.