

Distr.  
GENERAL

A/49/176  
17 June 1994  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة التاسعة والأربعون  
البند ١٠٩ من القائمة الأولية\*

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

النهوض بمركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة في عهد  
"إدارة تنظيم الموارد البشرية" و "المساءلة": بداية جديدة؟

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون  
"النهوض بمركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة في عهد "إدارة تنظيم الموارد البشرية" و "المساءلة":  
بداية جديدة؟ (JIU/REP/94/3).

## المرفق

النهوض بمركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة في  
عهد "إدارة تنظيم الموارد البشرية" و "المساءلة": بداية  
جديدة؟ (JIU/REP/94/3)

أعدته إيريك - إرين دايس

المحتويات

| <u>الصفحة</u> | <u>الفقرات</u>   |
|---------------|--|
| ٤             | الموجز التنفيذي والنتائج والتوصيات .....                       |
| ٨             | أولا - مقدمة .....   |
|               | ثانيا - النهوض بمركز المرأة: سياسات واضحة، واستراتيجيات سليمة، |
| ٩             | وتقدم ضئيل .....   |
| ١٠            | ثالثا - الجهود المبذولة مؤخرا: "العبة الأرقام" .....           |
| ٢٠            | رابعا - العقوبات الرئيسية المستمرة .....                       |
| ٢٠            | ألف - التعيين .....  |
| ٢٢            | باء - التطوير الوظيفي .....                                    |
| ٢٥            | جيم - التدريب .....  |
| ٢٦            | دال - المسائل المتصلة بالعمل/الأسرة .....                      |
| ٢٨            | هاء - نظم الانتصاف من الظلمات .....                            |
| ٢٩            | خامسا - اتباع نهج سليم في مجال "الموارد البشرية" .....         |
|               | ألف - الافتقار إلى الدينامية والحوار الجوهرية حول السياسات     |
| ٣٠            | في الماضي .....  |
| ٣٣            | باء - الاتجاهات الجديدة: الدينامية والشفافية والحوار والنتائج  |

المحتويات (تابع)

| <u>الصفحة</u> | <u>الفقرات</u>  |
|---------------|---|
| ٣٦            | جيم - مركز التنسيق: تقرير يقدم كل سنتين عن الموارد البشرية ..... ١٢٣-١١٦            |
| ٣٩            | دال - ضرورة قصوى: تعزيز القدرات التنظيمية لمكتب تنظيم الموارد البشرية ..... ١٤٠-١٢٤ |
| ٤٣            | هاء - عنصر أساسي ثان: ضمان المساءلة والمتابعة ..... ١٥٣-١٤١                         |
| ٤٧            | سادسا - برنامج جديد نتائجي المنحى للنهوض بالمرأة ..... ١٧٠-١٥٤                      |
| ٥٤            | المرفق : السجل التاريخي لمركز المرأة وتقدمها الوظيفي في الأمانة العامة ..... ٥٤     |

### الموجز التنفيذي والنتائج والتوصيات

إن موضوع النهوض بالمرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة هو موضوع مطروق منذ سنوات عديدة بحيث يمكن اعتبار أية دراسة جديدة كهذه الدراسة مدعاة للإزعاج. فالنساء لا يشعرن بالارتياح لدى رؤيتهن التقدم البطيء الذي تم إحرازه بشق الأنفس. ويخشى بعض الموظفين أن يتم استبعادهم عن طريق اعتماد أهداف جديدة طموحة للتوظيف والترقية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من صانعي القرار يكرهون تذكيرهم مرة أخرى بهذا الجزء غير المنجز من العمل الذي يبدو أنه بلا نهاية.

ولكن التصميم على السعي إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في الأمانة العامة ليس عبئا مرهقا، بل هو حالة "متعددة المراحل" للأمم المتحدة برمتها. فهو يمكن المنظمة من تحقيق مبدأ "المساواة في الحقوق" التي يدعو إليها ميثاق الأمم المتحدة. ويعزز المصادقية والدور القيادي في العالم أجمع للذين تسعى إليهما الأمم المتحدة في برامجها الجديدة للنهوض بالمرأة، ويتيح للنساء المؤهلات الموجودات حاليا في الأمانة العامة، على جميع المستويات، الفرص التي يستحقنها للحصول على حياة وظيفية والقيام بمساهمات مجزية. كما أنه يتيح للأمم المتحدة أن توظف في برامجها أفضل المواهب المتوافرة عن طريق زيادة وصولها إلى نصف سكان العالم الذين لم تأخذهم في الاعتبار على نحو كامل في الماضي.

ورغم العديد من الإعلانات التي أصدرتها الأمم المتحدة والاتفاقات التي عقدتها، وعقدين من القرارات التفصيلية للجمعية العامة، والبيانات القوية والأهداف المتعلقة بالسياسات للأمناء العامين ماضيا وحاضرا، فإن عقدا من "برامج العمل" لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة لم يثمر وفقدت هذه البرامج زخمها.

فقد تركزت هذه البرامج على تحقيق أهداف عديدة للموظفات من الفئة الفنية. ولم يكن تحليل الحالة منتظما ولا جيد التركيز. بيد أن الإحصاءات المتوافرة تظهر تقدما غير مرض أو ضعيفا في جميع المجالات تقريبا. والأهم من ذلك، أن العقبات الرئيسية في طريق النهوض بالمرأة - في مجالات التوظيف، والتطور الوظيفي، والتدريب، والمسائل المتصلة بالعمل/الأسرة، وأنظمة رفع المظالم - يتم الحديث عنها كثيرا، إلا أنها لم تنقص إلا قليلا.

وكان تركيز الجمعية العامة والأمين العام والموظفين في عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٣ على نهج جديدة لإدارة الموارد البشرية مجال التغيير المهم الوحيد. ويمكن لهذا التشديد ولنظام المساءلة والمسؤولية الجديد الذي يبدأ نفاذه في شهر كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، أن تكون لهما أهمية كبيرة، لا في زيادة فعالية الأمانة العامة بوجه عام فحسب، وإنما، في نهاية المطاف، في تحقيق سياسات الجمعية العامة والأمين العام المعلن عنها منذ زمن بعيد للنهوض بمركز المرأة في الأمانة العامة على نحو راسخ.

وتدعو الحاجة الآن إلى اتخاذ إجراءات لتحويل كلمات السياسة القوية في عام ١٩٩٣ إلى أفعال تصحيحية راسخة في عام ١٩٩٤. ولا يمكن للأمم المتحدة أن تبدأ في نهاية المطاف بإنشاء نظام إدارة تنظيم الموارد البشرية الديناميكي والمتكامل إلا عن طريق إجراءات حاسمة. وتتقدم المفتشة بالتوصيات الأربع التالية بوصفها خطوات أولية أساسية لبناء هذا النظام وتحقيق النهوض بالمرأة في إطاره على نحو أفضل.

التوصية ١ - ينبغي للأمين العام أن يواصل إعداد "التقرير الشامل" بشأن مسائل الموظفين الذي طلبته الجمعية العامة لعام ١٩٩٤ بوصفه تقريراً عن الموارد البشرية يقدم كل سنتين. وينبغي أن يوفر هذا التقرير لرسمي السياسات تقييماً منتظماً متكاملًا وشفافاً ومتجهاً نحو تحقيق النتائج، للتقدم وللنتائج المحرزة في إدارة ما يعتبر الآن "أئمن أصول" المنظمة (الفقرات ١١٧-١٢٣).

التوصية ٢ - ينبغي للأمين العام أن يعزز قدرات الموارد البشرية لمكتب تنظيم الموارد البشرية، الأمر الذي طلب منه القيام به في مناسبات كثيرة ولكن لم يتخذ بعد أي إجراء بشأنه، وذلك عن طريق إنشاء فريق صغير من الموظفين المتخصصين في التخطيط والتحليل في المكتب؛ وتحسين مهارات تنظيم الموارد البشرية لموظفي مكتب تنظيم الموارد البشرية الحاليين والمقبليين؛ والقيام باستعراضات منتظمة لأعباء عمل المكتب والموظفين فيه بغية ضمان قدرته وصلاحيته على الاضطلاع بمسؤولياته التنظيمية الخطيرة (الفقرات ١٢٣-١٣٩).

التوصية ٣ - ينبغي للأمين العام أن يزيد، عن نحو كبير، درجة المساءلة والمتابعة في برامج الموظفين من خلال التشديد على بيانات وتحليلات، أكثر موضوعية، وعلى إدراج المتابعة النظامية للاستعراضات التي تقوم بها هيئات الإشراف في تقرير الموارد البشرية المقترح (الفقرات ١٤٦-١٥٣).

إن الفعالية التنفيذية الأطول ديمومة لبرامج الأمم المتحدة تتعزز على نحو كبير إذا تم تعزيز "أئمن مواردها" - أي الموظفين - بواسطة مبادرات الموارد البشرية أعلاه. ولكن، على الرغم من أن هذه العناصر ذات أهمية خطيرة للنهوض بمرکز المرأة، فإنها ليست كافية.

لقد أثبتت "برامج العمل" للنهوض بالمرأة عدم فعاليتها، لأن الأهداف الكمية العديدة لم يتم تحقيقها، ولأن ما يكمن وراءها من مناخ تنظيمي وإجراءات توظيفية في الأمانة العامة لم يتغير إلا نادراً. ولكي تتفادى الأمم المتحدة تردياً خطيراً لمصادقيتها في مجال تريد أن يكون لها فيه دور قيادي عالمي، ومن أجل الاستجابة أخيراً لعقدين من قرارات الجمعية العامة المتعلقة بالنهوض بمرکز المرأة في الأمانة العامة، فإن الأمر يحتاج الآن إلى وضع برنامج يركز على تحقيق نتائج.

التوصية ٤ - ينبغي للجمعية العامة والأمين العام الاستعاضة عن "برنامج عمل" المرأة غير الفعال الحالي ببرنامج جديد بغية القيام، على نحو ثابت، بتنفيذ السياسات القائمة ولتعزيز مركز المرأة، يشمل الخطوات العشر التالية ولكن لا يقتصر عليها (الفقرات ١٥٩-١٧٠).

١ - على فريق كبار الموظفين الاستشاري الجديد لشؤون الإدارة والمالية أن يقوم باستعراض منتظم، وأن يضطلع بالمسؤولية على نحو نشط لتعزيز مركز المرأة، ولا سيما في الوظائف العليا.

٢ - على اللجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة والأمين العام أن يستأنفا جهودهما في وضع التقارير بمزيد من التشديد على المتابعة والتحليل والاتجاهات الجديدة.

٣ - ينبغي الحصول على خدمات متواضعة من خبراء استشاريين كانت مطلوبة منذ زمن طويل لمساعدة اللجنة التوجيهية أخيرا في تنفيذ المسؤوليات المشار إليها أعلاه.

٤ - على مركز التنسيق من أجل المرأة، ولا سيما في ضوء استمرار الافتقار إلى نظام التطوير الوظيفي في الأمانة العامة، أن يعيد بناء، أو أن يبني، شبكة عالمية لمراكز التنسيق في الأمانة العامة واللجان لإطلاع الموظفين تباعا على ما يتحقق من تقدم بشأنهن وإشراكهن فيه.

٥ - وكجزء من النظام الجديد للمساءلة والمسؤولية على نطاق الأمانة العامة، ينبغي اعتبار رؤساء المكاتب والإدارات ومديري البرامج مسؤولين على نحو كامل عن تنفيذ السياسات الموضوعة للنهوض بالمرأة، وتقديم التقارير بشأنها، واتخاذ تدابير المتابعة اللازمة، وهي أمور طلبت منهم كثيرا ولكنها لم توضع موضع التنفيذ العملي.

٦ - لا ينبغي أن تكون الدراسة المزمع إجراؤها للعمل السكرتاري إلا التحليل الأول من سلسلة تحليلات تهدف إلى تحسين حالة ومستقبل أوضاع الألوف من موظفات فئة الخدمات العامة وموظفي فئة الخدمات العامة عموما.

٧ - يشهد مكتب تنظيم الموارد البشرية على أن إجراءات التوظيف لضمان الفرص المتكافئة للمرأة يجري اتباعها وتوثيقها، وعلى هيئات الاستعراض والرقابة أن تقوم دوريا بالتحقق من هذه الشهادات.

٨ - ينبغي أن يساعد الخبراء الاستشاريون التماس سبل جديدة تتسم بفعالية التكاليف للاتصال بالنساء المؤهلات تأهيلا عاليا من جميع البلدان، اللاتي يتزايد وجودهن في أسواق العمل العالمية الجديدة.

٩ - ينبغي للدول الأعضاء أن تؤدي واجبها عن طريق القيام دوريا بتقديم أسماء مرشحات للوظائف وعن طريق زيادة الأدوار التي تقوم بها المرأة في وفودها وبعثاتها الدائمة لدى الأمم المتحدة.

١٠ - ينبغي أن يتبع البرنامج الجديد أسلوب التنوع في التدريب، وأن يتصدى للمشاكل المتعلقة بإمكانة العمل، وأن يعزز التنفيذ الكامل والمنصف لإجراءات الشكاوى بشأن التحرش الجنسي، وأن يتضمن المسائل الجديدة، كمسألة دور المرأة في البعثات الخاصة.

## أولا - مقدمة

- ١ - قدمت وحدة التفتيش المشتركة عددا من التقارير المتعلقة بمركز المرأة والنهوض بها في الأمم المتحدة وفي منظومة الأمم المتحدة على مدى العقدين الماضيين، بما فيها ثلاثة تقارير تتعلق تحديدا بهذا الموضوع بين عام ١٩٧٧ وعام ١٩٨٢<sup>(١)</sup>. وهذا التقرير هو جزء من تقييم أوسع تضطلع به حاليا وحدة التفتيش المشتركة بشأن مركز المرأة والنهوض بها من خلال برامج منظومة الأمم المتحدة وضمن هذه البرامج.
- ٢ - ويعالج هذا التقرير الإجراءات التي يجري اتخاذها للقضاء على التحيز ضد المرأة وعلى استبعادها، وإقامة الإنصاف بين الجنسين والحفاظ عليه، في الأمانة العامة للأمم المتحدة. وهو يركز بصورة خاصة على الفرصة المتاحة حاليا لإجراء مزيد من التعزيز لمركز المرأة والنهوض بها كجزء من السياسات الجديدة التي تدعو إلى مزيد من الشفافية والمساءلة، والتنظيم الاستراتيجي للموارد البشرية في الأمانة العامة.
- ٣ - ويوجز الفصل الثاني التاريخ الطويل والمخيب للأمال للجهود المبذولة من أجل تعزيز دور المرأة في الأمم المتحدة، وذلك منذ تأسيس المنظمة في عام ١٩٤٥ وحتى اليوم (التفاصيل في المرفق). ويعرض الفصل الثالث مختلف الإحصاءات، سواء أكانت تلك التي جرى قياسها أم تلك التي لم يجر قياسها، بغية بيان أهم المشاكل والتقدم البطيء الذي أحرز.
- ٤ - ويعالج الفصل الرابع موضوع الفشل في التغلب على العقبات الرئيسية في طريق النهوض بالمرأة، التي تتصل اتصالا وثيقا بضروب الضعف في تنظيم شؤون الموظفين وتنفيذ هذا التنظيم عموما. ويستعرض الفصل الخامس أوجه القصور الماضية المذكورة والمبادرات التنفيذية الجديدة التي يدعو إليها الأمين العام والجمعية العامة والموظفون. وتقدم المفتشة توصيات تهدف إلى استخدام هذه الاتجاهات الجديدة بغية وضع برامج بناءة للموارد البشرية تتسم بالشفافية والمساءلة.
- ٥ - ويقترح الفصل السادس من ثم خطوات عشرا، في هذا الإطار الإجمالي للموارد البشرية، لتنفيذ برامج عمل راسخة تهدف إلى تحقيق نتائج وتؤدي في النهاية إلى إقامة الإنصاف بين الجنسين في الأمانة العامة.
- ٦ - ومثلما ذكر أعلاه، فإن هذا التقرير هو جزء من دراسة أشمل للبرامج المتعلقة بالمرأة في منظومة الأمم المتحدة برمتها. وتشعر المفتشة بالامتنان للعديد من الأفكار والآراء المتعمقة التي قدمها الموظفون الذين استطاعت أن تتبادل الآراء معهم بشأن هذا الموضوع المهم، في برامج الأمم المتحدة والمكاتب والوكالات المتخصصة. وهي تعتقد اعتقادا راسخا بأن الآراء التي نوقشت، على الرغم من أن هذا التقرير موجه إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة، سوف تهتم وتستفيد منها وكالات المنظومة الأخرى كذلك.



ثانيا - النهوض بمركز المرأة: سياسات واضحة، واستراتيجيات  
سليمة، وتقدم ضئيل

٧ - تؤكد الجملة الأولى من ميثاق الأمم المتحدة الصادر في عام ١٩٤٥ "ما للرجال والنساء من حقوق متساوية". ولكن خلال الأعوام الـ ٤٩ التالية، لم يتبع الكلمات الرنانة سوى أعمال فاترة وتقدم بطيء جدا. وقد أوجزت الممتثة هذا التاريخ المخيب للأمال في مرفق هذا التقرير، وذلك بغية الاستشهاد ببيانات السياسة هذه وبالاستراتيجيات التي لا تزال صالحة والتي وضعت لتنفذ.

٨ - ويظهر عرض وجيز لمركز المرأة والنهوض بها في الأمانة العامة للأمم المتحدة على مدى نصف القرن الماضي ما يلي:

(أ) إعلانات مهمة جدا أصدرتها منظومة الأمم المتحدة، واتفاقيات، ومؤتمرات عالمية على مدى الأعوام، بشأن حقوق المرأة أولا ومن ثم بشأن جميع أنواع المسائل الأساسية للمرأة؛

(ب) قرارات محددة اتخذتها الجمعية العامة سنويا منذ أوائل السبعينات وحتى الآن، وهي تدعو إلى اتخاذ إجراءات حاسمة في مجالات عديدة لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة؛

(ج) توصيات عمل حكيمة واستراتيجيات اقترحتها حلقتان دراستيتان مشتركتان بين الوكالات لمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث في السبعينات<sup>(١)</sup>، و "برنامج عمل"<sup>(٢)</sup> الأمانة العامة لعام ١٩٨٥، واللجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة من عام ١٩٨٦ إلى عام ١٩٩١<sup>(٣)</sup>، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، ولا سيما التقارير التي قدمت في عام ١٩٨٥ وعام ١٩٩٢<sup>(٤)</sup>.

٩ - وعلى الرغم من جميع هذه الجهود، لم يحصل إلا تغيير ضئيل، وتحول الانتباه تدريجيا عن المسائل الأساسية والعقبات التي تعيق تحسين مركز المرأة. وبدلا من ذلك، فإن التركيز هو على السعي نحو تحقيق سلسلة من الأهداف العددية لنسبة الموظفات في وظائف الفئة الفنية وما فوقها الخاضعة للتوزيع الجغرافي.

١٠ - ولكن، حتى هذا الجهد الأضيق تأخر كثيرا عن مواعده. ولم تزد نسبة النساء في الوظائف الموزعة توزيعا جغرافيا إلا من ١٧ في المائة في عام ١٩٧٠ إلى ٣٢ في المائة في أواخر عام ١٩٩٣، وهو كسب معادل لأقل من ١ في المائة سنويا. ولذلك قد تكون هناك حاجة إلى سنوات عديدة قبل تحقيق توازن منصف بين الموظفين من الرجال والنساء، على الرغم من أن الجمعية العامة قد حددت هذا الهدف منذ زمن بعيد بوصفه هدفا عاما ينبغي تحقيقه في موعد أقصاه عام ١٩٨٠<sup>(٥)</sup>.

### ثالثا - الجهود المبذولة مؤخرا: "لعبة الأرقام"

١١ - حددت الجمعية العامة في عام ١٩٩٠ الأهداف الحالية لنسبة عدد النساء في وظائف الأمانة العامة الخاضعة للتوزيع الجغرافي من الفئة الفنية وما فوقها. كما حدد الأمين العام هدفا إضافيا في عام ١٩٩٢. وصدرت عدة تعليمات تنص على اتخاذ تدابير خاصة لتسهيل التقدم في هذا المجال<sup>(٧)</sup>. وهذه الأهداف الثلاثة، التي يراد تحقيق كل منها بحلول عام ١٩٩٥، هي التالية:

(أ) ٣٥ في المائة للمرأة في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي<sup>(٨)</sup>؛

(ب) في إطار المعدل المذكور أعلاه، ٢٥ في المائة للمرأة في الوظائف العليا (مدير، من رتبة مد - ١ وما فوقها)<sup>(٩)</sup>؛

(ج) "أقرب ما يمكن إلى نسبة ٥٠ - ٥٠" في المناصب على مستوى تقرير السياسة (وكلاء الأمين العام والأمناء العامون المساعدون)<sup>(١٠)</sup>.

١٢ - وقد لاحظ الأمين العام في تقريره لعام ١٩٨٥، الذي بدئ فيه بوضع برنامج عمل للمرأة، أن الإحصاءات لا تعطي فكرة دقيقة للعناصر العديدة التي تعطي شكلا لدور المرأة في الأمانة العامة<sup>(١١)</sup>. وتوافق المفتشة على ذلك، ويركز باقي التقرير على العوامل والعقبات الرئيسية التي تقف في وجه النهوض بالمرأة والإجراءات التي يلزم اتخاذها للتغلب عليها.

١٣ - لكن استعراضا سريعا لـ "لعبة الأرقام" الحالية ينبئ عن بطء التقدم في مجال تحسين مركز المرأة والنهوض بها، في الجوانب التي تقاس بانتظام والجوانب التي لا تقاس على حد سواء. ولاحظ مسؤولو الأمانة العامة أن البيانات بشأن هذه الجوانب تحتوي على بعض الثغرات وعلى تفاوتات في الفترات الزمنية، نظرا للأسباب التالية: (أ) الانتقال الذي يجري حاليا إلى نظام رئيسي جديد للمعلومات الإدارية في الأمانة العامة، و (ب) حالات إعادة التشكيل الكبيرة التي جرت مؤخرا في الأمانة العامة، و (ج) مختلف خطط التعيين والإيفاد التي جرى العمل بها في السنوات الأخيرة.

١٤ - غير أن المفتشة فوجئت بصورة خاصة بشدة محدودية إحصاءات الأمانة العامة بشأن مركز المرأة والنهوض بها: فمعظم ما يبلغ عنه بأنه "معلومات" ليس إلا صفحات متتالية من الجداول المملة التي تحتوي على بيانات خام (تظهر عادة بحروف صغيرة وتطبع على نحو غامض). وقد حاولت المفتشة أن تعرض فيما يلي إحصاءات موجزة ذات معالم أوضح بشأن أنماط واتجاهات هامة بالنسبة للفترة ١٩٨٥-١٩٩٣ عموما، التي كان يجري العمل خلالها بـ "برامج عمل" للنهوض بالمرأة. وستبحث فروع هذا التقرير التي تأتي فيما بعد في الحاجة إلى وضع وعرض إحصاءات تكون أفضل بكثير من الناحية الموضوعية والتحليلية، وتسمح بايجاد وعي أكبر في مجالي اتخاذ القرارات والمتابعة بشأن مركز المرأة والنهوض بها في المستقبل.

١٥ - ويبين الجدول ١ الذي يظهر على الصفحة التالية التوزيع الإجمالي للنساء في الوظائف الفنية وما فوقها، الخاضعة للتوزيع الجغرافي، وهي التي يتركز عليها الانتباه في السنوات الأخيرة. وفي حين أنه تحقق شيء من التقدم المتواضع خلال العقد الماضي المتميز بـ "برامج العمل"، فإن المشاكل الأساسية التي ما زالت قائمة واضحة. فالنساء ما زلن مجتمعات بشدة في المناصب الثانوية في قاع الهرم، ويكدرن يختفين كلما ارتفعت مستويات الرتب. فإن كانت الوظائف من الرتب ف - ١ و ف - ٢ و ف - ٣ هي التي تدير المنظمة، فإن "التوازن المنصف" الذي سعت الجمعية العامة لتحقيقه في عام ١٩٨٠ يقترب من التحقق الآن.

١٦ - إن إحراز الأهداف الحالية الثلاثة لمشاركة المرأة بحلول عام ١٩٩٥، على النحو المذكور أعلاه، مشكوك فيه في حد ذاته. فعلى الرغم من الافتراض بأنه سيتحقق في السنة القادمة تقدم إضافي وتراكمي:

(أ) فإن الرقم الإجمالي البالغ ٣٢ في المائة يدل على أن بالإمكان إحراز الهدف الإجمالي البالغ ٣٥ في المائة، ولكن فقط بسبب ضخامة عدد النساء في الرتب الفنية الدنيا؛

(ب) إن الأمانة العامة، لم تكدر تصل إلى منتصف الطريق لإحراز هدف الـ ٢٥ في المائة من مشاركة المرأة في الوظائف العليا (١٤ في المائة حالياً) ومن المؤكد أنها ستحقق في الوصول إليه؛

(ج) إن المجال الحساس - المناصب على مستوى تقرير السياسة - لم يكدر يتحسن، وإن نسبة الـ ١١ في المائة في نهاية سنة ١٩٩٣ هي، للأسف، أقرب إلى الصفر منها إلـ ٥٠ في المائة.

الجدول ١ - موظفو الفئة الفنية وما فوقها في الوظائف  
الخاضعة للتوزيع الجغرافي - نسبة النساء حسب الرتبة،  
١٩٨٥ و ١٩٩٣<sup>(١٢)</sup>

| ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ |       |            |         | ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٨٥  |       |            |         |                      |
|----------------------------|-------|------------|---------|-----------------------|-------|------------|---------|----------------------|
| النسبة المئوية للنساء      |       | عدد النساء | المجموع | النسبة المئوية للنساء |       | عدد النساء | المجموع |                      |
| ( (                        | ١٤ %  | ٣          | ٢١      | ( (                   | صفر % | صفر        | ٢٧      | وكيل الأمين العام    |
| ( (                        | ٦ %   | ١          | ١٦      | ( (                   | ١٣ %  | ٤          | ٣٠      | الأمين العام المساعد |
| ( (                        | ١٨ %  | ١٢         | ٦٦      | ( (                   | ٣ %   | ٣          | ٩١      | مد - ٢               |
| ( (                        | ١٣ %  | ٣١         | ٢٤٣     | ( (                   | ٨ %   | ٢٢         | ٢٥٩     | مد - ١               |
| ( (                        | ٢٣ %  | ١١٦        | ٤٩٥     | ( (                   | ٧ %   | ٤٣         | ٥٧٥     | ف - ٥                |
| ( (                        | ٣١ %  | ٢٢١        | ٧٠٧     | ( (                   | ٢٠ %  | ١٦٦        | ٨٢٣     | ف - ٤                |
| ( (                        | ٣٨ %  | ٢٣١        | ٦١٣     | ( (                   | ٣٢ %  | ٢٦٠        | ٨٠٩     | ف - ٣                |
| ( (                        | ٤٩ %  | ٢٠٥        | ٤١٧     | ( (                   | ٤٤ %  | ١٩٩        | ٤٥٣     | ف - ٢                |
| ( (                        | ١٠٠ % | ٦          | ٦       | ( (                   | ٥٤ %  | ١٩         | ٣٥      | ف - ١                |
| ( (                        | ٣٢ %  | ٨٢٦        | ٢ ٥٨٤   | ( (                   | ٢٣ %  | ٧١٦        | ٣ ١٠٢   | المجموع              |

١٧ - ويبين الجدول ٢ في الصفحة التالية ترقيات النساء في الفئة "الخاضعة للتوزيع الجغرافي" (والترقيات إلى رتبة المدير وما فوقها غير واردة: غير أنه نظراً لأن هؤلاء الموظفين سيخضعون الآن لتقييم الأداء واستعراض الترقيات، فإنه يمكن للمرء أن يأمل في أن تبدأ الأمانة العامة بتوفير هذه الإحصاءات في المستقبل، فتقدم بذلك إضافة كبيرة إلى وضوح تحركات الموظفين في هذه الرتب (الحساسة).

١٨ - ونظرية السياسة العامة هي أن المرأة، بعد أن تم تعيين النساء بأعداد أكبر نوعاً ما، سوف تتقدم صعوداً في سلم الوظائف. ومن سوء الحظ، أن هذه العملية بطيئة وتتطلب سنوات عديدة، وما زال المعدل السنوي للزيادة في ترقيات النساء، على نحو ما يبين الجدول ٢، معدلاً بطيئاً نسبياً على جميع مستويات الرتب تقريباً. والأمر الأساسي أكثر من غيره، على نحو ما يوضح الجدول ١، هو أن "تجمع" النساء المرشحات للترقيات في كل رتبة أعلى يصبح أصغر فأصغر. وما زال متوسط عدد النساء في الرتب الفنية متركزا حول مستوى الرتبة ف-٣.

الجدول ٢ - موظفو الفئة الفنية وما فوقها في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي - نسبة النساء اللاتي حصلن على ترقيات حسب الرتبة، ١٩٨٢ - ١٩٩٣<sup>(١٣)</sup>

| ١٩٩٣-١٩٨٨             |            |         | ١٩٨٧-١٩٨٢             |            |         |                     |
|-----------------------|------------|---------|-----------------------|------------|---------|---------------------|
| النسبة المئوية للنساء | عدد النساء | المجموع | النسبة المئوية للنساء | عدد النساء | المجموع |                     |
| ٪ ١٨                  | ٢٥         | ١٣٦     | ٪ ١٢                  | ٢٧         | ٢٢٣     | من ف - ٥ إلى مد - ١ |
| ٪ ٣٥                  | ١٠١        | ٢٩١     | ٪ ٢٣                  | ١٣١        | ٥٦٦     | من ف - ٤ إلى ف - ٥  |
| ٪ ٤٥                  | ١٧٦        | ٣٩٢     | ٪ ٣٣                  | ٢٩٥        | ٩٠٥     | من ف - ٣ إلى ف - ٤  |
| ٪ ٤٩                  | ١١٢        | ٢٢٨     | ٪ ٥٠                  | ٢٧٧        | ٥٥٩     | من ف - ٢ إلى ف - ٣  |
| ٪ ٤٠                  | ٤١٤        | ١٠٤٧    | ٪ ٣٢                  | ٧٣٠        | ٢ ٢٥٣   | المجموع             |

١٩ - ويبين الجدول ٣ أدناه، بشأن تعيينات الموظفين في الفئة الخاضعة لـ "التوزيع الجغرافي"، مشكلة شديدة الخطورة. أما تدفق النساء الجديديات إلى الأمانة العامة في الرتب الدنيا (من ف - ١ إلى غاية ف - ٤) فقد طرأ عليه تحسن ملحوظ خلال العقد الماضي، رغم أن "التوازن المنصف" لم يتحقق بعد حتى في هذا المجال.

٢٠ - غير أنه في المستويات العليا، ما زال الموظفون الجدد الذين ينتقلون إلى الأمانة العامة في أغلبيتهم الساحقة من الرجال. والسجل المؤسف للفترة ١٩٨٦-١٩٨٩، عندما عيّنت اثنتان من أصل ٦٦ موظفا برتبة مدير وما فوقها، لم يتحسن إلا على نحو طفيف خلال الفترة ١٩٩٠-١٩٩٣، عندما عيّنت ١٠ نساء من أصل ٦٣. إن استمرار دخول عدد كبير من الرجال مباشرة إلى وظائف الرتب العليا للأمانة العامة هو بكل وضوح عقبة رئيسية أمام إتاحة المجال للمرأة في هذه الوظائف.

الجدول ٣ - موظفو الفئة الفنية وما فوقها في الوظائف  
الخاضعة للتوزيع الجغرافي - نسبة النساء المعينات حسب  
الرتبة، ١٩٨٦ - ١٩٩٣<sup>(١٤)</sup>

| ١٩٨٩ - ١٩٩٣           |      |            |         | ١٩٨٦ - ١٩٨٩           |      |            |         |                      |
|-----------------------|------|------------|---------|-----------------------|------|------------|---------|----------------------|
| النسبة المئوية للنساء |      | عدد النساء | المجموع | النسبة المئوية للنساء |      | عدد النساء | المجموع |                      |
| ( (                   | % ٢١ | ٣          | ١٤      | ( (                   | % ١١ | ١          | ٩       | وكيل الأمين العام    |
| ( (                   | % ٢٠ | ١          | ٥       | ( (                   | صفر% | صفر        | ٦       | الأمين العام المساعد |
| ( (                   | % ٦  | ١          | ١٨      | ( (                   | صفر% | صفر        | ١٦      | مد - ٢               |
| ( (                   | % ١٩ | ٥          | ٢٦      | ( (                   | % ٣  | ١          | ٣٥      | مد - ١               |
| ( (                   | % ١٤ | ٧          | ٥٠      | ( (                   | % ٨  | ٣          | ٢٨      | ف - ٥                |
| ( (                   | % ٣٤ | ٣٧         | ١١٠     | ( (                   | % ١٦ | ١٤         | ٨٧      | ف - ٤                |
| ( (                   | % ٣٢ | ٤٧         | ١٤٧     | ( (                   | % ٢٧ | ٣٣         | ١٢١     | ف - ٣                |
| ( (                   | % ٤٥ | ١١٣        | ٢٥٠     | ( (                   | % ٤١ | ٥١         | ١٢٤     | ف - ١/٢              |
| ( (                   | % ٣٥ | ٢١٤        | ٦٢٠     | ( (                   | % ٢٤ | ١٠٣        | ٤٣٦     | المجموع              |

٢١ - ولا بد من ذكر عدة نقاط هامة بشأن هذه المسألة التي تتعلق بالنسب والترقيات والتعيين لموظفي الفئة الفنية وما فوقها، ولا سيما في وظائف الرتب العليا. أولاً، إن الأزمات المالية وغيرها من العوامل قد أدت إلى حدوث عرقلة شديدة للتعيينات عموماً، وبالتالي تعيينات النساء، على نحو متواصل تقريباً منذ البدء في "برنامج العمل" في عام ١٩٨٥ من أجل زيادة مشاركة المرأة زيادة كبيرة. فقد أشار تقرير للأمانة العامة في عام ١٩٩٣، على سبيل المثال، إلى أن ٢٧ شخصاً (منهم ١٠ نساء، أي ٣٧ في المائة) عينوا في الأمانة العامة في سنة ١٩٩٢ التقويمية، في مقابل ١٢٩ شخصاً (منهم ٤٤ من النساء، أي ٣٤ في المائة) في السنة التقويمية السابقة لها، بسبب "إعادة التشكيل المستمرة" في الأمانة العامة<sup>(١٥)</sup>.

٢٢ - وتوضح هذه الجملة الأخيرة مشكلة ثانية. فلوصول إلى هدف مثل ٣٥ في المائة، ينبغي أن يجري التقدم بمعدل ٤٥ أو ٥٠ في المائة، لا بمعدل ٣٧ أو ٣٤ في المائة. فخلال العقد الماضي، "زادت" الأمانة العامة غالباً من الموظفين، ولكن بمعدل قاصر إلى حد بعيد عن بلوغ الهدف: ففي بعض الرتب والفترات تناقصت بالفعل أعداد الموظفين. وبسرعة "الزيادة" الحالية التي لا تستحق الذكر، قد يستغرق الأمر نصف

قرن آخر لتحقيق "التوازن المنصف" الإجمالي للرجال والنساء الذي سعت اليه الجمعية العامة بالنسبة لعام ١٩٨٠.

٢٣ - وثالثا، وعلى نحو ما تأكد منذ بداية برامج العمل (انظر الفصل الرابع)، فإن الدور والدعم والمثل الذي حددته الإدارة العليا ذو أهمية شديدة بالنسبة لنجاح أي برنامج، بما في ذلك بالتأكيد ما يتعلق بمركز المرأة والنهوض بها. ولا عجب أن يكون مجمل برنامج عمل الأمانة العامة عاجزا عندما يكون عدد النساء في الرتب العليا قليلا إلى هذا الحد، على نحو ما يتضح من الجدولين ١ و ٣.

٢٤ - لقد ذكر الأمين العام في خطابه بمناسبة الاحتفال باليوم الدولي للمرأة في آذار/مارس ١٩٩٤ أن أربع نساء أصبحن الآن يرأسن برامج وصناديق كبرى في الأمم المتحدة: برنامج الأغذية العالمي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وصندوق الأمم المتحدة للسكان. لذلك قد لا يكون من قبيل المصادفة أن يحقق صندوق الأمم المتحدة للسكان الآن نسبة تبلغ ٤٦ في المائة من الموظفين في الفئة الفنية<sup>(١٦)</sup>.

٢٥ - إن مركز المرأة والنهوض بها في الأمانة العامة نفسها سيحققان دون شك تقدما هائلا إذا جرى العمل على تحقيق هدف الأمين العام المحدد بـ "ما يقارب نسبة ٥٠ - ٥٠" من النساء في وظائف الأمين العام المساعد ووكيل الأمين العام (أي ١٨ من أصل الـ ٣٧ من هذه الوظائف على النحو الذي يظهر في الجدول ١). وحتى لو كان عدد النساء في الوظائف العليا أقل من ذلك فإن التأثير يكون كبيرا لو كن في مواقع القيادة في الإدارات الرئيسية للأمانة العامة، بدلا من أن يكن في وظائف "المهام الخاصة" القليلة جدا التي يشغلنها في الوقت الحاضر.

٢٦ - فضلا عن ذلك، فإن تقرير عام ١٩٩١ للجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة (التي يشار إليها فيما بعد بـ "اللجنة التوجيهية")، التي كانت مهمتها رصد تقدم المرأة، أشار إلى أنه ليس هناك فقط عدد قليل جدا من النساء في الوظائف العليا، لكنهن موزعات بصورة غير منتظمة في أنحاء الأمانة العامة. وقد وضعت اللجنة إحصاءات من البيانات الواردة في تقرير الأمين العام لعام ١٩٩١ بشأن النهوض بالمرأة. وهذه الإحصاءات (التي يبدو أنها لم تتغير كثيرا منذ ذلك الحين) تدل على أنه من أصل ٤١ وحدة في إدارات أو مكاتب الأمانة العامة:

- (أ) لا تحتوي ٣٩ وحدة منها على نساء برتبة الأمين العام المساعد/وكيل الأمين العام؛  
 (ب) ٣٠ وحدة لا تضم نساء برتبة مد - ٢؛  
 (ج) ٢٣ وحدة لا تضم نساء برتبة مد - ١؛  
 (د) ١٠ وحدات ليس فيها أي امرأة برتبة ف - ٥<sup>(١٧)</sup>.

٢٧ - إن التركيز الإحصائي الحالي على النساء في الرتبة الفنية وما فوقها في الأمانة العامة، على النحو الذي نوقش أعلاه، لا يعبر انتباها لحالة غالبية النساء في الأمانة العامة. ويوفر الجدول ٤ نظرة من هذا القبيل أوسع بكثير، ويقارن من جديد بين حالة المرأة في بداية فترة "برنامج العمل" في عام ١٩٨٥ وحالتها في نهاية عام ١٩٩٣.

الجدول ٤ - المرأة في الأمانة العامة، ١٩٨٥ و ١٩٩٣<sup>(١٨)</sup>

| ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ |            |         | ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٨٥  |            |         |  |
|----------------------------|------------|---------|-----------------------|------------|---------|--|
| النسبة المئوية للنساء      | عدد النساء | المجموع | النسبة المئوية للنساء | عدد النساء | المجموع |  |
| ١٤ ٪                       | ٤٧         | ٣٤٦     | ٧ ٪                   | ٢٩         | ٤٠٧     | الموظفون الأقدمون <sup>(أ)</sup>       |
| ٣٥ ٪                       | ٧٧٩        | ٢ ٢٣٨   | ٢٥ ٪                  | ٦٨٧        | ٢ ٦٩٥   | موظفو الفئة الفنية <sup>(ب)</sup>      |
| ٣٥ ٪                       | ٣٠٤        | ٨٧٠     | ٣٢ ٪                  | ٣٢٧        | ١ ٠١٠   | موظفو اللغات                           |
| ١٦ ٪                       | ١٧٦        | ١ ٠٩٠   | ١٥ ٪                  | ١٨٠        | ١ ٢٣٢   | الفئات الأخرى ذات الصلة <sup>(ج)</sup> |
| ٥٦ ٪                       | ٤ ٥٨٩      | ٨ ٢٠٨   | ٥٧ ٪                  | ٤ ٧٧٤      | ٨ ٣٤٢   | الخدمات العامة                         |
| ٤٦ ٪                       | ٥ ٨٩٥      | ١٢ ٧٥٢  | ٤٤ ٪                  | ٥ ٩٩٧      | ١٣ ٦٨٦  | المجموع                                |

(أ) رتبة مدير (مد - ١) وما فوقها، وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي.

(ب) وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي؛

(ج) بما في ذلك موظفو الخدمة الميدانية، والأمن، والمهن والحرف، والمساعدون في شؤون

الإعلام.

٢٨ - إن الجدول ٤ لا يشتمل على فئتين هامتين من الموظفين. أولاً، حذف موظفو المشاريع المعينون للخدمة في مشاريع التعاون التقني. ولم يكن للمرأة لسنوات سوى تمثيل ضعيف جدا في هذه الفئة: فقد وجد تقرير للجنة الخدمة المدنية الدولية صدر مؤخرا أنه في نهاية عام ١٩٩١ كانت هناك ١٢٥ امرأة فقط (١٢ في المائة) من بين ما مجموعه ١ ٠٣٣ موظفا من موظفي المشاريع في الأمم المتحدة. وهذه النسبة تقارب المتوسط بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة، لكنها أدنى بكثير من نسبة الـ ٣١ في المائة من النساء من بين موظفي المشاريع التي تحققت في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي<sup>(١٩)</sup>.

٢٩ - والجدول يغفل أيضا الموظفين بعقود قصيرة الأجل والموظفين المعينين لـ "أجل محدود". وقد فرغت الأمانة العامة لتوها من تنقيح القواعد الخاصة بهذه التعيينات، كي تستجيب على نحو أفضل



للاحتياجات الرئيسية لتعيين الموظفين بالنسبة لعمليات حفظ السلم والعمليات الانسانية وعمليات الطوارئ<sup>(٣٠)</sup>. ويجري العمل أيضا من أجل القيام على نحو أفضل بمعالجة التحديات العديدة التي فرضتها ظروف البعثات الميدانية.

٣٠ - وذكر الأمين العام في عام ١٩٩٠ أن ما يقارب ٥٠ في المائة من موظفي بعثات صنع السلم وحفظ السلم الرئيسية كن نساء. وهذا لم يفتح فحسب "بعدا جديدا" للموظفات بل سمح للعاملات في البعثات اللاتي لم يذهبن بعد بأن يثبتن مهاراتهم في وظائف الرتب العليا ويعززن آمالهن الوظيفية المستقبلية. وقد استمر هذا النمط<sup>(٣١)</sup>. إن المسائل التي تتعلق بالمرأة في مهام البعثات، بالنسبة لموظفات الأمانة العامة النظاميات العاملات في بعثات مؤقتة وبالنسبة لغيرهن، هي مجال هام يستحق مزيدا من الاهتمام في المستقبل.

٣١ - وينبغي ملاحظة فئتين أدرجتا في الجدول ٤. الأولى، على نحو ما يتبين من الجدول هي "الفئات الأخرى ذات الصلة" وغالبيتها من الذكور. والثانية، موظفو الفئة الفنية في الوظائف ذات الشروط اللغوية الخاصة، التي أتاحت المجال لقسط جيد نسبيا من الموظفات كان طيلة سنوات مستقرا إلى حد بعيد عند نسبة تبلغ حوالي ٣٠ - ٣٥ في المائة.

٣٢ - غير أن الجدول يوضح أن الأغلبية الساحقة من النساء في الأمانة العامة، وهي المجموعة التي تجاهلها برنامج العمل في السنوات الأخيرة تجاهلا يكاد يكون تاما، كانت من النساء في فئة الخدمات العامة. وهؤلاء يمثلن حوالي ٧٨ في المائة (٥٨٩ ٤ من أصل ٨٩٥ ٥) من مجموع نساء الأمانة العامة في الجدول، ويشكلن أغلبية ثابتة - من ٥٦ إلى ٥٧ في المائة - من مجموع موظفي فئة الخدمات العامة خلال العقد، وهن، كمجموعة، أكبر خمس مرات من مجموعة النساء في وظائف الفئة الفنية وما فوقها الخاضعة للتوزيع الجغرافي (٥٨٩ ٤ بالمقارنة ب ٨٢٦).

٣٣ - إن موظفي الخدمات العامة هم "العمود الفقري" للأمانة العامة، إذ يضطلعون بمهام تشغيلية حساسة. ومراتب الموظفين الأقدمين من فئة الخدمات العامة تتوافق مع مراتب موظفي الفئة الفنية المبتدئين وذوي الرتبة المتوسطة، ولكنهم يستبقون في فئة مستقلة. وبوصف موظفي فئة الخدمات العامة "عمالا مكتبيين"، فهم يعملون في قاعدة التسلسل الوظيفي دون اعتراف يذكر، لكنهم غالبا ما يدعون إلى العمل خارج نطاق واجباتهم المحددة. ويتمتع بعض هؤلاء الموظفين بمؤهلات ممتازة من حيث الثقافة والخبرة تفوق بمراحل مؤهلات بعض موظفي الفئة الفنية، لكن آفاقهم الوظيفية مع ذلك، مقيدة بشدة. والتكنولوجيا الحديثة تعمل بسرعة على تغيير طبيعة أعمال موظفي الخدمة العامة ومسؤولياتهم.

٣٤ - لقد لاحظت حلقة عام ١٩٧٢ الدراسية لمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (اليونيتار) أن النساء في فئة الخدمات العامة يعانين من مشاكل ومظالم هامة. وبعض هذه المشاكل يختلف اختلافا كبيرا عن مشاكل الموظفات في الفئة الفنية وتحتاج إلى دراسة خاصة، لكن سواها من المشاكل عامة وينبغي أن تعالج

بوصفها مجموعة متكاملة من المسائل المتعلقة بالمرأة<sup>(٢٢)</sup>. ولاحظت اللجنة التوجيهية في أحدث تقرير صدر عنها في عام ١٩٩١ أنها قدمت في عام ١٩٨٦، توصيات محددة جدا اعتمدها الأمين العام، تتعلق بإعادة التشكيل/تقديم سبل المعالجة لمهنة السكرتارية، وفتح الفرص للانتقال إلى الفئة الفنية، ووضع دراسات بشأن عمليات الامتحانات. غير أنه لم تتخذ اجراءات تذكر بعد ذلك<sup>(٢٣)</sup>. وتعتقد المفتشة أن هذا الإهمال للمرأة العاملة في فئة الخدمات العامة هو من العيوب الرئيسية في برنامج العمل الحالي ويجب أن يعالج.

٣٥ - إن المخرج الوحيد الذي يستطيع منه موظفو الخدمات العامة الآن التقدم إلى الفئة الفنية هو نظام امتحانات الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية. (وفي مقابل ذلك، يستطيع موظفو الخدمة الميدانية، على سبيل المثال، أن يدخلوا الامتحان التنافسي، وعند الرتب العليا، يمكن تحويلهم مباشرة إلى الفئة الفنية). ولهذا الامتحان سجل جيد في نسبة المرشحات الناجحات (إذ يبلغ المتوسط حوالي ٦٠ في المائة) في السنوات الأخيرة. ولسوء الحظ، أدت الصعوبات العامة التي تقيد التعيين إلى إغلاق هذا المخرج إغلاقا يكاد يكون تاما، فظهر ما لا يجاوز حوالي ٢٠ مرشحا ناجحا كل سنة، منهم متوسط يبلغ ١٢ امرأة. إن اثنتي عشرة وظيفة تمثل هدفا صغيرا جدا من الفرص المقدمة لآلاف النساء العاملات في فئة الخدمات العامة اللاتي يرغبن في الحصول على فرصة جيدة للتقدم.

٣٦ - وهناك ثلاثة أبعاد إحصائية نهائية مهمة ينبغي ملاحظتها. فقد ذكر بانتظام أن تحديد نسب النساء في كل إدارة وكل مكتب واعتبار المديرين الأقدمين مسؤولين عن النتائج التي حققوها عنصر حاسم في تحسين مركز المرأة<sup>(٢٤)</sup>. غير أن ذلك لا يتم القيام به حاليا على نحو نظامي منهجي وبوضوح. وقد أوضح التحليل الأخير الذي أجري في عام ١٩٩١ أن نسبة النساء في ١٩ إدارة ومكتبا كانت تفوق ٣٠ في المائة ولكن هذه النسبة لم تكن كذلك في ٢٢ إدارة، وكانت النسبة في الإدارات الاثنتي عشرة الدنيا تتراوح بين ١٩ وصفر في المائة<sup>(٢٥)</sup>. والأهم من ذلك أن من الصعب جدا العثور في شتى التقارير المتعلقة بمركز المرأة على دليل، على أي "مراقبة" فعلية لأداء رؤساء الإدارات والمكاتب - من إجراءات متابعة لتحديد مساءلتهم الخاصة، وتحليل المشاكل وكفالة اتخاذ إجراءات التصحيح.

٣٧ - وثانيا، ما زال تمثيل النساء القادمات من مناطق مختلفة في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي غير متكافئ إلى حد بعيد. فحتى حزيران/يونيه ١٩٩٣ لم يكن لدى ٧٦ من الدول الأعضاء أية امرأة تشغل أيا من هذه الوظائف (رغم أن ٢٣ من هذه الدول هي أعضاء جدد). بيد أن التغيرات الإقليمية حول الرقم المتوسط، وهو ٣١ في المائة، لا تزال كبيرة، إذ توجد عدة مناطق يزيد التمثيل فيها بالفعل على ٣٥ في المائة ولكنه في مناطق أخرى يقل عن ذلك بدرجة كبيرة:

افريقيا: ٧٤ امرأة من بين ٤٢٤ موظفا، أو ١٧ في المائة؛

آسيا ومنطقة المحيط الهادئ: ١٦٣ امرأة من بين ٤١٥ موظفا، أو ٣٩ في المائة؛

أوروبا الشرقية: ٢١ امرأة من بين ٢٣٧ موظفا، أو ٩ في المائة؛

أوروبا الغربية: ٢٠٤ سيدات من بين ٦٠٨ موظفين، أو ٣٤ في المائة؛

أمريكا اللاتينية: ٧٨ امرأة من بين ٢٢٢ موظفا، أو ٣٥ في المائة؛

الشرق الأوسط: ٢٩ امرأة من بين ١٣٢ موظفا، أو ٢٢ في المائة؛

أمريكا الشمالية/منطقة البحر الكاريبي: ٢٢٨ امرأة من بين ٥٠٨ موظفين، أو ٤٥ في المائة؛

وغيرها: ٧ سيدات من بين ٢٧ موظفا، أو ٢٦ في المائة<sup>(٣٦)</sup>.

٣٨ - وثالثا، يلزم أيضا أن تضرب الدول الأعضاء مثلا يحتذى به في الأمم المتحدة في النهوض بأهداف الجمعية العامة، غير أن أداء هذه البلدان لم يكن أفضل بكثير من أداء الأمانة العامة. فقد أبلغت الحلقات الدراسية التي عقدها معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث في السبعينات بأن المرأة لا تشكل إلا ٩ في المائة في وفود الجمعية العامة و ١٢ في المائة من موظفي البعثات الدائمة في نيويورك<sup>(٣٧)</sup>. وقد اختضت منذ ذلك الوقت هذه الأنواع من الإحصائيات تقريبا، غير أن الأمين العام قد لاحظ في أوائل عام ١٩٩٤ أنه من بين بعثات الدول الأعضاء البالغة ١٨٤ بعثة في نيويورك لا يوجد إلا ثماني بعثات بها نساء يشغلن منصب رئيس بعثة أو رئيس بالنيابة<sup>(٣٨)</sup>.

٣٩ - وإجازا لذلك، فإن كل هذه الإحصائيات مثبطة للهمة وترسم برنامجا يغلب عليه اللامبالاة وعدم الحسم. وقد حثت اللجنة التوجيهية، في آخر تقرير كامل لها صدر في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١، على اتخاذ تدابير خاصة، وخلصت إلى أن

"... من الواضح من البيانات أن المعدل الحالي لمشاركة المرأة في الأمانة العامة يبعد بدرجة بالغة عن المعايير التي نصت عليها المادة الثامنة من الميثاق. فبعد ٤٦ عاما من إجراءات التعيين والندب والترقية كان ينبغي أن لا تفرق بين الجنسين نجد الأمانة العامة تخفق في الوفاء بالتزاماتها وفقا لما نص عليه الميثاق..."<sup>(٣٩)</sup>.

٤٠ - وبعد ذلك بثلاثة أعوام تعرب المفتشة عن أسفها لاستمرار انطباق هذا التقييم السلبي رغم مختلف الجهود المبذولة. فقد كان التقدم محدودا والجهود المبذولة ضيقة التركيز بحيث لا تسمح بتحقيق المساواة العامة بين الجنسين في أي وقت في المستقبل القريب. ويناقش الفصل الرابع من هذا التقرير "أسباب" هذا الإخفاق في التنفيذ، ويستكشف الفصلان الخامس والسادس الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتغيير الحالة إلى الأفضل بصورة نهائية وحاسمة.

#### رابعا - العقبات الرئيسية المستمرة

٤١ - يعتبر التقرير الأول للأمين العام الذي صدر في عام ١٩٨٥ عن تحسين مركز المرأة أفضل بكثير من أي تقرير آخر للأمانة العامة عن هذا الموضوع. فبعد أن أشار التقرير إلى الـ ١٥ عاما من "التشريعات المستفيضة والمفصلة" التي "تشمل تقريبا كل عنصر في سياسة شؤون الموظفين" يؤثر على مركز المرأة، طرح التقرير السؤال التالي:

"ما الذي أعاق الأمانة العامة للأمم المتحدة عن بلوغ معظم الأهداف التي حددتها الجمعية العامة؟"

٤٢ - وردا على ذلك السؤال ذكر التقرير الطريقة التي تنقل بها مختلف أطراف المسؤولية من أحدها للآخر على نحو مستمر وضرورة إجراء تغييرات في المواقف، والالتزام الإداري، والإجراءات المتضاربة. ثم قدم التقرير برنامج عمل يقوم على مشاورات مستفيضة وتحليل للمجالات الرئيسية للمشكلات من قبل منسق معين حديثا لتحسين مركز المرأة. وكان برنامج العمل هذا يسعى إلى التغلب على العقبات الرئيسية عن طريق خطط عمل في مجالات خمسة تشكل "إطارا للتغيير" من أجل النهوض بالمرأة<sup>(٣٠)</sup>.

٤٣ - ورغم أن برنامج العمل كان يأمل على نحو متفائل في اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية، فإن الجهود قد استمرت على نحو بطيء. وقد أكد تقييم اضطلع به خبير استشاري في عام ١٩٩٢ وأدى إلى صياغة برنامج عمل جديد يمتد إلى نهاية عام ١٩٩٥، أن "كثيرا" من العقبات التي جرى تحديدها في عام ١٩٨٥ ما زالت قائمة<sup>(٣١)</sup>.

٤٤ - ويوجز هذا الفصل الإجراءات التي طالب باتخاذها التقرير الصادر في عام ١٩٨٥ في المجالات الخمسة ويقيم باختصار التطورات اللاحقة. ويظهر التقييم نمطا محددًا. فقد انقضى عقد كامل آخر تقريبا ولكن العقبات التي كانت موجودة في عام ١٩٨٥ ما زال يلزم التغلب عليها. على أن هذا الإخفاق لم يحدث نتيجة لضعف تنفيذ برامج العمل الخاصة بالمرأة فحسب بل أيضا لأن الأمانة العامة لم تحرز إلا تقدما ضئيلا في تخطيط وإدارة الموارد البشرية بوجه عام.

#### ألف - التعيين

٤٥ - لاحظ تقرير الأمين العام الصادر في عام ١٩٨٥ أن تعيين المرأة مؤخرا لم يكف إلا بالكاد للإبقاء على النسب المئوية الموجودة للموظفات، ناهيك عن زيادة هذه النسب. ولا يوجد في بعض الإدارات والمهن وبين ممثلي البلدان والمناطق أيضا إلا نسب منخفضة جدا من النساء. والأهم من ذلك كله أن الخبرات السابقة قد أظهرت أن أساليب التعيين الجديدة والأرقام المستهدفة لم تكن كافية وذلك لأن نجاح التعيين كان يتوقف بدرجة كبيرة على المناخ المؤسسي والتزام الإدارة العليا داخل الأمانة العامة. ورغم أن برنامج العمل قد واصل التركيز على التدابير التقنية والأرقام المستهدفة، فقد أكد أن

"من الضروري، للحصول على نتائج ملموسة، تقرير مسؤولية المشتركين في عملية جلب الموظفين إلى المنظمة وتكوين حياتهن الوظيفية وتحديد مساءلتهم"<sup>(٣٢)</sup>.

٤٦ - وأشار تقرير أصدرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧١ عن مشاكل الموظفين إلى وجود "أزمة تعيين" في الأمانة العامة للأمم المتحدة تتسم بزيادة عدد الوظائف الشاغرة وتشويش بشأن ما يلزم من الموظفين العموميين في مقابل الموظفين الاختصاصيين (وميل قوي إلى قبول تعيين أشخاص لا يحملون إلا درجة جامعية وبعض المهارات اللغوية)، وكثير من عدم التيقن والتشكك في جدوى تعيين واستخدام الخبرات الفنية الإدارية الحديثة. وسبر التقرير بكثير من التفصيل مفاهيم معينة للتصحيح كأفرقة التدريب المهني وزيادة الاعلان عن الوظائف الشاغرة، والبحث الفعال عن المرشحين، والتوصيف الملائم للوظائف، والامتحانات التنافسية للموظفين الجدد، وتدريب الموظفين، والكفاءة والمؤهلات، وتخطيط التعيين والتنبؤ به في الأجل الطويل<sup>(٣٣)</sup>. وجرى في أثناء السبعينات بذل جهود كبيرة لمتابعة هذه الإصلاحات.

٤٧ - ومما يؤسف له أن الحالة لم تتغير، فيما يبدو، إلا تغيراً ضئيلاً في العقدين اللذين تلوا ذلك. ففي عام ١٩٨٩ ذكر مراقب لأنشطة الأمم المتحدة في مجال الموظفين منذ فترة طويلة (وهو واضع تقرير وحدة التفتيش المشتركة المذكور أعلاه) أنه رغم (أ) احراز تقدم في بضعة مجالات فرعية، (ب) وقرارات الجمعية العامة المطالبة باتباع مناهج موضوعية للتعين في كل الرتب، (ج) والحاجة الواضحة لوضع سياسة للتعين في الأمانة العامة للأمم المتحدة، "فإنه لا وجود لمثل هذه السياسة"<sup>(٣٤)</sup>.

٤٨ - وفي كتاب صدر في عام ١٩٩٠، عمد موظفان أقدمان سابقان بالأمم المتحدة، خدما فيها فترة طويلة، إلى حث المنظمة على تطوير السياسات، وبخاصة بين رؤساءها، للقيام على نحو منهجي بالبحث عن أفضل ما يمكن من الرجال والنساء في العالم كله لقيادة المنظومة، مع إيلاء اهتمام أكبر بكثير لطابع الوظائف التي سيجري الاضطلاع بها والمؤهلات اللازمة للاضطلاع بهذه الوظائف<sup>(٣٥)</sup>.

٤٩ - إن استمرار الافتقار إلى الوضوح في أهداف التعيين وسياسته ومعاييرها يتناقض مع توصيات خبراء "فريق الـ ١٨" في عام ١٩٨٦ بأنه ينبغي للأمين العام أن يكفل "أن يتم اختيار الموظفين على نحو يتمشى تماماً مع مبادئ الميثاق" وأن إدارة شؤون الموظفين "يجب أن تستند إلى قواعد تتسم بالوضوح والتساوق والشفافية"<sup>(٣٦)</sup>. ويتناقض ذلك أيضاً بصورة شديدة مع التوجيهات القوية الجديدة المتعلقة بالسياسة التي صدرت في عام ١٩٩٣ لتنشيط إجراءات تعيين موظفي الأمم المتحدة وترقيتهم (انظر الفرع التالي).

٥٠ - وعادة ما يجري، في غياب سياسات محددة على نحو جلي وشفاف، اتخاذ القرارات في المنظمة استناداً إلى معايير ذاتية أو مواصلة لممارسات سابقة. وقد أبدت انتقادات كثيرة من الداخل والخارج لـ "شبكة القدامى" في الأمانة العامة للأمم المتحدة (انظر الفرع التالي) ولاستمرار عدم زيادة عدد موظفات الفئة الفنية بشكل كبير رغم ترتيبات التعيين الخاصة المشار إليها في الفصل الثالث. ويبدو واضحاً

أن تعيين الموظفين في الأمم المتحدة لا يزال عالما مجهولا يعين فيه الأشخاص في المنظمة بطرق غامضة شتى.

٥١ - ويبدو أن عملية التعيين الراهنة تسودها ثقافة تنظيمية عفا عليها الزمن وممارسات إدارية غير واضحة. ولا تتوافر أدلة كافية على وجود عملية محكمة للاختيار يتم بها شغل الوظائف الشاغرة على أفضل وجه بأشخاص يتوافر فيهم "أعلى مستوى من المقدرة والكفاية والنزاهة"، على النحو الذي نصت عليه المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة. ومن الواضح أن عملية "الموظفين القدامى" تقلل من المساواة في فرص تحديد وتعيين النساء ذوات المؤهلات الجيدة بدلا من أن تكفل المساواة في هذه الفرص.

٥٢ - وبسبب الشواغل التي جرى الإعراب عنها في أثناء دورتي الجمعية العامة في عام ١٩٩٢ و ١٩٩٣ بشأن الأداء الفعلي لإجراءات تعيين الموظفين في الأمانة العامة المعمول بها حاليا، تقوم وحدة التفتيش المشتركة حاليا، في إطار برنامج عملها لعام ١٩٩٤، بعملية تفتيش على سياسات التعيين وإسناد الوظائف والترقية في الأمانة العامة.

#### باء - التطوير الوظيفي

٥٣ - ذكر التقرير الصادر في عام ١٩٨٥ بشأن تحسين مركز المرأة أن المعدلات المنخفضة لترقية المرأة هي مؤشر غير كامل على فرص التطوير الوظيفي المتاحة للمرأة. وفي واقع الأمر أن التطوير الوظيفي يجب أن يبدأ في أمور من قبيل كفاية الاشراف والمراقبة والتدريب والتناوب والمهام المتدرجة في صعوبتها. وخلص الأمين العام إلى أن هذه العملية، التي تسيطر عليها أساسا الإدارات في المنظمة بأكملها، "تبدو في الكثير من المناسبات في صالح الاحتياجات الوظيفية للرجال". ووجد التقرير أيضا أن الإحساس بالركود الوظيفي شديد بشكل خاص بين الموظفات من فئة الخدمات العامة حيث إن الكثرة منهن مجمدات في وظائف ذات درجة قصوى منخفضة.

٥٤ - ومضى التقرير فذكر أن أسباب عدم تقدم المرأة الوظيفي في الأمانة العامة ترجع إلى قصرها على الوظائف التي يغلب عليها طابع الخدمات (وهي إدارية في الأساس) وكذلك إلى المواقف السائدة بين الكثير من المشرفين الذين يولون الحياة الوظيفية للرجل اعتبارا أكبر مما يولونه للحياة الوظيفية للمرأة. ومن الممكن تحسين هذه المواقف إلى حد ما عن طريق التدريب. بيد أن العامل الحاسم لتوجيه سلوك هؤلاء المشرفين هو النموذج الايجابي الذي يضعه رؤساء الادارات والمكاتب لتعزيز مشاركة المرأة وفرصها.

٥٥ - وقدمت خطة العمل الخاصة ببرنامج العمل خطوات تستهدف التصدي للركود الوظيفي والقصور في التعيين اللذين يؤثران على المرأة في فئة الخدمات العامة وكذلك "جميع الجوانب الأخرى تقريبا" للعملية التي تعد المرأة بها لتولي مسؤوليات اضافية في الأمانة العامة. بيد أن الخطة أكدت أنه يجب أن تعطى الأولوية لتنفيذ نظام التطوير الوظيفي الذي يقوم بإعداده حاليا مكتب خدمات الموظفين، والذي ينبغي أن يستغل بالكامل طاقات الموظفات وأن يزيد من فرصهن الوظيفية<sup>(٣٧)</sup>.

٥٦ - وإذا استعرضنا الماضي، فإنه ينبغي اعتبار "التطور الوظيفي" واحدا من أكثر الجهود تقييما للآمال في مجال السياسة الإدارية في تاريخ الأمم المتحدة. فقد أعلن عن العزم على انشاء نظام شامل للتطوير الوظيفي، بحماس كبير، في عام ١٩٧٨، ومرة أخرى في عام ١٩٨٣، وكذلك في عام ١٩٨٥ (مثلما أشير إليه آنفا). ورغم ذلك فقد اضطرت الجمعية العامة لأن تطلب إلى الأمين العام مرة أخرى في عام ١٩٨٩:

"أن يستكمل جهوده الرامية إلى وضع خطة شاملة للتطور الوظيفي لجميع الموظفين تتيح التنافس النزيه والواضح على الوظائف في جميع إدارات الأمانة العامة، وأن تكفل توافر اجراءات مناسبة ومنصفة وواضحة للترقية وتعترف بالجدارة عن طريق الأخذ بنظام رشيد لتقييم الأداء وإعداد التقارير"<sup>(٣٨)</sup>.

٥٧ - إلا أن تقرير الأمين العام إلى الجمعية العامة لم يظهر إلا في أواخر عام ١٩٩٢. ومع ملاحظة أن اعترام وضع نظام للتطوير الوظيفي كان قد أعلن أول مرة في عام ١٩٧٨، فإن آخر تقرير مرحلي قد قدم في عام ١٩٨٤، فقد خلص تقرير عام ١٩٩٢، عرضا، إلى أن الجهود "متواصلة منذ بعض الوقت". وذكر أن هذه الجهود أشارت إلى التزام الأمانة العامة بالتطوير الوظيفي بوصفه استراتيجية لا بد منها لإدارة الموارد البشرية. غير أن التقرير مضى إلى القول بأن مفهوم التطوير الوظيفي بأكمله يحتاج الآن لإعادة التفكير فيه إذا أريد "وضع نظام للتطوير الوظيفي قابل للاستمرار".

٥٨ - وقد أكد تقرير عام ١٩٩٢ على ما لنظام التطوير الوظيفي الدينامي والمتجاوب والقائم على المشاركة من أهمية حيوية لتطوير امكانيات الموظفين بشكل كامل. وحدد التقرير المكونات الرئيسية للنظام (التي سبق لتقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧١ عن مشاكل الموظفين أن ناقشتها كلها تقريبا). وذكر أن جهود الأمانة العامة يجب أن تتبع "نهجا طويل الأجل" بحيث تعمل على أساس "مرحلة فمرحلة" من خلال بعض المشاريع التجريبية الأولية. ووعد الأمين العام بتقديم تقارير مرحلية إلى الجمعية العامة ابتداء من عام ١٩٩٤، إلا أن المفتشة تلاحظ أنه حتى المشاريع التجريبية التي حددت "خطة تنفيذ" أن يتم انجازها بحلول عام ١٩٩٣، تبدو غير مكتملة إلى حد كبير<sup>(٣٩)</sup>. ولذلك فإن هذه الحاجة البرنامجية الأساسية لا تزال غير منفذة، ولا يزال تنفيذ نظام التطوير الوظيفي يمتد على نحو متزايد إلى مستقبل غير محدد.

٥٩ - إن أحد المكونات الرئيسية للتطوير الوظيفي هو عمليات الترقية. وكان "فريق الـ ١٨" خبيرا قد دعا في عام ١٩٨٦ إلى وضع "معايير صارمة وواضحة" لترقية الموظفين من جميع المستويات" تشمل استعراض مهام وتكوين وظائف التعيين والترقية بغية ضمان "النزاهة والموضوعية" في إدارة هاتين المهمتين<sup>(٤٠)</sup>.

٦٠ - وفي تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣، أعلن الأمين العام، أخيرا، عن ارشاد مثير جديد بشأن سياسة التعيين والترقيات. وذكر أن الطلبات التي لم يسبق لها مثيل والتي تتلقاها الأمم المتحدة، تتطلب مزيدا من المرونة والتوحيد ونظاما يمكنه "ملء الشواغر بأفضل المرشحين المؤهلين بأقل قدر من التأخير"، ويتفق مع النظر الشامل والعادل إلى جميع الموظفين. وعلى ذلك، وضع نظام جديد للتعيين والترقيات ذو أثر فوري

الغرض منه زيادة شفافية عمليات التعيين والترقيات، مما يكافئ الموظفين على الكفاءة، والإبداع، وتعدد المهارات، وبشكل متزايد، القدرة على الحركة<sup>(٤١)</sup>.

٦١ - ولا تزال سياسات النظام تحتاج إلى التنفيذ بالطبع، وتود المفتشة أن تشير إلى تعقيدين مبكرين يبينان مشاكل الشفافية المستمرة الجديد. فأولا، صدر الإرشاد في ثلاث وثائق مختلفة<sup>(٤٢)</sup> (بالإضافة إلى وثيقتي تنفيذ إضافيتين). وليس هذا أمرا مشوشا وكثير التعرض للانتقاد فحسب (انظر الباب دال التالي) وإنما يخفي أيضا أوجه عدم اتساق.

٦٢ - فعلى سبيل المثال، تركز التعليمات الإدارية على معايير الميثاق "أعلى مستوى من المقدرة والكفاءة والنزاهة" بوصفها معايير عليا. ثم يسرد خمسة عشر عنصرا للمؤهلات الخاصة بغرض مراجعتها، تشكل الأقدمية فيها عنصرا واحدا فقط<sup>(٤٣)</sup>. غير أن التعميم الاعلامي يحتوي على جدول مفصل بدرجة الأقدمية الدنيا اللازمة لكل مستوى من مستويات الفئة الفنية<sup>(٤٤)</sup>. ويظهر ذلك استمرار هيمنة عوامل الأقدمية في النظام الجديد. كما أنه لا يزال يعاقب المرأة أيضا: فحتى بعد نيلها للترقيات المعجلة، فإن "أفضل النساء والمعهن" ستظل تحتاج إلى الانتظار عقدا كاملا للانتقال من رتبة ف - ٢ لكي تنافس في الحصول على وظيفة مد - ١.

٦٣ - وثانيا، هناك توجيه آخر ورد في التعليمات الإدارية الأضفة الذكر، ينص، بشكل صحيح، على أنه يتعين بذل جهود كثيفة وموثقة بعناية للبحث عن مرشحات مؤهلات بشكل جيد، ولا سيما في الإدارات والمكاتب التي تكون فيها نسبة عدد النساء أقل. كما أنه ينص على أن تعيين الذكور لا يمكن أن يبدأ إلا بعد أن تظل الوظيفة شاغرة لمدة ١٢ شهرا وعدم إفضاء أقصى الجهود إلى تحديد مرشحات مؤهلات، بل إن نشرة سابقة دعت إلى جعل فترة الشغور ١٨ شهرا<sup>(٤٥)</sup>.

٦٤ - وأعلمت المفتشة أن فترة الانتظار قد حددت لضمان بذل جهود جادة في البحث عن المرشحات المؤهلات، ولكن نظرا لعدم شفافية عمليات التعيين التي نوقشت في الفرع السابق وانعدام الاحصاءات التحليلية، فإن من الصعب جدا تحديد الآثار التي ترتبت على هذه السياسة على نحو موضوعي. وقد ارتأى عدة أشخاص أن فترة الانتظار كثيرا ما تتجاهل عمليا أو يتحايل عليها بمختلف الاجراءات الاستثنائية. ويبدو أن التأخير في زيادة عدد الموظفات، ولا سيما على المستويات العليا، يؤيد التقييم القاضي بأن فترة الانتظار لم تحدث فرقا كبيرا.

٦٥ - وقد تعرض نظام تقييم الأداء الحالي إلى كثير من الانتقاد أيضا. وكان "فريق ال ١٨" خبيرا قد دعا الأمين العام في عام ١٩٨٦ إلى إدخال "عنصر المقارنة" في نظام تقدير أداء الموظفين، وأن يقدم تقريرا سنويا عن تقييمات الموظفين وترقياتهم<sup>(٤٦)</sup>. وقد قامت لجنة الخدمة المدنية الدولية بأعمال كثيرة جدا بشأن قضايا إدارة الأداء عبر السنوات. ففي تقرير عام ١٩٩٣، لاحظت اللجنة أنه رغم أن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تؤسس تقييمها للأداء على مهام العمل والأداء الفعلي، فلا تزال الأمم المتحدة تعتمد



على نظام تقييم يقوم على "السمة والسلوك"<sup>(٤٧)</sup> على سبيل المثال "إمكانية الاعتماد" و "القدرة على التعبير الشفوي". وكما لاحظت لجنة الخدمة المدنية الدولية في تقرير سابق بشأن الموضوع، يتعين توخي الحذر لتفادي تأسيس التقييمات على السمات والمواقف لأن ذلك لن يؤدي إلا إلى شخصية التقييمات وقد ينظر إليه بوصفه تعسفيا وغير عادل<sup>(٤٨)</sup>.

٦٦ - وقد وعد الأمين العام باختبار نظام جديد لتقييم الأداء في عام ١٩٩٠، والأخذ به في عام ١٩٩١<sup>(٤٩)</sup>. وفي أثناء عام ١٩٩٣، عمل مكتب إدارة الموارد البشرية مع مجموعات الموظفين لوضع نظام جديد ولكنه لم يعلن حتى الآن. والجمعية العامة لا تريد الانتظار: فقد دعت في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ إلى "تقييم أداء لجميع الموظفين، بمن فيهم كبار الموظفين، تكون له أهداف ومؤشرات أداء"، وذلك في موعد "لا يتجاوز ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥"<sup>(٥٠)</sup>.

٦٧ - وتعتقد وحدة التفتيش المشتركة، مثلما ورد في تقريرها لعام ١٩٧١، أن إجراءات قضايا الموظفين هي عوامل رئيسية في كثير من مشاكل الأداء التنفيذي التي تواجهه عند مناقشة سياسة الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى دراسة التقييم المذكورة آنفا، تجري وحدة التفتيش المشتركة دراسة في عام ١٩٩٤ بشأن نظام تقييم الأداء بالأمانة العامة ودراسة اضافية للعلاقات بين الإدارة والموظفين على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

٦٨ - وفي الوقت ذاته، يظل التطوير الوظيفي فكرة ظلت تثار في الأمانة العامة للأمم المتحدة لمدة عقود من الزمان. إلا أنها لا تبدو أبدا جاهزة لكي توضع موضع التنفيذ. وكما هي الحال في مسألة التعيين، فإن أسلوب "عدم النظام" الحالي يعمل في الغالب لمصلحة الأمر الواقع وعلى نحو ضار بالذين يحاولون اللحاق بالرتب بعد سنوات من الإهمال: النساء. وإلى أن يتم تنفيذ نظام للتطوير الوظيفي، تظل أنشطة الأمانة العامة المتعلقة بالموظفين عملية من قبيل "اتركه يفعل" ولا تقدم دليلا مقنعا على استخدام الموارد البشرية بفعالية.

#### جيم - التدريب

٦٩ - شدد برنامج العمل لعام ١٩٨٥ على الحاجة إلى التدريب تعزيزا لإدراك الموظفين لتعدد العلاقات الشخصية في بيئة متعددة الثقافات، ولتفهم الفوائد التي تعود على الأمم المتحدة من مشاركة المرأة بصورة كاملة في برامج المنظمة. وذكر التقرير أن من شأن التدريب أن يبوء بالفشل إذا جرى بمعزل عن "الدعم الواسع والمثل الأعلى الواضح" من جانب الإدارة العليا. واقترح برنامج العمل عدة تدابير لضمان إتاحة التدريب للمرأة ولتقدير الثقافة والقيم التنظيمية وإدخال مزيد من اهتمامات المرأة في برامج التدريب<sup>(٥١)</sup>.

٧٠ - وخلال السنوات الست الماضية، تزايد اعتراف الأفرقة المشتركة بين الوكالات بأهمية برامج التدريب الدينامية، وخصوصا ما يتصل منها بالتنمية الإدارية. فهذه البرامج تعتبر عناصر أساسية في الإدارة الجيدة للموارد البشرية، كما تعتبر أداة شديدة الأهمية في تمكين المنظمات من الاستجابة لتحديات المهام

التنفيذية الجديدة<sup>(٥٢)</sup>. كذلك لاحظت وحدة التفتيش المشتركة عددا من برامج تدريب الموظفين وتطويرهم، وهي برامج راسخة في مؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة. وستناقش الوحدة هذه البرامج الهامة في تقريرها الذي يجري إعداده حاليا بشأن المساءلة والإشراف في منظومة الأمم المتحدة.

٧١ - على أن الأمم المتحدة لا تزال متخلفة تماما في هذا الميدان ولم تبدأ إلا الآن في سعيها للحاق بالركب. فمنذ عام ١٩٧٨، حدد النقص في التدريب على الإدارة باعتباره مسألة تثير القلق في الأمانة العامة. وفي عام ١٩٨٦ أورد الأمين العام مرة أخرى الحاجة إلى تحسين الإدارة وضرورة قيامه هو بضمان إعطاء أولوية عالية للتدريب على المهارات الإدارية في المستقبل. على أن الأمين العام لم يذكر إلا في وقت متأخر من عام ١٩٩٢ أنه سينشأ أخيرا نظام شامل للتدريب على مهارات القيادة والإشراف والإدارة للموظفين على جميع المستويات<sup>(٥٣)</sup>.

٧٢ - ولاحظ الأمين العام في تقريره لعام ١٩٩٢ أن توافر القيادة والإدارة على مستوى رفيع هو من الأمور الحاسمة للنجاح في العمليات في المستقبل. على أنه ذكر وجود ثغرة خطيرة بين عدد الموظفين الكبير البالغ حوالي ١٥ ٠٠٠ وما يخصص حاليا من الموارد للتدريب في الأمانة العامة. ومن ذلك مثلا أن برنامج التدريب على الإدارة المتصف بالأولية - التدريب على الإشراف - لم يصل إلا إلى ١٢٠ شخصا في السنة التدريبية ١٩٩٢-١٩٩١. كذلك فإن الأمم المتحدة كانت لا تنفق إلا ٠,٢٩ في المائة من تكاليف الموظفين لديها على التدريب المهني والإداري، وذلك بالمقارنة بالانفاق بنسبة ٢ إلى ٣ في المائة لدى وكالات الأمم المتحدة المماثلة ولدى بعض الحكومات. وقد أقرت الجمعية العامة المقترحات الخاصة بالتدريب<sup>(٥٤)</sup>، ووافقت بصورة مؤقتة على موارد إضافية ترتفع بمستوى التمويل للتدريب، بخلاف التدريب على اللغات، إلى ٠,٥١ في المائة من تكاليف الموظفين.

٧٣ - وفي عام ١٩٩٢ وعد الأمين العام أن يدرج مسائل المساواة بين الجنسين في البرنامج الجديد للتدريب على الإشراف وأن يصدر نشرة تعنى بمسائل الجنسين<sup>(٥٥)</sup>. وقد بدأ الآن برنامج التدريب الشامل لكبار الموظفين في مختلف أنحاء الأمانة العامة، وهو يتضمن بندا يعنى بمسائل الجنسين والتنوع الثقافي. وهذه بداية تبشر بالخير. غير أنه يلزم الكثير من الوقت للتأثير بصورة ملموسة على المناخ التنظيمي عن طريق توسيع نطاق هذا التدريب ليشمل الموظفين الآخرين البالغ عددهم ١٤ ألفا، نظرا لضآلة الميزانية التي لا تزال متاحة للتدريب، بخلاف التدريب على اللغات.

#### دال - المسائل المتصلة بالعمل/الأسرة

٧٤ - ذكر برنامج العمل لعام ١٩٨٥ أنه أنجز الكثير خلال العقد ١٩٧٥-١٩٨٥ للوفاء باحتياجات المرأة، ولا سيما بتعديل الأحكام الخاصة بإجازة زيارة الوطن لإنهاء التمييز بين الذكور والإناث، وبالتخفيف من القيود على عمل الزوجات وزيادة مدة إجازة الأمومة. وحدد البرنامج مجالات مزيد من التحسين: جداول العمل الزمنية، ترتيبات الحضانه، تحسين بيئة العمل، ولا سيما فيما يتعلق بموظفي فئة الخدمات العامة<sup>(٥٦)</sup>.

٧٥ - وفي عام ١٩٨٦، شدد فريق الـ ١٨ خبيراً على أنه يتعين أن تقوم إدارة شؤون موظفي الأمانة العامة على أساس قواعد واضحة متناسقة شفاقة توجه سلوك الموظفين، على أن يتم استبعاد ما يوجد من أوجه عدم الاتساق والغموض. واستجابة لذلك عملت الأمانة العامة خلال عدد من السنوات على وضع دليل مبسط يمكن استخدامه بصورة أيسر<sup>(٥٧)</sup>. على أن المسؤولين أبلغوا وحدة التفتيش المشتركة في وقت متأخر من عام ١٩٩٣ أنه لا تتوافر لديهم الموارد لإنهاء هذا العمل. وشدد تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٩٣ عن عمليات المساءلة والإشراف في الأمانة العامة من جديد على الحاجة إلى توافر توجيه واضح كامل إذا كان للموظفين أن يعتبروا مسؤولين عن سلوكهم: فالمدونة الحالية لقواعد سلوك الموظفين صدرت عام ١٩٥٤، ومع أنه أعيد إصدارها عام ١٩٨٢، فإنها لم تستكمل في أي وقت كان<sup>(٥٨)</sup>.

٧٦ - وكما يلاحظ في التحليل الأخير الصادر عن لجنة الخدمة المدنية الدولية حول هذا الموضوع، لا تزال الأمم المتحدة وسائر المؤسسات في منظومة الأمم المتحدة تشدد على أهمية المسائل المتعلقة بالعمل/ الأسرة. فسياسات الدعم الخاصة بهذه المسائل علاقة ترابط هامة بكل من الانتاجية المعززة والرضا بالعمل وانخفاض التغيب عن العمل وذلك بالنسبة للجنسين وبالنسبة للنساء بصورة خاصة<sup>(٥٩)</sup>. ومع أنه يجري العمل حالياً حول هذا الموضوع في إطار بعض الأفرقة العاملة في الأمانة العامة، فإن التقدم العام في هذا الميدان يعاني من البطء مثله في ذلك مثل غيره من ميادين الموارد البشرية. والأمم المتحدة قادرة على أن تكون مثالا يحتذى فيما يتعلق بالمسائل ذات الصلة بالعمل والأسرة، غير أنها ليست كذلك في الوقت الحاضر.

٧٧ - وبينما يجري التصدي ببطء للمسائل القديمة، تظهر على السطح مسائل جديدة تنتج عن التغييرات السريعة في بيئة العمل وفي أنماط المسار الوظيفي. ومن الأمثلة الهامة على ذلك مسألة توظيف الزوجات. وقد وجدت دراسة وضعتها مؤخرا إحدى الوكالات المتخصصة أن انعدام عمل الزوجات في مدينة مقر الوكالة أدت إلى "شقاق زوجي كبير" في كثير من الحالات. والواقع أن ثلث الزوجات كن مناسبات للعمل في الوكالة حيث إن معظمهن من حملة شهادات جامعية.

٧٨ - وفي الوقت نفسه، فإن أحد الإعلانات التي أدرجها البنك الدولي في مجلة دولية في أوائل عام ١٩٩٤ للبحث عن اختصاصيين في التنمية للعمل في واشنطن العاصمة يشجع الخبراء بصورة خاصة على تقديم الطلبات. ويؤكد الإعلان أن البنك، إحساساً منه بالمشاكل التي ينطوي عليها انتقال الزوجين العاملين، يوفر المساعدة الانتقالية فيما يتعلق بالمسار الوظيفي لزوجات/أزواج من يوظف حديثاً. ولا يتوافر لدى الأمم المتحدة حالياً أي خدمات من هذا النوع، وقد طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يتشاور مع وكالات المنظومة وأن يقدم في عام ١٩٩٤ تقريراً عما يمكن وضعه من إجراءات للمتابعة النشطة للتدابير والإمكانات المتعلقة بعمل الزوجات اللاتي يرافقن أزواجهن من الموظفين. وكما لاحظت الجمعية العامة فإن هذه الإمكانيات تسهم في اجتذاب أعلى الموظفين تخصصاً وإعادة تدريبهم<sup>(٦٠)</sup>. ومن الواضح أنه سيكون لدى الأمم المتحدة ميزة تنافسية سلبية إذا لم تقدم برامج الموارد البشرية لديها هذا النوع من المساعدة والالتزام.

### هاء - نظم الانتصاف من الظلمات

٧٩ - لاحظ برنامج العمل لعام ١٩٨٥ أنه على الرغم من إقامة الآليات الملائمة والتعليمات الإدارية للنظر في الظلمات القائمة على التمييز أو التحرش الجنسي، فإنه يبدو أن القضايا المقدمة فعلا إلى هيئات النظر في الظلمات لا تمثل إلا جزءا من مجموعة أكبر من الشكاوى أوسع بكثير، وهناك إحساس بأنها تتطلب عملية تشتت فيها الصفة الرسمية والعلنية. وعلى هذا فإن خطة العمل وعدت بمتابعة النظر في كفاية النظم القائمة لرفع الظلمات<sup>(١١)</sup>.

٨٠ - غير أن النشاط اللاحق في هذا الميدان العام قد يعتبر الأكثر تباطؤا ورداءة بين المجالات الخمسة التي يناقشها هذا الفصل. فخلال أواسط الثمانينات، وضعت عدة دراسات، ومنها تلك التي وضعتها وحدة التفتيش المشتركة<sup>(١٢)</sup>، حول نظام "إقامة العدل" المتعلق بظلمات الموظفين وطعونهم والاجراءات التأديبية الخاصة بهم. وقد كان هناك قدر كبير من عدم الرضا بتطبيق هذا النظام. من ذلك مثلا أن وكيل الأمين العام لشؤون الإدارة والتنظيم ذكر في عام ١٩٨٧ أنه "حدث انحراف كبير للغاية" في إطار نظام إقامة العدل: فإذا فشل النظام في الدفاع إزاء قدر متعاضم من الإحساس بالتعسف والتمييز فإن من شأنه أن يؤثر في الروح المعنوية للموظفين وأن يفضي في نهاية المطاف إلى تحطيم أية منظمة دولية مهما كانت مثلها ومقاصدها نبيلة<sup>(١٣)</sup>.

٨١ - ولاحظ تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٩٣ عن المساءلة والإشراف أن النظام لا يزال يعاني من التثاقل والتعقيد وهو بطيء إلى حد مؤلم في تسوية القضايا ولا يتمتع بالاستقلال، بالإضافة إلى كونه باهظ التكلفة من حيث موارد الموظفين وعواطفهم والوقت الذي يستغرقه<sup>(١٤)</sup>. وفي منتصف عام ١٩٩٣، لم يكن بوسع الجمعية العامة إلا أن "تأسف" لعدم تقديم تقرير آخر كانت قد طلبته من الأمين العام في عام ١٩٩٠ عن إقامة العدل في الأمم المتحدة. وشددت الجمعية على أهمية وجود نظام للعدالة الداخلية منصف وواضح وبسيط ومحاييد وفعال. وطلبت إلى الأمين العام أن يقوم باستعراض شامل، يغطي فيما يغطيه تكاليف النظام، على أن يقدم إلى الجمعية العامة في موعد لا يتجاوز دورتها التاسعة والأربعين في عام ١٩٩٤<sup>(١٥)</sup>. على أن الانتقادات لا تزال مستمرة من أن النظام القائم لا يدافع بصورة وافية عن الموظفين ولا يحميهم من التعسف والتمييز، وهي مشاكل معروفة جيدا لدى الموظفين.

٨٢ - ويتمثل أحد التدابير الرئيسية في إصدار توجيه عن المساواة بين الرجال والنساء في المعاملة وعن التحرش الجنسي في عام ١٩٩٢<sup>(١٦)</sup>. وقد استهلك إعداد هذه المبادئ التوجيهية قدرا كبيرا من الجهد والبحث والمناقشة. ولسوء الحظ فإن تطبيقها الأولي كان في بعض الأحيان خلافا وأثار عددا من المسائل المتعلقة بالإنصاف والشمولية، مما ينبغي أن تتصف به عملية إدارية حساسة بهذا الشكل إذا كان لها أن تكون فعالة وأن تتمتع بالمصداقية.

٨٣ - وخلاصة الأمر أن من الواضح أن المشاغل المتعلقة بالعقبات الكبيرة التي تعترض سبيل تقدم المرأة في الأمانة العامة، وهي المشاغل التي عرضت في تقرير برنامج العمل لعام ١٩٨٥، لم تعالج حتى الآن. ويبين

التحليل أعلاه أنه في كل من المجالات الخمسة الرئيسية المحددة عام ١٩٨٥ لم يتحقق إلا القليل جدا من التقدم الموضوعي خلال العقد المنصرم. وكما ذكر أعلاه فإن المشكلة لا تكمن في مجرد التواضع الشديد لبرامج العمل الخاصة بالنساء فحسب، بل وفي عجز النظام الحالي لإدارة شؤون الموظفين عن وضع إدارة شاملة للموارد البشرية وتنفيذها.

#### خامسا - اتباع نهج سليم في مجال "الموارد البشرية"

٨٤ - غالبا ما يشار إلى الموارد البشرية، بصورة مبالغ فيها ولكن صحيحة، على أنها "أثمن أصول" الأمم المتحدة. غير أن هذه الأصول لسوء الحظ كثيرا ما تعامل في مجال صنع السياسة والعمليات وكأنها تنتمي إلى فئة النفقات الخاصة في بند "الأثاث والمعدات".

٨٥ - وتعتقد المفتشة أنه يجب تخطيط الموجودات البشرية الحاسمة الأهمية في الأمم المتحدة وإدارتها بطريقة أكثر شفافية، واتساقا واستراتيجية وقائمة على أساس النتائج، وذلك وفقا للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ويجب إحداث هذا التغيير داخل الأمانة العامة، في مكتب تنظيم الموارد البشرية، وفي مداورات هيئات الإدارة، عن طريق عملية من المداورات المشتركة ومتابعة النتائج تكون أكثر تنظيما وفعالية.

٨٦ - وتعد النظرة المتكاملة المتمسمة بالشفافية إلى مسائل الموظفين جانبا أساسيا أيضا فيما يتصل بأوضاع المرأة، لثلاثة أسباب رئيسية، أولا، يعتبر الاستمرار في عدم وضع برامج عامة للموارد البشرية عاملا رئيسيا من العوامل التي تعيق تنفيذ برامج العمل من أجل النهوض بالمرأة، وهو ما بحث بشيء من التفصيل في الفصل السابق.

٨٧ - وثانيا، أدى النظر في مسائل المرأة في تقارير مختلطة المواضيع وبمعزل عن غيرها من مسائل الموارد البشرية ذات الأولوية على مر السنين إلى معالجة شواغل المرأة بصورة هامشية وضبابية وكأنها غير هامة.

٨٨ - وثالثا، إن القصور في إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة يعيق العمل التنظيمي ويعرقل مصالح جميع الموظفين. إلا أن المرأة، التي ما زالت تحاول اللحاق بالركب والاضطلاع بدورها، هي الأكثر تضررا من جراء ذلك.

٨٩ - وباختصار، تأثرت مسألة النهوض بالمرأة سلبا لسنين عديدة لأن كبار الموظفين، ومديري البرامج ومديري الموظفين الموكلين بتنفيذ هذه البرامج فشلوا على الدوام في "تنفيذ المهمة". وكما يتحقق فعلا النهوض بالمرأة، يجب في نهاية الأمر إقامة تخطيط للموارد البشرية وإدارتها في الأمانة العامة للأمم المتحدة.

٩٠ - ويبحث هذا الفصل في المشكلات السابقة التي أسفر عنها عدم وجود إدارة عامة سليمة للموارد البشرية، إلى جانب التوجيهات الجديدة والاجراءات التقويمية الموصى بها. ومن ثم يبحث الفصل السادس بعض الاجراءات الجديدة المحددة التي ينبغي اتخاذها من أجل النهوض بالمرأة داخل هذا الإطار.

#### ألف - الافتقار إلى الدينامية والحوار الجوهرى حول السياسات في الماضي

٩١ - إن من أول التقارير التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة، ولا يزال يتردد ذكره كثيرا هو التقرير الذي أعدته في عام ١٩٧١ عن تقييم مشاكل الموظفين في الأمم المتحدة. بدأ التقرير بالإشارة إلى مشاعر عدم الرضا البالغ التي أعربت عنها الدول الأعضاء وكبار المسؤولين والموظفون إزاء مشاكل الموظفين. وتخطى هذا الشعور بالاستياء حدود المناقشات المحددة في إطار مسائل الموظفين. إذ أعربت الدول الأعضاء عن شعورها بالاحباط الشديد لما يبدو أنه مناقشات وحالة من انعدام العمل لا تنتهي فيما يتعلق بالتقنيات والمبادرات الإدارية في الأمانة العامة، في حين أشار كبار المسؤولين إلى عراقيل لا يمكن فيما يبدو التغلب عليها في أدائهم مهامهم. وفي كلتا الحالتين، تعزى هذه المشاكل إلى حد بعيد إلى مشاكل الموظفين الأساسية العميقة.

٩٢ - وأشار تقرير وحدة التفتيش المشتركة إلى "وجود إرادة متأصلة من أجل إحداث تغيير في مسائل السياسة المتعلقة بالموظفين". ولذلك، درس بالتفصيل "أزمة التحديث" القائمة، التي عجلت بنشوتها التغييرات الرئيسية في عمليات الأمانة العامة: الزيادة السريعة في عدد الموظفين، وازدياد تعقد وتنوع المهام، وصعوبات التوظيف، والاضطراب الذي يحيط بالمهارات المطلوبة والاجراءات الاصلاحية التي تحتاج إليها الأمانة العامة في ميادين الإدارة التقنية. وكانت توصيات التقرير موجهة نحو تحديث طرائق عمل الموظفين بأسرع وقت ممكن، من أجل كفاءة وجود أمانة عامة أكثر فعالية، ومرونة، وتناسب احتياجات الدول الأعضاء<sup>(٧٦)</sup>.

٩٣ - وقد ساهم تقرير وحدة التفتيش المشتركة هذا وتقاريرها الأخرى خلال تلك الفترة في الشروع خلال السبعينات في عملية إصلاح واسعة إلى حد ما للسياسة العامة الخاصة بالموظفين، والحوسبة الأولية، وميزة البرامج وجهود التقييم داخل هيئات الإدارة، وفي الأمانة العامة، ومن جانب أفرقة الخبراء الخارجيين.

٩٤ - غير أن دينامية الاصلاح الإداري في الأمانة العامة قد عجزت عن التقدم في منتصف الثمانينات. وقد ذكر تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٤ عن رفع التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن الأمانة العامة ترفع تقارير تتسم بضخامة الحجم، وتقدم في وقت بالغ التأخر، وكانت متنوعة إلى حد ما، ولم تتعرض إلا لتلخيص جزئي، وأنها تهتم بالوصف ولا تقدم توصيات. وقد انتهت وحدة التفتيش المشتركة إلى نتيجة مفادها أن هذه الحالة تعوق إلى حد كبير أعمال المجلس الاقتصادي والاجتماعي في ميادين وضع السياسات، وأنها تقتضي اتخاذ اجراءات تقويمية عاجلة<sup>(٧٨)</sup>.

٩٥ - وقد سلم الأمين العام بأن كثيرا من وثائق الأمانة العامة تميل إلى الوصف أكثر منها إلى التحليل، ولا تحدد دائما القضايا الرئيسية للسياسة العامة، وتفتقر إلى توصيات السياسة. ولاحظ أيضا أن تقارير الأمانة العامة تتجه نحو التعويل بشكل حذر على آراء يعتقد بها، ولكن الهيئات الحكومية الدولية كثيرا ما تطلب تقارير روتينية عوضا عن عملية التوفيق والتنازلات والاتفاق فيما بين الأعضاء. ومع ذلك، أيد الأمين العام استنتاجات وحدة التفتيش المشتركة، وصرح بأن الجهود سوف تستمر لجعل الوثائق أكثر تحليلا، وتوجيهها نحو التركيز على قضايا السياسة الرئيسية، وإعداد تقارير تتسم بمزيد من الاجاز والتماسك<sup>(٩٥)</sup>.

٩٦ - ومن سوء الحظ أن نوعية الإبلاغ عن "التقييم" قد تغيرت فيما يبدو تغيرا بسيطا خلال العقد المنصرم. وكشف تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٩٢ بشأن المساءلة والاشراف في الأمانة العامة عن أن بعض التقارير أكثر وضوحا وتحليلا، ولكن تقارير أخرى كثيرة ما زالت تردد عبارات "من ناحية... ومن ناحية أخرى... بالغة الصعوبة... وهناك حالات إخفاق أخرى... ربما أمكن محاولة... وسيبقى الأمر قيد الاستعراض الدقيق".

٩٧ - ولا تزال هناك تقارير كثيرة جدا في الأمانة العامة لا توثق ولا توجز بصورة واضحة التقارير السابقة عن الموضوع (ولكن يبدو أنها تكررهما). وهي تتعرض للمشاكل على نحو عام دون تحديدها، وما زالت تفتقر إلى إيراد موجزات، وذكر تحليلات للخيارات، والإشارة إلى نتائج وتوصيات محددة. ولاحظت وحدة التفتيش المشتركة أن هذا الحجم الهائل من التقارير عن "التقييم" يعوق إلى حد كبير مهمتي المساءلة والاشراف لدى الأمم المتحدة، ومن شأنه شغل قنوات الإبلاغ، وتكريس الموارد الشحيحة من الموظفين<sup>(٩٦)</sup> لأعمال سطحية، وحرمان مجالس الإدارة والإدارة العليا من المعلومات الجوهرية التي تحتاج إليها من أجل اتخاذ قرارات لها فعاليتها في مجال السياسة<sup>(٩٧)</sup>.

٩٨ - وتشكل الموارد البشرية، بالتأكيد، مثالا رئيسيا من هذا النمط الإبلاغي المخيب للآمال. فالتقريران الدوريان الوحيدان الواسعا النطاق المقدمان من الأمانة العامة يقدمان بصورة أساسية جميعا من "المعلومات الخام"، التي تلبي متطلبات الإبلاغ التي وضعت منذ عقود خلت. وثمة تقرير سنوي يرفع إلى الجمعية العامة عن "تكوين الأمانة العامة" يقدم حوالي ٥٠ صفحة من الجداول الاحصائية المعدة لـ "تيسير عملية تقييم توزيع الموظفين" حسب الجنسية، والنوع، والرتبة، ونوع التعيين<sup>(٩٨)</sup>. وهناك "قائمة بموظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة" سنوية (توقف صدورهما منذ عام ١٩٩١) تقدم أكثر من ٢٥٠ صفحة من المعلومات التفصيلية عن أسماء وظائف الموظفين، ورتبهم، وجنسياتهم، ونوعهم<sup>(٩٩)</sup>.

٩٩ - وفي عام ١٩٧٨، أصدر الأمين العام تقريرا موضوعيا ومهما عن تنفيذ الاصلاحات المتعلقة بسياسة الموظفين<sup>(٩٩)</sup>، قدمه بناء على تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧١ عن مشاكل الموظفين. غير أن هذا التقرير نفسه لم يتضمن سوى ٢٢ فقرة تتعلق بمناقشة السياسة، وفي السنوات التي تلت، اختفت تقريبا هذه الإبلاغات الموضوعية عن الموارد البشرية. أما الفقرات السردية البسيطة في التقرير الحالي عن "تكوين الأمانة العامة" فتعالج في معظمها الايضاحات الأساسية لمفهومي "التوزيع الجغرافي" و "النطاق

المستصوب". وتتضمن على نحو متقطع فقرات قليلة تتعلق بمواضيع مثل التوظيف أو النهوض بالمرأة، ولكن في السنوات الأخيرة أصبحت هذه المعالجة سطحية جدا وغير منتظمة.

١٠٠ - والإبلاغ المنتظم الوحيد الآخر عن مسائل الموارد البشرية هو التقرير (الذي أصبح سنويا) عن قضايا المرأة، ولكنه يتبع النمط الإعلامي الحذر نفسه. وعلى النحو الذي جرى بحثه في الفصل الرابع، تضمن التقرير السنوي الأصلي لعام ١٩٨٥ مناقشة تحليلية ممتازة للمشاكل والاجراءات المتخذة للنهوض بالمرأة<sup>(٧٤)</sup>. غير أن التقارير اللاحقة كانت كناية عن تجميعات احصائية يرافقها بحث بسيط جدا "للتطورات" التطلعية، وخلت تقريبا من أي تحليل لمسائل السياسة ذات الأولوية في مجال النهوض بالمرأة، ومقدار التقدم المحرز، والمشاكل المواجهة، والاستراتيجيات التي تتبع أو التي تقتضي إعادة توجيه، والمسائل الناشئة<sup>(٧٥)</sup>. (ينبغي الإشارة أيضا إلى أن كل تقرير من هذه التقارير يصدر منذ عام ١٩٨٥ في وقت متأخر في أثناء دورة الجمعية العامة (إما تشرين الأول/أكتوبر أو تشرين الثاني/نوفمبر)، بدلا من أن يصدر في وقت مبكر يتيح للدول الأعضاء فرصة تدارسه بصورة مناسبة والتعامل معه).

١٠١ - وتقدم التقارير عن المرأة لعام ١٩٩١ و ١٩٩٢ مثلا واضحا عن فشل هذا الإبلاغ. ففي عام ١٩٩٠، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يضع في عام ١٩٩١ برنامج عمل للنهوض بالمرأة للفترة ١٩٩١-١٩٩٥، مع تضمينه "تقييما وتحليلا شاملين" للعقبات، وتقييما لكفاية الجهاز الحالي لتنفيذ برنامج العمل، وبرنامجا منفصلا للأنشطة المحدودة الوقت<sup>(٧٦)</sup>.

١٠٢ - غير أن تقرير الأمين العام عن النهوض بالمرأة في عام ١٩٩١، ذكر أنه "بدأ في تدابير... لإعداد" المواد المطلوبة أعلاه، ولكنها تتطلب مزيدا من الوقت لإكمالها. وقطع وعدا بأن يقدم برنامج العمل و "التقييم والتحليل الشاملين" إلى الجمعية العامة في عام ١٩٩٢<sup>(٧٧)</sup>. ولكن التقرير الذي تلا ذلك لم يتضمن إلا "تحليلا للعقبات" أعده أحد المستشارين الخارجيين، وأوجز في تسع جمل فقط. وتمت تغطية برنامج العمل أيضا في ١١ فقرة عرضية دون ذكر مقدار التقدم المحرز، أو تقييم جهاز التنفيذ، أو الجداول الزمنية<sup>(٧٨)</sup>.

١٠٣ - وفي ظل عدم وجود إبلغات منتظمة وشاملة عن المسائل الموضوعية في مجال الموارد البشرية، عولت الجمعية العامة منذ فترة طويلة على طلب تقارير مخصصة من الأمانة العامة. ولسوء الحظ، فإن هذا النمط من الطلبات الجديدة والاستجابات الضعيفة وعدم رضا الجمعية العامة بدأ يأخذ طابع المرض المزمن في هذه الإبلاغات، كما يتبين من ردود الفعل من الجمعية العامة على تقارير أخيرة عديدة تتعلق بقضايا الموارد البشرية أعدتها (أو لم تعدها) الأمانة العامة. ففي عام ١٩٩٣:

(أ) أعربت الجمعية العامة عن القلق إزاء المشاكل المتعلقة بالإصدار المتأخر للوثائق، وعدم كفاية تنفيذ بعض الولايات المقررة من قبل الجمعية، واتخاذ بعض التدابير غير المشمولة بولايات، وأكدت



مرة أخرى أهمية الحوار والمشاورات الموضوعية على نحو حسن التوقيت بين الدول الأعضاء والأمين العام<sup>(٧٩)</sup>؛

(ب) وأسفت لأن تقريراً مقمداً من الأمين العام عن إعادة تشكيل الأمانة العامة وفعاليتها لم يقدم تحليلاً لآثار إعادة التشكيل وفقاً لما طلبته، وطلبت تقريراً تحليلياً جديداً لعام ١٩٩٤<sup>(٨٠)</sup>؛

(ج) وأسفت لأن مذكرة مقدمة من الأمين العام بشأن مراقبة الوظائف وإدارتها لا تشكل التقرير المطلوب، وطلبت تقريراً جديداً لعام ١٩٩٤<sup>(٨١)</sup>؛

(د) وأسفت لأن تقريراً مقمداً عن مساءلة مديري البرامج ومسؤوليتهم لم يكن استجابة وافية لطلبات الجمعية العامة في الأعوام ١٩٩١ و ١٩٩٢ و ١٩٩٣، وطلبت إنشاء نظام للمساءلة في موعد لا يتجاوز ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجمعية العامة في عام ١٩٩٤<sup>(٨٢)</sup>؛

(هـ) وحثت الأمين العام على أن يضطلع "دون تأخير" بإجراء استعراض كامل لنظام تقييم الأداء القائم في الأمانة العامة، وأن يطوره ليصبح نظاماً فعالاً يقيم بدقة أداء الموظفين ويحسن مساءلة الموظفين<sup>(٨٣)</sup>؛

(و) وأسفت لأنه لم يتم تقديم تقرير عن إقامة العدل في الأمانة العامة طلب في عام ١٩٩٠، وطلبت إجراء استعراض شامل وتقديم تقرير عن ذلك في موعد لا يتجاوز عام ١٩٩٤<sup>(٨٤)</sup>.

١٠٤ - وهكذا، تكون سياسة الأمم المتحدة في مجال مسائل الموظفين والإبلاغ عنها والحوار بشأنها قد دارت دورة كاملة لتعود إلى الحالة السيئة التي وجدتها عليها وحدة التفتيش المشتركة قبل مضي ٢٣ سنة في عام ١٩٧١: شعور بعدم الرضا يعتري الدول الأعضاء وكبار الموظفين، والموظفين لمناقشات لا تكاد تنتهي بشأن مسائل الموظفين، دون اتخاذ إجراءات تؤدي إلى وضع تقنيات حديثة لإدارة شؤون الموظفين واستخدامها في الأمانة العامة.

#### باء - الاتجاهات الجديدة: الدينامية والشفافية والحوار والنتائج

١٠٥ - لحسن الحظ أن المخرج من هذه الورطة يتمثل في الاتجاهات والتوجهات القوية الجديدة في مجال السياسات. وتشمل هذه البيانات ما يلي.

١٠٦ - أبلغ الأمين العام اللجنة الخامسة في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢ أن المنظمة "ما زالت تعمل بخطى بطيئة". وأن الأمر يتطلب "الاستخدام الأمثل" لمواردها البشرية، وإيجاد "وسائل جديدة للتفكير"، و "ممارسات حديثة في مجال الإدارة" لتعزيز عملياتها واتباع "نهج متكامل بالنسبة لجميع المسائل الإدارية

المترابطة". ولكن لا تستطيع المنظمة القيام بهذه الأشياء على المدى الطويل دون إدخال "تغييرات جوهرية في نظام إدارة الموظفين الحالي العتيق"<sup>(٨٥)</sup>.

١٠٧ - وطلب قرار للجمعية العامة مؤرخ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢ إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية، استكمالاً للدراسات التي يجري الاضطلاع بها في مجال الأجور (بما في ذلك الدراسات الجديدة التي تكفل تنافس النظام الموحد للأمم المتحدة)، إيلاء اهتمام مماثل في عملها للإدارة السليمة لشؤون الموظفين، التي تشمل تدابير مثل التنبؤ فيما يتعلق بالتوظيف وتخطيط الموارد البشرية وإدارة الأداء وتطوير الموظفين وتدريبهم<sup>(٨٦)</sup>.

١٠٨ - وفي نيسان/أبريل ١٩٩٣، أبلغ أحد ممثلي الموظفين الرؤساء التنفيذيين للجنة التنسيق الإدارية بأن المشاكل المتعلقة باستبقاء الموظفين والحافز لديهم وعدم توافر الموارد اللازمة لتحسين قدرات الموظفين وتحليلات الخبراء التي لا نهاية لها لأوجه الضعف في النظام تمثل جميعها أسباباً جذرية كامنة في "أعمال الأمم المتحدة كالمعتاد" وفي المخاوف الأساسية من التغيير. ووجد أن "من غير المناسب" أن تظل عمليات الموظفين ثابتة في نظام "فشل بوضوح في خدمة احتياجات المنظمة وموظفيها". واختتم بيانه بالقول بأنه "لا بد لممارسات الإدارة وسياسات شؤون الموظفين والتعيينات والترقيات من أن تكون واضحة ومنطقية وعادلة وغير تمييزية ومتحررة من التحيز السياسي"<sup>(٨٧)</sup>.

١٠٩ - ورحبت الجمعية العامة في القرار ٢٢٦/٤٧ بشأن "مسائل الموظفين"، المؤرخ نيسان/أبريل ١٩٩٣، بالنهج المتكامل الذي اعتمده الأمين العام إزاء التخطيط لإدارة شؤون الموظفين وشددت على أهمية تعيين موظفين من أرفع نوعية، وعلى أهمية التطوير الوظيفي، وتقييم الأداء، والمساءلة، وتدريب الموظفين وزيادة إبداع الموظفين وإنتاجيتهم، ووجود نظام عادل وواضح لإقامة العدل. وحثت الجمعية العامة الأمين العام على أن يستعرض ويحسن، عند الاقتضاء، جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموظفين، بهدف جعلها أكثر بساطة ووضوحاً وملاءمة للمطالب الجديدة للملقة على عاتق الأمانة العامة، مع تعزيز التنمية التامة لقدرات الموظفين. وطلبت إليه أن يقدم "تقريراً شاملاً" في عام ١٩٩٤ عن تنفيذ جميع المسائل المتعلقة بشؤون الموظفين التي حددها القرار المذكور<sup>(٨٨)</sup>.

١١٠ - وفي آب/أغسطس ١٩٩٣، بدأ فريق مشترك بين الوكالات، هو اللجنة الاستشارية للشؤون الإدارية التابع للجنة التنسيق الإدارية، عمله بشأن وضع استراتيجية طويلة الأجل تشارك فيها الدول الأعضاء ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة وهيئات النظام الموحد مثل لجنة الخدمة المدنية الدولية، للقيام بجهد لتحسين فعالية المؤسسات بما يتفق مع شروط الخدمة الخاصة بكل منها. وقد تبدأ هذه العملية بتحديد الأهداف والوظائف، والغايات القابلة للقياس لتقدير أداء وفاعلية الموارد البشرية، واتخاذ خطوات محددة لتعزيز المساءلة الإدارية<sup>(٨٩)</sup>. وطلبت لجنة التنسيق الإدارية في وقت لاحق إلى اللجنة الاستشارية للشؤون الإدارية متابعة هذا الجهد.

١١١ - وأبلغ الأمين العام لجنة مشتركة بين الموظفين والإدارة، في أيلول/سبتمبر ١٩٩٣، بأن "موظفي الأمم المتحدة هم أئمن أصولها" وأن الحاجة تقتضي، في عصر يتميز بالتغيير السريع، وجود أجور وشروط تنافسية، ونظم واضحة للمساءلة، وأساليب حديثة في مجال الإدارة وتدريب مستمر ونظام "تقييم هادف للأداء". وتوقع الأمين العام أن تتم معظم هذه الإصلاحات بحلول عام ١٩٩٥ لتحقيق الهدف المتمثل في إنشاء نظام خدمة مدنية دولية حديث وكفاء يتسم بحسن الإدارة والمساءلة ويمكن أن يتيح آفاقا طيبة للترقي الوظيفي لموظفين ذوي نوعية رفيعة ولديهم الحافز على العمل<sup>(٩١)</sup>.

١١٢ - وفي تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣ ولتلبية المطالب التي لم يسبق لها مثيل الملقاة على عاتق المنظمة، أنشأ الأمين العام نظاما جديدا للتسكين والترقية يوفر زيادة المرونة في استخدام الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات الإدارية. والغرض من هذا النظام الجديد والمستمر هو "زيادة الوضوح في عمليات التسكين والترقية التي ينبغي أن تكافئ الموظفين على الكفاءة والإبداع وتعدد المهارات والحراك على نحو متزايد". وأكد الأمين العام أنه سيتم باستمرار استعراض سياسة التعيين والترقية والتسكين وتعزيزها استنادا إلى خبرة المنظمة واحتياجاتها في الأجل الطويل<sup>(٩٢)</sup>.

١١٣ - وقدم الأمين العام أيضا تقريرا في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣ خلص فيه إلى ضرورة أن تقوم إدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية بدور حاسم في دعم التحول في المنظمة. وأعطى الأمين العام أولوية عليا لفاعلية أداء هذه الإدارة، وبخاصة لتعزيز استجابتها للاحتياجات المتغيرة للمنظمة، و "لتحسين تضافرها مع الهيئات الحكومية الدولية لضمان تدفق المعلومات في الوقت المناسب، وفاعلية المشاورات بين الدول الأعضاء والأمانة العامة". وبالإضافة إلى ذلك، وجد الأمين العام أن اتباع نهج منسق أكثر توحيدا إزاء جميع الوظائف الإدارية هو أمر لا غنى عنه. وأعلن الأمين العام أنه سيعين أمينا عاما مساعدا للإشراف على الوظائف المتعلقة بكل من الميزانية وشؤون الموظفين في إدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية<sup>(٩٣)</sup>.

١١٤ - وفي كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، كررت الجمعية العامة طلبها الوارد في عام ١٩٩١ بأن يقوم الأمين العام باستعراض وتطوير الإجراءات والقواعد، بما في ذلك تحليلات عبء العمل، لتبرير أي تغييرات في الوظائف، وأن يقدم تقريرا عاما عن هذه المسألة في عام ١٩٩٤. وطلبت أيضا إلى الأمين العام دراسة الهيكل التنظيمي لإدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية، وبخاصة الوظائف العليا، وتقديم تقرير بشأنها في عام ١٩٩٤، ولاحظت الاختلال المتزايد بين النفقات الإدارية والفنية المقترحة في الميزانية البرنامجية<sup>(٩٤)</sup>.

١١٥ - وأخيرا، طالبت الجمعية العامة أيضا في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ بإنشاء نظام للمساءلة والمسؤولية يتسم بالوضوح والفعالية، وفي موعد لا يتجاوز ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم تقريرا في هذا الصدد في عام ١٩٩٤. وطلبت أن يشمل هذا النظام ما يلي:

"(أ) تحديد واضح للمسؤولية عن تنفيذ البرامج، بما في ذلك وضع مؤشرات للأداء كإجراء لمراقبة

النوعية؛

(ب) إنشاء آلية تكفل إمكانية مساءلة مديري البرامج عن فعالية إدارة الموارد من الموظفين والموارد المالية المخصصة إليهم؛

(ج) تقييم أداء جميع الموظفين، بمن فيهم كبار الموظفين، على أساس الأهداف ومؤشرات الأداء؛

(د) التدريب الفعال للموظفين على الاضطلاع بالمسؤوليات المالية والإدارية<sup>(٩٤)</sup>.

#### جيم - مركز التنسيق: تقرير يقدم كل سنتين عن الموارد البشرية

١١٦ - قائمة نوايا السياسات المذكورة أعلاه هي مجموعة طموحة جدا ومثيرة للإعجاب بالجهود المبذولة لتحويل أنشطة الأمم المتحدة في مجال شؤون الموظفين. غير أنه، مع التسليم بالإخفاق في إعداد مجموعة أكثر تحديدا للمقترحات والتغييرات في مجال شؤون الموظفين على النحو الوارد في الفرع ألف أعلاه، لا بد للمرء أن يتساءل عن كيفية إمكانية تنفيذ عبء العمل الجديد المشار إليه.

١١٧ - وقد حان الوقت لضمان تنفيذ آمال الجمعية العامة والأمين العام وفئات الموظفين في قيام نظام قوي وتطوعي لإدارة الموارد البشرية تنفيذا حازما. ويمكن لنظام من هذا القبيل أن يساعد كثيرا على كفاءة التنظيم المنضبط وتحقيق النتائج المرجوة لتعزيز أداء الموارد البشرية، وأخيرا لتوفير إقامة حوار مستمر وموضوعي مع الهيئات الحكومية الدولية بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية.

١١٨ - وثمة خطوة أولى واعدة تتمثل في "التقرير الشامل" الذي طلبت الجمعية العامة إلى الأمانة العامة أن تقدمه في عام ١٩٩٤ عن تنفيذ المسائل الواردة في القرار ٢٢٦/٤٧ المؤرخ نيسان/أبريل ١٩٩٣<sup>(٩٥)</sup>. ومن المؤسف أن هذا التقرير المخصص قد فقد بسرعة طابعه "الشامل" بسبب جميع التطورات اللاحقة، كما هو محدد بإيجاز في النوع باء أعلاه.

١١٩ - وتعتقد المفتشة أنه يلزم أن تخطو عملية الإصلاح خطوة أخرى حاسمة. وتوصي بأن يبدأ الأمين العام تقديم تقرير كل سنتين إلى الجمعية العامة عن السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، والتقدم المحرز والنتائج، على أن يتولى إعداد هذا التقرير مكتب تنظيم الموارد البشرية. وينبغي، على الأقل، أن يشمل هذا التقرير أفرعا عادية مقتضبة ولكن موضوعية عما يلي:

(أ) استعراض الخطط والاستراتيجيات والتقدم المحرز؛

(ب) التخطيط والاتجاهات والتغييرات فيما يتعلق بالموارد البشرية في الأجل المتوسط؛

(ج) نظام التطوير الوظيفي العام؛

(د) التوظيف/التعيين والتسكين والترقية؛

- (هـ) تقييم الأداء؛
- (و) نظام المساءلة والمسؤولية؛
- (ز) تدريب الموظفين وإعادة تدريبهم؛
- (ح) تحسين مركز المرأة؛
- (ط) التوزيع الجغرافي؛
- (ي) الوظائف العليا؛
- (ك) موظفو الخدمات العامة والموظفون ذوو الصلة؛
- (ل) الإدارة واستخدام الوظائف؛
- (م) العلاقات بين الموظفين والإدارة؛
- (ن) شروط الخدمة؛
- (س) المسائل المتعلقة بالعمل/الأسرة؛
- (ع) نظام إقامة العدل؛
- (ف) الأنشطة المشتركة بين الوكالات، بما فيها جهود لجنة الخدمة المدنية الدولية؛
- (ص) تعزيز قدرات مكتب إدارة الموارد البشرية؛
- (ق) متابعة عمليات مراجعة الحسابات/عمليات التفتيش المتعلقة بالموارد البشرية.

١٢٠ - وسيتم إعداد التقرير وإصداره في السنوات الزوجية، حيث إنه لا يجري حالياً النظر في مسائل الموظفين إلا كل سنتين. ولا ينبغي تجاهل وجود ترتيبات أخرى خاصة بالفعل للتقارير المتعلقة بشؤون الموظفين، مثل التقارير المقدمة إلى لجنة مركز المرأة عن النهوض بالمرأة. غير أنه مما يساعد بالفعل على التقليل من الأعباء الواقعة على كاهل مكتب تنظيم الموارد البشرية فيما يتعلق بإعداد التقارير، تركيز التقارير المقتضبة المتكاملة في وثيقة عادية واحدة بدلا من هذا التدفق المستمر المرهق لوثائق غير عادية ومخصصة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن، على النحو الوارد أعلاه، تنقيح العناصر الأولية للتقارير وتوحيدها على مدى الزمن عندما تتغير الاحتياجات.

١٢١ - وأي تقرير هو بالطبع مجرد مزيد من العبارات: فالعبرة بالأعمال. ولكن وضع تقرير عن الموارد البشرية لفترة السنتين سيكون حافزا بالغ الأهمية لاتخاذ إجراءات فعالة في مجال الموارد البشرية في المستقبل، ويوفر ما يلي بصفة منتظمة:

(أ) نهجا متكاملًا: سيُتيح التقرير قيام كبار المسؤولين والجمعية العامة بتنفيذ رغبتهم التي كثيرا ما أعربوا عنها للأخذ بنهج إداري متكامل، بالنظر، في هذه الحالة، في جميع الجوانب الرئيسية للموارد البشرية وفي العلاقات المترابطة في نفس الوقت (وكما يتضح من القائمة، هناك الكثير منها)؛

(ب) تركيزا استراتيجيا: سيركز كل فرع على الأهداف ذات الصلة في هذا المجال والإجراءات المتخذة لتحقيقها واستكمالها بصورة مطردة؛

(ج) الحوار المنضبط والشفافية: سيوفر التقرير إطارا متسقا لأهداف الموارد البشرية وبياناتها ومهامها ومسؤولياتها، والإجراءات التي ينظر فيها مقررو السياسة بصورة منتظمة، في عملية مفتوحة ومنظمة لاتخاذ القرارات، وهي عملية غير موجودة الآن؛

(د) زيادة الفهم: ثمة فائدة إضافية، لا يستهان بها بأي حال من الأحوال، لتقرير شامل عن الموارد البشرية لفترة سنتين تتمثل في أنه سيسمح بأن تتضح للدول الأعضاء اللغة الاصطلاحية المبهمة في كثير من الأحيان والهيكل المعقد لمسائل الموظفين في الأمم المتحدة وأن تحسن فهمها لها. (وعلى سبيل المثال، كيف تعرف المناصب "الرفيعة المستوى"، أو "الأقدم"، أو مناصب "مقرري السياسات"؟ وكيف يختلف تماما "التوظيف" عن "التعيين"، و "التسكين"، و "الترقية"؟ وما هي "الفئات ذات الصلة" المرتبطة بصفة الخدمات العامة، ومختلف أنواع التعيينات القصيرة الأجل؟)؛

(هـ) التحليل والمتابعة والمساءلة: ينبغي أن يحدد كل فرع في التقرير النتائج التي تحققت، ويتناول بالتحليل الانتقادي المشاكل والمعوقات التي تواجه بغرض قيام مقرري السياسات بإعادة التعديل والمتابعة الدقيقة.

١٢٢ - وكما لاحظ مؤخرا أحد الاقتصاديين البارزين، فإن المشاكل المتعلقة بالمعلومات - "من يعرف ماذا" - أساسية لفهم جميع مؤسساتنا الاجتماعية. ومن شأن وضع تقرير عن الموارد البشرية لفترة سنتين أن يقدم جميع أبعاد سياسة وتنظيم الموارد البشرية، في وقت واحد وفي مكان واحد، لكي ينظر فيها كبار المسؤولين والجمعية العامة بالشكل المناسب.

١٢٣ - وهذا التقرير المتعلق بفترة السنتين سيؤكد، كما أكدت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها لعام ١٩٧١، أن كثيرا من المشاكل "الإدارية" و "البرنامجية" الملحة في الأمانة العامة تعزى إلى حد كبير إلى مشاكل أساسية متعلقة بشؤون الموظفين. وسيسمح بإيلاء الاهتمام ذي الأولوية والمتابعة المنتظمة لمسائل الموظفين، الأمر الذي لم يكن موجودا لمدة طويلة. والأهم من ذلك، فإنه سيسمح لـ "الأصول الثمينة" من الموارد البشرية بأن تتبوأ مكانها الصحيح في مداورات الجمعية العامة بشأن السياسة الإدارية، إلى جانب التقرير السنوي للأمين العام عن أعمال المنظمة ووثائق التخطيط والميزنة البرنامجيين لفترة السنتين.

دال - ضرورة قصوى: تعزيز القدرات التنظيمية لمكتب تنظيم الموارد البشرية

١٢٤ - لكي يكون التقرير الجديد المتعلق بالموارد البشرية حقيقة واقعة، لا بد من تعزيز مكتب تنظيم الموارد البشرية للسماح له بأن يقوم على الوجه الصحيح بدعم وتنفيذ برنامج للموارد البشرية يتسم بالدينامية والتجاوب.

١٢٥ - ويتمثل جزء من المشكلة في السياق التاريخي. فقد مر ميدان شؤون الموظفين بثلاث مراحل عامة في العقود العديدة الماضية، كما يتضح من التغييرات في أسماء وحدات شؤون الموظفين في الأمم المتحدة:

(أ) تضمن المفهوم الأصلي لـ "إدارة شؤون الموظفين"، الإجراءات البيروقراطية والأعمال الروتينية اللازمة لاستئجار الأشخاص للعمل في منظمة ما، ودفع رواتبهم، وتدريبهم ودعمهم والإشراف عليهم؛

(ب) سلمت فكرة "دوائر شؤون الأفراد" الأقرب عهدا بضرورة أن تقدم إدارة شؤون الأفراد الدعم إلى الإدارات الأساسية التي تضطلع بمهام الأعمال الرئيسية لمنظمة ما؛

(ج) ويغير مفهوم "تنظيم الموارد البشرية" مجال التركيز بأسره: لما كان الناتج الأساسي لعدد متزايد من المنظمات هو عبارة عن خدمات معقدة تتطلب كثافة المعرفة، فإن موظفيها ليسوا مجرد مستلزمات إنتاج فحسب، بل ثروات استراتيجية أساسية ينبغي توخي العناية في انتقائها وتشجيعها وإدارتها وتنميتها.

١٢٦ - والتنظيم الحالي للموارد البشرية لا يسلم فحسب بدور "العامل ذي المعرفة"، بل أيضا بتزايد تنقل العمال المهرة وتوافرهم على الصعيد العالمي، وبسرعة واستمرار حدوث التغييرات في أنماط الحياة الوظيفية، واحتياجات الوظائف، والمهارات. وتحتاج أية منظمة إلى أن تخطط استراتيجيا كيفية انتقاء ووزع مواردها البشرية على أفضل وجه. ولا بد أيضا أن تنظم أعمالها بمرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة، وأن تحدد الأشكال الفعالة من الثواب عن الأداء والعقاب عليه.

١٢٧ - وأولا وقبل كل شيء، فإن المنظمات التي ترغب في اجتذاب أشخاص من نوعية رفيعة والاحتفاظ بهم فترة أطول يجب أن توفر وظائف مثيرة للهمة ومجزية وتعليمية وتدريبية مستمرين. وهذا بدوره يتطلب وجود إدارة للموارد البشرية، ومديرين للبرامج في جميع أنحاء المنظمة يستطيعون تخطيط وتنظيم دورة الموارد البشرية الكاملة لاحتياجات القوى العاملة والامكانيات المتاحة لها، والتوظيف والتسكين والتقييم وأشكال الثواب والعقاب، والتدريب والتطوير<sup>(٩٦)</sup>.

١٢٨ - ولسوء الحظ، لا تزال الأمانة العامة للأمم المتحدة منغلقة إلى حد كبير داخل مرحلة "إدارة شؤون الموظفين" في العمليات. وقد انتهى "فريق الـ ١٨ خبيرا" في عام ١٩٨٦ إلى أن سياسة شؤون الموظفين

وتنظيمهم قد عانيا في الأمم المتحدة من جراء الضغوط السياسية وغيرها من الضغوط التي تؤثر على اختيار الموظفين. وطلبوا إلى الأمين العام أن يضمن اختيار الموظفين وفقا لمبادئ الميثاق، وأن يحسن تنظيم الموارد البشرية، وأن يحمي سلطة رئيس شؤون الموظفين، وأن يغير اسم مكتب شؤون الموظفين إلى "مكتب تنظيم الموارد البشرية"<sup>(٩٧)</sup>. (جرى تغيير الاسم بسرعة، ولكن الوظائف ظلت كما كانت إلى حد كبير).

١٢٩ - وحث آخرون على اتخاذ اجراءات مماثلة. ففي عام ١٩٨٨، طالبت اللجنة التوجيهية للنهوض بالمرأة، على سبيل المثال، بوضع قائمة تفصيلية لجميع المناصب والموظفين كخطوة أولى نحو التخطيط المتكامل للموارد البشرية لضمان تحقيق أقصى فائدة من الموظفين وفرص الحياة الوظيفية، وتعزيز برامج التدريب وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة<sup>(٩٨)</sup>.

١٣٠ - بيد أنه في عام ١٩٩٠، أبلغ الأمين العام أنه في حين تحقق التبسيط الإداري لمكتب تنظيم الموارد البشرية، فإن "ثمة حاجة متزايدة إلى تعزيز عملية وضع السياسات الطويلة الأجل ومهمة تخطيط الموارد البشرية"، وأن هناك حاجة إلى "إحياء وتنفيذ" المشروع المتعلق بتجميع أنشطة الاعلام والتخطيط تحت رئاسة مكتب تنظيم الموارد البشرية<sup>(٩٩)</sup>. وبالمثل، ذكر تقرير عام ١٩٩٢ بشأن التطوير الوظيفي أن تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بها وتحليلها هي "جوانب ضرورية" للتخطيط الاستراتيجي للأمم المتحدة بوجه عام لتمكين المنظمة من اعتماد استراتيجية سليمة لشؤون الموظفين وتفاذي التأخير في الاستجابة للولايات الجديدة. بيد أن التقرير سلم بأنه "لا يجري حاليا الاضطلاع بمثل هذا النوع من التخطيط المنتظم"<sup>(١٠٠)</sup>.

١٣١ - وحتى عام ١٩٨٧، كانت تتبع مكتب تنظيم الموارد البشرية شعبة تنسيق السياسات التي تضطلع بتنسيق وتقديم المقترحات فيما يتعلق بتطوير سياسة شؤون الموظفين، وبصياغة وتحليل سياسات وبرامج شؤون الموظفين والنظر في تنقيحها. بيد أن هذه الشعبة ألغيت في أثناء الأزمة المالية في عام ١٩٨٧. وألغيت أيضا أو رفعت من مكتب تنظيم الموارد البشرية، الوظيفتان برتبة مدير في الشعبة، ولا توجد حاليا وظائف لتنسيق السياسات على الاطلاق.

١٣٢ - ولا تعتقد المفتشة أن بإمكان مكتب تنظيم الموارد البشرية النهوض بمسؤولياته الأساسية عن تنظيم الموارد البشرية بعد ازالة "مخه" الاستراتيجي. بل إن هذه المشكلة أسوأ من ذلك لأن معدل دوران رؤساء مكتب تنظيم الموارد البشرية وإدارة شؤون الادارة والتنظيم ما برح يجري بلا هوادة طوال السنوات الست الماضية بحيث أنه لا تكاد الفرصة تتاح لشاغلي المناصب للنظر في قضايا التنمية الادارية الأطول أجلا حتى يكونوا قد تركوا مناصبهم. ولتصحيح هذا الافتقار في القدرة والمنظور الاداريين، وقصر موظفي مكتب تنظيم الموارد البشرية على تلبية الطلبات الهائلة للعمل اليومي والولايات المتعددة، ترى المفتشة ضرورة اتخاذ ثلاث خطوات.

١٣٣ - فلتحقيق تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها والابلاغ عنها بصورة دقيقة، توصي المفتشة أولا بإنشاء وحدة صغيرة تحت الاشراف المباشر لرئيس مكتب تنظيم الموارد البشرية. وسيكون وجود اثنين



من الاختصاصيين من الرتبة الأقدم في الفئة الفنية وذوي تعليم خاص وخبرة رفيعة النوعية في تنظيم الموارد البشرية كافيا مع مساعدة من أعمال السكرتارية. وسيقومان برسم وتحليل السياسات فيما يتعلق بقضايا سياسة الموارد البشرية، والدراسات الديموغرافية والاحصائية، ورصد أنشطة الموارد البشرية، و (بالاشتراك مع مكتب تنظيم الموارد البشرية والمديرين الآخرين) إعداد تقرير عن الموارد البشرية لفترة سنتين وتقديم التقارير الخاصة المتعلقة بقضايا الموارد البشرية. وبالنظر إلى الاضطلاع يوميا بمهام تحت الضغط، مما يؤدي حتما إلى عدم افساح المجال لاعداد وتحليل السياسات الأطول مدى، فإنه ينبغي عدم تكليف هذين الاختصاصيين بأية واجبات أخرى.

١٣٤ - ثانيا، هناك حاجة شديدة للنهوض بالمؤهلات والخبرات الواجب توافرها لدى الموظفين الأقدمين وموظفي الفئة الفنية في مكتب تنظيم الموارد البشرية، للاضطلاع بتنظيم الموارد البشرية. وقد أكد المسؤولون في ذلك المكتب أنه لا يوجد سوى عدد قليل من الموظفين الأقدم من غيرهم في مكتب تنظيم الموارد البشرية لديهم الآن خلفية جامعية فنية في إدارة شؤون الموظفين، أو تنظيم الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي، و/أو الخبرة الفنية في هذه الميادين قبل الالتحاق بمكتب تنظيم الموارد البشرية. وقالوا إنه ينظر الآن في خطة تدريبية للمساعدة على تصحيح هذا الوضع.

١٣٥ - وتوصي المفتشة بايلاء عمليات التوظيف المقبلة لموظفي مكتب تنظيم الموارد البشرية اهتماما ذا أولوية لاستئجار أشخاص ذوي ثقافات فنية محددة وموثوق بها وخبرات في تنظيم الموارد البشرية. وفيما يتعلق بموظفي الفئة الفنية الموجودين في الخدمة بالفعل، ينبغي بذل الجهود كلما أمكن لتحديد البرامج التدريبية الخاصة بالموارد البشرية وتقديمها في الجامعات أو عن طريق الخبراء الاستشاريين. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تشجيع موظفي مكتب تنظيم الموارد البشرية على أن ينضموا ويصبحوا أعضاء نشطين في الجمعيات المهنية في ميادين شؤون الموظفين والموارد البشرية والتنمية الإدارية والتطوير التنظيمي. وينبغي أيضا النظر في استخدام المزيد من الخبراء الاستشاريين بحكمة لإدخال أفكار جديدة وتشخيص المشاكل (انظر أيضا الفصل السادس التالي).

١٣٦ - والخطوة الاجرائية الثالثة والأخيرة للتعزيز الأولي تتعلق بمسؤوليات وسلطات وملاك مكتب تنظيم الموارد البشرية بوجه عام. فقد تعرض المكتب لضغط مضاعف بسبب التوسع الهائل في بعثات حفظ السلم والبعثات الانسانية في السنوات القليلة الماضية، بالإضافة إلى ضخامة حجم المهام والولايات التي وضعت على كاهله بالفعل على مدى السنين. وقد تعين عليه لا أن يوظف فحسب مئات من الموظفين الاضافيين بعقود قصيرة الأجل لتلك البعثات، بل أن يتخلى أيضا عن كثير من موظفيه للعمل في هذه البعثات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيام في الآونة الأخيرة بتنزيل رتبة رئيس مكتب تنظيم الموارد البشرية من أمين عام مساعد إلى وظيفة برتبة مدير ينطوي على خطر إلحاق الضرر بهيكل المكتب ووظيفة الموارد البشرية على حد سواء، مناقضا بذلك "الدور الحاسم" الذي أولاه الأمين العام لإدارة شؤون الإدارة والتنظيم في تحويل المنظمة، وما طلبه "فريق الـ ١٨ خبيرا" لحماية سلطة رئيس شؤون العاملين<sup>(١١)</sup>.

١٣٧ - ولذلك توصي المفتشة بأن تبقى أعباء عمل مكتب تنظيم الموارد البشرية ومهامه، وسلطته وموظفيه الأقدمين وموظفيه من الفئة الفنية قيد الاستعراض الدقيق للتأكد من أنه يمكن - أو يجري - تنفيذ برامج فعالة للموارد البشرية. ولهذا السبب، اقترحت أيضا (انظر الفرع جيم أعلاه) أن يتضمن التقرير المقترح عن الموارد البشرية لفترة السنتين فرعا محددا عن تعزيز قدرات مكتب تنظيم الموارد البشرية.

١٣٨ - وتدرك المفتشة تماما (كما يظهر من العنوان الفرعي لهذا التقرير) أن التوصيات المتعلقة بتقديم تقرير عن الموارد البشرية لفترة سنتين، وبموظفي التخطيط المتخصصين والتعزيز المتواضع لمكتب تنظيم الموارد البشرية ما هي إلا بداية عملية فات موعدها لفترة طويلة لتحقيق تنظيم الموارد البشرية في الأمانة العامة. ولا تزال هناك تحديات أوسع ستواجه في المستقبل لضمان اتخاذ إجراءات فعالة.

(أ) جرى اقتراح نظام المعلومات الإدارية المتكامل واعتماده منذ ست سنوات. وبلغت تكاليف وضع النظام أكثر من ٤٠ مليون دولار حتى الآن، مع مبلغ آخر قدره ١٣ مليون دولار مطلوب في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ لإنجاز "المرحلة الأولى"، ولا تلوح في الأفق نهاية واضحة لذلك<sup>(١٠٢)</sup>. وقد وعد الأمين العام في تقريره لعام ١٩٩٢ عن التطوير الوظيفي بأن تدمج في نظام المعلومات الإدارية المتكامل جميع الوظائف المتعلقة بتنظيم شؤون الموظفين وأن يصبح "أداة لا غنى عنها من أجل التنفيذ الفعال لنظام شامل للتطوير الوظيفي"<sup>(١٠٣)</sup>. بيد أن الحاجة تدعو إلى إجراء تقييم واضح لبيانات الموظفين بعقود قصيرة الأجل والاحصاءات المتعلقة بهم والتحسينات النوعية التي سيوفرها نظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ والموارد الثمينة من الموظفين التي سيحررها من الأعمال الروتينية البيروقراطية؛ ومتى ستتحقق هذه النتائج تماما. وينبغي أن يساهم نظام المعلومات الإدارية المتكامل بصورة قاطعة في بذل الجهود العاجلة الآن لتطوير تنظيم الموارد البشرية، لا أن يكون بمثابة عذر مستمر لإبطاء إدخال التحسينات التي تمس الحاجة إليها.

(ب) تستهلك إدارة شؤون الإدارة والتنظيم حوالي ٤٣٨ مليون دولار في السنة من موارد الأمم المتحدة. وقد لاحظت الجمعية العامة في عام ١٩٩٢ بقلق هذا الشطر الإداري الكبير من مجموع الميزانية<sup>(١٠٤)</sup>. وبالإضافة إلى مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل، وهو محدود في نطاقه، هناك حاجة شديدة للقيام بصورة قوية ومستمرة بتحديث برامج وعمليات إدارة شؤون الإدارة والتنظيم ومكتب تنظيم الموارد البشرية، من أجل تحرير الموارد ووقت الموظفين والمواهب من الأعمال الروتينية البيروقراطية بغرض وضع نظم إدارية حيوية. وتدعو الحاجة إلى أن تنطلق هذه الإجراءات قديما بصورة أسرع بكثير من المهام المختارة السائرة بخطى وثيدة التي عرضها تقرير الأمانة العامة لعام ١٩٩٢ عن التطوير الوظيفي.

(ج) والأهم من ذلك والأصعب هو أن أسلوب "إدارة شؤون الموظفين" العميق الجذور، وتقاليد الأمانة العامة التي لوحظت في كثير من الأحيان والمتمثلة في مقاومة التغيير، تدعو الحاجة إلى التغلب عليهما في جميع أرجاء الأمانة العامة للأمم المتحدة. وتنظيم الموارد البشرية ليس مجرد مسألة متعلقة بمكتب تنظيم الموارد البشرية. فينبغي أن يصبح هذا المكتب بالدرجة الأولى مقرا للسياسة، ومسئلا، وخبيرا

استشاريا، وراصدا لسياسات وبرامج الموارد البشرية، بدلا من الآلية الادارية المرهقة الموجودة الآن. وقد حددت الجمعية العامة أنه لا بد أن يصبح مديرو البرامج في جميع أرجاء الأمانة العامة مسؤولين عن التنظيم الفعال للموارد المخصصة لهم من الموظفين<sup>(١٠٥)</sup>. وهذا يتضمن التنبؤ بالموارد البشرية وتنظيمها والتطوير الوظيفي ويتطلب، بالطبع، توجيهها إداريا وإبلاغا وتدريبيا أقوى بكثير لمساعدة المديرين على تنفيذ هذه الوظائف على النحو الصحيح.

١٣٩ - وترى المفتشة أن التوصيات الواردة في هذا التقرير بشأن تقديم تقرير عن الموارد البشرية لفترة سنتين وتعزيز مكتب تنظيم الموارد البشرية، هي خطوات أولية أساسية نحو القيام في النهاية بإقامة نظام الموارد البشرية الذي نادى به "فريق الـ ١٨ خبيرا" في عام ١٩٨٦، ولكنه (باستثناء تغيير الاسم بسرعة إلى كتب تنظيم الموارد البشرية) تباطأ منذ ذلك الحين. وبيانات السياسة العامة الصادرة عن الجمعية العامة والأمين العام خلال عام ١٩٩٣ توفر فرصة وزخما في غاية الأهمية لإقامة تنظيم صحيح للموارد البشرية في النهاية.

١٤٠ - وتقوم حاليا وحدة التفتيش المشتركة، من جانبها، بإعداد تقارير عن العناصر الرئيسية الأخرى لنظام متكامل لتنظيم الموارد البشرية. وقد أدرجت الوحدة في برنامج عملها لعام ١٩٩٤ عمليات استعراض لكل من (أ) سياسات التوظيف والتسكين والترقية؛ و (ب) نظام تقدير الأداء وتقييمه (كلاهما في الأمانة العامة للأمم المتحدة)؛ و (ج) قضايا المساءلة والإشراف؛ و (د) العلاقات بين الموظفين والادارة (كلاهما في منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الأمانة العامة للأمم المتحدة).

#### هاء - عنصر أساسي ثان: ضمان المساءلة والمتابعة

١٤١ - ثمة عنصر أساسي ثان لإدارة الموارد البشرية وإعداد التقارير المتصلة بها على نحو فعال في الأمانة العامة في المستقبل، وهو زيادة المساءلة بدرجة كبيرة. وفي الوقت الحالي، غالبا ما تُعطى المساءلة فيما يتعلق بإجراءات تحسين شؤون الموظفين إلى "مكتب إدارة الموارد البشرية ومديري البرامج". ولسوء الحظ، فالمساءلة التي يكلف بها الجميع تعني في العادة عدم مساءلة أحد. والسجل المتوسط الجودة للنهوض بالمرأة وغيره من المجالات ذات الأولوية في مجال الموارد البشرية (على النحو الذي يرد مناقشته في الفصل الرابع) يؤكد هذا التقييم المتشائم. وإضافة إلى ذلك، فإعداد التقارير في المستقبل عن الموارد البشرية لا يحتاج إلى المزيد من الأسلوب غير المنتج الذي اتصف به إعداد التقارير في الماضي والمبين في الفرع ألف أعلاه ("من ناحية .... ومن ناحية أخرى .... قد يحاول المرء ....").

١٤٢ - ومن العناصر الرئيسية للمساءلة مقاييس الأداء والتقدم. وما فتئت وحدة التفتيش المشتركة تقدم على مدار السنين تقارير عن نظم قياس التكلفة، وتقييم الاحتياجات من الموظفين، وتحليلات حجم العمل، والأهداف المحددة زمنياً، وبرامج العمل، ومؤشرات الإنجاز مما يمكن أن يوفر لهيئات الإدارة لزيادة شفافية البرامج، ومساعدتها على تقييم الأداء وضمان المساءلة<sup>(١٠٦)</sup>.

١٤٣ - وقد أحرز بعض التقدم في منظومة الأمم المتحدة في أعمال الترجمة التحريرية وغيرها من خدمات المؤتمرات منذ ما يزيد على عقد مضى<sup>(١٠٧)</sup>، ووفرت الأمانة العامة تقريراً مستكملاً عن هذه المعايير للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في عام ١٩٩٠<sup>(١٠٨)</sup>. ومع ذلك ففي المجالات الإدارية الأخرى، تحركت الأمانة العامة بحذر شديد في إعداد معايير وبيانات حجم العمل: ويشير تقرير للأمانة العامة في عام ١٩٩١ إلى كثير من نواحي التعقيد التي ينطوي عليها الأمر، ويقترح إجراء دراسة إرشادية<sup>(١٠٩)</sup>.

١٤٤ - ومع ذلك ما زالت الجمعية العامة تحت بحزم على التحرك:

(أ) فني عام ١٩٨٨ حث الأمين العام على النظر في تحليل حجم العمل لدى القيام بجهود إعادة التشكيل<sup>(١١٠)</sup>؛

(ب) وفي عام ١٩٩٠ علاوة على ذلك "شجعت اعترام الأمانة العامة استحداث أساليب لتحليل الإدارة وحجم العمل"<sup>(١١١)</sup>؛

(ج) وفي نيسان/أبريل ١٩٩٣ حث الأمين العام على استعراض وتحسين جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين بهدف جعلها "أكثر بساطة ووضوحاً وملاءمة"<sup>(١١٢)</sup>؛

(د) وذكرت بشكل يتسم بالتأكيد في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢ أن "معايير عبء العمل والتقنيات الإدارية الأخرى التي تتسم بأهمية حاسمة" في تحديد الموارد المطلوبة للوفاء بالولايات في مختلف ميادين نشاط المنظمة لم تستخدم بعد وأنه ينبغي وضعها لاستخدامها في إعداد الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥ وما بعدها<sup>(١١٣)</sup>؛

(هـ) وفي كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ أيدت الجمعية العامة إنشاء "نظام للمساءلة والمسؤولية يتسم بالشفافية والفعالية في موعد لا يتجاوز ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥"، بحيث يشمل:

(١) "مؤشرات الأداء بوصفها أحد تدابير مراقبة النوعية"؛

(٢) "آلية تكفل إمكانية مساءلة مديري البرامج عن فعالية إدارة الموارد من الموظفين والموارد المالية المخصصة لهم"؛

(٣) "تقييم أداء جميع الموظفين، بمن فيهم كبار الموظفين، على أساس الأهداف ومؤشرات الأداء"<sup>(١١٤)</sup>؛

و

(و) وفي كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ كررت أيضا طلبها السابق الذي وجهته في عام ١٩٩١ وهو "أن يقوم الأمين العام باستعراض وتطوير الإجراءات والقواعد، بما في ذلك تحليلات عبء العمل، لتبرير إنشاء الوظائف وإلغاؤها وإعادة تصنيفها وتحويلها ونقلها" وتقديم تقرير عن ذلك في عام ١٩٩٤<sup>(١١٥)</sup>.

١٤٥ - وما فتئت برامج شؤون الموظفين في الأمانة العامة بطيئة بدرجة كبيرة في إعداد إحصاءات ذات معنى عن الأداء وحجم العمل. فعلى سبيل المثال كانت القياسات المتصلة بالموظفين المقدمة في تقارير الأداء البرنامجي الأخيرة هي، بصفة أساسية، إحصاءات عن حجم الأوراق التي جرى تجهيزها<sup>(١١٦)</sup>. وهذه الأنشطة تكاد لا تمت بصلة لفعالية البرامج. وعلاوة على ذلك، فهذه القياسات لم تكن حتى ثابتة من تقرير أداء إلى التقرير التالي، ولذلك ليس هناك "بيانات خط أساس" تسمح بالمقارنات وقياس التحسن في الأداء.

١٤٦ - وتقرير الموارد البشرية الذي يصدر كل سنتين والمقترح في هذا التقرير يجب، لكي تكون له منفعة حقيقية في صنع السياسات، أن يوفر تحليلاً وإحصاءات مختارة بعناية تظهر مواضع المشاكل والاختناقات الحقيقية. وعندئذ يمكن للحوار المستنير البناء أن يحدث وللحلول المستنيرة أن توضع. ويمكن لهذه الإحصاءات أن تركز، على سبيل المثال، على متوسط طول الوقت الذي تبقى فيه وظائف الفئة الفنية شاغرة (وأن تحلل الاتجاهات والأسباب والمواضع التي تحدث فيها حالات نجاح والتي تحدث فيها أصعب المشاكل في جميع أقسام الأمانة العامة). ويمكن أن تذكر أية نسبة مئوية من الموظفين قيّم أدائها على الفترات الزمنية المنتظمة اللازمة (وأن تستكشف مرة أخرى المواضع التي تحدث فيها حالات النجاح والمشاكل وأسبابها). ويمكن أن تظهر أيضا عدد الموظفين الذين درّبوا في ميادين محددة، وعدد السنوات التي ستلزم لتدريب جميع الموظفين المستحقين في الأمانة العامة. ويشير الفصل التالي المتعلق بالنهوض بالمرأة أيضا إلى الثروة من الإحصاءات الموفرة للمعلومات التي حددت منذ زمن بعيد في ذلك المجال، ولكن لم يجر إعدادها واستخدامها على الإطلاق بشكل ثابت لإلقاء الضوء على مشاكل المرأة وتقديمها.

١٤٧ - وإضافة إلى النداءات الحازمة التي وجهتها الجمعية العامة لإحداث تغيير والتي أشير إليها أعلاه، تكلمت الوفود في اللجنة الخامسة في خريف عام ١٩٩٣ بشكل متزايد عن إنشاء "ثقافة تتسم بالمساءلة"، ونظم جدية للحكم على الأداء في جميع الإدارات (بما في ذلك على وجه التحديد مكتب إدارة الموارد البشرية)، ومعايير ظاهرة للخدمة، وبيان كامل للاضطلاع بالمسؤوليات وإنجاز الأداء المتفق عليه. وقد أنشأت المنظمات الحكومية في الدول الأعضاء نظما لمؤشرات الأداء، بما في ذلك قياس الفعالية والتقدم فيما يتعلق بالغايات المتصلة بالموارد البشرية. ولا تدري المفتشة لماذا لا يمكن للأمانة العامة للأمم المتحدة أن تفعل نفس الشيء.

١٤٨ - وتوصي المفتشة بإعداد بيانات وإحصاءات منتخبة عن الأداء والتقدم وحجم العمل والنتائج والاحتفاظ بها لكل مجال موضوعي من تقرير الموارد البشرية المقترح الذي يعد كل سنتين. وينبغي استكمالها وتكاملها بانتظام بمعلومات جديدة تبرز حالات النجاح والمشاكل أو القيود. وينبغي تحديد المسؤوليات بوضوح عن هذه النتائج المختلفة، كما ينبغي أن يعقب ذلك إشارات محددة أو تحديد الدروس المستفادة أو إجراءات تصحيحية.

١٤٩ - وثمة عنصر رئيسي ثان للمساءلة في مجال الموارد البشرية هو إجراء تدقيق أشد من جانب هيئات خارجية والاضطلاع بمتابعة واضحة منتظمة. وتوصي المفتشة بإيلاء مزيد من الاهتمام في مجال إعداد التقارير المتصلة بالموارد البشرية لعمليات التفتيش والمراجعة والتقييمات والتحقيقات وغير ذلك من التقييمات التي تجريها وحدات الإشراف الداخلية، أو مجلس مراجعي الحسابات، أو اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، أو وحدة التفتيش المشتركة، أو الخبراء الاستشاريون الخارجيون، أو أفرقة الخبراء. وينبغي أن تحدد المتابعة الإجراءات التي يتعين اتخاذها لضمان المعالجة الفورية لأية أوجه نقص أو مشاكل حددت، ولضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ولهذه الأسباب، تقترح المفتشة فرعاً محدداً في تقرير الموارد البشرية الذي يعد كل سنتين (الفرع جيم أعلاه) لتوفير متابعة منهجية للاستعراضات التي أجريت لبرامج الموارد البشرية.

١٥٠ - وثمة عنصر أخير هو المساءلة العامة الشاملة ذاتها، التي تفتقر إليها البرامج الإدارية في الأمانة العامة منذ زمن طويل. وفي عام ١٩٨٨ أصدرت وحدة التفتيش المشتركة تقييماً متعمقاً للضعف الذي تتسم به عملية إعداد التقارير المقدمة إلى هيئات الإدارة عن أداء ونتائج الأمانة العامة<sup>(١١٧)</sup>. وقد أثنت الجمعية العامة على استنتاجات وتوصيات التقرير مرتين<sup>(١١٨)</sup>، ولكن الأمانة العامة لم تقم أبداً باتخاذ إجراءات بشكل جدي. وقد وجد التقرير بصفة خاصة أن هناك افتقاراً لتقديم التقارير بشكل منهجي عن الأداء والتحسينات في مجال الإدارة في نصف (تقريباً) الميزانية العادية المكرسة لأنشطة الدعم في مجالي الإدارة وخدمة المؤتمرات. وأوصت وحدة التفتيش المشتركة بإعداد بضعة تقارير منتظمة على الأقل عن مواضيع منتقاة لتوفير منشط قوي لتحقيق تحسينات تنفيذية هامة ومستمرة في البرامج الإدارية للأمانة العامة.

١٥١ - وأكدت الأمانة العامة أن جهاز التقييم الداخلي التابع لها ما زال ضعيفاً بدرجة لا تسمح بدعم زيادة قوة تقارير الأداء، بالرغم مما يزيد عن عقد من جهود التطوير. وذكرت أيضاً أن الجهود التي بذلتها لجنة المؤتمرات توفر بعض تقارير التقييم، وأن النظام المحوسب الجديد الذي يجري إنشاؤه (حالياً نظام المعلومات الإدارية المتكامل) من شأنه أن يجعل من الممكن زيادة تقارير الأداء في المستقبل<sup>(١١٩)</sup>. وما زال نظام المعلومات الإدارية المتكامل غير جاهز بعد مرور ست سنوات على ذلك (كما أشير إليه في جميع فروع هذا التقرير)، وأكدت مراراً عدم كفاية تقارير الأداء البرنامجي القائمة، كما أن تقديم تقارير بشكل منهجي عن الأداء والتحسينات في مجال الإدارة في الأمانة العامة لم يحدث حتى الآن.

١٥٢ - وفي أوائل عام ١٩٩٣ لاحظ فريق استشاري مستقل معني بتمويل الأمم المتحدة في المستقبل أنه

"ستتوقف مصداقية الأمم المتحدة في المستقبل إلى حد بعيد على فعالية إدارتها ونوعية موظفيها وعلى التحسينات في هيكلها وإدارتها"<sup>(٢٠)</sup>.

١٥٣ - وترى المفتشة أن تقرير الموارد البشرية الذي يعد كل سنتين والموصى به في هذا التقرير، والذي يقوم بإعداده موظفون فنيون رفيعو المستوى وله مضمون قوي يقوم على التحليل والنتائج، سيكون خطوة أولى حان وقتها منذ زمن طويل نحو تعزيز برامج الأمم المتحدة إجمالاً. كما أنه سيظهر بوضوح أيضاً أن الأمانة العامة مصممة على توفير مساهلة حازمة في مجال الإدارة، وتحسين منظم في جميع الأوجه المتصلة بـ "أئمن الأصول" التي يتولى إدارتها مكتب شؤون الموظفين التابع لها ومديرو البرامج.

#### سادسا - برنامج جديد نتائجي المنحى للنهوض بحالة المرأة

١٥٤ - فشلت "برامج عمل" الأمم المتحدة الخاصة بالمرأة في العقد الأخير، سواء كميًا إذا ما قيست بـ "لعبة الأعداد"، أو نوعياً، إذا ما قيست بالحدود الضعيفة المبذولة لتغيير الثقافة التنظيمية. وقد أحرز تقدم في توظيف موظفين من الفئة الفنية في الرتب الدنيا. وعالجت بعض السياسات (وليست الممارسات) الجديدة قضايا أماكن العمل. بيد أن التقدم العام المحرز ضعيف جدا حين يقاس بالأغراض والسياسات والأهداف التي وضعها عبر السنوات الجمعية العامة والأمناء العامون المتعاقبون وحددتها برامج العمل نفسها.

١٥٥ - وهذه الحالة تثير شعورا أقوى بخيبة الأمل حين يدرك أن الأمم المتحدة:

(أ) تنص صراحة في ميثاقها على مبدأ المساواة بين المرأة والرجل وأنها أكدت هذا في كثير من الاتفاقيات والاعلانات؛

(ب) تسعى لأن تكون سلطة مركزية على نطاق العالم وقائدة في مجال النهوض بالمرأة وقضاياها، على نحو ما أوجزه الأمين العام بوضوح في كلمته التي ألقاها في يوم المرأة الدولي في آذار/مارس ١٩٩٤<sup>(٢١)</sup>؛

(ج) تنظم حاليا المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة لعام ١٩٩٥، لتقييم التقدم الذي أحرزته المرأة في جميع المجالات تقييما ناقدا؛

(د) أنشأت ونفذت بنجاح لعدة سنوات نظاما مفصلا لضمان التوزيع العادل جغرافيا لوظائف الأمانة العامة بين (ما يزيد على) ١٨٥ دولة عضوا ومناطقها. بيد أنها تبدو الآن غير قادرة على أن تفعل الشيء نفسه بالنسبة لحالة تتعلق بالرجل/المرأة أبسط كثيرا.

١٥٦ - وبسبب وجود تباين بين الأقوال والأفعال، تتعرض برامج عمل الأمانة العامة المتعلقة بالنهوض بالمرأة، في العقد الأخير، لخطر أن تصبح مجرد جهد رمزي. وخسارة الأمم المتحدة من هذا الفشل في التنفيذ مزدوجة. فأولا ومن الناحية الأكثر اتساما بالطابع العملي، من شأن أي برنامج نسائي ضعيف أن يفصل الأمم المتحدة عن المجموعة المتزايدة من النساء الماهرات والموهوبات على نطاق العالم، وبخاصة إذا شعرت المرأة أن المناخ التنظيمي السائد لا يزال غير موات للمرأة، على الرغم من تعيينها في بعض الوظائف.

١٥٧ - وثانيا، أن المساواة بين الجنسين أصبحت الآن أكثر من أي وقت مضى من قضايا الساعة بين المنظمات الوطنية والدولية بكافة أنواعها. وقد بزّت حكومات مساهمة كثيرة الأمم المتحدة في تحقيق التوازن بين الجنسين وتوقع من الأمانة العامة أن تلحق بها. وهناك دول أعضاء أخرى تريد أن ترى المرأة تشغل مناصب فنية في برامج الأمم المتحدة الإنمائية وبرامجها الخاصة بالقواعد الشعبية وبرامجها القائمة على المشاركة التي تراعي الجنسين وذات الأولوية العالية، بدلا من مجرد شعارات السياسة العامة والكراسات. وبالإضافة إلى ذلك، تشير مجموعة متزايدة من البحوث إلى أن المديرات يقدمن مناظير جديدة ومهارات إدارية هامة (مثل بناء توافق الآراء والعمل الجماعي)، ويمكنهن أن يشجعن وجود بيئة عمل أكثر انفتاحا وإبداعا. وهذه مسألة على درجة خاصة من الأهمية بالنسبة لمنظمات مثل الأمم المتحدة تمر بتحولات رئيسية.

١٥٨ - ويمكن لنداءات الجمعية العامة الداعية إلى اتجاهات وممارسات جديدة في شؤون الموظفين في كثير من المجالات في عام ١٩٩٣ (موجزة في الفصل خامسا - باء من هذا التقرير) أن تحدث فرقا كبيرا بالنسبة للموظفات بتحديدها للممارسات الروتينية القديمة في شؤون الموظفين والبدء في النظر إلى جميع الموارد البشرية للأمم المتحدة بوصفها "أصلا قيّما" معترفا به يحتاج إلى الدقة في الاختيار والادارة والتعزيز. ورغم أن كون الادارة السليمة للموارد البشرية خطوة أساسية نحو تحقيق المساواة للموظفات، فإنها ليست كافية في حد ذاتها.

١٥٩ - وتحتاج الأمانة العامة للأمم المتحدة إلى أن تبدأ بداية جديدة في برامجها المتعلقة بالمرأة، بداية تجمع ما بين السياسات والاستراتيجيات القائمة التي لا تزال مناسبة تماما، مع إيلاء اهتمام جديد قوي للشفافية والمساءلة والنتائج ولا يمكن للأمانة العامة أن تترجم هذه السياسات والاستراتيجيات إلى أعمال تسمح في النهاية للمرأة بالحصول على المساواة التي منحها إيها ميثاق الأمم المتحدة إلا بتصميم جديد على "مجرد فعل ذلك"، ومع متابعة تتسم بالمصداقية والمنهجية.

١٦٠ - ولذا تقترح المفتشة الخطوات التالية لبرنامج عمل جديد. ولا بد من أن يتخذ الأمين العام والجمعية العامة المبادرة في هذا الجهد. وينبغي لهما أن يبدأ من جديد بأن يعلنوا بوضوح أن التركيز سينصب الآن على الأعمال التنفيذية بوصفها جزءا لا يتجزأ من عمليات الأمم المتحدة اليومية.



برنامج جديد نتائج المنحى - توصي المفتشة بأن تقوم الجمعية العامة والأمين العام بالاستعاضة عن "برنامج العمل" الحالي للمرأة غير الفعال ببرنامج جديد. وينبغي لهذا البرنامج الجديد، الذي سيبلغ بوضوح وسيعلن عنه على نطاق واسع، أن يؤكد بقوة على إجراءات المساواة والمتابعة وذلك للقيام في النهاية بتنفيذ قرارات الجمعية العامة السابقة للمنهوض بمركز المرأة (إقامة المساواة بين الجنسين). بما في ذلك الخطوات المحددة العشر الواردة أدناه، على سبيل المثال لا الحصر.

١٦١ - لقد ذكر بوضوح، منذ ذات بداية برامج العمل في عام ١٩٨٥، أن التزام الجهات الادارية الأقدم وقيادتها وإجراءاتها لا غنى عنها على الاطلاق لتحسين مركز المرأة بنجاح. بيد أن التقدم المحرز بطيء للغاية، وتهبط نسب المرأة باطراد كلما ارتفع مستوى الرتب، كما أن المساواة الفعلية للجهات الادارية الأقدم لم تكن واضحة في أي وقت من الأوقات. والمشكلة تزداد إلحاحاً لأن قلة من النساء تشغل حالياً وظائف في صنع مجال القرار ووظائف عالية. ولأن للمستويات العليا في التسلسل الهرمي من أن توفر قيادة واضحة، وإلا فلن تتحقق على الاطلاق الأهداف العامة للجمعية العامة في تمثيل المرأة، ودعواتها المتكررة إلى المساواة في المعاملة.

الخطوة ١ - ينبغي أن يدرج الموظفون الأقدمون الذين تتألف منهم الهيئة الاستشارية الجديدة المعنية بالادارة والمالية مركز المرأة بوصفه بندا منتظماً في جدول الأعمال للمتابعة في اجتماعات الهيئة، وأن يقبلوا، على نحو فعال، مسؤوليتهم في السعي إلى تعيين نساء مؤهلات وأن يحسنوا بانتظام من تمثيلهن، وبخاصة في وظائف الرتب العالية.

١٦٢ - وقد قدمت اللجنة التوجيهية منذ عام ١٩٨٦ أكثر من ٥٠ توصية لاتخاذ إجراءات للنهوض بمركز المرأة، قبلها الأمين العام كلها تقريباً في سلسلة من النشرات. بيد أن التقدم المحرز المحدود جداً، سواء في مجال النهوض بالمرأة عامة أو في تنفيذ شتى التوصيات المحددة، كان موضع قلق متزايد من جانب اللجنة التوجيهية والأمين العام. والواقع أن اللجنة لم تقدم تقارير رسمية منذ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١؛ بيد أنها في أواخر عام ١٩٩٣ حثت الأمين العام على ضمان تنفيذ المبادئ التوجيهية الموضوعة لترقية المرأة وتعيينها.

الخطوة ٢ - ينبغي استئناف تقارير اللجنة التوجيهية الهادفة إلى تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة وكذلك استئناف نشرات الأمين العام ذات الصلة وذلك مع مزيد من الوضوح والتأكيد، بدرجة أكبر بكثير، على الاجراءات المحددة المتخذة لتنفيذ التوصيات السابقة، وعلى التحليل الدقيق للمشاكل التي تواجهه، وعلى التوصيات الأخرى اللازمة لاستمرار التقدم.

١٦٣ - لقد كانت برامج العمل الخاصة بتحسين مركز المرأة، ولا تزال، خاضعة لنظام غذائي غير كاف للإبقاء على الحياة. فهي تفتقر إلى موارد الموظفين الأساسية اللازمة لتنفيذ البرامج. وبوجه خاص، عانت اللجنة التوجيهية من كثير من الإعاقة في الاضطلاع بمسؤولياتها الرصدية من جراء افتقارها إلى قدرة

خاصة بها، أو مستمدة من مركز التنسيق الوحيد أو من موظفين آخرين في مكتب إدارة الموارد البشرية، على تحليل التقدم المحرز وتحديد المشاكل ووضع نهج جديدة. وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من التدابير الاحصائية الممتازة التي اقترحتها الحلقات الدراسية لمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (اليونيتار) في السبعينات<sup>(١٢٢)</sup> ومصادر أخرى، لاحظت اللجنة التوجيهية (كما لاحظت المفتشة) النقص الخطير في الاحصاءات اللازمة لرصد تقدم المرأة وتشخيص المشاكل ووضع التدابير التصحيحية<sup>(١٢٣)</sup>. وعلى ضوء المحدودية الشديدة للموارد العامة في الأمانة العامة، ترى المفتشة أن الحد الأدنى المطلق يتمثل في تعيين خبراء استشاريين خارجيين ذوي مؤهلات عالية على أساس متواضع وإن كان منتظماً لتزويد البرنامج بتحليلات محددة ومتابعة دقيقة، وكذلك بمناظير وأفكار جديدة مستقلة.

الخطوة ٣ - ينبغي للأمين العام، في حدود الموارد الموجودة، أن ينشئ ما يقرب من ستة أشهر في السنة من خدمات الخبراء الاستشاريين لمساعدة اللجنة الاستشارية ومركز تنسيق شؤون المرأة في تنفيذ برنامج العمل بالشكل المناسب وذلك برصد التقدم وتحليل المشاكل واقتراح نهج جديدة للنهوض بمركز المرأة.

١٦٤ - كان الغياب الطويل الأمد لنظام للتطوير الوظيفي داخل الأمانة العامة عقبة خاصة في محاولة المرأة "للحاق" بالرجل. وقد استهدفت برامج العمل في الأصل إنشاء لجان توجيهية في مراكز العمل الرئيسية ومراكز تنسيق لشؤون المرأة في الإدارات ومراكز العمل في العالم أجمع. بيد أن هذه الترتيبات أصابها العطب فيما يبدو. وقد أعيد، منذ وقت قصير، إنشاء مركز تنسيق غير متفرغ للموظفات الكثيرات في جنيف بعد سنوات عديدة من الخمول، وكانت القائمة التي قدمت للمفتشة عن "مراكز التنسيق" على نطاق المنظومة ناقصة جداً وغير مستكملة فيما يبدو. ويبدو لي وبخاصة بالنظر إلى أن إنشاء نظام للتطوير الوظيفي لا يزال يحرز مثل هذا التقدم البطيء الشاق في الأمم المتحدة، إن هناك حاجة ماسة لشبكة من مراكز التنسيق واللجان التوجيهية لمساعدة المرأة وإعلامها على نطاق المنظومة.

الخطوة ٤ - ينبغي لمركز تنسيق شؤون المرأة في نيويورك أن يعيد إنشاء (أو ينشئ) شبكة عالمية لمراكز تنسيق شؤون المرأة في إدارات الأمانة العامة ومكاتبها ومراكز العمل التابعة لها، وحيثما أمكن، لجان توجيهية. وينبغي أن يشمل هذا نظاماً لمواصلة إعلام هؤلاء الناس بالتطورات والفرص التي تؤثر على المرأة، والتماس مدخلاتهم وأفكارهم، ولرصد المعلومات عن المشاكل المواجهة والتقدم المحرز.

١٦٥ - ويدعو قرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ إلى إنشاء نظام للمساءلة والمسؤولية يتسم بالشفافية والفعالية في الأمانة العامة في موعد لا يتجاوز كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، بما في ذلك "آلية تكفل مساءلة مديري البرامج عن فعالية إدارة الموارد من الموظفين والموارد المالية المخصصة لهم"<sup>(١٢٤)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت تقارير الأمين العام<sup>(١٢٥)</sup> وقرار للجمعية العامة في عام ١٩٨٦<sup>(١٢٦)</sup> على أن المديرين سيعتبرون مسؤولين، وسيجري تقييمهم، عن أدائهم في تحقيق أهداف التوظيف والنهوض بمركز الموظفات التابعات لهم. ويلزم

الآن، بصفة نهائية وعاجلة، تنفيذ هذه السياسات بوضوح. وينبغي الاضطلاع باستعراض ومتابعة هذا الأداء والاجراءات اللاحقة المتخذة ليس فقط من قبل مكتب إدارة الموارد البشرية واللجنة التوجيهية. وإنما أيضا من قبل آليات الاشراف الداخلية والخارجية.

الخطوة ٥ - ينبغي أن يعتبر مديرو الادارات والمكاتب مسؤولين على نحو كامل عن تحقيق أهداف وتنفيذ سياسات الجمعية العامة والأمين العام المتعلقة بمركز المرأة بوصف ذلك جزءا لا يتجزأ من نظام جديد للمساءلة والمسؤولية. وينبغي تقييم أدائهم بانتظام (ولو بإيجاز) في التقارير المنشورة عن مركز المرأة، وفي التقارير الداخلية المقدمة إلى التسلسل الإداري، ودوريا عن طريق وحدات الاشراف الداخلية والخارجية. وينبغي في كل من عمليات المساءلة هذه تحديد المشاكل والنجاحات، واتخاذ الاجراءات التصحيحية وتقدير الأداء أو تطبيق الجزاءات، حسبما دعي إلى ذلك في الماضي ولكنه لم ينفذ أبدا.

١٦٦ - لقد أشير بين الحين والحين، على مدار أكثر من عقدين، إلى شواغل المرأة وآفاقها في فئة الخدمات العامة. وقدمت اللجنة التوجيهية مقترحات هامة قبلها الأمين العام إلى حد كبير. ومع ذلك لا يزال يتجاهل أكثر من ٥٠٠ امرأة في الخدمات العامة بالأمانة العامة. وقد تم مؤخرا التوصل إلى اتفاق بشأن دراسة استكشافية في هذا المجال، ولكن، كما كان مصير جهود كثيرة أخرى، لم يزد الأمر على هذا الحد. ويعيق هذا فقدان المستمر للاهتمام والتحليل، إلى حد كبير، الاسهام الذي يمكن، وينبغي، لهذه المجموعة الكبيرة والأساسية من موظفي الأمانة العامة أن تقدمه.

الخطوة ٦ - ينبغي الاضطلاع على الفور بالدراسة الاستشارية لمهنة السكرتارية التي بدأها الموظفون ونوقشت مع الأمين العام ومكتب إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تكون هذه الدراسة الأولى فقط في مجموعة من الدراسات الجارية لتحليل المشاكل المهمة (مثل طرق التقدم الوظيفي والتدريب المهني، ومعايير التعيين، وتصميم الوظائف، وفرص الامتحان)، وتحسين حالات وآفاق الأغلبية الكبيرة من نساء الأمانة العامة اللائي يخدمن في فئة الخدمات العامة.

١٦٧ - لقد طلبت الجمعية العامة مؤخرا أن يدرج في مكتب إدارة الموارد البشرية برنامج لفرص العمالة المتساوية، مع إجراءات لكفالة إتاحة فرص الاختيار والترقي للموظفين على أساس الجدارة والكفاءة، والمقدرة والنزاهة وعدم التمييز ضد الموظفين من الجنسين<sup>(١٢٧)</sup>. وسيكفل هذا المناخ التنظيمي من المساواة بين الجنسين/العمى الجنسي أن تتاح للمرأة فرص متكافئة في الأمانة العامة، بدلا من المحاباة السائدة لاحتياجات التقدم الوظيفي للرجال التي أكدها تقرير برنامج الاجراءات الأول الذي قدمه الأمين العام في عام ١٩٨٥<sup>(١٢٨)</sup>. ومن المؤسف أن الاحصاءات الحالية المتعلقة بمركز المرأة والنهوض بها تشير إلى أن شبكة "الوجوه القديمة" هذه لا تزال هي الشبكة المسيطرة. وقد وضعت تدابير خاصة تكفل حصول المرأة على هذه الفرص، ولكن ليس من الواضح على الاطلاق هل يجري تطبيقها وتنفيذها أم لا.

الخطوة ٧ - ينبغي أن يطلب من مكتب إدارة الموارد البشرية أن يشهد، في جميع إجراءات التعيين وتحديد الوظائف والترقية، بأن الإجراءات الموضوعية لكفالة حصول المرأة على فرصة متكافئة في التعيين قد اتبعت، على أساس موجز موثق للخطوات المحددة التي اتخذت. وينبغي إتاحة هذه الشهادات لاستعراض وحدات الرصد والإشراف الداخلية والخارجية المذكورة أعلاه.

١٦٨ - وقد انخفضت التعيينات في الأمانة العامة خلال العقد الماضي انخفاضاً كبيراً بسبب القيود المالية والقيود الناجمة عن إعادة التشكيل. ولكن الأشخاص الموهوبين موجودون حالياً في جميع أرجاء العالم في سوق العمل العالمي الجديد (لاحظ تقرير صحفي حديث، على سبيل المثال، أن حوالي ١٠٠ ٠٠٠ أفريقي ماهر يعملون حالياً في أوروبا وأمريكا الشمالية). ويمكن حالياً الوصول إلى هؤلاء الأشخاص على نطاق أوسع كثيراً وبمزيد من السرعة وبتكلفة منخفضة وبسبيل أخرى خلاف تلك التي درج عليها في الماضي كبعثات التعيين المرهقة والمكلفة التي توفدها الأمانة العامة وخلاف الإعلانات في الصحف<sup>(١٢٩)</sup>. ويمكن لشبكات الحاسوب العالمي، ولا سيما الشبكة الدولية التي يشترك فيها بالفعل ٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠ شخص والتي تنمو بمعدل سريع جداً شهرياً، أن تصل بمزيد من اليسر إلى مجموعات مهنية فنية واختصاصيين في جميع أرجاء العالم، بمن فيهم عدد متزايد باطراد من النساء، عن طريق الإعلانات عن الشواغر في "لوحات الإعلانات" الإلكترونية المتخصصة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لشركات الاستشارات الإدارية وشركات المحاسبة<sup>(١٣٠)</sup> والمنظمات غير الحكومية<sup>(١٣١)</sup> الموجودة في جميع أرجاء العالم أن توفر أيضاً الرجال والنساء المهرة ذوي الخبرة المناسبين تماماً لتلبية الاحتياجات الحساسة للأمم المتحدة من الموظفين.

الخطوة ٨ - ينبغي للخبراء الاستشاريين المطلوبين في الخطوة ٣ أن يقدموا المساعدة إلى مكتب تنظيم الموارد البشرية في التعرف على سبل جديدة وأكثر فعالية من حيث التكاليف للوصول إلى النساء المؤهلات تأهيلاً عالياً من جميع البلدان اللاتي يزداد توافرهن في أسواق العمل العالمية الجديدة.

١٦٩ - ويمكن للدول الأعضاء أن تسهم إسهاماً كبيراً في برنامج العمل الجديد هذا النتائجي المنحى عن طريق العمل بحزم على دعم وتنفيذ قرارات الجمعية العامة الواجبة التنفيذ، ولا سيما طلب الجمعية العامة في عام ١٩٩٠ بأن تسمي الدول الأعضاء وأن تشجع وأن تحدد المزيد من المرشحات، ولا سيما في الوظائف العليا على مستوى السياسة<sup>(١٣٢)</sup>. وعلى سبيل المثال، لو أمكن للدول الأعضاء التي لم يكن لديها أية موظفات من الفئة الفنية في منتصف عام ١٩٩٣، وعددها ٧٦ دولة، أن تجد مجرد امرأة واحدة مؤهلة تأهيلاً عالياً للتعيين في السنة المقبلة، وهو أمر يمكن تحقيقه بالقطع، فإن هذا لن يعزز التوزيع الجغرافي حسب النوع فحسب، بل يمكن في خاتمة المطاف أيضاً أن يزيد من النسبة العامة للموظفات من الفئة الفنية بحيث تتجاوز النسبة المستهدفة، وهي ٣٥ في المائة، بحلول عام ١٩٩٥. وثانياً، كما لاحظت الحلقة الدراسية لمعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (اليونيتار)، فإن التقدم الوظيفي للمرأة في الأمانة العامة وعن طريق برامج الأمم المتحدة في جميع أرجاء العالم لا يمكن أن يحدث إلا عندما تدمج المرأة ادماجاً تاماً في عملية اتخاذ القرار الدولي، وهو أمر يبدأ بالدول الأعضاء في نيويورك<sup>(١٣٣)</sup>.

الخطوة ٩ - يمكن للدول الأعضاء أن تسهم إسهاما كبيرا في برامج فعالة حقا للمرأة في الأمم المتحدة وعن طريقها وذلك بتقديمها دائما امرأة واحدة على الأقل، ويفضل ٥٠ في المائة من النساء في قوائم مرشحيها للمناصب، وبالعامل مع الأمانة العامة على إعادة وضع الاحصاءات عن نسب المرأة في بعثاتها الدائمة ووفودها لدى الأمم المتحدة والعمل بنشاط على زيادة تلك الأعداد.

١٧٠ - وفي الختام، فإن الأفكار التنظيمية والمواقف السائدة في الأمانة العامة، التي لاحظ برنامج عمل عام ١٩٨٥ أنها ذات أهمية أساسية لتحسين مركز المرأة<sup>(١٢٤)</sup>، لا يزال يتعين استكشافها تماما وتحسينها. وعلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية والتقارير المنتظمة عن مركز المرأة وبرامج العمل أن تولي اهتماما مستمرا (أ) لمسائل التدريب ومكان العمل التي لم يجر التصدي لها، (ب) للإجراءات ذات الصلة التي يجب اتخاذها في أنشطة الأمم المتحدة من قبيل لجنة مركز المرأة وشعبة النهوض بالمرأة، (ج) للاضطلاع بأنشطة جديدة للأمانة العامة يولى فيها بعناية الاعتبار لأدوار المرأة وشواغلها. وتتفق المفتشة اتفقا تاما مع ما لاحظته الجمعية العامة من أن تلك الجهود والسياسات "تسهم في اجتذاب أحسن الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم"<sup>(١٢٥)</sup>.

الخطوة ١٠ - ينبغي للبرنامج الجديد أن يجدد الاهتمام بتدريب أكبر عدد ممكن من الموظفين في مجال مسائل التنوع والنوع، وتحقيق تقدم في المسائل المتصلة بمكان العمل والأسرة، والتأكيد بأن التوجيهات الجديدة المتعلقة بالمضايقة الجنسية ستقدم مثلا يحتذى به وذا مصداقية على توفير المعاملة المنصفة والعادلة للجميع، والمبادرات المتخذة بشأن المرأة في أجزاء أخرى من الأمم المتحدة والمسائل الجديدة من قبيل المشاكل التي تواجهها المرأة في عمليات حفظ السلم وصنع السلم التي تمثل تحديا والتي يزداد اضطلاع الأمانة العامة بها.

## المرفق

السجل التاريخي لمركز المرأة وتقدمها الوظيفي  
في الأمانة العامة

١٧١ - إن الجملة الأولى بالتحديد من ميثاق الأمم المتحدة لعام ١٩٤٥ تذكر، جزئياً، "نحن شعوب الأمم المتحدة، وقد آلينا على أنفسنا... أن نؤكد من جديد إيماننا... بما للرجال والنساء من حقوق متساوية". وتذكر المادة ٨ من الميثاق أيضاً بوضوح أنه "لا تفرض الأمم المتحدة قيوداً تحد بها من جواز اختيار الرجال والنساء للاشتراك بأية صفة وعلى وجه المساواة في فروعها الرئيسية والثانوية".

١٧٢ - بيد أن التقدم نحو ضمان تلك الحقوق المتساوية داخل الأمانة العامة ذاتها في غضون السنوات الخمسين الماضية كان بطيئاً بصورة مؤلمة. ومرة بعد أخرى، تمخضت بيانات السياسة القوية عن أفعال تتسم بعدم الاكتراث. وتعرب المفتشة عن الأسف لتكرار سرد هذا التاريخ الممل. بيد أن هذا الاستعراض الموجز يتيح لنا تفهماً لتلك الدورات التي يبدو أنها لا نهاية لها من الفشل في التنفيذ. كما يقدم أيضاً أفكاراً سابقة ذات أهمية كبيرة في السياسة لم يتخذ أي إجراء بشأنها على الإطلاق.

١٧٣ - وقد بدأ أن الجهود الأولية تبشر بالخير. فقد أنشئت لجنة مركز المرأة في عام ١٩٤٦ لبدء ومراقبة مسائل حقوق الإنسان ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للمرأة. واعتمد الاعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام ١٩٤٨ ونشر كي يطبق على "كل إنسان... دونما تمييز من أي نوع، من قبيل العنصر أو اللون أو الجنس...".

١٧٤ - واعتمدت الجمعية العامة ومنظمة العمل الدولية اتفاقيات خلال الخمسينات بشأن المساواة في الأجر لدى تساوي قيمة العمل والحقوق السياسية للمرأة، والقضاء على التمييز في مجال العمل والمهن، والعمال ذوي المسؤوليات الأسرية. وشرع أيضاً في إعداد اتفاقية بشأن التمييز ضد المرأة (بيد أن الأمر استلزم بذل الجهود طوال ٢٥ سنة لاعتمادها في خاتمة المطاف)<sup>(٥٣٦)</sup>.

١٧٥ - وبالرغم من هذه التطورات السياسية الهامة، فإن التقدم الوظيفي للمرأة في الأمانة العامة كان ملحوظاً بالكاد خلال الأربعينات والخمسينات والستينات. وفي عام ١٩٧١، قدم الأمين العام لأول مرة تقريراً عن عدد النساء حسب الرتبة في الأمانة العامة (لم تشكل النساء إلا ١٧ في المائة من موظفي الفئة الفنية المعينين في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي، ومجرد ٢,٦ في المائة من الموظفين برتبة المدير أو ما فوقها)<sup>(٥٣٧)</sup>. وحثت أفرقة الموظفين الرسمية وغير الرسمية على اتخاذ المزيد من الإجراءات الأكثر حسماً، وأعدت الحلقة الدراسية لليونيتار في عام ١٩٧٢ مجموعة شاملة من الإجراءات الموصى باتخاذها لإزالة التمييز وتوفير تكافؤ الفرص للمرأة<sup>(٥٣٨)</sup>.

١٧٦ - واتسمت السبعينات ومطلع الثمانينات باتخاذ عدد كبير من قرارات الجمعية العامة المفصلة والمتسمة بالاستعجال على نحو متزايد بشأن التقدم الوظيفي للمرأة في الأمانة العامة. وأعرب أحد القرارات الأولى، وقد اتخذ في عام ١٩٧٠، عن الأمل في أن تكون الأمانة العامة والمنظومة قدوة يحتدى بها من حيث الفرص التي تتيحها لتوظيف النساء في المناصب العليا وغيرها من المناصب الفنية. وأبرزت القرارات التالية الحاجة إلى ما يلي:

(أ) القيادة الرفيعة المستوى، والتعاون المشترك بين الوكالات وتعاون الدول الأعضاء على النهوض بمركز المرأة؛

(ب) زيادة نسب المرأة في المستويات العليا ومستويات صنع السياسة وفي الوظائف الفنية عموماً وفي الإدارات؛

(ج) استعراض مركز المرأة في فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة؛

(د) حملات الاعلان وبعثات التوظيف والقوائم التمثيلية وضم المرأة إلى مجالس شؤون الموظفين ورصد اجراءات الترقية من أجل تيسير توظيف المرأة وتقديمها الوظيفي؛

(هـ) اتخاذ إجراءات في المجالات الهامة ذات الصلة، من قبيل تعيين الزوجين وإجازة الأمومة ومواعيد العمل المرنة والقضاء على التحيز والمضايقة الجنسية وغيرها من أوجه المعاملة التمييزية<sup>(١٣٩)</sup>.

١٧٧ - بيد أنه يمكن مرة أخرى ملاحظة تحسن طفيف. فقد لاحظت حلقة دراسية ثانية لليونيتار، نظمت في عام ١٩٧٧، أن إدماج المرأة التام في صنع القرار الدولي أمر حاسم لزيادة نصيب المرأة على نطاق العالم. ولكن بالرغم من جميع الجهود المبذولة فإن نسبة الموظفات في الفئة الفنية وما فوقها في الأمانة العامة لم تتغير بالكاد. وكانت هناك قلة ضئيلة جداً من النساء في الوظائف العليا بالمقر وفي الميدان ولم يزد عدد النساء في الوفود في الجمعية العامة وفي البعثات الدائمة في نيويورك إلا زيادة طفيفة (إلى ٩ و ١٢ في المائة في عامي ١٩٧٦ و ١٩٧٧ على التوالي). واقترحت الحلقة الدراسية طائفة من اجراءات دقيقة وموسعة الموصى باتخاذها بغية السماح للأمم المتحدة بأن تتصدى على نحو جاد للمساواة بين المرأة والرجل وتوفير القيادة الدولية في هذا المجال<sup>(١٤٠)</sup>.

١٧٨ - وفي عام ١٩٧٧، أصدر أمين عام ثان توجيهات لتحقيق المساواة بين المرأة والرجل في الأمانة العامة. وذكر قرارات الجمعية العامة التي تدعو إلى زيادة توظيف المرأة وتحدد عام ١٩٨٠ بوصفه موعداً مستهدفاً لتحقيق "توازن منصف" بين المرأة والرجل في الأمانة العامة. وقد أرسى هذا التوجيه سياسات وتدابير إدارية راسخة لتحقيق تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة. واختتم التوجيه بالاعراب عن الأمل

في أن يزيد هذا الجهد بإطراد من عدد النساء في كل أجزاء المنظمة، وأن يبرهن على التزام الأمانة العامة بالمساواة وإثبات كفاءة الأمانة العامة<sup>(١٤١)</sup>.

١٧٩ - ومن منتصف السبعينات إلى منتصف الثمانينات، سمحت موجة ثالثة من قرارات الجمعية العامة في خاتمة المطاف لمسائل المرأة بأن تجتاز نطاق تركيزها الضيق على حقوق الإنسان وأن تتضمن جميع أنواع مسائل المرأة الأساسية. وولد كل من السنة الدولية للمرأة لعام ١٩٧٥ وعقد الأمم المتحدة للمرأة (١٩٧٦ - ١٩٨٥) زخما، وأديا إلى إنشاء كثير من المؤسسات والبرامج الجديدة في منظومة الأمم المتحدة للنهوض بالمرأة. ودخلت اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة أخيرا حيز النفاذ في عام ١٩٨١: وقد صدق اليوم ما يربو على ١٢٥ دولة عضوا على تلك الاتفاقية. وربما كان أكثر الأمور أهمية هو أن المؤتمر العالمي لاستعراض منجزات عقد المرأة، المعقود في نيروبي في عام ١٩٨٥، أدى إلى وضع "استراتيجيات تطلعية" وخطط على نطاق المنظومة للمرأة والتنمية وبذل جهود منظمة بغية الاضطلاع بتقييم كامل للتقدم، ومتابعة استراتيجيات النهوض بالمرأة حتى عام ٢٠٠٠<sup>(١٤٢)</sup>.

١٨٠ - وفي نفس الوقت، ظل تقدم المرأة الوظيفي في الأمانة العامة، مع هذا، يراوح مكانه أساسا. ولم يجد تقريران مرحليان لوحدة التفتيش المشتركة عن التقدم الوظيفي، في عام ١٩٨١ و ١٩٨٢، إلا تغييرا موضوعيا طفيفا عما كان عليه الأمر في تقرير حالة أول لوحدة التفتيش المشتركة، في عام ١٩٧٧<sup>(١٤٣)</sup>. وطلب المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وقد ساوره القلق بشأن عدم إحراز تقدم وعدم الوصول إلى النسبة المستهدفة وهي ٢٥ في المائة للمرأة التي حددت لعام ١٩٨٢، إلى الأمين العام في عام ١٩٨٤ أن ينفذ توصيات الجمعية العامة ووحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة<sup>(١٤٤)</sup>.

١٨١ - وتصدى أمين عام ثالث لمسائل المرأة في تقرير موسع في عام ١٩٨٥<sup>(١٤٥)</sup>. وبدأ بملاحظة أن الأمم المتحدة لم يمكنها أن تساعد على زيادة مشاركة المرأة في التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية على الصعيد العالمي (كما أكد المؤتمر العالمي المعقود لاستعراض عقد الأمم المتحدة للمرأة الذي اختتم تولا) في الوقت الذي "يندر فيه أن تشترك" المرأة بالأمانة العامة للأمم المتحدة فيما تضطلع به المنظمة من أنشطة وبرامج للتعاون التقني.

١٨٢ - وأشار التقرير إلى أن نسبة الـ ٢٣ في المائة التي كانت تشغلها المرأة في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي في منتصف ١٩٨٥ ما زالت أقل من النسبة المئوية التي استهدفت الجمعية العامة بلوغها حتى عام ١٩٨٢، وهي ٢٥ في المائة، وأن النسب المئوية الأخيرة للتعيين (التي لا تتجاوز النسب المئوية للمرأة فيها ١٦-١٩ في المائة) لم تكن فعلا كافية حتى للحفاظ على هذا المستوى. وعلاوة على ذلك، فقد كانت النساء مركزات في الرتب الدنيا (من ف - ١ إلى ف - ٣) وفي الوظائف "التي لها طابع الخدمات" بدلا من الوظائف "الفنية". وكانت توجد تباينات كبيرة في توزيع المرأة عبر الإدارات وفي اللجان الإقليمية وحسب منطقة المنشأ. فضلا عن ذلك، لم تكن هناك أهداف لتوظيف المرأة في "كثير من الأنشطة": فقد كان التعاون التقني بوجه خاص "خاليا عمليا من الموظفين في أية رتبة". ولا يمكن للإحصاءات البحتة أن تصف



المشاكل المتعلقة بالمواقف والتي تؤثر على جو العمل في الأمانة العامة، ولا سيما بالنسبة للمرأة في فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها.

١٨٣ - ولمعالجة هذه المشكلات، وضع الأمين العام برنامج عمل وخطط عمل "تستهدف وضع إطار للنهوض بالمرأة..." وكان برنامج العمل يركز على إحداث تغيير في المواقف، وعلى الالتزام الإداري والمساءلة، وذلك للتغلب على العقبات الباقية. وكان برنامج العمل وخطط العمل المرتبطة به يغطيان مجالات خمسة: التعيين؛ والتطوير الوظيفي؛ والتدريب؛ والقضايا المتصلة بالعمل/الأسرة؛ ونظم رفع الظلمات. وعين الأمين العام منسقا مؤقتا (أمينا عاما مساعدا) ومعه أربعة موظفين لبدء البرنامج، بالإضافة إلى لجنة توجيهية رفيعة المستوى. وفي وقت لاحق خفض عدد الموظفين إلى موظف فرد يعمل كمركز تنسيق (برتبة مدير، وتمول وظيفته من خارج الميزانية) في مكتب إدارة الموارد البشرية ومعه أحد المساعدين<sup>(١٤٦)</sup>.

١٨٤ - غير أن عملية التنفيذ قد انهارت مرة أخرى بعد ذلك بخمسة أعوام. وقد أحاطت قرارات الجمعية العامة علما مع القلق في عامي ١٩٩٠ و ١٩٩١ بأن نسبة الـ ٣٠ في المائة المستهدف أن تشغلها المرأة في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي التي أنشأتها الجمعية العامة في عام ١٩٨٥ لم تتحقق وأن العدد المحدود من النساء اللاتي يشغلن وظائف عليا قد قل بالفعل. وحددت قرارات الجمعية العامة نسبتين مؤويتين جديدتين يستهدف بلوغهما حتى عام ١٩٩٥ وهما ٣٥ في المائة من حيث المشاركة العامة و ٢٥ في المائة بالنسبة للوظائف العليا (الرتبة مد - ١ وما فوقها)<sup>(١٤٧)</sup>.

١٨٥ - وطالبت قرارات الجمعية العامة هذه أيضا بوضع برنامج عمل جديد للنهوض بالمرأة للفترة ١٩٩١-١٩٩٥ ليضم الأجزاء غير المنجزة من برنامج الفترة ١٩٨٥-١٩٩٠. وذكرت هذه القرارات أنه ينبغي أن يواصل البرنامج السعي إلى إحداث تغييرات في المواقف وتحقيق الالتزام الإداري، وأن يقدم (مرة أخرى) تحليلا مفصلا للمصاعب الرئيسية وأن يكفل وضع الآليات الملائمة لتنفيذ برنامج مفصل للأنشطة، بما في ذلك رصد إنجاز هذه الأنشطة ووضع جداول زمنية لها.

١٨٦ - وهكذا وبعد أكثر من ٤٠ عاما من الجهود المبذولة للوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في المادة ٨ من الميثاق وبعد ٢٠ عاما من القرارات المفصلة للجمعية العامة المطالبة باتخاذ إجراءات محددة لتحقيق المساواة في المعاملة بين الرجل والمرأة في الأمانة العامة، أضحت الأمم المتحدة على وعي تام بالمشكلة دون أن تكون حقا أقرب كثيرا إلى حلها. فمن نسبة مشاركة للنساء في الوظائف الفنية الخاضعة للتوزيع الجغرافي وقدرها ١٧ في المائة في عام ١٩٩١، كافحت الأمانة العامة للوصول إلى نسبة مشاركة لهن قدرها ٣٢ في المائة في أواخر عام ١٩٩٣، وهي نتيجة متواضعة جدا وغير مرضية.

### الحواشي

#### الفصلان الأول والثاني

(١) "تقرير عن المرأة في الفئة الفنية وما فوقها في منظومة الأمم المتحدة"، JIU/REP/77/7 المؤرخ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٧.

"مركز المرأة في الفئة الفنية وما فوقها": "تقرير مرحلي"، JIU/REP/80/4 المؤرخ آذار/مارس ١٩٨٠.

"مركز المرأة ...: التقرير المرحلي الثاني"، JIU/REP/82/4 المؤرخ آذار/مارس ١٩٨٢.

(٢) Szalai, Alexander, The situation of women in the United Nations, UNITAR, 1973, and The United Nations and decision-making: The role of women, Ed. by Davidson Nicol and Margaret Croke, UNITAR, New York, 1978.

(٣) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/C.5/40/30 المؤرخة ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٥.

(٤) اللجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة، التقارير من الأول إلى السادس، المؤرخة تموز/يوليه ١٩٨٦ وشباط/فبراير ١٩٨٧ وآب/أغسطس ١٩٨٧ وحزيران/يونيه ١٩٨٨ وتشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٠ وكانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠.

(٥) "سياسة التعيين: تدابير خاصة لتعيين المرأة: مذكرة من أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية"، الوثيقة ICSC/22/R.14 المؤرخة ١٤ حزيران/يونيه ١٩٨٥ و Add.1 المؤرخة ٢٠ حزيران/يونيه ١٩٨٥.

"تقرير عن مركز المرأة، بما في ذلك التدابير الخاصة لتعيينها: مذكرة من أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية"، الوثيقة ICSC/35/R.15/Rev.1 المؤرخة ٢٣ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢.

(٦) "المساواة بين الرجل والمرأة في الأمانة العامة"، نشرة الأمين العام، ST/SGB/154 المؤرخة ٨ آذار/مارس ١٩٧٧، الفقرة ٣.

#### الفصل الثالث

(٧) "التقرير الخامس للجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، نشرة الأمين العام، ST/SGB/237 المؤرخة ١٨ آذار/مارس ١٩٩١.

الحواشي (تابع)

"التقرير السادس للجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، نشرة الأمين العام، ST/SGB/252 المؤرخة ٢٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢.

"تدابير خاصة لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة" للتعليمات الإدارية ST/AI/382 المؤرخة ٣ آذار/مارس ١٩٩٣.

(٨) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٣٩/٤٥ جيم المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١،  
الفقرة ٣.

(٩) المرجع نفسه.

(١٠) "بيان الأمين العام إلى اللجنة الخامسة" الوثيقة ST/IC/1992/73 المؤرخة ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢، الصفحة ٨ (من الأصل الانكليزي).

(١١) "تحسين مركز المرأة" A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٣.

(١٢) "تكوين الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، A/40/652 المؤرخ ٢٤ أيلول/سبتمبر ١٩٨٥،  
الجدولان ١٧ و ١٣، والبيانات المقدمة من الأمانة العامة اعتباراً من ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣.

(١٣) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/40/513 المؤرخة ٢٠  
تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣، الجدول ٤.

(١٤) المرجع نفسه، الجدول ٦.

(١٥) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة E/CN.6/1993/15 المؤرخة  
١٦ آذار/مارس ١٩٩٣، الفقرة ٨.

(١٦) "حالة المرأة هي محك التقدم في جميع مجالات جدول الأعمال العالمي"، من أقوال الأمين  
العام في خطابه في يوم المرأة العالمي، نشرة صحفية صادرة عن إدارة شؤون الإعلام، الوثيقة  
SG/SM/5240 WOM/738 مؤرخة ٨ آذار/مارس ١٩٩٤، الصفحة ٤ (من الأصل الانكليزي).

(١٧) "التقرير السادس للجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة" المؤرخ ٣٠ كانون  
الأول/ديسمبر ١٩٩١، الفقرة ٨، استناداً إلى

الحواشي (تابع)

"تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، A/46/377 المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩١، الجدول ٣.

(١٨) "تكوين الأمانة العامة ..."، A/40/652، المرجع السابق ذكره، الجداول ١٢ و ١٣ و ١٧، والبيانات المقدمة من الأمانة العامة اعتباراً من ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣.

(١٩) "التقرير الإحصائي عن مركز المرأة في النظام الموحد للأمم المتحدة: مذكرة من أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية"، الوثيقة ICSC/37/R.16 مؤرخة ٢٤ شباط/فبراير ١٩٩٣، الجدول ١.

(٢٠) "النظام الإداري للموظفين: المواد من ٣٠١-١ إلى ٣١٢-٦ التي تنظم التعيين لمدة محدودة"، ST/SGB/Staff Rules/3/Rev.5 المؤرخة ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٤.

(٢١) "تحسين مركز المرأة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/45/548 المؤرخة ١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٠، الفقرتان ١٨ و ١٩.

"حالة المرأة هي 'محك' ... SG/SM/5240 WOM/738، المرجع السابق ذكره، الصفحة ٤ (من الأصل الانكليزي).

(٢٢) سزالاي، المرجع السابق ذكره، الصفحات ٥ و ١٧-١٨ (من الأصل الانكليزي).

(٢٣) "التقرير السادس للجنة التوجيهية ..."، المرجع السابق ذكره، الفقرات ١٨-٢٣.

(٢٤) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، التقرير A/C.5/41/18 المؤرخ ٢٢ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٨٦، الفقرات ٣٦-٣٨، والتقرير A/47/508 المؤرخ ٩ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢، الفقرات ١٨-٢٢.

(٢٥) "تحسين مركز المرأة: تقرير الأمين العام"، A/46/377 المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩١، الفقرة ١٥ والجدول ٣.

(٢٦) "تحسين مركز المرأة ..."، A/48/513، المرجع السابق ذكره، الجدول ٣.

(٢٧) "الأمم المتحدة وصنع القرار"، المرجع السابق ذكره، الصفحة ١١ (من الأصل الانكليزي).

(٢٨) "حالة المرأة هي 'محك'..."، SG/SM/5240 WOM/738، المرجع السابق ذكره، الصفحة ٤ (من الأصل الانكليزي).

الحواشي (تابع)

(٢٩) "التقرير السادس للجنة التوجيهية..."، المرجع السابق ذكره، الفقرة ١٠.

الفصل الرابع

(٣٠) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٢١ و ٢ و ٣ و ٢١ - ٤٣.

(٣١) "تحسين مركز المرأة..."، A/47/508، المرجع السابق ذكره، الفقرة ١٠.

(٣٢) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٢٥.

(٣٣) "تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن مشاكل الموظفين في الأمم المتحدة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/8454، (الجزآن الأول والثاني) المؤرخة ٥ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٧١، الجزء الأول، الصفحات ٢٠ - ٢٤ و ١٠١ - ١٦٦، والجزء الثاني، الفقرات ٣٦٥-٣٩٤.

(٣٤) Bertrand, Maurice, "The recruitment policy of United Nations staff", in De Cooker, Chris, Ed., International administration: Law and management practices in international organisations, UNITAR, UN Sales No. E.90.III.KST/29, Martinus Nijhoff, the Netherlands, 1989, pages 11, 1-4 and 8

(٣٥) Urquhart, Brian and Childers, Erskine, A world in need of leadership: Tomorrow's United Nations, Dag Hammarskjöld Foundation and Ford Foundation, Uppsala, Sweden, 1990

(٣٦) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى المعني باستعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة"، الوثيقة A/41/49، ١٩٨٦، التوصيتان ٤١ و ٤٢.

(٣٧) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٩-١١ و ٣٦ و ٣٧.

(٣٨) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ١٨٥/٤٤ المؤرخ ١٩ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٩، الجزء ألف، الفقرة ٧.

(٣٩) "التطوير الوظيفي في الأمم المتحدة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/C.5/47/6 المؤرخة ٢٥ آب/أغسطس ١٩٩٢، الفقرات ١-٥ و ٤٨-٥٧، المرفق الثالث.

(٤٠) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى ..."، A/41/49، المرجع السابق ذكره،

التوصية ٥١.

الحواشي (تابع)

(٤١) "التسكين والترقية"، نشرة الأمين العام، ST/SGB/267 المؤرخة ٢٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣.

(٤٢) "التسكين والترقية"، النشرة، المرجع نفسه،

"التسكين والترقية"، تعليمات إدارية، ST/AI/390 مؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣، و

"التسكين والترقية"، تعميم إعلامي، الوثيقة ST/IC/1993/66 المؤرخة ٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣.

(٤٣) تعليمات إدارية، ST/AI/390، المرجع السابق ذكره، الفقرة ١٢.

(٤٤) تعميم إعلامي، ST/IC/1993/66، المرجع السابق ذكره، الفقرتان ٦ و ٨.

(٤٥) "تدابير خاصة لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، ST/AI/382، المرجع السابق ذكره،

الفقرات ٧-٥.

"التقرير الخامس للجنة التوجيهية..."، ST/SGB/237، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٥.

(٤٦) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى ..."، A/41/49، المرجع السابق ذكره،

التوصية ٥٠.

(٤٧) "تقييم الأداء وتقديره: مذكرة من أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية"، الوثيقة ICSC/37/R.15

و "الإضافة"، Add.1 المؤرخة ٢ آذار/مارس ١٩٩٣.

(٤٨) "تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية لعام ١٩٨٧"، الوثيقة A/42/30، ١٩٨٧، المرفق الخامس

عشر، الفقرة ١١.

(٤٩) "تقرير تحليلي للأمين العام عن تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤١"، الوثيقة A/45/226

المؤرخة ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٩٠، الفقرة ١٨٨.

(٥٠) "استعراض كفاءة الأداء المالي والإداري للأمم المتحدة"، قرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ المؤرخ

٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، الجزء أولاً - هاء، الفقرتان ٤ و ٥ (ج).

(٥١) "تحسين مركز المرأة ..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٣٨-٤٠.

الحواشي (تابع)

- (٥٢) مثل "تقرير الدورة الرابعة عشرة للجنة الفرعية المعنية بتدريب الموظفين"، ACC/1989/ER/R/15 المؤرخ ٢٨ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٩، الفقرات ٢٣-٢٣.
- "تقرير الدورة السابعة عشرة للجنة الفرعية المعنية بتدريب الموظفين"، ACC/1993/PER/R.15 المؤرخ ٢ حزيران/يونيه ١٩٩٣، الفقرات ٨-١٤ والمرفق الرابع.
- (٥٣) "المساءلة والإشراف في الأمانة العامة للأمم المتحدة"، وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/93/5 والوثيقة A/48/420 المؤرخة ١٢ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣، الفقرات ١٠٠-١٠٢.
- (٥٤) "برنامج التدريب في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، A/C.5/47/9 المؤرخ ٨ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢.
- "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧ المؤرخ ٣٠ نيسان/أبريل ١٩٩٣، الجزء أ - أولاً - باء، الفقرات ١ و ٤ و ٥.
- (٥٥) "تحسين مركز المرأة..."، A/47/508، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٢٤.
- (٥٦) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرتان ٤١ و ٤٢.
- (٥٧) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى..."، A/41/49، المرجع السابق ذكره، التوصية ٤٢.
- "تقرير تحليلي للأمين العام عن تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤١"، الوثيقة A/45/226 المؤرخة ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٩٠، الفقرات ١٧٢-١٧٤.
- (٥٨) "تقرير عن قواعد السلوك في الخدمة المدنية الدولية لعام ١٩٥٤"، المجلس الاستشاري للخدمة المدنية الدولية، COORD/CIVIL SERVICE/5، طبعة عام ١٩٦٥.
- "قواعد السلوك"، تعميم إعلامي ST/IC/82/13 مؤرخ ٢٦ شباط/فبراير ١٩٨٢.
- (٥٩) "تقرير عن مركز المرأة"، ICSC/35/R.16/Rev.1، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٩٣-٥٩.
- (٦٠) "مسائل الموظفين"، القرار ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الجزء أ - ألف - ٣.
- (٦١) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٤٣.



A/49/176

Arabic

Page 65

الحواشي (تابع)

(٦٢) "إقامة العدل في الأمم المتحدة"، JIU/REP/86/8، الوثيقة A/41/640 المؤرخة ٢٣ أيلول/سبتمبر ١٩٨٦.

(٦٣) "الاجتماع بين الموظفين والإدارة لمناقشة إصلاح ممارسات إقامة العدل وتقارير الأداء"، "أنباء الأمانة العامة"، ٣١ آب/أغسطس ١٩٨٧، الصفحة ٥ (من الأصل الانكليزي).

(٦٤) "المساءلة والإشراف في الأمانة العامة ..."، A/40/420، المرجع السابق ذكره، الفقرتان ٨١ و ٨٢.

(٦٥) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الجزء ثانياً.

(٦٦) "مبادئ توجيهية لتعزيز المساواة في المعاملة بين الرجل والمرأة في الأمانة العامة"، تعميم إعلامي ST/IC/1992/67 مؤرخ ٢٩ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢.

"تعزيز المساواة في المعاملة بين الرجل والمرأة ومنع المضايقة الجنسية"، نشرة الأمين العام ST/SGB/253 المؤرخة ٢٩ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢.

"إجراءات لمعالجة المضايقة الجنسية"، تعميم إداري ST/AI/379 مؤرخ ٢٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٢.

الفصل الخامس

(٦٧) "تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن مشاكل الموظفين في الأمم المتحدة"، الوثيقة A/8454، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٣-٢٣.

(٦٨) "تقديم التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي"، التقرير JIU/REP/84/7 والوثيقة A/39/281 المؤرخة ٣١ أيار/مايو ١٩٨٤ و Add.1.

(٦٩) "تقديم التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي: تعليقات أخرى للأمين العام"، الوثيقة A/40/284 المؤرخة ١٠ أيار/مايو ١٩٨٥، الفقرتان ٧ و ٨.

(٧٠) "المساءلة والإشراف في الأمانة العامة للأمم المتحدة" التقرير JIU/93/5 والوثيقة A/48/420 المؤرخة ١٢ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣ و Add.1 المؤرخ ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣، الفقرتان ١١٨ و ١١٩.

(٧١) "تكوين الأمانة العامة: تقرير الأمين العام" (أحدث وثيقة) A/48/559 المؤرخة ٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣.

الحواشي (تابع)

(٧٢) "قائمة بموظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة حتى ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩١: تقرير الأمين العام" (أحدث وثيقة) ST/ADM/R.45، الأمم المتحدة، نيويورك.

(٧٣) "تقرير الأمين العام عن تنفيذ إصلاحات السياسة المتعلقة بالموظفين"، الوثيقة A/C.5/33/2 المؤرخة ١٧ أيلول/سبتمبر ١٩٧٨.

(٧٤) "تحسين مركز المرأة..." A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره.

(٧٥) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام" (أحدث وثيقة) A/48/513 المؤرخة ٢٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣.

(٧٦) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٣٩/٤٥ جيم المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠، الفقرات ٦ - ٨.

(٧٧) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/46/377 المؤرخة ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩١ الفقرة ٣.

(٧٨) "تحسين مركز المرأة..."، A/47/508، المرجع السابق ذكره، الفقرات ١٠ - ١٣ و ١٥ - ٢٥.

(٧٩) "استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة"، قرار الجمعية العامة ٤٨/٢١٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، الجزء أولاً، الديباجة والجزء ألف.

(٨٠) المرجع نفسه، الجزء أولاً - جيم، و "إعادة تشكيل الأمانة العامة وكفاءتها: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/48/428 المؤرخة ٢٩ أيلول/سبتمبر ١٩٩٣.

(٨١) المرجع نفسه الجزء أولاً - هاء، و "إجراءات ومعايير إنشاء الوظائف وإلغائها وإعادة تصنيفها وتحويلها ونقلها: مذكرة للأمين العام"، الوثيقة A/C.5/48/2 المؤرخة ٨ حزيران/يونيه ١٩٩٣.

(٨٢) المرجع نفسه الجزء أولاً - هاء، و "مسؤولية مديري البرامج في الأمم المتحدة ومسؤوليتهم: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/48/452 المؤرخة ٥ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣.

(٨٣) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً - باء،

الفقرة ٣.

الحواشي (تابع)

- (٨٤) المرجع نفسه، الجزء ثانياً.
- (٨٥) "بيان الأمين العام في اللجنة الخامسة"، ST/IC/1992/73، المرجع السابق ذكره، الصفحات ٢ و ٤ و ٦ و ٧ (من النص الانكليزي).
- (٨٦) "النظام الموحد للأمم المتحدة: تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية"، قرار الجمعية ٢١٦/٤٧ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢، الجزآن ثانياً - جيم وسابعا.
- (٨٧) "بيان النائب الأول لرئيس لجنة التنسيق للنقابات والرابطات المستقلة للموظفين أمام لجنة التنسيق الإدارية في اجتماعها في روما في ٢٠ نيسان/أبريل ١٩٩٣..." CCISUA/1993/30 بتاريخ ٣٠ نيسان/أبريل ١٩٩٣، الفقرات ٥ و ٩ و ١٥ و ١٨ و ٢٣.
- (٨٨) "مسائل الموظفين" القرار ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الديباجة والأجزاء أولاً - ألف وباء وثانياً وثالثاً.
- (٨٩) "تقرير الدورة التاسعة والسبعين للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية" (مسائل الموظفين والمسائل الإدارية العامة) الوثيقة ACC/1993/22 المؤرخة ١٩ آب/أغسطس ١٩٧٣ الصفحتان '٤' و '٥'، والفقرات ١٢ - ٢٨.
- (٩٠) "الأمين العام يقول بأن موظفي الأمم المتحدة يمثلون دوراً حيوياً للسلم والتنمية في العالم"، بيان صحفي، SG/SM/1505 مؤرخ ٢٠ أيلول/سبتمبر ١٩٩٣.
- (٩١) "التسكين والترقية"، نشرة الأمين العام ST/SGB/267 المؤرخة ٢٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣ والتعليمات الإدارية ذات الصلة ST/AI/390 المؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣.
- (٩٢) "وظائف الرتب العليا: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/C.5/48/9 المؤرخة ١٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣، الفقرات ١٠ - ١٣.
- (٩٣) "مسائل متصلة بالميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥"، قرار الجمعية العامة ٢٢٨/٤٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، الجزء أولاً، الفقرتان ١٤ و ١٥، والجزء ثانياً، الفقرتان ٦٤ و ٦٨.
- (٩٤) "استعراض الكفاءة..."، القرار ٢١٨/٤٨، المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً - هاء.
- (٩٥) "مسائل الموظفين"، القرار ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الجزء ثالثاً.



الحواشي (تابع)

(٩٦) انظر على سبيل المثال Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation Macmillan, London, 1989, Johnston, William B., "Global work force 2000: The new world labour market", Harvard Business Review, March- April 1991, pp. 115-127, Kanter, Rosabeth, "Globalism/localism: A new human resources agenda," Harvard Business Review, March-April 1991, pp. 9-10, and Shapero, Albert, Managing professional people: Understanding creative performance, The Free Press, New York 1985.

(٩٧) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى"، A/41/49 المرجع السابق ذكره، التوصية ٤١.

(٩٨) "التقرير الرابع للجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، الوثيقة ST/SGB/229 المؤرخة ١٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٨، الصفحة ٣ (من النص الانكليزي).

(٩٩) "التقرير التحليلي للأمين العام ..."، 45/226، المرجع السابق ذكره، الفقرة ١٧١.

(١٠٠) "التطوير الوظيفي في الأمم المتحدة ..."، A/C.5/47/6، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٧-٩.

(١٠١) "وظائف الرتب العليا ..."، A/C.5/48/9 المرجع السابق ذكره، و "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى ..."، A/41/49 المرجع السابق ذكره، التوصية ٤١.

(١٠٢) "نظام المعلومات الإدارية المتكامل: التقرير المرحلي الخامس للأمين العام"، A/C.5/48/12 المؤرخ ٢٩ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣، و

"الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥: الجزء الحادي عشر. النفقات الرأس مالية: الباب ٢٩، الابتكارات التكنولوجية"، A/48/6 (الباب ٢٩) المؤرخ ١٢ تشرين الأول/أكتوبر، ١٩٩٣ الجدول ٣-٢٩ (سوف يصدر في شكله النهائي بوصفه من الوثائق الرسمية، A/48/6/Rev.1).

(١٠٣) "التطوير الوظيفي في الأمم المتحدة ..."، A/C.5/47/6، المرجع السابق ذكره، الفقرة ١٢.

(١٠٤) "الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥: تقرير اللجنة الخامسة" (مؤقت)، A/48/411 المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣ الصفحة ١٠، و "مسائل متعلقة بالميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٤ و ١٩٩٥"، قرار الجمعية العامة ٢٢٨/٤٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، الفقرة ٦٨.

(١٠٥) "استعراض الكفاءة..."، القرار ٢١٨/٤٨ المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً - هاء، الفقرتان ٤

و ٥.



الحواشي (تابع)

(١٠٦) "التقرير المتعلق بنظم قياس التكلفة في مؤسسات أسرة الأمم المتحدة وإمكانية تحويلها إلى نظم فعالة من حيث التكاليف وإدماجها في نظم إدارية شاملة"، JIU/REP/74/7 المؤرخة تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٤.

"التقرير المتعلق بالبرمجة والتقييم في الأمم المتحدة"، JIU/REP/78/1، الوثيقة A/33/226 و Add.1 المؤرخة ١ أيلول/سبتمبر ١٩٧٨، و Add.2 المؤرخة ٢٤ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٧٨

"تقرير عن طرق تحديد الاحتياجات من الموظفين"، JIU/REP/81/1، الوثيقة A/36/168 المؤرخة ٨ نيسان/أبريل ١٩٨١ و Add.1 المؤرخة ٢١ أيلول/سبتمبر ١٩٨١

"الإبلاغ عن أداء ونتائج برامج الأمم المتحدة: عناصر الرصد والتقييم والاستعراض الإداري"، JIU/REP/88/1، والوثيقة A/43/124 المؤرخة ٤ شباط/فبراير ١٩٨٨ و Add.1 المؤرخة ٢٧ أيار/مايو ١٩٨٨ و A/44/233 المؤرخة ٢٥ نيسان/أبريل ١٩٨٩.

(١٠٧) "تقييم عملية الترجمة التحريرية في منظومة الأمم المتحدة"، JIU/REP/80/7، الوثيقة A/35/294 المؤرخة ١٠ تموز/يوليه ١٩٨٠ و Add.1 المؤرخة ٢١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٠.

(١٠٨) "معايير تجديد حجم العمل في مختلف فئات موظفي خدمة المؤتمرات ...: تقرير للأمانة العامة"، الوثيقة A/C.5/45/1 المؤرخة ٣ آذار/مارس ١٩٩٠.

(١٠٩) "تطبيق وسائل تحليل حجم العمل في الأمم المتحدة: مذكرة للأمانة العامة"، الوثيقة A/C.5/46/CRP.1 المؤرخة ٢٧ أيلول/سبتمبر ١٩٩١.

(١١٠) "تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤١: التقرير المرحلي والتقديرات المنقحة لفترة السنتين ١٩٨٨-١٩٨٩"، قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤٣ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٨، الفقرة ١٣ (أ).

(١١١) "استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة"، قرار الجمعية العامة ٢٥٤/٤٥ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠، الفقرة ١٣.

(١١٢) "مسائل الموظفين"، القرار ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٣.

(١١٣) "استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة والميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٢-١٩٩٣"، قرار الجمعية العامة ٢١٢/٤٧ ألف المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢، الفقرتان ٢ و ٣.

(١١٤) "استعراض الكفاءة ..."، القرار ٢١٨/٤٨، المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً هاء، الفقرتان ٤

و ٥.

#### الحواشي (تابع)

(١١٥) "مسائل متعلقة بالميزانية البرنامجية المقترحة"، القرار ٢٢٨/٤٨، المرجع السابق ذكره،

الفقرة ١٤.

(١١٦) "أداء برنامج الأمم المتحدة لفترة السنتين ١٩٨٨ و ١٩٨٩: تقرير الأمين العام: إضافة"،

A/45/218/Add.1 المؤرخ ٢٧ نيسان/ابريل ١٩٩٠ الصفحات ١٠٥ - ١٠٨ (من النص الانكليزي)،

"أداء البرنامج... ١٩٩٠ و ١٩٩١"، A/47/159/Add.1، المؤرخ ٢٤ نيسان/ابريل ١٩٩٢، الصفحات ١٠١-١٠٤،

(من النص الانكليزي).

(١١٧) "الإبلاغ عن أداء ونتائج برامج الأمم المتحدة"، المرجع السابق ذكره، A/43/124، الفقرات

١٦٥-١٧٩ والتوصية ٣.

(١١٨) "تخطيط البرامج"، قرار الجمعية العامة ٢١٩/٤٣ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٨،

"وحدة التفتيش المشتركة"، مقرر الجمعية العامة ٤٤٦/٤٦ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١،

الفقرة (هـ).

(١١٩) "الإبلاغ عن أداء ونتائج برامج الأمم المتحدة ..."، المرجع السابق ذكره، Add.1، الفقرات

١١-١٤.

"الرصد والتقييم والمعلومات الإدارية ..."، A/44/233، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٢٣ - ٣١.

"Financing an effective United Nations: A report of the Independent Advisory Group U.N. (١٢٠)

.Financing", Ford Foundation, New York, February 1993, page 3

#### الفصل السادس

(١٢١) "حالة المرأة 'معياري' للتقدم ..."، SG/SM/5240/WOM/738، المرجع السابق ذكره.

Szalai, op. cit., pages 10-18, 39-45, and The United Nations and decision-making..., op. cit., (١٢٢)

pages 17-30, 46-48

(١٢٣) "التقرير الثالث للجنة التوجيهية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، ء آب/أغسطس  
١٩٨٧، الفقرات ٦ - ١١.

الحواشي (تابع)

- (١٢٤) "استعراض الكفاءة..."، القرار ٢١٨/٤٨، المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً - هاء، الفقرتان ٤ و ٥.
- (١٢٥) مثل "تحسين مركز المرأة...": التقريران A/C.5/41/18 و A/47/508، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٣٦ - ٣٨ والفقرات ١٨ - ٢٢ على التوالي.
- (١٢٦) "مسائل الموظفين" قرار الجمعية العامة ٢٠٦/٤١ دال، المؤرخ ١١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦، الفقرة ٣.
- (١٢٧) "مسائل الموظفين"، القرار ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً - باء، الفقرة ١١.
- (١٢٨) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرتان ٩ و ١٠.
- (١٢٩) "تحسين مركز المرأة..."، A/48/513، المرجع السابق ذكره، الفقرة ١٨.
- (١٣٠) "الاستشارات الإدارية: دراسة استقصائية عن الصناعة وأكبر الشركات فيها" (الأونكتاد)، الوثيقة ST/CTC/150، رقم المبيع E.93.II.A.17.1993، ١٩٩٣.
- "دليل أكبر شركات الخدمات في العالم"، المجموعة ١، كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠، مكتب جدوى لخدمات المستثمرين، مركز الأمم المتحدة لشؤون الشركات عبر الوطنية، الوثيقة ST/CTC/110، الأمم المتحدة، ١٩٩٠.
- (١٣١) "العمل مع المنظمات غير الحكومية: الأنشطة التنفيذية لأغراض التنمية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة مع المنظمات غير الحكومية والحكومات على الصعيدين الشعبي والوطني، المؤرخ حزيران/يونيه ١٩٩٣، JIU/REP/93/1.
- (١٣٢) "مسائل الموظفين"، القرار ٢٣٩/٤٥، المرجع السابق ذكره، الفقرة ٩.
- (١٣٣) "الأمم المتحدة وصنع القرار..."، المرجع السابق ذكره، الصفحة ١١.
- (١٣٤) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٢١ - ٢٥.
- (١٣٥) "مسائل الموظفين"، القرار ٢٢٦/٤٧، المرجع السابق ذكره، الجزء أولاً - ألف - ٣.

الحواشي (تابع)

المرفق

Pietila, Hikka and Vickers, Jeanne, Making women matter: The role of the United Nations, (١٣٦) Zed Books, London, 1990 pp. 114-117, 124

(١٣٧) "مسائل الموظفين: تكوين الأمانة العامة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة A/8483، المؤرخة ١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧١، الجدول ٨.

(١٣٨) Szalai, op.cit., pp. v-vii

(١٣٩) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٢٠-١٨.

(١٤٠) "الأمم المتحدة وصنع القرار"، المرجع السابق ذكره، الصفحات ١٠ - ٤٨ (من النص الانكليزي).

(١٤١) "مساواة الرجال بالنساء في العدد في الأمانة العامة"، ST/SGB/154، المرجع السابق ذكره.

(١٤٢) Pietila and Vickers, op. cit., pp 93-107, 123، "استراتيجيات نيروبي التطلعية من أجل النهوض بالمرأة"، الأمم المتحدة، إدارة شؤون الإعلام، نيسان/أبريل ١٩٨٦.

(١٤٣) "تقرير عن المرأة"، ٧/٧٧.

"تقارير عن المركز..."، ٤/٨٠ و ٤/٨٢، المرجع السابق ذكره.

(١٤٤) "تكافؤ الفرص للنساء العاملات في منظومة الأمم المتحدة"، قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ١١/١٩٨٤ المؤرخ ٢٤ أيار/مايو ١٩٨٤.

(١٤٥) "تحسين مركز المرأة..."، A/C.5/40/30، المرجع السابق ذكره.

(١٤٦) المرجع السابق ذكره، الفقرتان ٤٤ و ٤٥،

"تحسين مركز المرأة..."، التقريران A/C.5/41/18 و A/C.5/43/14، المرجع السابق ذكره، الفقرات ٦-٨ و ١٧ على التوالي.

(١٤٧) "تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، قرار الجمعية العامة ١٢٥/٤٥ المؤرخ ١٤ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠ و ١٠٠/٤٦ المؤرخ ١٦ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١ و

"مسائل الموظفين"، القرار ٢٣٩/٤٥ جيم المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠، الفقرة ٣.

-----