



Distr.
GENERAL
A/36/168
8 April 1981
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH



الأمم المتحدة
الجمعية العامة

الدورة السادسة والثلاثون
البند ١٠٤ من القائمة الأولية *

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير عن أساليب تحديد الاحتياجات من الموظفين

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة نص تقرير وحدة التفتيش المشتركة
المعنون "تقرير عن أساليب تحديد الاحتياجات من الموظفين" (JIU/REP/81/1).

• A/36/50 *

81-0303

تقرير
عن أساليب تحديد الاحتياجات من الموظفين

أعدده
مـارك لـ. الـن
وحدة التفتيش المشتركة

جنيف،
كانون الثاني / يناير ١٩٨١

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
١	٥ - ١ مقدمة
٢	١٩ - ٦ اعداد مقترحات التوظيف
٢	١٧ - ٧ ألف - أساليب اعداد مقترحات التوظيف
٥	١٩ - ١٨ باء - استعراض مقترحات التوظيف داخل الامانات
٦	٣٠ - ٢٠ ثالثا - القرارات المتعلقة بمقترحات التوظيف
٦	٢١ - ٢٠ ألف - سلطة الرؤساء التنفيذيين والهيئات التشريعية
	 باء - المعلومات المتعلقة بالتوظيف التي تقدم للسي
٩	٣٠ - ٢٢ الهيئات التشريعية
١٢	٣٤ - ٣١ رابعا - موجز النتائج والتوصيات
١٤ المرفق الاول - تقارير قياس العمل المستخدمة في اليونسكو

أولا - مقدمة

١ - تمثل تكاليف الموظفين حوالي ٦٦ في المائة من الميزانيات العادية المقدرة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة . و إذا أدخلنا في حسابنا النفقات المتعلقة ببنود مثل حيز المكاتب ، والمرافق ، واللوازم المكتبية ، والأثاث والمعدات التي تتناسب تقريبا مع عدد الموظفين ، فإن هذه النسبة المثوية ترتفع الى حوالي ٧٠ في المائة . ونسبة سبعين في المائة من الميزانيات العادية لصالح ١٩٨٠ تمثل أكثر من ٩٠٠ . ٠٠٠ . ٠٠٠ دولار .

٢ - وعلى الرغم من الحجم المطلق والنسبي لتكاليف الموظفين ، فإن الأساليب التي تحدد بها المنظمات عدد الموظفين اللازم لها وتوزيعهم على مختلف وحدات الأمانات لا تكون دائما دقيقة أو متناسبة مع المشكلة بصورة كافية . ان لا تتوفر دائما للرؤساء التنفيذيين وكبار مساعديهم كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مقترحات التوظيف التي يقدمها مرؤوسوهم . ويوجد في معظم المنظمات اتجاه ملحوظ للابقاء على الوظائف من ميزانية الى اخرى مع عدم اجراء فحص انتقادي لها إلا بقدر ضئيل . ففي ميزانية الامم المتحدة لفترة السنتين ١٩٨٠ - ١٩٨١ ، على سبيل المثال ، لم تلغ الا ٤ من الوظائف التي كانت موجودة في ميزانية فترة السنتين ١٩٧٨ - ١٩٧٩ ، والتي كان يبلغ عددها ٦٩٥ . ١ وظيفة ، وأعيد توزيع عدد صغير من الوظائف ، أي أنها قد نقلت من وحدة الى أخرى .

٣ - وبالإضافة الى ذلك ، فإن المعلومات المتعلقة باقتراحات التوظيف والمقدمة الى الهيئات التشريعية التي تتولى على وجه التحديد ، الموافقة على هذه المقترحات لا تكفي في بعض الأحيان للسماح لها بأن تقرر ما اذا كان عدد الوظائف المقترحة معقولا أم لا .

٤ - ويرى المفتش أن عملية تحديد الاحتياجات من الموظفين في الميزانيات العادية تحتاج الى تعزيز سواء داخل الأمانات أو لدى قيام الهيئات التشريعية باستعراض الميزانيات . ويبحث هذا التقرير بايجاز (١) : (أ) الأساليب المستخدمة داخل المنظمات لوضع مقترحات التوظيف ؛ (ب) ما يوفر للرؤساء التنفيذيين والهيئات التشريعية من معلومات لتمكينها من الحكم على سلامة هذه المقترحات . وقد وضعت توصيات ترمي الى أن توفر للرؤساء التنفيذيين والهيئات التشريعية الوسائل اللازمة لتقييم الاحتياجات من الموظفين وتحديد قيمة عناصر البرنامج في ضوء تكاليفها المقدرة .

٥ - وقد وضع هذا التقرير على أساس ردود منظمات مختلفة على استبيان خاص استكمل بمناقشات شفوية اجريت مع عدد من المنظمات . ويعرب المفتش عن امتنانه لجميع المعنيين .

(١) ستعد وحدة التفتيش المشتركة في عام (١٩٨١) تقريرا تفصيليا عن ميزانيات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة .

ثانياً - اعداد مقترحات التوظيف

٦ - تختلف العملية التي تعد بها الامانات مقترحات التوظيف لادراجها في ميزانياتها اختلافا كبيرا بين المنظمات . وتوجد بعض الملامح المشتركة بينها وان كانت هذه الملامح سلبية . فقلما يستخدم أسلوب قياس العمل أو الأساليب المماثلة لربط أعباء العمل بعدد الموظفين اللازمين . وتركز الدراسات الاستعراضية المتعلقة بالتوظيف على مقترحات انشاء الوظائف الجديدة في حين تقترح في العادة بطريقة روتينية اذ راج الوظائف الموجودة بالفعل - وهي الأغلبية العظمى - في الميزانية التالية . بيد أنه قد بذلت بعض الجهود المشجعة والناجحة جزئيا على الأقل لعلاج نواحي القصور المذكورة .

ألف - أساليب اعداد مقترحات التوظيف

٧ - ان لكل وحدة في أية أمانة مصلحة في الابقاء على مواردها من الموظفين وتميزها . وهذا لا يعني أن رؤساء الوحدات لا يعبأون بالتكاليف أو أنهم يقترحون تعيين موظفين غير لازمين ، بل انه يعني أن كل وحدة تعتقد أن برنامجها هام وأنه سينفذ بفعالية لو توفرت عدد كاف من الموظفين . ولا يمكن أن ينتظر دائما من رؤساء الوحدات أن يراعوا عند وضع مقترحات التوظيف الأولوية النسبية لبرامجهم أو الحالة الشاملة لميزانية منظمهم . ولذا فان الرؤساء التنفيذيين يصدررون في العادة أثناء عملية وضع الميزانية توجيهات بشأن السياسة ويضعون حدودا قصوى لارشاد الوحدات في وضع مقترحاتهم وتقوم في العادة دائرة مركزية لشؤون البرمجة والميزانية باستعراض هذه المقترحات بالتفصيل ويقوم الرئيس التنفيذي ببحثها ووضعها في شكلها النهائي .

٨ - ويطلب من كل وحدة من الوحدات الموجودة في جميع الامانات أن تعلق طلباتها المتعلقة بالتوظيف . ويأخذ هذا التعليل أشكالا مختلفة في كل منظمة . وفيما يلي وصف للأساليب المستخدمة في المنظمات الأكبر .

٩ - الأمم المتحدة . يعد مديرو الادارات كل فترة سنتين تعليقات لمقترحاتهم بشأن التوظيف، تتعلق أساسا باعادة توزيع الوظائف الموجودة بالوظائف الجديدة . وبالنسبة الى الوظائف الجديدة فانه يطلب وضع مواصفات لها . وتطلب بالنسبة لوظائف القطاعين الاقتصادي والاجتماعي معلومات أكثر تفصيلا من المعلومات المطلوبة عن الوظائف الموجودة في القطاعات الأخرى . وفي القطاعين الاقتصادي والاجتماعي تقسم المقترحات المتعلقة بجميع الوظائف الى أشهر عمل بالنسبة لكل عنصر من عناصر البرنامج مما يربط بوضوح الوظائف المقترحة بالعمل المطلوب انجازه . وفي أماكن أخرى بالأمانة تكون العلاقة بين العمل والوظائف المقترحة أقل وضوحا على الرغم من أنه بالنسبة لبعض الوحدات مثل الترجمة التحريرية ، ومجموعات الطباعة على الآلة الكاتبة ، والتحرير ، والطبع تقدم الاحصاءات المتعلقة بعمل العمل السابق والمقدر مقيسا بالوحدات ، ولكنه حتى في هذه الحالات يوجد افتقار الى قواعد مقبولة تربط ما بين عبء العمل والاحتياجات من الموظفين . ويقوم حاليا برنامج الأمم المتحدة الانمائي بدراسة استعراضية خاصة عن التوظيف بمساعدة خبراء استثماريين من أجل زيادة الربط في مقترحات التوظيف بين عبء العمل واحتياجات التوظيف .

١٠ - منظمة العمل الدولية . تتضمن الاجراءات استخدام أساليب ادارية مختلفة مثل قياس العمل

و "التسجيل الذاتي" الذي يسجل المسؤولون بموجبه الوقت الذي قضوه في الاضطلاع بالأنشطة المختلفة . ويستخدم في بعض الحالات أسلوب هام للغاية ، يسمى "التقدير التحليلي" (١) : وفيه تقسم الوظيفة الى الأجزاء الرئيسية المكونة لها ، ويقدر الوقت الذي يستغرقه انجاز كل من هذه الاجزاء على أساس الخبرة العملية ، وبعد ذلك يستخدم هذا كمييار . ويجرى جمع سجلات مختارة للانتاج ويحتفظ بها عن طريق استخدام الحاسب الالكتروني . وينصب التركيز على قياس الانتاجية بالوحدات بدلا من قياسها بالنسبة لكل موظف نظرا للتقلبات الموجودة في المزيج اليومي للمهام المؤداة . وهناك مشكلة هامة تتعلق بحجم كل هذه الأساليب هي الافتقار الى بيانات مقارنة من منظمات أخرى . وينص النظام الداخلي لمنظمة العمل الدولية على أن تقوم الوحدة المسؤولة باعداد تقديرات لأشهر العمل اللازمة لتنفيذ كل عنصر من عناصر البرنامج .

١١ - منظمة الأغذية والزراعة . تؤكد تعليمات المدير العام الى مديري الادارات على ضرورة السعي الى اجراء تخفيضات في عدد الموظفين وتقديم تعليقات تفصيلية للمقترحات الجديدة . وبينما تعرض ميزانية المنظمة حسب البرامج والبرنامج الفرعي ، فان التقديرات تقوم ايضا بفرش الاعلام حسب وجه الانفاق والوحدة التنظيمية ومصدر الأموال . ومن أجل عملية الاستعراض الداخلي لا تقسم الوظائف أو أشهر العمل بين البرامج أو البرامج الفرعية ، بل تبين في وثيقة الميزانية أشهر العمل المقدر لكل برنامج فرعي . وكثيرا ما تستخدم المنظمة تقنيات قياس العمل لأغراض مختلفة ، بما في ذلك تحديد الاحتياجات من الموظفين . وقد استخدم أيضا نظام الابلاغ الزمني كأحد الأسس التي يستند اليها في توزيع أشهر العمل على البرامج الفرعية .

١٢ - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) . لم تبلغ اليونسكو عن أية اساليب محددة تعلق بها الوحدات ما تقدمه من طلبات لاعتماد وظائف جديدة أو الابقاء على الوظائف الموجودة على الرغم من أنها تعد تعليقات لهذين النوعين من الطلبات . ويقوم المدير العام ببحث كل من انشاء الوظائف الجديدة والابقاء على الوظائف الموجودة من زاوية أولويات البرامج وسياسة اللامركزية . وتعتبر اليونسكو المنظمة الوحيدة التي كان لديها (في الماضي) نظام شامل الى حد كبير لقياس العمل لجملة أغراض من بينها تقدير الاحتياجات من الموظفين في ١٨ وحدة ذات منتجات عمل متكررة . وقد تطورت تقنيات قياس العمل منذ ذلك الحين ، بيد أنه يمكن لنظام اليونسكو أو لشكل جديد منه أن يفي بالمتطلبات . وللايضاح ارفق بند من كتيب اليونسكو الصادر في عام ١٩٦٦ يتعلق بتقارير قياس العمل بوصفه المرفق الأول . وقد تم التخلي عن هذا النظام فيما بعد لأنه لم يكن يوجد في ذلك الوقت حاسبة الكترونية ، وكان تنفيذ هذا النظام يتطلب قدرا كبيرا من الأعمال الكتابية .

١٣ - منظمة الصحة العالمية . يختلف النهج الذي تتبعه منظمة الصحة العالمية عن نهج سائر المنظمات ، ان انه نظرا لتنظيمها اللامركزي فانها لا تدرج في الميزانية البرنامجية . مقترحات التوظيف المتعلقة بالمشاريع المنفذة على المستويين القطري والمتعدد البلدان ، بل تضعها فيما بعد قبيل التاريخ الفعلي للتنفيذ . ويطلب من الشعب أو المكاتب تحليل انشاء الوظائف من ناحية عبء العمل ونشاط البرنامج .

(١) كما عرفتة المؤسسة البريطانية للمعايير .

١٤ - الوكالة الدولية للطاقة الذرية . تستخدم الاحصائيات المتعلقة بقياس العمل وعبء العمل على اساس مخصص لتحديد الاحتياجات من مؤلفي فئسة الخدمات العامة والمفتشين على الضمانات وأحيانا لتحديد الاحتياجات من الوظائف الفنية الادنى رتبة . وتوضع تقديرات لسنوات العمل اللازمة لكل برنامج وبرنامج فرعي وكل مكون من مكونات البرنامج (التي تعادل عنصر البرنامج في الامم المتحدة) . ومن سياسة الوكالة الدولية للطاقة الذرية أن تعتمد ، قبل أن تطلب أية وظائف جديدة ، الى بحث ما اذا كان من الممكن الوفاء باحتياجات العمل عن طريق استخدام القوى البشرية المتوفرة لديها .

١٥ - وكقاعدة عامة لا يوجد لدى المنظمات التي تضم عددا صغيرا نسبيا من الموظفين اجراءات معينة لتحديد الاحتياجات من الموظفين . وتستخدم منظمة الطيران المدني الدولية معايير وضعت على اساس تطبيق تقنيات قياس العمل بالنسبة لبعض الوظائف ، مع قياس معدلات الانتاج بساعات العمل وتستخدم أيضا مؤشرات عبء العمل (مثل عدد الدول المتعاقدة المخدمومة وبرامج البعثات والمنشورات التي سيجرى اصدارها وتحديثها بصفة منتظمة ، الخ .) عند التوصية بزيادة عدد الموظفين أو خفضه .

١٦ - وبوصي المفتش بأن تقوم المنظمات بادراج أو تعزيز المبادئ والتقنيات التالية في عملياتها المتعلقة بالتعليق الداخلي لاحتياجات التوظيف مع الابقاء على ملامح أنظمتها التي قد ثبتت انها مرضية :

(أ) ينبغي اشتراط اجراء نفس عملية التعليق والتقنيات سواء بالنسبة للوظائف الموجودة أو بالنسبة للوظائف الجديدة المقترحة .

(ب) بالنسبة للوظائف الموجودة في الوحدات التي لها منتجات عمل متكررة (على مثل الدوائر الادارية ودوائر اللغات وشؤون المؤتمرات والمكاتب ومراكز الوثائق والوحدات الادارية فسي الادارات الفنية ، الخ .) والتي يقدر انها تضم في المتوسط ٢٥ في المائة من مجموع الوظائف في المنظمات ، ينبغي استخدام نظام قياس العمل أو نظام مماثل . انظر مثلا مخطط النظام الذي وضعتة اليونسكو والذي يرد وصف له في المرفق الأول . وانا تم ادخال هذا النظام بعد تحديته بطريقة مناسبة ، فانه سيكون من المهم المقارنة بين النتائج التي أحرزتها المنظمات للمساعدة على تحديد التقنيات الادارية الناجحة أو غير الناجحة ووضع معايير واقعية ، يستند اليها في تحديد الاحتياجات من الموظفين .

(ج) وبالنسبة للوظائف الموجودة في الوحدات التي ليس لها منتجات عمل متكررة (معظم أقسام الادارات الفنية وبعض أقسام الدوائر التنظيمية) ، ينبغي استخدام تقنية مثل "التقدير التحليلي" (الذي يوضع بموجبه تقدير لأشهر العمل اللازمة لتنفيذ عنصر برنامج أو ما يعادله وتحديد الوقت اللازم لانجاز كل جزء من أجزائه المكونة) . وهذا يتضمن القيام ، استنادا الى الخبرة ، بتقدير الوقت الذي يلزم أن يقضيه الموظفون في أنشطة محددة ، مثل تنظيم وخدمة مؤتمر من فئسة معينة ، أو اعداد منشور ما ، أو تقديم الدعم الفني لأنشطة التعاون التقني ، الخ . ثم تصاغ هذه التقديرات في شكل معايير تقريبية ، تستخدم كمؤشر لتحديد عدد الموظفين اللازمين . واحدى نتائج هذا النظام هي حساب أشهر العمل اللازمة لتنفيذ كل عنصر من عناصر البرنامج

بصورة أدق . ومن المهم هنا أيضا ان يسمح النظام المستخدم بالمقارنة بين المنظمات فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة وذلك للأسباب المذكورة في الفقرة (ب) أعلاه .

١٧ - ويرى المفتش ان احدى وسائل العمل بما ورد في الفقرتين (ب) و (ج) أعلاه هي العمل عن طريق اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية . و اذا اقتضى الأمر يمكن أن تنشأ ، في اطار اللجنة الاستشارية المعنية بالشؤون الادارية فرقة عمل - يفضل أن تكون مؤلفة من رؤساء دوائر التنظيم الادارى بالمنظمات أو أشخاص ذوي صلاحيات مماثلة - لتحديد جدى النظم وتحديد ملامحها الأساسية عند الاقتضاء والنظر في أية احتياجات خاصة للمنظمات كل على حدة . وبعد ذلك يمكن تسمية احدى المنظمات لتطوير النظم التي يمكن أن تستخدمها كل منظمة بمرونة وبعد ادخال اية تعديلات يلزم اجراءها . ويعتقد المفتش أن الادارة المركزية أو دوائر مماثلة ينبغي أن تضطلع بدور في تكييف النظم والاجراءات وفقا لاحتياجات منظماتها (انظر في هذا الصدد التقرير المتعلق بدوائر الادارة الداخلية في مؤسسات منظومة الامم المتحدة الذي ستصدره وحدة التفيتش المشتركة في عام (١٩٨١) .

١٨ - استعراض مقترحات التوظيف داخل الأمانات

١٨ - يقوم الرئيس التنفيذي في كل المنظمات بوضع الشكل النهائي لمقترحات التوظيف ، وفي معظم المنظمات تقدم هذه المقترحات بعد ذلك الى الهيئات التشريعية لاعتمادها (انظر الفصل الثالث) . ومن أجل مساعدة الرؤساء التنفيذيين على اتخاذ قراراتهم أنشأت المنظمات مجموعة مختلفة من الآليات الاستعراضية التي تشارك فيها جميع وحدات الامانات المعنية . وتقوم دائرة مركزية للبرمجة أو الميزانية أو كليهما بتنسيق العملية وتقديم المقترحات الى المدير التنفيذي ، وفي بعض المنظمات تشترك دائرة الادارة المركزية . وفي الوقت الحاضر تتراوح النسبة المئوية المقدرة لموارد دوائر الادارة المركزية المخصصة لاحتياجات التوظيف المقترحة بين ٥ و ٣٥ في المائة ، ولا تتجاوز نسبة ١٥ في المائة الا الامم المتحدة في نيويورك (٣٠ في المائة) ومنظمة الطيران المدني الدولية (٣٥ في المائة) .

١٩ - ويرى المفتش أن الآليات الاستعراضية في حد ذاتها كافية عموما ، على الرغم من أن اشتراك دوائر الادارة المركزية في استعراض مقترحات التوظيف سيكون مفيدا في عدد كبير من المنظمات . والمشكلة الاساسية هي عدم كفاية البيانات التي يستخدمها الآلية الاستعراضية . فلا يستخدم قياس العمل أو التقنيات المشابهة في تحديد العدد اللازم من الموظفين في الوحدات ذات النواتج المتكررة الا استخداما متقطعا ويبدو أن منظمة العمل الدولية ومنظمة الطيران المدني الدولية هما المنظمتان الوحيدتان اللتان قد استخدمتا - في بعض الأحيان - تقنية لوضع معايير للأعمال غير المتكررة . ويمكن للآليات الاستعراضية أن تستفيد استفادة كبيرة لو اعتمدت المقترحات الواردة في الفقرة ١٦ أعلاه ، ولو شاركت دوائر الادارة المركزية بصورة أكثر ايجابية في استعراض مقترحات التوظيف .

ثالثا - القرارات المتعلقة بمقترحات التوظيف

ألف - سلطة الرؤساء التنفيذيين والهيئات التشريعية

٢٠ - في معظم المنظمات تعتمد الهيئة التشريعية عدد الوظائف وأحيانا مراتبها ؛ وفي منظمات أخرى يقوم الرئيس التنفيذي بذلك . وفيما يلي وصف موجز للممارسة المتبعة في كل منظمة ، وسوف نجد أن هناك اختلافات كبيرة :

(أ) الأمم المتحدة . تقوم الجمعية العامة ببحث عدد الوظائف ومراتبها واعتمادهما على اساس مقترحات الأمين العام وتوصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية وأية توصيات تضعها لجنة البرنامج والتنسيق . ومتى تم ذلك لا يجوز اثناء فترة الميزانية اجراء أية تغييرات في مجموع عدد الوظائف الموجودة في كل مرتبة . ويجوز اثناء فترة الميزانية اعادة توزيع الوظائف داخل أى باب من أبواب الميزانية بموجب اجراءات محددة وتبلغ الجمعية العامة بذلك في سياق تقريرى الأداء

(ب) منظمة العمل الدولية . تنظر الهيئة الادارية في المقترحات المتعلقة بالبرنامج والميزانية وفي وثيقة منفصلة عن " تكوين الملاك الوظيفي وهيكله " ، ثم تحال الوثيقة الأولى الى مؤتمر العمل الدولي . ويتضمن البرنامج والميزانية النهائيان جداول للوظائف الثابتة يبين عدد الوظائف حسب البرامج الرئيسية والمراتب للموظفين المعيّنين بعقود لفترات زمنية غير محددة فقط . وللمدير العام أن يوافق على اجراء تغييرات في مراتب الوظائف الى غاية رتبة ف - ٥ ، بما في ذلك هذه الرتبة ، دون الحصول على موافقة الهيئة الادارية ، بيد أنه لا يجوز له أن يزيد مجموع عدد الوظائف دون الحصول على موافقة الهيئة الادارية والمؤتمر . ومع ذلك ، فان هذه القيود لا تنطبق على مراتب أو عدد الوظائف المحددة الأجل أو المؤقتة اللذين لا يحدد هما سوى توفر الأموال . وعندما تلزم موارد اضافية أو نقل اعتمادات على مستوى البرامج الرئيسية ، تدرج تلك المبالغ في وثيقة عن أداء الميزانية ونقل الاعتمادات ، تقدم الى الهيئة الادارية في نهاية فترة السنتين المعنية .

(ج) منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة . من مسؤولية المدير العام وفقا ل دستور المنظمة ، أن يقدم الى المؤتمر برنامج العمل والميزانية اللذين يقترحهما ، ومن مسؤولية المؤتمر أن يبيحهما وأن يصوت عليهما (ويكون اعتمادهما بأغلبية الثلثين) . وللمدير العام تفويض وسلطة كاملان لتوجيه أعمال المنظمة وتعيين الموظفين . وهو يقدم الى اللجنة المالية أو الى المجلس أو كليهما مقترحات بشأن الهيكل العام للدوائر التنظيمية والتقنية في المنظمة . ويقوم المجلس باستعراض التدابير التي اتخذها المدير العام بشأن الوظائف الجديدة التي لا توجد سلطة مسبقة للموافقة على انشائها . ويتعين على المدير العام أن يقدم تقديرات الميزانية على اساس ميزانية برنامجية مقسمة الى أبواب وأهداف للبرامج ؛ وهو يقوم أيضا ،

حسب الاقتضاء ، بتقديم معلومات اضافية عند ما يطلب منه المؤتمر أو المجلس ذلك . وفي الممارسة يقدم المدير العام تفاصيل التغييرات التي يقترحها فسي عدد الوظائف المقترحة ومراتبها وتصنيفها . وهو يقوم أيضا ، عند الاقتضاء ، بتقديم تقارير الى لجنة البرنامج أو اللجنة المالية أو المجلس ، أو يسعى الى الحصول على اذن منها باجراء تغييرات تتعلق بالتوظيف وتنطوي على التزامات مالية اضافية للحكومات الأعضاء .

(د) اليونسكو . يعطي المؤتمر العام الموافقة النهائية على عدد الوظائف عند ما يتخذ قرار الاعتمادات الذي يمين الحد الأقصى لعدد الوظائف ، ولكنه لا يشير الى مراتبها . ويتضمن تذييل مشروع البرنامج والميزانية المعلومات المتصلة بمراتب الوظائف وتوزيعها . ويشمل مجموع عدد الوظائف المعتمدة في قرار الاعتمادات الوظائف المدرجة في البرنامج والميزانية المعتمدين ، بالاضافة الى ٤ في المائة لتوفير احتياطي لتلبية احتياجات البرنامج ، وللمدير العام أن ينشئ وظائف جديدة في حدود هذا الاحتياطي ، وله أيضا أن يغير مراتب الوظائف .

(هـ) منظمة الصحة العالمية . تجرى معظم أعمال الميزنة التفصيلية للمشاريع ، ولا سيما على المستويين القطري والمتعدد البلدان ، بعد اعداد الميزانية البرنامجية الأصلية . ولذا فانه لا يمكن أن تدرج في الميزانية معلومات عن الوظائف فيما يتعلق بالمشاريع ، وليس لمنظمة الصحة العالمية ملاك وظيفي يعتمد على وجبهه التحديد من قبل أية هيئة تشريعية . ويمكن للمدير العام أن ينشئ وظائف جديدة أو يعيد تصنيف أية وظائف بعد بداية فترة الميزانية ، بشرط أن يمكن تحمل التكاليف المتصلة بها في حدود الميزانية المعتمدة .

(و) منظمة الطيران المدني الدولية . ينظر مجلس منظمة الطيران المدني الدولية في مقترحات التوظيف الواردة في مشروع تقديرات الميزانية ، وبعد ذلك تدرج هذه المقترحات في تقديرات الميزانية التي يقدمها المجلس الى جمعية منظمة الطيران المدني الدولية ، التي تجتمع مرة كل ثلاث سنوات . وللأمين العام أن يعدل مراتب بعض الوظائف ؛ ولاجراء تغييرات على مستوى رتبة مدير وما فوقها يشترط الحصول على موافقة المجلس .

(ز) الاتحاد البريدي العالمي . يحدد المجلس التنفيذي عدد الوظائف بناء على اقتراح المدير العام وفي حدود الميزانية التي يقرها المؤتمر . ونادرا جدا ما تنشأ وظائف جديدة ؛ ان يشترط لذلك الحصول على موافقة خاصة من المجلس التنفيذي . ويقرر المدير العام مراتب الوظائف الى غاية رتبة مد - ١ ، ويقرر المجلس التنفيذي مراتب الوظائف الأعلى من ذلك .

(ح) الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية . للأمين العام سلطة انشاء الوظائف أو الغائها أو إعادة تحديد مراتبها بالنسبة لفئة الخدمات العامة فقط ، وذلك في حدود الاعتمادات المتوفرة لهذا الغرض . وللمجلس الادارة ولاية خالصة بالنسبة لانشاء سائر الوظائف والغائها وإعادة تحديد مراتبها . ويقوم المجلس نفسه باجراء دراسات عن إعادة التصنيف ويحتفظ بالسلطة .

(ط) المنظمة العالمية للأرصاڤ الجوية . تقدم الى المؤتمر مقترحات الأمين العام المتعلقة بالتوظيف لكل فترة مالية مدتها أربع سنوات ، وتقدم الى اللجنة التنفيذية المقترحات المتعلقة بالميزانية السنوية . ويضع المؤتمر حداً أعلى لعدد الوظائف الثابتة ولعدد الموظفين الذين برتبة مد - ١ وما فوقها . وتتاح للأمين العام مرونة في توزيع الوظائف ونقلها حسب احتياجات البرنامج .

(ى) المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية . تقدم مقترحات الأمين العام بشأن هيكل الأمانة وموظفيها مع شروح وتعليقات تفصيلية لانشاء الوظائف الجديدة ان وجدت ، أو الغاء الوظائف ، حسب الاقتضاء ، الى المجلس للنظر في مشروع برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين . وتقدم هذه المقترحات بعد أن ينظر فيها المجلس مع أية تعديلات أو توصيات يوافق عليها الى الجمعية لاعتمادها . وبعد اعتماد الميزانية يتعين أن ينظر المجلس في أية مقترحات لاجراء تفييرات في عدد الوظائف . وللمجلس سلطة الاذن بانشاء وظائف اضافية اثناء فترة الميزانية التي مدتها سنتين ولكن هذا لا يحدث الا نادرا . وفي اطار أى عملية توزيع شامل ، للأمين العام سلطة اعادة تصنيف الوظائف الى غاية رتبة ف - ٥ . ولاعادة تصنيف الوظائف الى غاية رتبة مد - ١ وما فوقها يشترط الحصول على موافقة المجلس أو الجمعية .

(ك) الوكالة الدولية للطاقة الذرية . تناقش مقترحات التوظيف الواردة في مشروع الميزانية أولاً من قبل لجنة شؤون الادارة والميزانية ، ويراعي مجلس المحافظين توصياتها في الوثيقة النهائية التي يقدمها الى المؤتمر العام . وللمدير العام أن يجرى اعادة توزيع في حدود مجموع عدد الوظائف الثابتة والمراتب التي وافق عليها المؤتمر العام وذلك لتلبية احتياجات البرنامج أو ما يطرأ على الأولويات من تغييرات . وتبلغ أجهزة تقرير السياسة باعادة توزيع الوظائف في وثيقة الميزانية التالية .

٢١ - وقد تطورت هذه الممارسات في كل منظمة وفقاً لاحتياجاتها حسبما تحددها هيئتها التشريعية . ولا يعتقد المفتش انه يمكن تحقيق أية فائدة عن طريق تطبيق نهج موحد ، على الرغم من أن بعض المنظمات قد ترغب ، عند اعادة النظر في ممارساتها ، في معرفة ما تفعله المنظمات الأخرى . والمشاكل الأساسية التي تحددها المفتش تتعلق بما يقدم الى الهيئات التشريعية من معلومات عن مقترحات التوظيف ، ولا سيما في تلك المنظمات التي توافق فيها الهيئات التشريعية على ملاك الموظفين . وتتضمن الفقرات التالية وصفاً لهذه المشاكل .

باء - المعلومات المتعلقة بالتوظيف التي تقدم الى الهيئات التشريعية

٢٢ - تحتاج الهيئات التشريعية التي تبت في عدد الوظائف المأذون بها الى معلومات مناسبة في مشروع الميزانية . وتختلف طبيعة ونوعية المعلومات المقدمة بالفعل اختلافا كبيرا بين المنظمات والمنظمات التي تقدم أكمل المعلومات حسب رأى المفتش هي التي تبين فيما يتعلق بكل عنصر برنامج أو ما يعادله (اصفر لينة في البرنامج) تقدير عدد أشهر العمل اللازمة لتنفيذه . ومن الواضح أن ذلك يربط بين عدد الموظفين الذين يقترح تعيينهم وبين برنامج العمل المقترح ، ومن ثم يمكن الهيئات التشريعية من أن تقرر ما اذا كان عدد الموظفين المقترح معقولا .

٢٣ - وعند قيام الهيئات التشريعية ببحث البرامج والميزانيات فانها تحاول ، في جطة أمور ، أن تقرر ما اذا كانت تكلفة أى نشاط تتناسب مع قيمته . وفي معظم المنظمات ، لا يسمح عرض الميزانية في الوقت الحاضر باجراء هذا التحديد الا على مستوى البرامج والبرامج الفرعية . وهذا لا يسمح الا بالحكم على سلامة الأهداف الرئيسية والموارد الشاملة اللازمة لتحقيقها ، ويحول دون اجراء أى بحث للبيانات التي تكون كل برنامج - عناصر البرنامج - على أساس التكلفة . ومع ذلك ، فان أفضل تحديد للبيانات التي فات أوانها أو التي تكون ذات منفعة هدية أو ذات درجة أولوية منخفضة يكون على مستوى عنصر البرنامج (على نحو ما طلب قرار الجمعية العامة ٣٤ / ٢٢٥) ويتعين اجراء هذا التحديد الى حد كبير على أساس التكاليف - التي عادة ما تكون تكاليف الموظفين أهم جزء فيها .

٢٤ - وتورد جميع المنظمات في مشاريع ميزانياتها جداول تلخص مقترحاتها المتعلقة بالتوظيف على مستوى المنظمة كلها والوحدات التنظيمية الرئيسية . وتلخص الفقرات التالية أساليب المنظمات في ربط مقترحات التوظيف بأجزاء معينة من البرنامج . ولا تتعلق هذه الفقرات الا بالأجزاء الموضوعية من الميزانية - وبالنسبة للأجزاء الادارية أنظر الفقرة ٢٥ أدناه .

(أ) الأمم المتحدة . عند ما تقوم اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ببحث مقترحات الأمين العام المتعلقة بالتوظيف ووضع توصياتها للجنة الخامسة تكون امامها معلومات تبين تقدير عدد أشهر العمل اللازمة لتنفيذ كل عنصر من عناصر البرنامج . بيد أن هذه المعلومات لا تدرج في مشروع البرنامج والميزانية وبالتالي فانها لا تتوفر للجمعية العامة . والواقع ان الميزانية لا تقدم على الاطلاق أى أرقام لتكاليف عناصر البرنامج ، على الرغم من أن هذه الأرقام تكون متوفرة لدى الأمانة العامة ، وتعتبر أساسا لحساب التكاليف ومقترحات التوظيف على مستويي البرنامج والبرنامج الفرعي . وهكذا فانه عند ما تقوم اللجنة الخامسة للجمعية العامة ولجنة البرنامج والتنسيق باستعراض الميزانية لا يكون لديهما المعلومات التي تمكّنهما من اتخاذ قراراتين هامين :

١ - أحدهما يتعلق بعدد الموظفين اللازمين لتنفيذ البرنامج . ومن الصعب اتخاذ هذا القرار على مستوى برنامج أو برنامج فرعي (أوردت بشأنه في الميزانية مقترحات التوظيف) دون بحث الأجزاء المكونة وهي عناصر البرنامج (التي لم تدرج في الميزانية مقترحات التوظيف المتعلقة بها) .

٢' ويتعلق القرار الثاني بالقيمة أو الأولوية النسبية لعناصر البرنامج باعتبار ذلك جزءاً من الجهد المبدول لازالة الأنشطة الهامشية . ولا يمكن اتخاذ هذا القرار لأن تكاليف عناصر البرنامج - حتي في شكل أشهر العمل - لا تظهر في الميزانية . وعلى سبيل المثال فان عنصراً من عناصر البرنامج يكلف ٥ آلاف دولار قد يعتبر مفيداً ، ولكن لو كانت تكلفتها ٥٠٠٠٠ دولار فانه قد يعتبر ذا منفعة هدية فقط .

(ب) منظمة العمل الدولية . تشبه الحالة فيما يتعلق بتقديرات أشهر العمل التي حد ما الحالة في الأمم المتحدة . فتقوم الأمانة بتقدير أشهر العمل اللازمة لكل عنصر من عناصر البرنامج ، ولكنها لا تدرجها في الميزانية بالنسبة للبرامج الفرعية . ويتضمن نص الميزانية المصاحب لها تفاصيل الأنشطة بالنسبة لعناصر البرنامج الهامة أو الكبيرة للغاية .

(ج) منظمة الأغذية والزراعة . تبين المنظمة في برنامج عملها وميزانياتها سنوات العمل المقدرة وتكاليفها على مستوى البرنامج الفرعي .

(د) اليونسكو . يبين مشروع البرنامج والميزانية للفترة ١٩٨١-١٩٨٣ تكاليف الموظفين ، ولكنه لا يبين أشهر العمل على مستوى الهدف ، في حين أنه في الميزانيات السابقة كانت تكاليف الموظفين تدرج على مستوى أقل (الموضوع) . ويدرج موجز بشأن الموظفين في نهاية كل فصل يتعلق بالبرنامج . ومع ذلك ، فان اليونسكو وحدها من بين المنظمات هي التي تدرج لكل "عمل مقترح" (وهو يعادل "عنصر البرنامج" في الأمم المتحدة) تكاليفه المقدرة ، باستثناء تكاليف الموظفين . وهذا يعتبر مضملاً الى حد ما ان أن التكاليف المقدرة التي تتضمن مصروفات مثل العقود والخبراء الاستشاريين والسفر والطباعة لا تتضمن التقديرات المتعلقة بتكاليف الموظفين التي كثيراً ما تكون في مثل حجم التكاليف الأخرى أو أكبر منها . وهذا يعطي انطباعاً بأن "الأعمال المقترحة" تكون تكلفتها أقل بكثير مما تكون عليه في الحقيقة . ولا يمكن للهيئات التشريعية أن تتخذ قراراً مستنيراً بشأن قيمة هذه "التدابير" لأنها لا تعرف الا جزءاً من تكاليفها .

(هـ) منظمة الصحة العالمية . تبين منظمة الصحة العالمية في برنامجها وميزانياتها المقترحين أشهر وسنوات العمل المقدرة (ولكنها لا تدرجها بالنسبة لموظفي المشاريع) على مستوى البرنامج الفرعي الذي يبدو أنه يعادل مستوى عنصر البرنامج في الأمم المتحدة .

(و) منظمة الطيران المدني الدولية . تدرج في الميزانية تكاليف وجدول الموظفين على مستوى البرنامج الفرعي معبراً عنهما بالوظائف لا بأشهر العمل .

(ز) الاتحاد البريدي العالمي . للاتحاد البريدي العالمي ميزانية موضوعة على أساس وجوه الانفاق ، وحيث ان كل الموظفين (باستثناء عدد صغير يعمل في ميدان التعاون التقني) مخصصون لبرنامج واحد ، فان أشهر العمل لا تبين فـي الميزانية .

- (ح) الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية . تعد الميزانية رفقا لوجوه الانفاق لا البرامج . ويوجد فصل مستقل يتعلق بتكاليف الموظفين .
- (ط) المنظمة العالمية للأرصاد الجوية . تورد جداول الموظفين حسب الوحدة التنظيمية بالنسبة لكل برنامج .
- (ي) المنظمة الاستشارية الحكومية الدولية للملاحة البحرية . للمنظمة ميزانية معدة على أساس وجوه الانفاق وهي لا تبين أشهر العمل المقدرة .
- (ك) الوكالة الدولية للطاقة الذرية . تتضمن الميزانية جداول الموظفين التي تبين الوظائف على مستوى الشعب . وبالإضافة الى ذلك تدرج تكاليف الموظفين وعند الضرورة أشهر العمل بالنسبة لكل برنامج وكل عنصر من عناصر البرنامج . ويرى المفتش ان عرض الوكالة الدولية للطاقة الذرية لتكاليف الموظفين في ميزانيتها واضح وكامل .

٢٥ - وبالنسبة للأجزاء الادارية من الميزانية التي كثيرا ما يكون العمل فيها ذات طبيعة متكررة أو حيث يمكن في كثير من الأحيان وصف نواتج الوحدات بمنتجات عمل معيارية بصورة كبيرة (صفحة مترجمة أو شخص معين أو طلب صرف معالج أو وثيقة مسجلة الخ .) ، توفر بعض المنظمات احصائيات عن عبء العمل لتعليل طلبها الموظفين . بيد ان هذه الاحصائيات لا تكون ذات أهمية حيث انها لا تكون مشفوعة بمعايير مقبولة للنتائج . وهكذا ، فانه على الرغم من انه قد يظهر ان الترجمة التحريرية بلغة معينة قد زادت بمقدار (صفحة فان ذلك لا يبين عدد الموظفين التحريريين الاضافيين الذي يتطلبه هذا .

٢٦ - وبوجه عام ، فان كل منظمة تولد اثناء عملية اعداد ميزانيتها قدرا من المعلومات لتعليل احتياجاتها من الموظفين يكون أكبر بكثير مما تعرضه في الميزانية . فعلى سبيل المثال توجد لدى منظمة العمل الدولية تقديرات لأشهر العمل اللازمة على مستوى عنصر البرنامج ، ولكنها لا تدرج أشهر العمل في جداول ميزانيتها الا على مستوى البرنامج الفرعي ، مع ايراد بعض الشروح عن عناصر البرنامج الأكثر أهمية في نص الميزانية . ويوجد لدى الأمم المتحدة أيضا تقديرات لأشهر العمل على مستوى عنصر البرنامج ، ولكنها لا تدرج أشهر العمل في الميزانية على الاطلاق . والوكالة الدولية للطاقة الذرية هي وحدها التي تبين في ميزانيتها أشهر العمل المقدرة على مستوى عنصر البرنامج .

٢٧ - وتدرج كل المنظمات في ميزانياتها مجموعة مختلفة من جداول الموظفين التي تبين ، في جملة أمور ، عدد الموظفين المقترح بالنسبة لكل وحدة رئيسية في الأمانة بالمقارنة بالعدد المعتمد في الميزانية السابقة . وتبين جداول أخرى الاحتياجات من الموظفين على مستوى الوحدات التنظيمية الأصغر . ويبين عدد من المنظمات تكاليف الموظفين على المستوى المعادل للبرنامج الفرعي . وتقدم هذه الجداول معلومات مفيدة ، ولكنها لا تسمح بالتوصل الى قرار بشأن معقولية المقترحات ، لأنه لا يجري ربط واضح بين العدد المقترح للموظفين والعمل الذي سيضطلعون به على وجه التحديد الا في الوكالة الدولية للطاقة الذرية .

٢٨ - ومن المهم أن تبحث ماهية المعلومات المتعلقة بالاحتياجات من الموظفين التي من شأنها اذا ما أدرجت في الميزانيات أن تكون مفيدة للهيئات التشريعية في استعراضها لمقترحات التوظيف .

وينبغي ألا تكون هذه المعلومات ضخمة جدا بحيث تجعل المسائل غامضة ، كما لا ينبغي أن تكون مقتضبة جدا بحيث تستعصي على التحليل . وهناك نوعان أساسيان من المعلومات تخلو منهما في الوقت الحاضر كل الميزانيات تقريبا هما :

(أ) بيان بتكاليف كل عنصر من عناصر البرنامج .

(ب) بيان بأشهر عمل الموظفين التي يقدر أنها تلزم لتنفيذ كل عنصر برنامج أو ما يعادله ، وأرقام ومعايير عبء العمل في الوحدات الادارية للأمانة .

وهذه المعلومات من شأنها أن تجعل من الممكن التوصل الى قرارات بشأن الأولوية النسبية لعناصر البرنامج في ضوء تكاليفها ، وعند ما يظهر أن التكاليف مرتفعة فانها يمكن أن تشير الى الحاجة الى ايجاد أساليب أقل تكلفة للحصول على نتائج ماثلة .

٢٩ - ويوصي المفتش بأن المنظمات التي لديها ميزانيات برنامجية يجب أن تدرج في ميزانياتها المعلومات المتعلقة بالتكاليف على مستوى عنصر البرنامج أو ما يعادله . ويمكن تقدير تكاليف الموظفين في شكل أشهر العمل أو كسور السنة المقدر أنها تلزم لتنفيذ عنصر البرنامج . وبالنسبة للأجزاء الادارية من الميزانية وأجزائها المتعلقة بالخدمات ينبغي ادراج الأرقام والمعايير المتعلقة بعبء العمل وكذلك تكاليف انتاج النواتج الأساسية . وليس هناك داع لأن تكون هذه المعلومات ضخمة - ففي ميزانية الأمم المتحدة مثلا يمكن ادراجها دون تطويل هذه الوثيقة . و اذا كانت الهيئات التشريعية للمنظمات تشعر بأنها لا تحتاج الى المعلومات المتعلقة بتكاليف عناصر البرنامج الصغيرة ، فانه يمكن للمنظمات ألا تقدمها الا بالنسبة لعناصر البرنامج التي يقدر انها تكلف أكثر من ١٠٠٠٠٠ دولار .

٣٠ - وهذه المعلومات ستكون مفيدة أساسا للجان الهيئات التشريعية التي تطلع بدراسات تفصيلية لتقديرات الميزانية ، كما ستكون مفيدة للرؤساء التنفيذيين وكبار مساعديهم في وضع مقترحاتهم المتعلقة بالتوظيف وفي اجراء أية تغييرات وفقا للسند التشريعي اثناء فترة الميزانية .

رابعا - موجز النتائج والتوصيات

٣١ - ان أهم ملصح من ملامح عملية اعداد الميزانية على الاطلاق من ناحيتي التكاليف والكفاية الادارية هو تحديد عدد الموظفين اللازمين لتنفيذ البرنامج وتوزيع الموظفين على وحدات الأمانات . وتكاليف الموظفين تبلغ حوالي ٧٠ في المائة من مجموع الميزانيات العادية للمنظمات ، وسوف تشمل في عام ١٩٨٠ حوالي ٩٠٠٠٠٠٠ دولار .

٣٢ - ويوجد في اعداد وحدات الأمانات ، كل على حدة ، لمقترحات التوظيف واستعراض الرؤساء التنفيذيين لهذه المقترحات واعتمادها من جانب الهيئات التشريعية أربع نواحي قصور هي ما يلي :

(أ) لا يتوفر لوحدات الأمانات التي تقترح تعيين موظفين تقنيات دقيقة بدرجسة كافية - قياس العمل أو التقدير التحليلي أو معايير العمل - لكي تقيم بدقة احتياجاتها بالنسبة الى العمل المطلوب انجازه ؛

(ب) يمكن لدوائر التنظيم الاداري المركزي في الأمانات أن تقوم بدور أكبر في استحداث وتطبيق التقنيات والاجراءات اللازمة لتقييم الاحتياجات من الموظفين ؛

(ج) تركز الدراسات الاستعراضية للاحتياجات من الموظفين على المقترحات التي تطلب زيادة عدد الموظفين ، ولا توجه اهتماما كافيا الى التدليل على استمرار الحاجة الى الموظفين الموجودين أو تحديد الأنشطة التي فات أو أنها أو التي تكون ذات منفعة حدية ؛

(د) لا تتوفر دائما للهيئات التشريعية التي تكون مطالبة باتخاذ قرار بشأن مقترحات التوظيف المعلومات اللازمة لتمكينها من اتخاذ قرار مستنير .

٣٣ - ومن أجل علاج نواحي القصور المذكورة يقترح المفتش التدابير التالية :

التوصية ١ . ينبغي تعزيز تقنيات تحديد الاحتياجات من الموظفين داخل الأمانات عن طريق استحداث نظم لقياس العمل أو نظم مشابهة بالنسبة للأعمال المتكررة ، وعن طريق تطبيق " التقدير التحليلي " أو تقنيات مشابهة بالنسبة للأعمال غير المتكررة . وينبغي ألا تطبق هذه النظم على الوظائف الجديدة فحسب بل ينبغي أن تطبق أيضا على الوظائف الموجودة التي يجب أن تعالج بنفس الطريقة . ويتعين أن تسفر هذه النظم عن اعتماد معايير للانتاجية ، يسترشدها بها في اعداد مقترحات التوظيف . ويجب التحقق من صحة هذه المعايير بصفة دورية عن طريق المقارنة بين الوكالات ، ويمكن اجراء ذلك في اطار اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية (الفقرات ٧ الى ١٧) .

التوصية ٢ . ينبغي للمنظمات التي توجد بها دوائر للتنظيم الاداري المركزي أن تؤمن اشتراك هذه الدوائر في عملية تحديد الاحتياجات من الموظفين عن طريق المساعدة على ادخال النظم المقترحة في التوصية ١ وتطبيقها (الفقرة ١٩) .

التوصية ٣ . ينبغي للأمانات أن تقدم للجان الهيئات التشريعية في مشاريع ميزانياتها المعلومات التي تمكنها من اجراء تقييم أفضل لمقترحات التوظيف . وينبغي أن تشمل هذه المعلومات ، بالنسبة للمنظمات ذات الميزانيات البرنامجية ، بيانا بالتكاليف المقدرة لكل عنصر برنامج أو أشهر العمل المقدّر أن يستلزمها تنفيذه أو كليهما ، وأن تشمل كذلك ، في حالة سائر المنظمات ، تقديرات لعبء العمل ومعايير للأنشطة الادارية وأنشطة الخدمات (الفقرات ٢٢ الى ٣٠) .

التوصية ٤ . ينبغي أيضا للهيئات التشريعية أن تستخدم المعلومات الاضافية المقدّمة من أجل تحديد ما اذا كانت تكاليف عناصر البرنامج تتناسب مع قيمتها ، خصوصا في تنافسها على الموارد مع الطلبات الأخرى ، وما اذا كانت هناك أساليب أقل تكلفة لتحقيق الأهداف (الفقرة ٢٨) .

٣٤ - ولن تكون المعلومات التي اقترح في التوصية ٣ ادراجها في مشاريع الميزانيات ضخمة ، ويمكن ادراجها في الميزانيات دون زيادة حجمها الشامل بأن تضاف بعد عناصر البرنامج تكاليفها المقدرة وعدد أشهر العمل اللازمة . ويمكن للمنظمات ، اذا ارتأت هيئاتها التشريعية أن ذلك يكون أكثر ملاءمة ، ألا تدرج هذه المعلومات خلال المرحلة الأولى الا بالنسبة لعناصر البرنامج الأكبر مثل عناصر البرنامج التي يقدر أنها تكلف أكثر من ١٠٠٠٠٠ دولار (الفقرة ٢٩) .

المرفق الاول

مقتطف من اليند المتعلق بعام ١٩٦٦ والوارد في دليل
اليونسكو (تم سحبه) عن تقارير قياس العمل

ألف - قياس العمل . ان قياس العمل هو تقنية ادارية ترمي الى تحديد العلاقة بين حجم العمل المنجز والوقت الذي أمضاه الموظفون فيه ، وهو يوفر أساسا لمقارنة الأداء الكمي في النشاط نفسه وفي الوحدة نفسها خلال فترة زمنية طويلة وفي نشاط متماثل في منظمات مختلفة . وهو يوفّر أيضا عنصرا هاما في تقييم الانتاجية والاحتياجات من الموظفين . بيد أنه لا يمكن تطبيق قياس العمل الا على الوحدات التي يمكن التعبير عن منتجات عملها الأساسي في شكل أعمال متكررة ذات طبيعة متماثلة (على سبيل المثال : صفحات مترجمة أو موظفون معينون أو صفحات مفهرسة الخ .) .

باء - المؤتمر العام . طلب المؤتمر العام في دورته ١١ (11G/Resolution 29) الى المدير العام أن يجري دراسات عن عبء العمل وأيد المجلس التنفيذي في دورته ٦٠ (60 EX/Decision) أساس وضع التقارير المتعلقة بقياس العمل والتي سيرد وصف لها في الفقرات التالية .

جيم - المسؤولية . ان التوجيه فيما يتعلق بالجوانب التقنية والاعداد النهائي للتقارير المتعلقة بقياس العمل يعتبر من مسؤولية شعبة الادارة التابعة لمكتب شؤون الميزانية . وتغطي هذه التقارير السنة التقويمية ، وتعدّ على اساس بيانات سنوية تقدّمها وحدات مختارة في النموذج المحدد في الفقرة واو أدناه .

دال - الوحدات التنظيمية التي تكتب عنها تقارير قياس العمل . يقترح مكتب شؤون الميزانية ، بعد التشاور مع مدير الادارة ، الوحدات التنظيمية التي تكتب عنها تقارير قياس العمل ، ويوافق على هذا مساعد المدير العام لشؤون الادارة .

هاء - منتجات العمل . يختار مكتب شؤون الميزانية ، بالاتفاق مع الادارة ، واحدا أو أكثر من منتجات العمل بالنسبة لكل وحدة تنظيمية يعدّ عنها تقرير بشأن قياس العمل . وينبغي أن تكون منتجات العمل ممثلة لانتاج الوحدة ، وينبغي أن تكون منتجات كبيرة بصورة معقولة بواسطة مجموعة محددة من الموظفين . ومن أمثلة منتجات العمل ما يلي : صفحة معيارية مترجمة ؛ اجراء يتعلق بالموظفين ؛ طلب معلومات أرسل رد عليه ؛ أمر شراء تم ارساله ؛ وثيقة مصنفة ؛ الخ .

واو - البيانات التي تقدّمها الوحدات . تقدم كل وحدة يطلب اعداد تقرير عنها بشأن قياس العمل ، عن طريق مدير ادارتها ، الى مكتب شؤون الميزانية قبيل ٣١ كانون الثاني /يناير من كل عام ، بيانات تشمل الأنشطة التي اضطلعت بها خلال السنة التقويمية السابقة تحت البنود التالية بالنسبة لكل منتج من منتجات العمل :

١ - قائمة تبين رقم ورتبة واسم الشخص الذي يشغل كل وظيفة من الوظائف الثابتة المخصصة لانتاج منتجات العمل المقررة أو للإشراف على انتاجها . واذا كان منتج

العمل لا يمثل الا جزءا من وقت الموظف تحدد النسبة المئوية المقدرة للوقت المكرس لذلك النشاط . وتبين الوظائف الاشرافية بوضع نجمة بجوارها ؛

٢ - قائمة بعدد أيام العمل الضائعة ، حسب فئة الموظفين (فئة الخدمات العامة والفئة الفنية) للأسباب التالية :

(أ) اجازة سنوية ؛

(ب) اجازة مرضية ؛

(ج) اجازة أمومة ؛

(د) اجازات أخرى .

٣ - قائمة بعدد أيام العمل التي كانت فيها الوظائف المدرجة في الفقرة ١ أعلاه شاغرة مع توزيعها حسب فئة الوظائف (فئة الخدمات العامة والفئة الفنية) ؛

٤ - قائمة بعدد أيام العمل الخاصة بالمساعدة المؤقتة ، موزعة حسب الفئة (فئة الخدمات العامة والفئة الفنية) ؛

ويمكن أن تكون هذه البيانات مشفوعة ، حسب تقدير رئيس الوحدة ، بشرح لما قد يكون قد ووجهه خلال السنة من مشاكل تتعلق بعبء عمل غير عادى أو أية ملاحظات أخرى .

زاي - اعداد التقارير . يستخدم مكتب شؤون الميزانية البيانات التي ورد وصف لها في الفقرة واو أعلاه في اعداد تقرير عن كل وحدة في شكل جدول لقياس العمل .

حاء - توزيع التقارير . ترسل نسخ من التقارير الى مساعد المدير العام لشؤون الادارة وبالنسبة لكل وحدة الى مدير الادارة التي تتبعها الوحدة والى رئيس الوحدة .
