

Distr.  
GENERAL

A/C.5/51/1  
19 August 1996  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة الحادية والخمسون  
البند ١٢٢ (أ) من جدول الأعمال المؤقت\*

إدارة الموارد البشرية: تنفيذ استراتيجية الأمين العام لإدارة الموارد  
البشرية للمنظمة وغير ذلك من مسائل إدارة الموارد البشرية

## تقرير الأمين العام

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	١ - ٤	أولا - مقدمة
٥	٥ - ٤١	ثانيا - تغيير الثقافة الإدارية وبيئة العمل: تنمية الموارد البشرية وإدامتها
٥	٦ - ٨	ألف - نظام تقييم الأداء
٦	٩ - ١٤	باء - تعزيز إدارة الأمم المتحدة وبناء مهارات القيادة: برنامج التدريب على إدارة البشر
٧	١٥ - ٣١	جيم - التطوير الوظيفي ودعم الحياة الوظيفية
٨	١٧ - ٢٠	١ - صغار موظفي الفئة الفنية: البناء للمستقبل
٩	٢١ - ٢٨	٢ - برامج أخرى للتطوير الوظيفي
١١	٢٩ - ٣١	٣ - توجيه عمليات إعادة الانتداب توجيهها يعزز التطور الوظيفي
١١	٣٢	دال - كلية موظفي الأمم المتحدة
١٢	٣٣ - ٣٥	هاء - شروط الخدمة
١٣	٣٦ - ٣٨	واو - إصلاح نظام العدل الداخلي
١٣	٣٩ - ٤١	زاي - العلاقات بين الموظفين والإدارة

المحتويات (تابع)

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
١٤	٦٧ - ٤٢	ثالثا - تعزيز الدعم التنفيذي: تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها وإدارتها
١٤	٤٢	ألف- تخطيط الموارد البشرية .....
١٥	٤٤ - ٤٣	باء- ترشيد عملية ملء الشواغر .....
١٥	٥٤ - ٤٥	جيم- التوظيف .....
		١- التوظيف الاستباقي: البحث عن المرشحين بصورة
١٥	٤٦	أكثر تركيزا .....
١٦	٥٣ - ٤٧	٢- مصادر التوظيف: تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء .
١٧	٥٠	(أ) الامتحانات التنافسية الوطنية .....
١٧	٥٣ - ٥١	(ب) برنامج التدريب الداخلي .....
١٨	٥٤	٣ - المقابلات المنظمة والتحاور من بُعد .....
١٨	٥٨ - ٥٥	دال - تحسين مركز المرأة في الأمانة لاعامة .....
١٩	٦٠ - ٥٩	هـاء - إدارة الموارد البشرية .....
		واو - تنفيذ قراري الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠: الدور العام
٢٠	٦٧ - ٦١	والدعم التشغيلي لمكتب إدارة الموارد البشرية .....
٢٢	٧٢ - ٦٨	رابعا - اللامركزية وتفويض السلطة .....
٢٣	٧٨ - ٧٣	خامسا - تهيئة بيئة عمل داعمة: العمل على تحسين صحة ورفاه الموظفين
٢٤	٧٦ - ٧٤	ألف - الصحة والرفاه .....
		باء - معالجة مسألة فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص
٢٥	٧٧	المناعة المكتسب (الإيدز) في مكان العمل .....
		جيم - معالجة مسألة المضايقة، بما فيها التحرش الجنسي، في
٢٥	٧٨	مكان العمل .....
٢٦	٧٩	سادسا - الدور المتطور لمكتب إدارة الموارد البشرية .....
٢٦	٨٦ - ٨٠	سابعا - التطلع الى المستقبل .....

### موجز

كانت استراتيجية الأمين العام لتحديث إدارة الموارد البشرية للمنظمة، بصيغتها التي أيدتها الجمعية العامة في دورتها التاسعة والأربعين، حجر الزاوية الذي استندت إليه الأمانة العامة في عملها لبناء ثقافة دافعا الأداء ووجهتها الخدمة ولتهيئة بيئة عمل داعمة تشجع على تحسين المهارات الإدارية وزيادة المسؤولية والفعالية الإداريتين بزيادة السلطة المفوضة والمسؤولية والمساءلة فضلا عن أداء أمثل لفرادى الموظفين، وبالتالي تحسّن الأداء التنظيمي.

وفي ظل حالة الالتباس الناجم عن تخفيضات الميزانية وتخفيضات أعداد الموظفين بسبب تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠، اتسم التحدي الذي يمثله التغيير التنظيمي ببعده إضافي، هو: مساعدة المنظمة وموظفيها وإدارتها على تجاوز عملية تخفيضات الموظفين والميزانية المؤلمة مع تركيز الاهتمام في الوقت نفسه على التغيير التنظيمي الإيجابي الذي يستهدف المستقبل.

وتتجلى في هذا التقرير التحديات التي ووجهت على مدى الشهور الثمانية عشر الماضية والجهود المبذولة لتنفيذ التدابير المتعلقة بالموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧، بما في ذلك المجالات التي نجحت فيها حالات تأخير في إنجاز عناصر الاستراتيجية. وهو يلقي الضوء على المجالات التي تحقّق النجاح فيها، والمجالات التي تحتاج إلى تعديلات، والمجالات التي قد يمكن فيها اتخاذ إجراءات، وعلى الحاجة إلى التوجيه والدعم من الدول الأعضاء.

ويبين التقرير، بالإشارة إلى التوقعات المعلنة، كيف ركز تنفيذ الاستراتيجية على تيسير العمل وتشجيع التغيير من خلال نظام موجه قائم على زيادة تفويض مديري البرامج سلطة إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستحقاقات، فضلا عن إدخال أو تعزيز نظم إدارة الموارد البشرية والدعم في مجالات من قبيل التخطيط، وتوظيف الأفراد، والتنسيب ودعم الإدارة، وتقييم الأداء وتنظيمه، والتطوير الوظيفي ودعم الحياة الوظيفية، وتعزيز مهارات مديري البرامج في شتى أنحاء الأمانة العامة العالمية فيما يختص بإدارة البشر.

وأخيرا، يبين التقرير الدور المتطور لعملية إدارة الموارد البشرية، على صعيد المنظمة وصعيد الإدارة وصعيد مديري البرامج فرادى؛ مع التماس الدعم والتوجيه من الدول الأعضاء في إعداد رؤية استراتيجية للمستقبل ومواصلة النهوض بعملية إدارة الموارد البشرية لأنها ربما تكون الأهم بين عوامل الإصلاح الإداري المستخدمة في بناء أمانة عامة عالمية للأمم المتحدة مزودة بأنظمة قوية، وإن كانت مرنة، تمكن، المديرين من الإدارة وتشجع الموظفين على تقديم إسهامات مثلى وتحدد أرفع معايير الأداء لدى خدمة المجتمع الدولي.

## أولا - مقدمة

١ - وضعت استراتيجية الأمين العام لإدارة الموارد البشرية للمنظمة<sup>(١)</sup> بصيغتها التي أقرتها الجمعية العامة في قرارها ٢٢٢/٤٩ ألف المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤، برنامجا لإنشاء ثقافة إدارية وبيئة عمل جديدتين من شأنهما تشجيع التحسن في الأداء التنظيمي. ومن المتعين تحقيق ذلك بإدخال نظم وسياسات جديدة، أو تعزيز القائم من النظم والسياسات، لتحقيق الحد الأقصى من أداء فرادى الموظفين وتوفير الكفاءة وتهيئة فرص أخرى للإسهام في أعمال المنظمة. وتوفر الاستراتيجية، المبنية على قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧ المؤرخ ٨ نيسان/أبريل ١٩٩٣، إطارا لعمل متكامل على صعيد الأمانة العامة العالمية يعزز السلطة المفوضة والمسؤولية الملازمة التي تتيح للمديرين سلطة العمل على صعيد الإدارة. والمراد بهذا التعزيز للأمانة العامة العالمية النطاق ليس مجرد الاستجابة لأهداف الإدارات فرادى واحتياجاتها بل القيام أيضا ببناء هيئة "عامة" أقدر على الاستجابة بطريقة منسقة لما تحدده الدول الأعضاء من ولايات وأولويات متطورة. كما تسلّم الاستراتيجية بما للدول الأعضاء من دور شديد الأهمية في توفير ما يلزم من توجيه ودعم. وجاء توجيه هام في قرار الجمعية العامة ٢٢٢/٤٩ ألف و٢٢٢/٤٩ باء المؤرخين ٢٠ تموز/يوليه ١٩٩٥، وفي قرارات ومقررات لاحقة تتعلق بمختلف قضايا إدارة الموارد البشرية<sup>(٢)</sup>.

٢ - وقد راعى مكتب إدارة الموارد البشرية، بوصفه أداة الأمين العام الدافعة للتغيير في هذا المجال، آراء الدول الأعضاء وعمل جاهدا على التماس تعاون المديرين بجميع مستوياتهم على العمل لخلق التوليفة الفاعلة اللازمة على جميع المستويات التنظيمية لبناء الثقافة الإدارية وبيئة العمل اللازمتين لتحقيق الحد الأقصى من أداء الموظفين والمنظمة وللمضي قدما بالأمم المتحدة على طريق الإصلاح التنظيمي.

٣ - وإيجاد ثقافة وبيئة داعمتين لإدارة الموارد البشرية في أمانة عامة عالمية، حتى في منظمة تنعم بأساس مالي مستقر، هو مسعى طويل الأجل (يستغرق من ٥ إلى ١٠ سنوات). وقد تعيّن على مكتب إدارة الموارد البشرية، في ظل ما شهدته المنظمة على مدى الإثنى عشر شهرا الماضية من أزمات متعلقة بتدفق النقدية وبالميزانية، ألا يكتفي بتوجيه قدر كبير من اهتمامه بل أن يوجه أيضا قدرا كبيرا من موارده البشرية التي كانت محدودة ثم قلصت مؤخرا، لكي يستجيب للتكليفات الواردة في قرار الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠ المؤرخين ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥ وليخفف من تأثير الاقتطاعات الهامة من الموارد على إنجاز البرامج وعلى معنويات الموظفين ونتاجيتهم، بما في ذلك الوقت اللازم للمراسلات والمشاورات بين الموظفين والإدارة. وأدى هذا إلى التأخر في إنجاز عدد من عناصر الاستراتيجية.

٤ - وهذا التقرير يتناول تنفيذ الاستراتيجية ويشير إلى السبيل المؤدي إلى مواءمة تنفيذها، مبينا المواضيع التي تحتاج إلى تعديلات لكي تتسنى مواصلة السير على طريق التغيير التنظيمي وتحديث إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا - تغيير الثقافة الإدارية وبيئة العمل: تنمية الموارد البشرية وإدامتها

٥ - رغم الثغرات التي استوجبتها أزمنا تدفق النقدية في أواخر عام ١٩٩٥ و عام ١٩٩٦، أدخلت نظم وعمليات جديدة في مجالات إدارة الأداء، وإدارة البشر، وتخطيط الحياة الوظيفية ودعمها، فضلا عن برامج التطوير الوظيفي الهادفة إلى ترقية المهارات وإحداث تغير إيجابي في مواقف الموظفين بجميع رتبهم.

#### ألف - نظام تقييم الأداء

٦ - من العناصر الرئيسية في تحسين الثقافة الإدارية إدخال نظام لإدارة الأداء يستهدف تسهيل تخطيط العمل وتحديد أولوياته، وتفويض السلطة، والاتصال، والتغذية المرتدة ورصد الأداء، كما يستهدف تعزيز المسؤولية والمساءلة. وإحدى الأدوات الهامة لإدارة الأداء هي نظام تقييم الأداء الجديد، الذي أنشأ دورة سنوية لتخطيط العمل تربط خطط عمل الموظفين بخطط عمل وحدات عملهم، وإداراتهم، والمنظمة ككل في نهاية الأمر. ويشمل النظام جميع فئات الموظفين ورتبهم، وصولا إلى رتبة وكيل الأمين العام، على النحو الذي تقتضيه الفقرة ٦ من الجزء الأول من قرار الجمعية العامة ٢٢٢/٤٩ ألف.

٧ - وفيما بين كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ وتموز/يوليه ١٩٩٦، اشترك نحو ١٠ ٥٠٠ موظف في جميع مراكز العمل في تدريب مكثف على نظام تقييم الأداء. وسيتلقى باقي الموظفين التدريب بحلول نهاية عام ١٩٩٦. وفي المكاتب الموجودة خارج المقر، شمل التدريب عنصرا لـ "تدريب المدرب"، لاستحداث قدرة بكل مركز عمل تتيح مواصلة التدريب على نظام تقييم الأداء للموظفين الجدد، كما تتيح الدعم لهم في هذا المجال. ويتاح الآن شريط فيديو للتعليم الذاتي، فضلا عن مبادئ توجيهية وافية ومواد مرجعية، تعزiza للبرامج التدريبية.

٨ - ونظرا لاختيار الإدارات لدورة أداء تبدأ في ١ كانون الثاني/يناير وتنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر أو لدورة تبدأ في ١ نيسان/أبريل وتنتهي في ٣١ آذار/مارس بحيث تتفق مع برنامج عملها، بدأ تنفيذ نظام تقييم الأداء تنفيذا تاما في الإدارات إما في ١ كانون الثاني/يناير أو في ١ نيسان/أبريل ١٩٩٦. وأينما تأخر التدريب شمل النظام الموظفين عند اكتمال تدريبهم. وترتبط حالات تأخير التدريب الأولي لمجمل موظفي الأمانة العامة، وكذلك تأثير التأخير على تنفيذ نظام التقييم، ارتباطا مباشرا بالقيود المالية التي فرضت على المنظمة في السنة الماضية. وبعد استكمال دورة أداء تامة، سيستعرض النظام الجديد على ضوء التجربة وسينقح، حسب الضرورة، لضمان تلبيةه الفعالة لاحتياجات أداء الأمانة العامة العالمية.

باء - تعزيز إدارة الأمم المتحدة وبناء مهارات القيادة: برنامج التدريب على إدارة البشر

٩ - إن تقييم الأداء، بطبيعة الحال، ليس هدفا في حد ذاته بل أداة إدارية هامة لتحسين أداء المديرين والموظفين وتحسين مساءلتهم. ومن المهم بالمثل لتنفيذ التغيير الحقيقي في الثقافة التنظيمية تعزيز المهارات القيادية والقدرات الإدارية. ومن المبادرات الهامة في هذا الصدد إدخال برنامج تدريبي إلزامي جديد، هو برنامج التدريب على إدارة البشر. وهذا البرنامج، المستهل في تموز/يوليه ١٩٩٥، يجري تنفيذه بشكل منهجي، بدءاً بجميع موظفي الرتبين مد - ١ و مد - ٢. ولتعزيز التوازن بين الجنسين ودعم التدابير الهادفة إلى تعزيز مركز المرأة في الأمانة العامة، ضم أيضا إلى كل دورة عدد من الموظفات شاغلات الرتبة ف - ٥ اللاتي يتحملن مسؤوليات إدارية. وشملت المجموعات موظفين من المقر ومن خارجه أيضا، تشجيعا لتكوين الأفرقة ولتشاطر الأهداف التنظيمية والهوية. واعتبارا من تموز/يوليه ١٩٩٦، اشترك نحو ٣٠٠ موظف من جميع مراكز عمل الأمانة العامة في ذلك البرنامج.

١٠ - وبرنامج التدريب على إدارة البشر، وهو برنامج يستغرق ٤ أيام للتدريب مع الإقامة، أعد للأمم المتحدة خصيصا. وهو مبني على ١٠ قدرات إدارية تعتبر أساسية للإدارة الفعالة في بيئة الخدمة المدنية الدولية. وكجزء من البرنامج، يقيّم المشتركون أنفسهم كما يقيّمهم رؤساؤهم ونظراؤهم وموظفونهم من حيث تصورهم لهم بالنسبة إلى هذه القدرات. والتدريب، الذي يستهدف منح المديرين إدراكا أشد لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومزيديا من القدرة على إدارة الموارد البشرية المعهود إليهم بها إدارة فعالة، مصمم لدعم العناصر الرئيسية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية عن طريق: تطوير المهارات والمواقف اللازمة للنجاح في تنفيذ نظام إدارة الأداء الجديد؛ وتعزيز الدور الحاسم الذي يؤديه المديرين في دعم الحياة الوظيفية والتطوير الوظيفي؛ وإيجاد إحساس أكبر بالمساءلة والمسؤولية الإداريتين؛ والعمل على إيجاد مراعاة لقضية الجنس وقضية التنوع في مكان العمل.

١١ - وبعد مضي نحو ٦ أشهر على اكتمال التدريب، نُظِم برنامج متابعة يستغرق يومين بدون إقامة، لاستعراض التقدم المحرز بشأن خطط العمل الإفرادية وتقييم تأثير التدريب. وتشتمل بعض التغييرات المبلّغ عنها أكثر من غيرها على بذل جهود أكبر لإشراك الموظفين وإعلامهم؛ وتزويد الموظفين بمزيد من التغذية المرتدة؛ والعمل يدا بيد مع الموظفين ضعيفي الأداء وتوجيه مثل هؤلاء الموظفين؛ والسعي إلى الاضطلاع بالمسؤوليات الإدارية بمزيد من الاصرار والوعي. وقد عقدت ثلاث دورات متابعة من هذا القبيل، بينما تقضي الخطط بعقد إثنتي عشرة دورة أخرى.

١٢ - ومما له أهمية شديدة في تغيير الثقافة الإدارية بالمنظمة وجود التزام ظاهر ومساندة جلية من قبل أعلى المديرين مرتبة. ولذلك، اشترك الأمين العام وكبير موظفيه ورؤساء الإدارات بالمقر في ندوة خاصة للإدارة العليا عقدت في تموز/يوليه ١٩٩٦. وبينما احتوى البرنامج على أداء تقييم الإدارة ذاتها، فإنه استغل أيضا التغذية المرتدة من الثلاثمائة موظف حاملي لقب المدير الذين اشتركوا في برنامج التدريب

على إدارة البشر على مدى عام ١٩٩٥ وعام ١٩٩٦ فيما يتعلق بسبل تحقيق التغيير المرغوب على جميع مستويات الإدارة سعياً إلى خلق ثقافة إدارية موجهة نحو البشر وقائمة على الأداء؛ وتحقيق فهم مشترك لدورهم القيادي الاستراتيجي في إدارة المنظمة؛ وتعزيز التعاون والتآزر على صعيد الإدارات في مجموعها. وتوجه النية إلى إشراك رؤساء المكاتب الموجودة خارج المقر ومساعدى الأمين العام في برنامج مماثل ينظم في المستقبل القريب.

١٣ - وسيبدأ في خريف عام ١٩٩٦ التنفيذ المنهجي لبرنامج التدريب على إدارة البشر لموظفي المفتين ف - ٥ و ف - ٤ بهدف تدريب نحو ٦٠٠ موظف إضافي بنهاية عام ١٩٩٧.

١٤ - وقد وضعت برامج إضافية تكمل برنامج التدريب على إدارة البشر. وهي تشمل برنامجاً بشأن مهارات التفاوض التآزري للموظفين بجميع رتبهم، فضلاً عن برنامج للتدريب على المهارات الإشرافية الأساسية. ويغطي برنامج الإشراف، الموجه إلى الموظفين بدءاً من كبار موظفي فئة الخدمات العامة وحتى صفار موظفي الفئة الفنية، مجالات من قبيل التخطيط وتحديد الأهداف وتحفيز الموظفين وإعطاء التغذية المرتدة وتلقيها وتفويض السلطة وحل المشاكل والاتصال. وبالإضافة إلى ذلك، يجري الآن تصميم برنامج ذي مواصفات خاصة للموظفين بجميع رتب فئة الخدمات العامة معني بالاتصال الفعال في مكان العمل.

#### جيم - التطوير الوظيفي ودعم الحياة الوظيفية

١٥ - بينما تدعو الضرورة إلى تعزيز مهارات مديري المنظمة الحاليين، من الأهمية بمكان في الوقت نفسه تنمية قدرة مستقبلية بواسطة جهود أكثر منهجية تستهدف توفير التدريب وتنمية المهارات لصفار موظفي الفئة الفنية ذوي الرتبين ف - ٢ و ف - ٣ الذين يدخلون الخدمة عن طريق الامتحانات التنافسية الوطنية أو امتحانات الترقية من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية. ويلزم أيضاً توفير المزيد من فرص التدريب والتطوير الأكثر منهجية لجميع فئات الموظفين طوال حياتهم الوظيفية، سواء لدعم التطور الفردي أو لضمان احتفاظ الأمانة العامة بما يلزم من اقتدار ومرونة لتلبية المطالب المتطورة التي تُطلب من المنظمة.

١٦ - ويجري بشكل فعال تعزيز أدوار الإدارة ومسؤولياتها بصدد تعزيز التطوير الوظيفي وتوفير الدعم للحياة الوظيفية، وذلك من خلال برنامج التدريب على إدارة البشر؛ كما يجري تعزيزها بتنفيذ نظام إدارة الأداء. ويقضي نظام تقييم الأداء الجديد بإجراء مناقشة منهجية بين فرادى الموظفين ورؤسائهم بشأن احتياجات التطور المقبل، بما فيها تعيين الاحتياجات التدريبية وتخطيط الحياة الوظيفية. وتطور المنظمة في الوقت الجاري قدراتها المتعلقة بقواعد البيانات والتخطيط لدعم التخطيط للحياة الوظيفية والإحلال. ويتوقع أن تكون أوجه المقدره التي يستند إليها برنامج التدريب على إدارة البشر بمثابة لبنات للارتقاء إلى مستويات أخرى من المسؤولية. كما ستكون عمليات الانتداب الموجه، التي يرتأى أنها تشجع على التنقل داخل مراكز العمل وفيما بينها، عنصراً هاماً من عناصر التطور الوظيفي.

## ١ - صغار موظفي الفئة الفنية: البناء للمستقبل

١٧ - يعتزم القيام، اعتباراً من عام ١٩٩٧، بإدخال برنامج شامل يستهدف تطوير قدرات صغار موظفي الفئة الفنية. وسيشمل البرنامج التدريب في مراحل معينة من الحياة الوظيفية، فضلاً عن انتدابات أولية موجهة. وسيشترك هؤلاء الموظفون في برنامج تنسيب موجه مركزياً لكي يستفيدوا من انتدابين اثنين على الأقل لهم للعمل تحت إشراف رئيسين مختلفين في السنوات الأربع أو الخمس الأولى من خدمتهم. وستكون الترقية إلى الرتبة ف - ٣ مشروطة بالأداء المرضي خلال انتدابهم هاتين المرتين وبإبداء القابلية للتنقل والقدرة على التكيف حسب مختلف المتطلبات الفنية للأمانة العامة العالمية.

١٨ - وسيشترك جميع موظفي الفئة الفنية المعينين في بداية السلم الوظيفي في برنامج توجيهي معزز ينظم في المقر. وهذا البرنامج، الذي صمم ليكون مكملاً للتدريب أثناء العمل الذي سيتلقاه كل موظف خلال فترتي انتدابه الأوليتين للعمل، سيهيئ وعياً عاماً بعمل المنظمة عموماً وقاعدة أساسية من المعارف والمهارات ومنظور الخدمة العالمي اللازم لحياة وظيفية في الخدمة المدنية الدولية.

١٩ - ولتزويد الموظفين في بداية السلم الوظيفي بالدعم اللازم لبناء أساس قوي لازم للنمو المهني مستقبلاً، سيحتفظ مكتب إدارة الموارد البشرية بسجل مركزي للتنسيب الوظيفي وسيدعم تقدم الموظفين ويرصده بصفة دورية. وسيجري مركزياً تنظيم الانتدابات الموجهة داخل مراكز العمل وفيما بينها، باشتراك رؤساء جميع المكاتب والإدارات، لضمان تعرض صغار موظفي الفئة الفنية لنطاق كامل من الخبرات التنظيمية وفرص التطور.

٢٠ - ويلاحظ الأمين العام أن الجمعية العامة طلبت منه، في الفقرة ١١ من الجزء الأول من قرارها ٢٢٢/٤٩ ألف، أن "يدمج، لأغراض عرض الميزانية وإدارتها، الوظائف من الرتبتين ف - ١ و ف - ٢ ومن الرتبتين ف - ٣ و ف - ٤ من الفئة الفنية" كما طلبت "أن تنفذ هذه التوصيات على سبيل التجربة في الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧". إلا أن الأمين العام يلاحظ كذلك أن الجمعية العامة قد نظرت، في سياق نظرها في ميزانيته البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧، في تقريره المتعلق بإجراءات ومعايير إنشاء الوظائف وإلغائها وإعادة تصنيفها وتحويلها ونقلها<sup>(٣)</sup>. وقد وافقت الجمعية العامة، بموجب قرارها ٢١٤/٥٠، على الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧، ووافقت بصفة خاصة على تعليقات وتوصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بصيغتها المبينة في الفصل الأول من تقريرها الأول عن الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧<sup>(٤)</sup>. ونتيجة لذلك، وافقت الجمعية العامة، بناءً على مشورة اللجنة الاستشارية، على توصيات الأمين العام التي تدعو إلى تطبيق الإجراءات التالية:

(أ) عندما لا يكون هناك تغيير في توزيع الوظائف في الميزانية البرنامجية كما وافقت عليها الجمعية العامة، تتاح للأمين العام المرونة لإعادة تصنيف الوظائف حتى الرتبة ف - ٥:



(ب) إذا قام الأمين العام بتغيير توزيع الوظائف من خلال إعادة التصنيف بنسبة تزيد عن ٠,٥ في المائة أو تقل بهذه النسبة في كل رتبة ... مع ضمان عدم تجاوز الاعتمادات القائمة، ... يتعين عرض التغييرات على الجمعية العامة للموافقة عليها.

وسيمارس الأمين العام المرونة الممنوحة له بموجب قرار الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ لتسهيل تنقل موظفي الرتب ف - ١ و ف - ٢ و ف - ٣ خلال نظام قائم على انتدابات الموظفين الموجهة. ومتى فعل ذلك، فسيتيقن من الحفاظ على الصلة بين الأعداد الإجمالية في كل رتبة ومن عدم تجاوز الاعتمادات القائمة.

## ٢ - برامج أخرى للتطوير الوظيفي

٢١ - تهيأ، في إطار الاستراتيجية العامة لتنمية الموارد البشرية، فرص شتى للتطوير والتدريب الوظيفيين لجميع فئات الموظفين، تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة حالياً ومستقبلاً وتلبية احتياجات تطوير مهارات الموظف وأمانه المتعلقة بالحياة الوظيفية. وحسبما أكدت الاستراتيجية، فإن المسؤولية عن نمو الحياة الوظيفية وتطورها تكمن في جانبين: في المنظمة، التي يجب أن تقدم المساعدة الإدارية والدعم الهيكلي؛ وفي الموظف، الذي يجب أن يكون مستعداً للإدارة الذاتية وللنمو المهني والتكيف، وأن يكون ملتزماً بذلك.

٢٢ - وتنصب برامج التطوير الوظيفي والتدريب الوظيفي، جميعها، على المجالات ذات الأولوية المعيّنة للنمو التنظيمي واحتياجات الأداء. وعلى سبيل المثال، أعد، لدعم إعداد كادر من الموظفين للخدمة في الوظائف الإدارية العليا الرئيسية، بمراكز عمل المقار وفي العمليات الميدانية، برنامج يوفر التدريب الشامل على المبادئ والأسس المنطقية التي تستند إليها سياسات الأمم المتحدة وممارساتها وإجراءاتها الإدارية في جميع مجالات الإدارة، بما في ذلك: إدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، والميزانية، وخدمات المشتريات والدعم، ويهدف البرنامج إلى تعزيز القدرات اللازمة لضمان الممارسة الدقيقة المتسقة في شتى مراكز العمل. كما يوفر البرنامج تدريباً على مهارات الاتصال.

٢٣ - وقد أنشئ في أواخر عام ١٩٩٤ برنامج تدريبي خاص لإدارة عمليات حفظ السلام، روعيت فيه الأهداف نفسها. وحتى الآن، عكّدت أربع دورات تدريبية، جرى خلالها تدريب نحو ٧٠ شخصاً على الاضطلاع بالمهام الإدارية الميدانية. كما أعد برنامج جديد للتعرف على من يمكنهم شغل وظائف الموظفين الإداريين الأوائل في البعثات، ولتدريب هؤلاء الأشخاص على مجالات المهارة المستهدفة للوظائف الإدارية العليا الرئيسية، وبالإضافة إلى تدريب هؤلاء الأشخاص على مجالات المهارة المستهدفة للوظائف الإدارية العليا الرئيسية، يشدد هذا البرنامج، الذي يستغرق ١٢ أسبوعاً، على مهارات الإدارة والقيادة، لا سيما فيما يتعلق بالإشراف على موظفين متنوعين في حالات الخدمة الميدانية. وهو يشتمل على تدريب مكثف في أثناء العمل. وحتى الآن، جهزت حلقات العمل المنظمة للتأهب للبعثات - التي تشمل الحياة اليومية في البعثات، ومعالجة

الضغط النفسي، والمسائل الإدارية والقانونية والصحية، فضلا عن السوقيات الأساسية - نحو ٢٠٠ موظف لكي يُنتدبوا للمهام الميدانية.

٢٤ - وثمة مجال تدريبي هام آخر، هو التدريب على تكنولوجيا المعلومات. ويهدف البرنامج إلى تزويد الموظفين من جميع الرتب بالمهارات الأساسية اللازمة للعمل في بيئة تستعمل الحاسوب بشكل متزايد، وإلى تعظيم قاعدة المهارات التخصصية اللازمة لتصميم وتنفيذ نظم المعلومات التي تضي الطابع الآلي على العمليات المستخدمة في العمل وترتقي بنوعية المعلومات اللازمة لإدارة العمليات التي تتسم باللامركزية. ويمكن للموظفين والمديرين الاستفادة من البرامج التدريبية التي يقودها معلمون أو تقوم على نظام الدراسة الذاتية، في شتى أنحاء الأمانة العامة، وفي جميع الجهود الرامية إلى ترشيد العمليات المستخدمة في العمل وترشيد التدفق المعلوماتي.

٢٥ - وقد أكدت الجمعية العامة من جديد، بقرارها ١١/٥٠ المؤرخ ٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥، أهمية التعددية اللغوية، وتعزيز تعلم جميع اللغات الرسمية، وضمان توفير الموارد الكافية لمواصلة تعليم اللغات الرسمية الست على جميع المستويات. ولذلك، قدم برنامج التدريب اللغوي الأساسي دورات باللغات الرسمية الست لنحو ٢٠٠٠ موظف في عام ١٩٩٥ فضلا عن نحو ٥٠٠ من موظفي البعثات الدائمة.

٢٦ - ولكي يعد التدريب اللغوي وفقا لاحتياجات المنظمة وتضان مهارات الموظفين اللغوية، أعدت دورات دراسية خاصة لتعزيز مهارات الاتصال للأغراض المتصلة بالعمل. وهي تشمل: دورات دراسية للتدريب على صوغ الرسائل والمذكرات والتقارير؛ وعلى عرض المسائل والأفكار شفويا، وعقد الاجتماعات الفعالة، وإجراء المفاوضات.

٢٧ - ويوفر برنامج المنظمة لترقية المهارات الفنية آلية أخرى تتيح للإدارات بشتى أنحاء الأمانة العامة أن تكفل الحفاظ على المقدرة المتخصصة اللازمة لتنفيذ الأعمال الفنية وأن تكفل تحديث هذه المقدرة. ويعمل البرنامج بطريقة لا مركزية. إذ تضع الإدارات الخطط التدريبية السنوية على أساس احتياجاتها ذات الأولوية، فضلا عن احتياجات التدريب الفردية المحددة خلال مناقشات إدارة الأداء. وهذا البرنامج مثال على التزام الأمين العام بزيادة تحقيق اللامركزية وتفويض السلطة المقترن بالمساءلة، وبتمكين المديرين من تقييم احتياجاتهم وضمان أكفاً استعمال للموارد المخصصة لهم. ويؤثر النجاح في تنفيذ الخطط التدريبية تأثيرا مباشرا على مستوى التمويل المخصص لكل مكتب في السنوات اللاحقة. ويوفر البرنامج أدوات لتطويع إمكانات الموظفين وسد ثغرات المعرفة والمهارة، سواء بالتدريب المنظم داخليا أو بالدراسات الخارجية.

٢٨ - وللاستفادة إلى أقصى حد من جميع التكنولوجيات المتاحة وتوفير تدريب مرن يحقق فعالية التكلفة في مختلف أنحاء الأمانة العامة العالمية، يجري استطلاع منهجيات تدريبية جديدة، من بينها زيادة استعمال التعلم عن بعد للمكاتب الواقعة فيما وراء البحار، لأجل استعمالها في المستقبل استعمالا أكثف. ومثال ذلك

أن المختبر اللغوي قد حوّل إلى مركز للدراسة الذاتية والموارد، يتاح فيه للموظف أن يتزود بالمواد المتاحة المطبوعة أو المسجلة على أشرطة صوتية أو أشرطة فيديو أو في صورة حاسوبية أو صورة متعددة الوسائط، لكي يدرس بمفرده.

### ٣ - توجيه عمليات إعادة الانتداب توجيهها يعزز التطور الوظيفي

٢٩ - سيؤخذ أيضا وبصورة تدريجية بنظم انتدابات الموظفين الموجهة، فيما يتعلق بفئات مهنية معينة، منها الموارد البشرية، والميزانية، وخدمات المؤتمرات، والشؤون المالية، والمشتريات، وإدارة خدمات الدعم. وسيتيح ذلك فرصا في تخصصات متعددة لازمة لاكتساب المهارات اللازمة أو إجادتها وسيوفر إطارا للمؤهلات والمهام المطلوبة، ومنها التنقل بين المكاتب بعيدا عن المقر والبعثات الميدانية. وسيستمر دعم هذه النظم عن طريق برامج تدريبية مصممة خصيصا لهذا الغرض، كالبامج التي وضعت لمهام المسؤولين الإداريين ومهام إدارة عمليات حفظ السلام (انظر الفقرتين ٢٣ و ٢٤ أعلاه).

٣٠ - وسيجري أيضا تنشيط وتعزيز نظام الانتدابات الموجهة الحالي للموظفين اللغويين فيما بين شتى مراكز العمل. وسيطلب إلى الموظفين، بعد تلقيهم تدريبا أوليا في نيويورك، أن يعملوا في مراكز عمل أخرى وأن يثبتوا ازدياد مهاراتهم وقدرتهم على التكيف. وسيبدأ الانتداب بعد التأكد من أن الموظف قد أكمل، على نحو مرض، تدريبه في المقر. وسيشارك في توجيه عمليات الانتداب مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم ومكتب إدارة الموارد البشرية، بغية الوفاء باحتياجات مختلف مراكز العمل التابعة للأمانة العامة العالمية من حيث مزيج اللغات ومن حيث المهارات اللغوية. ويتوقع عادة أن يعمل الموظف، لكي يترقى وظيفيا، في عدد من مراكز العمل على امتداد حياته الوظيفية.

٣١ - ويعتقد الأمين العام اعتقادا راسخا أن نظم الانتدابات الموجهة يمكنها، إذا ما جرى توجيهها بعناية بالتعاون مع رؤساء الإدارات والمكاتب، أن تسهم في بناء كادر من موظفي الخدمة المدنية الدولية المستعدين للتنقل والمتعددي المهارات والأقدر على التكيف مع المهام والاحتياجات الناشئة. وستعزز هذه النظم أيضا التعاون فيما بين مراكز العمل والإدارات وستساعد في تكوين إحساس بالانتماء إلى المنظمة وبوحدة الهدف.

### دال - كلية موظفي الأمم المتحدة

٣٢ - في الوقت الذي تواجه فيه منظومة الأمم المتحدة مهام متزايدة التعقيد والتنوع، كثيرا ما تتطلب أن ينتهج حيالها نهج مشترك بين الوكالات وشامل لعدة قطاعات، يعتقد الأمين العام أن كلية موظفي الأمم المتحدة، عندما توجد، ستكون لديها قدرة كبيرة على تعزيز فرص تدريب الموظفين تدريبا متكاملًا ومتجاوبا وفعالا من حيث التكاليف في المجالات التي تهم المنظومة ككل. ولن يستطيع المنهج الدراسي للكلية، الذي يجري حاليا وضعه بالتشاور مع منظمات في النظام الموحد، تعزيز المعرفة بالمواضيع والمهارات

التقنية فحسب بل سيستهدف أيضا تكوين رؤية على نطاق المنظومة لأهداف العمل المنسق واستراتيجياته وفرصه. ولن تكون كلية الموظفين، التي تمول بالكامل من مصادر خارجة عن الميزانية، تكرارا للقدرات التنظيمية بل ستكون مكملة لها، وذلك عن طريق توفير التدريب المتعدد التخصصات والشامل لعدة قطاعات انطلاقا من منظور يشمل المنظومة كلها. ومن المجالات التي جرى تحديدها للبرامج الأولية حفظ السلام وصنع السلام، وإدارة حالات الطوارئ المعقدة، والتنمية الإدارية، والأنشطة التنفيذية من أجل التنمية. وينبغي أن توجه أنشطة الكلية بحيث تؤدي إلى تيسير وضع المعايير وإقامة قنوات اتصال على صعيد المنظومة كلها والتشجيع على نشوء ثقافة إدارية مشتركة على نحو أعم. وتعد كلية الموظفين، بشكلها هذا، عنصرا مهما من عناصر النهج العام الذي ينتهجه الأمين العام نحو الإصلاح.

#### هاء - شروط الخدمة

٣٣ - لا بد من أن تثير الجهود الرامية إلى بناء خدمة مدنية دولية أقوى مسائل شروط الخدمة، وخاصة الشروط المتعلقة بالمركز الوظيفي والأجر. ولذا، يشاطر الأمين العام منظومة مؤسسات الأمم المتحدة كل ما أبدته، عن طريق لجنة التنسيق الإدارية من شواغل تؤكد على الحاجة الماسة إلى كفاءة توافر شروط خدمة قادرة على المنافسة ومن شأنها أن تمكن هذه المنظمات، على تنوعها، من أن تجتذب موظفين على أعلى مستوى وتحافظ بهم. وتعمل معظم المنظمات حاليا في ظل قيود مالية خطيرة وفي ظل حالة التباس. فعدد كبير منها يمر بإصلاحات كبرى وعمليات لإعادة الهيكلة. وينبغي أن ينظر إلى كفاءة قدرة شروط الخدمة على المنافسة على أنها جزء لا يتجزأ من عملية الإصلاح الضرورية هذه.

٣٤ - ومن المهم للغاية أن ينتهج، في الفترة المقبلة، نهج مزدوج، يتمثل شقه الأول في التماس الكفاءة بنشاط وعلى الدوام، وتعزيز الأداء، بما في ذلك الأداء الإداري، والإصلاح الهيكلي والإداري؛ ويتمثل شقه الثاني في أن تسعى لجنة الخدمة المدنية الدولية بنفس الهمة إلى وضع التدابير اللازمة للكفاءة التامة لتوافر شروط خدمة قادرة على المنافسة، وذلك وفقا لمبدأ نوبلمير. ويشكل كلا هذين الهدفين جزءا من السياسة التي قررتها الجمعية العامة. وينبغي السعي لبلوغهما بقوة وبصورة متعاضدة.

٣٥ - ويجب أن تذكر، على وجه الخصوص، مسألة التعيينات الدائمة. وسيصدر تقرير مستقل تلبية لطلب الجمعية الوارد في الفقرة ٥ من الجزء الثاني من قرار الجمعية العامة ٢٢٢/٤٩ ألف الداعي إلى تقديم "مقترحات محددة بشأن نسبة التعيينات على أساس محدد المدة". وسيتناول التقرير بالتحليل النسبة الحالية للتعينات الدائمة في مقابل التعيينات المحددة المدة، وسترد فيه مقترحات لكي تنظر فيها الجمعية العامة. بيد أن الأمين العام يود، مهما يكن من أمر، أن يؤكد مجددا على أهمية إقامة وتعزيز خدمة مدنية دولية أساسية مستقلة على أعلى مستوى، بشروط الخدمة التي تكفل لها الاستمرار، ومع وجود البرامج والممارسات الإدارية التي تحافظ على حيويتها ووفائها باحتياجات المجتمع الدولي.

### واو - إصلاح نظام العدل الداخلي

٣٦ - استعرضت الجمعية العامة، في دورتها التاسعة والأربعين والخمسين، مقترحات الأمين العام الداعية إلى إدخال إصلاحات في نظام العدل الداخلي<sup>(٥)</sup>. وقد وضعت هذه المقترحات استناداً إلى مشاورات شاملة مطولة وصعبة أجرتها لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة بغية تعزيز نظام العدل الداخلي في سياقين هما: تيسير التسوية المبكرة للخلافات قبل أن تتحول إلى طعون رسمية؛ وإضفاء طابع الاحتراف على الطعون والآليات التأديبية. والهدف العام للإصلاحات المقترحة هو إنشاء نظام أكثر تساوفاً وعدلاً وشفافية ويتسم بمزيد من صبغة الاحتراف والكفاءة.

٣٧ - وقد قررت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٠/٥٠ المؤرخ ٧ حزيران/يونيه ١٩٩٦، أثناء دورتها الخمسين المستأنفة، دعوة لجننتها السادسة إلى أن تدرس، على سبيل الأولوية في بداية الدورة الحادية والخمسين، الآثار القانونية المترتبة على المقترحات المتعلقة بإصلاح نظام العدل الداخلي، وأن تطلب إلى لجننتها الخامسة أن تعود إلى المسألة في دورتها الحادية والخمسين.

٣٨ - وريثما تنظر الجمعية العامة بصورة وافية في الإصلاح المقترح، أصبح هناك تركيز أكبر على الاستعراض المبكر للقرارات الإدارية المطعون فيها بغية تسوية أكبر عدد ممكن منها، كما يجري السعي إلى التصالح قبل التقاضي.

### زاي - العلاقات بين الموظفين والإدارة

٣٩ - تقتضي استراتيجية الأمين العام تبادل المعلومات إلى أقصى حد مع ممثلي الموظفين ومع الموظفين عموماً من أجل تحسين الاتصال والثقة بين الموظفين والإدارة. ويجري السعي بقوة لتحقيق هذا الهدف، حيث تستخدم المنشورات الإعلامية الحالية إلى أقصى حد، ومنها المنشور المعنون Secretariat News ويجري إنشاء قنوات إعلامية جديدة من قبيل MANAGEMENT UPDATE والنشرة الإلكترونية INFOSTAFF الصادرة عبر البريد الإلكتروني cc:mail؛ وجميع هذه المنشورات متاحة لموظفي الأمانة العامة في العالم كله. وقد جرى خصيصاً تصميم حملة اتصالات إعلامية خاصة لبرنامج تكيف الموظفين وإعادة توزيعهم وانتقالهم تستخدم فيها وسائط متعددة، وذلك من أجل إحاطة الموظفين علماً بجميع نواحي برنامج إنهاء الخدمة المبكر وبرنامج إعادة توزيع الموظفين لعام ١٩٩٦. وعمم، في إطار البرنامج، عدد خاص من المنشور المعنون Personal Notes على جميع مراكز العمل، وعقدت "اجتماعات عامة" مع موظفي المقر ككل. وعلاوة على ذلك، صورت جلسات إحاطة إعلامية لمسؤولين تنفيذيين وأرسلت التسجيلات المرئية لتلك الجلسات إلى جميع مراكز العمل حتى يتسنى إبقاء جميع الموظفين على علم بأحدث التطورات المستجدة. وجرت استشارة الهيئات الممثلة للموظفين، وأبلغت تلك الهيئات عند الاقتضاء، بجميع التدابير المتخذة لإنفاذ التخفيضات اللازم إدخالها في عدد الموظفين من أجل تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠.

٤٠ - وطيلة الفترة المشمولة بالتقرير، كانت المشاورات بين الموظفين والإدارة في اللجنة الاستشارية المشتركة الداخلية ولجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، وهي لجنة عالمية، تجري وفقا للفصل الثامن من النظامين الأساسيين والإداري للموظفين. وحدث تبادل للمعلومات، كما روعيت إلى أقصى حد ممكن آراء ممثلي الموظفين لدى وضع السياسات واتخاذ المبادرات التي تؤثر في شروط خدمة الموظفين ورفاههم. وقد أثبتت الخبرة أن المشاورات البناءة بين الموظفين والإدارة يمكن أن تدعم التغيير التنظيمي الذي أيده الدول الأعضاء.

٤١ - بيد أن الخبرة أثبتت أيضا أن تغيير الثقافة الإدارية يحتاج إلى إدخال تغييرات في النهج المتبع في إجراء المشاورات بين الموظفين والإدارة. ويؤكد تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠ والأخذ بنظام تقييم الأداء، ووضع الإصلاحات المقترح إدخالها في نظام العدل الداخلي، الحاجة الماسة إلى كفالة أن تظل المشاورات بين الموظفين والإدارة مصدرا من مصادر المشورة التي يعتمد عليها الأمين العام.

### ثالثا - تعزيز الدعم التنفيذي: تخطيط الموارد البشرية

#### وتوظيفها وإدارتها

#### ألف - تخطيط الموارد البشرية

٤٢ - أتاحت الجمعية العامة، بتأييدها لاستراتيجية الأمين العام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، قدرة متواضعة داخل مكتب إدارة الموارد البشرية تتولى تخطيط الموارد البشرية بهدف التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من الموارد البشرية التي تكفي للوفاء بالاحتياجات التشغيلية ووضع استراتيجيات تكفل أن يجري، في الوقت المناسب، اتخاذ إجراءات لتدريب الموظفين وتطويرهم وظيفيا أو اتخاذ إجراءات للتوظيف. وتوافر بيانات عن الموظفين في العالم كله تتسم بالشمول وحسن التوقيت والموثوقية، هو احتياج يمثل حدا أدنى. ومع أن هذه البيانات ليست متاحة فورا، من المتوقع أن تتوافر عن طريق تنفيذ نظام المعلومات الإدارية المتكامل تنفيذا شاملا. ومع ذلك يجري حاليا، على المدى المتوسط، وباستخدام قاعدة البيانات المتعلقة بالتوظيف على نطاق العالم الموجودة في مكتب إدارة الموارد البشرية، توسيع الدور الذي يقوم به المكتب في تخطيط الموارد البشرية، من أجل وضع اسقاطات للتناقص الطبيعي للموظفين في كل فئة وظيفية وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي يمكن تلبيتها، في نهاية المطاف، عن طريق تخطيط إحلال الموظفين الذي يستند إلى قوائم بمهارات الموظفين يعول عليها، ودعم التطوير الوظيفي، وهياكل دعم الحياة الوظيفية والتعيينات الموجهة، وخاصة عن طريق الامتحانات التنافسية الوطنية، التي تستهدف تلبية الاحتياجات الوظيفية وتحسين التوازن الجغرافي وتحقيق التكافؤ بين الجنسين. وسيحقق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، برسمه صورة حالية ومستقبلية للموارد البشرية للأمانة العامة ولمواطن قوتها وضعفها، درجة أكبر من إمكانية التنبؤ بالاحتياجات، ومن ثم تحسين ضوابط التكاليف ذات الصلة.

#### باء - ترشيد عملية ملء الشواغر

٤٣ - تشدد استراتيجية الأمين العام على استمرار تنسيب الموظفين وتوظيفهم وفقا لأرفع معايير الكفاءة والاقتدار والنزاهة في سياق أوسع نطاق ممكن من التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين، وفقا للفقرة ٣ من المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، بذلت الجهود لترشيد إجراءات التوظيف والتنسيب، ولزيادة التعاون مع الدول الأعضاء ومديري البرامج وزيادة الاتصال بهم. ويجري ضغط العمليات والوقت وصقل التدابير النوعية الأخرى عند تلبية احتياجات الإدارات المتعلقة بتدبير الموظفين في أحسن توقيت وبأفعل طريقة.

٤٤ - وكجزء من تدابير الكفاءة الشاملة للأمانة العامة، وعلى سبيل المتابعة للمشاورات التي جرت مع الدول الأعضاء عن طريق اللجنة الخامسة التابعة للجمعية العامة ومع ممثلي الموظفين من خلال لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة على الصعيد العالمي، سيجري في خريف ١٩٩٦ ترشيد نظام ملء الشواغر. لذلك، تتوقع الأمانة العامة أن تقلل الزمن المقدر لملء أي شاغر. وهذا سيقضي التخطيط مسبقا للشواغر، والاستعمال الأمثل لوسائل الاتصالات الالكترونية، والبحث عن مرشحين مستهدفين. ومثلما حدث في الماضي، سيلتمس التعاون والدعم التامان من الدول الأعضاء. ويعمل مكتب إدارة الموارد البشرية مع مديري البرامج على توقع الاحتياجات من الموارد البشرية في أقرب مرحلة ممكنة، وبذلك يمكن تضادي الترتيبات المؤقتة غير المرضية والتأخير وتصور أن المرشحين يكون قد تم اختيارهم بالفعل لملء الشواغر حتى قبل الإعلان عنها.

#### جيم - التوظيف

٤٥ - بينما يتسم التخطيط الفعال والعمليات الفعالة في مجال التوظيف بأهميتهم في ظل الظروف المستقرة، فإنهم يصبحون حيويين لمنظمة تشهد تغييرا كبيرا. ولا بد لمثل هذا التخطيط ومثل هذه العمليات أن يكونوا استشرافيين وشديدي الدينامية، لا من حيث توقع مختلف قوى التغيير المؤثرة على المنظمة وتسخير تلك القوى فحسب، بل من حيث الاستجابة للتغيير بمرونة وسرعة أيضا. ولا بد لهم أن يعالجوا الاختلال بين نسبي الجنسين وانعدام تمثيل الدول الأعضاء في تركيبة الموظفين أو نقص تمثيل تلك الدول في تلك التركيبة. ولما كانت الأمانة العامة قد وضعت ذلك في الاعتبار، على مدى الفترة المشمولة بالتقرير، فقد انصب اهتمامها على المجالات التالية:

#### ١ - التوظيف الاستباقي: البحث عن المرشحين بصورة أكثر تركيزا

٤٦ - من الناحية التاريخية، أدى ضعف التخطيط للموارد البشرية وسلبية ممارسات التوظيف إلى التأخير لفترات طويلة في ملء الشواغر. ولذلك، كثيرا ما لا تعمم إعلانات الشغور إلا بعد شغور الوظيفة بينما يسعى المديرون بصفة عامة إلى شغل الوظائف عن طريق التعيينات الجديدة القصيرة الأجل أو تجديد مثل هذه التعيينات باعتبار ذلك تدبيرا مؤقتا يسمح بمواصلة إنجاز البرامج. وكثيرا ما يجتذب الإعلان العام على النطاق العالمي عددا كبيرا من المرشحين. ويتولد التوتر في عملية الاختيار من جراء عمليات الفرز

التي تستغرق وقتا طويلا وتهيؤ مديري البرامج لاختيار مرشحين معروفين لهم أو مجلوبين لهم بواسطة مصادر معروفة. وتبين الخبرات المكتسبة في الآونة الأخيرة أنه يمكن تحاشي ذلك بتحسين الاتصال بين الإدارات/المكاتب ومكتب إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى جهود مشتركة تبذل في مراحل مبكرة من العملية. وعندئذ يحدد الجانبان معا المعالم العامة لعمليات البحث عن المرشحين وتستهل حملات التوظيف لملء مجموعات من الشواغر، لا شواغر فردية. وعلى الرغم من استعمال هذا النهج بصفة جد محدودة نظرا للقيود المفروضة حاليا على التوظيف، فإنه قد أسفر عن نتائج مشجعة، مما أتاح إعداد جداول بأسماء المرشحين الواعدين الذين يمكنهم شغل الشواغر المتوقعة مستقبلا. وبينما يزداد زخم تخطيط الموارد البشرية ويجري تشغيل الإصدارين الأول والثاني من إصدارات نظام المعلومات الإدارية المتكامل (بيانات الموارد البشرية) في جميع مراكز العمل، سيصبح التخطيط المسبق المحسن هو القاعدة بالنسبة لبرامج التوظيف وبرامج تنسيب الموظفين على السواء.

#### ٢ - مصادر التوظيف: تعزيز التعاون مع الدول الأعضاء

٤٧ - تشترك الدول الأعضاء بصورة فعالة في عملية التوظيف، وستظل كذلك. وللاستجابة لشواغل الدول الأعضاء بشأن تأخر استلام المادة المطبوعة، يجري الآن استخدام وسائل بديلة تتيح إعلانات الشغور الكترونيا بوسائل من بينها نظام القرص البصري والشبكة العالمية (World Wide Web) على "الانترنت".

٤٨ - وتدعيما لنهج بحثي أكثر تركيزا، شرعت الأمانة العامة، بمساعدة من بعض الدول الأعضاء والمؤسسات الداخلة في النظام الموحد، في العمل بصورة منهجية على إقامة شبكة مؤلفة من مصادر واتصالات عالمية في مجال التوظيف. وهذه الشبكة مصممة على هيئة سلسلة من قواعد البيانات المقسمة حسب المناطق الإقليمية والبلدان وحسب المجموعات المهنية، وتشمل الرابطات المهنية والمنظمات ونقاط تجمع الموارد الفردية. وهي مصممة لكي تساعد أساسا على ملء الشواغر في الرتب العليا، بوصفها أداة مكملة للنظام القائم المتمثل في تعميم نصوص إعلانات الشواغر، الورقية والالكترونية، والبحث عن مرشحين. وإقامة مثل هذه الصلات يستغرق وقتا؛ كما أن فعالية تكلفة النظام ستزداد بازدياد تطور قواعد البيانات. ويتوقع أن يصبح هذا بالتدريج هو الأسلوب المفضل لتحديد المرشحين المؤهلين، إذ تبين التجربة أن الأساليب التقليدية، التي من قبيل الإعلانات الدورية والصحفية، كثيرا ما لا تأتي بأفضل المرشحين، فضلا عن أنها أداة أكثر تكلفة وأقل فعالية نسبيا.

٤٩ - ولا تزال الأمانة العامة ترحب بمبادرات الدول الأعضاء التي أنشأت على الصعيد الوطني قوائم بأسماء المرشحين المؤهلين تأهيلا جيدا، لا سيما النساء. وتبين التجربة أن الدول الأعضاء التي تتوافر لديها قوائم مستوفاة مؤهلة أفضل من غيرها لتقديم مرشحين مؤهلين يتنافسون بنجاح، وفي الوقت المناسب، لشغل شواغر معينة. وعندما يستأنف التوظيف العادي، يلتزم مكتب إدارة الموارد البشرية بالعمل في تعاون وثيق مع الدول الأعضاء لاستكشاف أفضل مواردها البشرية المؤهلة المتاحة للخدمة لدى الأمم المتحدة.



(أ) الامتحانات التنافسية الوطنية

٥٠ - سيظل التوظيف السنوي المنظم من خلال عملية الامتحانات التنافسية الوطنية يستهدف البلدان غير الممثلة والبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً. وفي عام ١٩٩٥، أُجري ١٢ امتحاناً في ٢١ دولة من الدول الأعضاء؛ وفي عام ١٩٩٦، أُجري ١٦ امتحاناً في ١٩ دولة من الدول الأعضاء. وقد أُجريت، بالقدر الممكن، امتحانات دون إقليمية بوصفها وسيلة لتحقيق الحد الأقصى من إمكانية التوصل إلى مرشحي الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً مع تكبد الحد الأدنى من النفقات التشغيلية. وخلال الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ حتى حزيران/يونيه ١٩٩٦، وظف ٥١ مرشحاً من ٢٤ دولة عضواً بفضل عملية الامتحانات التنافسية الوطنية لشغل وظائف الرتبة ف - ٢. وعلى مدى الفترة نفسها، وظف ستة مرشحين من أربع دول أعضاء بفضل عملية الامتحانات التنافسية الوطنية لشغل وظائف الرتبة ف - ٣. ووفقاً لخطة عمل الأمين العام الاستراتيجية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة<sup>(١)</sup>، بصيغتها التي أقرتها الجمعية العامة في دورتها التاسعة والأربعين<sup>(٢)</sup>، فتح باب الامتحان أمام موظفي فئة الخدمات العامة، الذين تتوافر فيهم بصورة أخرى شروط التقدم للامتحان. ولم تتحدد بعد بشكل نهائي نتيجة هذه الممارسة.

(ب) برنامج التدريب الداخلي

٥١ - بينما لم تتبع في ظل القيود المفروضة حالياً على التوظيف والميزانية الاستراتيجية التوظيف من الحرم الجامعي، جرى تنقيح برنامج التدريب الداخلي وتوسيعه كوسيلة لتشجيع جيل جديد مهتم بأعمال الأمم المتحدة. وطوال السنة، وزع نحو ٣٧٥ من طلاب الجامعات على إدارات المقر في إطار ثلاثة برامج مختلفة، كل منها مدته شهران. وقام هؤلاء الطلاب بأعمال بلا أجر أسندت إليهم تحت إشراف الموظفين وبذلك توافرت موارد ممتازة للادارات المشتركة في تلك البرامج وتوافرت خبرة تعلم قيّمة للمتدربين داخلياً.

٥٢ - وفي محاولة لتنويع الاشتراك في البرنامج، جرى مسح لجامعات أمريكا الشمالية للتعرف على الطلاب من رعايا الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً. ونتيجة لذلك، أُدرجت بجدول القيد في صيف ١٩٩٦ أسماء ١٤٢ طالباً، من بينهم ٤٤ طالباً من الدول الأعضاء التالية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً: أذربيجان، وأرمينيا، وأنغولا، وأوكرانيا، وإيطاليا، وتركمانستان، وجمهورية مولدوفا، وجنوب أفريقيا، وجورجيا، وطاجيكستان، وقيرغيزستان، ولاتفيا، والنرويج، واليابان. وهناك دلائل على أن البرنامج يمكن زيادة التوسع فيه لاستيعاب رعايا مثل هذه الدول الأعضاء، إذا أمكن التوصل إلى موارد محدودة آتية من خارج الميزانية لمنح مرتب للطلاب خلال فترة تدريبهم الداخلي. وفي الوقت الراهن، لا تملك الأمانة العامة لا السلطة ولا الموارد المالية اللازمة لكي تفعل ذلك. وقد أمكن تنفيذ البرنامج بفضل الدعم الذي قدمته دولة عضو لإدارة برنامج التدريب الداخلي، وذلك استجابة للفقرة ٧ من الجزء الأول من قرار الجمعية العامة ٢٢٢/٤٩ ألف.

٥٣ - وبرامج التدريب الداخلي تدار على نطاق أصغر على الصعيد المحلي في مراكز عمل أخرى. وتتباين أشكال هذه البرامج وهيكلها نوعاً ما إذا ما قورنت بالبرنامج المنفذ في المقر، إذ تنعكس فيها الاحتياجات المميزة لشتى المكاتب، والسماوات التي تنفرد بها المناطق الإقليمية، ومدى توافر الطلاب المؤهلين.

### ٣ - المقابلات المنظمة والتحاور من بعد

٥٤ - على النحو المتوخى في استراتيجية الأمين العام، قام مكتب إدارة الموارد البشرية خلال الثمانية عشر شهرا الأخيرة بتصميم وإجراء مقابلات منظمة لأفرقة مع المرشحين. وفي الوقت الذي تعد فيه هذه المقابلات قاعدة معمولا بها في مجال التوظيف بصفة عامة، فإنه يجري على نحو انتقائي استخدام عمليات جماعية ذات اتجاه محدد، وذلك في ضوء التكاليف التي تنطوي عليها من حيث الوقت الذي يقضيه الموظفون في تصميمها وإجرائها. وفي هذه الحالات، تتألف مادة المقابلات من مواقف حقيقية ومحتملة ترمي إلى إبراز رد فعل المرشحين إزاء أوضاع ذات صلة كبيرة بالعمل الذي يجري التوظيف من أجله. وتستخدم أيضا أساليب من قبيل العمليات الجماعية التي ترمي إلى إظهار الخصائص الشخصية، مثل القدرة على القيادة والقدرة الإدارية. وقد شرع المكتب مؤخرا في استخدام تقنيات التحاور من بعد للتداول مع بعض المرشحين الذين يوجدون في مراكز عمل أخرى بعيدا عن المقر، وذلك في سياق الامتحانات التنافسية الوطنية.

### دال - تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة

٥٥ - باتخاذ الجمعية العامة قرارها ٢٢٢/٤٩ ألف، ثم قرارها ١٦٤/٥٠ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥، فإنها أيدت خطة العمل الاستراتيجية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة<sup>(٣)</sup>، التي وضعها الأمين العام. وهذه الخطة تتضمن عددا من التدابير المتصلة بتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة ككل، وذلك من الناحيتين الكمية والنوعية.

٥٦ - ومن أهم هذه التدابير تلك الاستراتيجيات الرامية إلى الوفاء بمستويات التمثيل المستهدفة التي حددها الأمين العام والجمعية العامة فيما يتعلق بالنساء اللائي يشغلن وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي، ولا سيما على صعيد تقرير السياسات وصنع القرار. وهناك خطوة إلى الأمام في هذا الصدد، وهي خطوة كبيرة، تتمثل في إصدار التعميم الإداري ST/AI/412 الذي يدرج لأول مرة في إطار واحد شامل التدابير الإيجابية التي وضعها الأمين العام على مر السنين. ومن الممكن أن ينظر إلى هذا التعميم بوصفه مشروعا لخطوات عملية ترمي إلى تنفيذ خطة العمل التي وضعها الأمين العام. وفي ضوء الحالة المالية للمنظمة وحالة ميزانيتها وما يتصل بذلك من تدابير إدارة الموارد البشرية، تولي هذه المبادئ التوجيهية أيضا اهتماما خاصا للحفاظ على المكاسب التي تحققت على صعيد تمثيل المرأة في الأمانة العامة.

٥٧ - ومن جراء هذه التدابير، ونتيجة لاهتمام الأمين العام ومستشاره الخاص المعني بقضايا نوع الجنس والفريق الإداري الرفيع المستوى التابع له واللجنة التوجيهية المعنية بتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة ومكتب إدارة الموارد البشرية، وخاصة منسقة شؤون المرأة التابعة له، تبين أن ثمة إمكانية للإبقاء على التقدم الذي تحققت في مجال تحسين تمثيل المرأة بحيث بلغ ٣٥,١ في المائة بحلول ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩٦، بوجه عام، مع قيام المرأة بشغل ١٧,٩ في المائة من الوظائف بصفة الموظف الرئيسي (الرتبة

مد - ١) وما فوقها. ورغم أن معدل التمثيل ما زال دون المستويات المستهدفة، فإن هاتين الزادتين المتواضعتين بالقياس إلى نسبتي ٣٤,٣ في المائة و ١٧,١ في المائة في حزيران/يونيه ١٩٩٥ لا يستهان بهما في ضوء تخفيضات أعداد الموظفين.

٥٨ - وفي إطار الجهود الشاملة الرامية إلى تحسين بيئة العمل لجميع الموظفين، يجري في الوقت الراهن اتخاذ عدد من التدابير من أجل إدخال ساعات عمل أكثر مرونة والاضطلاع بتقاسم للعمل وتشغيل للزوج مع توفير الرعاية للأطفال والمسنين. وثمة إجراءات يتم تنفيذها حالياً بهدف زيادة مراعاة قضية الجنس من خلال إدراج قضايا الانتماء الجنسي في برامج التدريب على إدارة البشر، باعتبار ذلك هدفاً محدداً في النظام الجديد لتقييم الأداء، وفي الجهود الرامية إلى القيام، داخل أماكن العمل بالأمم المتحدة، بتهيئة بيئة بعيدة كل البعد عن أي شكل من أشكال المضايقات، بما فيها التحرش الجنسي وكذلك المضايقات بسبب الجنس أو الدين أو المنشأ الإثني أو القومي. والتقرير المقدم في هذا الشأن من الأمين العام إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والخمسين<sup>(٨)</sup> يتضمن مزيداً من التفاصيل بشأن الإجراءات المحددة المتخذة فيما يتعلق بتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة.

#### هـ - إدارة الموارد البشرية

٥٩ - وأثناء عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦، قام مكتب إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم هياكل وعمليات عمله، وذلك لإدخال مفهوم "التسوق في مكان واحد" لدى الإدارات التي يخدمها. وفي المرحلة الأولى، التي اضطلع بها أثناء فصلي الربيع والصيف من عام ١٩٩٥، قام موظفو المكتب بتوفير تدريب شامل في مجالات من قبيل إدارة شؤون الاستحقاقات، والتوظيف، وتنسيب الموظفين وترقيتهم، وتصنيف الوظائف، وذلك لتمكين المجموعات المؤلفة من "خبراء" مقيمين من تزويد الإدارات التي تتولى خدمتها بمجموعة كاملة من الدعم، بدءاً من التوظيف وحتى انتهاء خدمة الموظفين. وقد زاد الرضا الوظيفي وتجارب العملاء وذلك مع تولى الموظفين مهامهم الموسعة.

٦٠ - وبالإضافة إلى ترشيد عملية شغل الوظائف الشاغرة، ومن منطلق السعي لزيادة الكفاءات، طبقت أساليب للإدارة الإجمالية للنوعية في مجال المعالجة الإدارية لشؤون الاستحقاقات. والجهود الأولية المبذولة في هذا الصدد تتضمن إعادة تصميم عملية معالجة منحة التعليم وبدل السكن، بما في ذلك استحداث "برامج ماكرو" في مجال إدخال المعالجة الإلكترونية لشؤون الاستحقاقات، وذلك كجزء من جهود المكتب الرامية إلى الإبقاء على الخدمات في نطاق موارد مخفضة من الموظفين. وبغية الاضطلاع بتدبير آخر من تدابير تحقيق الكفاءة وخفض التكلفة، فإن عملية إعداد واستمرار الدليل التنظيمي (ST/SGB/Organization) قد أعيد تصميمها وأعيد التكليف بها داخل المكتب.

واو - تنفيذ قراري الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠: الدور العام

والدعم التشغيلي لمكتب إدارة الموارد البشرية

٦١ - في حين أن عملية إعادة تنظيم وإعادة تصميم الدعم التشغيلي لإدارة الموارد البشرية قد سارت قدما إلى الأمام، فإن قراري الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠ قد اقتضيا إدخال عدد من التدابير الخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من أجل الوفاء بالتكليفات الصادرة فيما يتعلق بمعدلات الشغور وتخفيض النفقات. وهذه التدابير قد استلزمت الاضطلاع بجهود منسقة من جانب جميع موظفي المكتب والمكاتب التنفيذية ومكاتب إدارة الموارد البشرية بمراكز العمل البعيدة عن المقر.

٦٢ - وكما أُبلغت الجمعية العامة في دورتها الخمسين المستأنفة<sup>(٩)</sup>، سيتخذ الأمين العام جميع الخطوات التي يمكن لها أن تخفف من الأثر السلبي الذي قد يتعرض له موظفو الأمم المتحدة، وسيتعين اللجوء إلى إنهاء خدمة الموظفين على أساس طوعي إن كان ذلك ممكنا على الإطلاق، وثمة حرص في الوقت الراهن على تجنب حالات الالتباس المديدة التي قد تؤثر على معنويات وإنتاجية الأمانة العامة. وبغية تحقيق ذلك، وفي أعقاب التشاور مع ممثلي الموظفين على نطاق العالم بأسره من خلال لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة على الصعيد العالمي، وافق الأمين العام على برنامج يتألف من ثلاث مراحل ويرمي إلى تحقيق تخفيضات في أعداد الموظفين مع المحافظة على السلامة والأداء التنظيميين والتقليل إلى أدنى حد من الأثر السلبي الذي قد يتعرض له الخدمة المدنية الدولية والتوقعات الوظيفية المشروعة لدى الموظفين.

٦٣ - وما فتئ المكتب يعمل على مديري البرامج في كافة أقسام الأمانة العامة العالمية من أجل إكمال البرنامج ذي المراحل الثلاث خلال فترة الستة أشهر الممتدة من نيسان/أبريل حتى أيلول/سبتمبر ١٩٩٦. وهذا الإطار الزمني المحدد يعد أمرا ضروريا للوفاء بتخفيضات الميزانية مع التخفيف إلى أدنى حد من الأثر السلبي الذي قد يصيب إنجازات البرامج والذي قد يتعرض له معنويات الموظفين وتشككاتهم والضغط النفسية الواقعة عليهم. وقد بذل بالتالي كل جهد ممكن من أجل إشراك الموظفين والإدارة في برنامج تكييف الموظفين وإعادة توزيعهم وانتقالهم، الذي بدأ واستمر من خلال برنامج للاتصالات متعدد الأبعاد يسمح بتبادل المعلومات مع الموظفين ومديري البرامج ويطالب بمشاركتهم الفورية وبتقاسمهم للمسؤولية في جميع المراحل.

٦٤ - والمرحلة الأولى من برنامج تكييف الموظفين وإعادة توزيعهم وانتقالهم كانت تتألف من التناقص الطبيعي وتوسيع نطاق برنامج إنهاء الخدمة المبكر وتنفيذ برنامج ثان لإنهاء الخدمة المبكر في نيسان/أبريل ١٩٩٦ بمعايير تخالف المعايير المطبقة في برنامج عام ١٩٩٥. وبرنامج عام ١٩٩٥ اضطلع به في إطار بارامترات سبق تحديدها في استراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>(١٠)</sup> التي قدمها الأمين العام، وفقا لما ذكرته الجمعية العامة في الفقرة ٨ من الجزء ١ من القرار ٢٢٢/٤٩ ألف. ومن هذا المنطلق، كان ينظر إلى هذا البرنامج باعتباره فرصة لتغيير مزيج المهارات المتوافرة لدى الأمانة العامة، ولا سيما في أعلى مستوياتها، وإتاحة إمكانيات القيام في وقت مبكر بإنهاء خدمة الموظفين الذين كفوا عن المساهمة في خدمة المصالح المثلى للمنظمة وفي تحقيق توقعاتها أو لم يعودوا يشعرون بالرضا الشخصي. وقد عدلت هذه المعايير بعد ذلك لتصبح جزءا من الاستجابة المبكرة لتقييدات الميزانية في الأمانة العامة. أما برنامج إنهاء الخدمة المبكر

لعام ١٩٩٦ فقد كان، منذ البداية، جزءاً أساسياً من عملية إدخال تخفيضات التكلفة ومعدلات الشغور المطلوبة بموجب قراري الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ و ٢١٥/٥٠.

٦٥ - وبرنامج برنامج عام ١٩٩٦ هذا في أوائل أيار/مايو ١٩٩٦ توصل مديرو البرامج إلى بيان أولي لماهية الوظائف التي ستعرض لـ "التجميد" وماهية المهام التي يمكن الاضطلاع بها على نحو مخالف من أجل بلوغ معدلات الشغور وتخفيضات النفقات الصادر تكليف بها. ثم قد خصصت الأسابيع التالية للتوصل إلى قرار نهائي وإبلاغ الموظفين الذين تقرر إعادة توزيعهم، من خلال إجراء عمليات استعراض فردية ومقارنة كان من شأنها أن مكنت الإدارة من أن تأخذ في اعتبارها أداء الموظفين وخبرتهم الوظيفية ومركزهم التعاقدية وأقدميتهم عند النظر في أمرهم في ضوء الاحتياجات الحالية والمتوقعة. أما برنامج إعادة توزيع الموظفين، الذي سيكتمل بحلول آب/أغسطس - أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ فهو يسعى إلى وضع هؤلاء الموظفين في مواقع تناسب مؤهلاتهم في جميع أقسام الأمانة العامة العالمية وكذلك إلى تقليل حالات الإنهاء غير الطوعي للخدمة إلى أدنى حد. وسوف تنفذ عمليات التنسيب في خلال شهر واحد من إنجاز هذه العملية. والمرحلة الثالثة للبرنامج، إذا اقتضتها الضرورة، وهي مرحلة إنهاء الخدمة بشكل غير طوعي، سوف تنفذ بمجرد إنهاء عملية إعادة توزيع الموظفين.

٦٦ - وطيلة عملية تنفيذ تخفيضات النفقات وتحقيق معدلات الشغور الصادر تكليف بها، قدم مكتب إدارة الموارد البشرية والمكاتب المناظرة له بمراكز العمل الخارجية المشورة، فضلاً عن التدريب والدعم للتنسيب الخارجي، وذلك فيما يتعلق بالموظفين الذين سيتركون المنظمة. وقد جرى الاضطلاع بهذا في حدود الموارد الراهنة، مما تضمن تقديم دعم تدريبي في مجال إعداد بيانات المؤهلات، ومقابلات التوظيف، ومهارات البحث، إلى جانب توفير النصح والمشورة بشأن القضايا والقيود الخاصة بالتأشيرات والمطبقة في مختلف مراكز العمل. ولقي هذا الدعم تقديراً كبيراً. وتبرز التجربة أيضاً ضرورة إدراج هذه القضايا على نحو أكثر انتظاماً، مع تقديم مزيد من الدعم عندما يقترب الموظفون من مرحلة الانتقال الوظيفي، سواء داخل الأمم المتحدة أو خارجها. وأصدر المكتب أيضاً "دليل المديرين في مجال تصغير حجم المنظمة"، وهو يتضمن معلومات للمديرين بشأن ردود الفعل العادية التي قد تتوقع من الموظفين الذين يتعرضون لتغييرات في حياتهم الوظيفية أو لفقد وظائفهم، كما يتضمن مقترحات عملية بشأن كيفية مواجهة هذه الحالات، بما في ذلك معالجة حالة الالتباس المستمرة والتغييرات التي قد تمس المديرين أنفسهم.

٦٧ - ويجري الآن استخدام مقابلات الخروج عند ترك الموظفين للخدمة، باعتبارها وسيلة لتقييم خبرتهم ومعرفة أسباب إنهاء خدمتهم (إن لم يكن هذا الإنهاء من جراء التقاعد الطبيعي). وفي هذا الإطار تجري مقابلة منظمة تناهز ساعة واحدة. وهي تتضمن مطالبة الموظفين بملء "استبيان آراء الموظفين عند انتهاء خدمتهم" من أجل تقييم مدى رضاهم في مجالات من قبيل التعويضات، والمعلومات التي تلقوها بشأن أولويات المنظمة وسياساتها، وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والأساليب الإدارية التي يتبعها المشرف المباشر، ومستويات التقدير والتعاون، والتغذية المرتدة المتعلقة بالأداء، ومدى الرضا والدعم

الوظيفيين. وحيث أن هذا النظام لم يجر إدخاله إلا مؤخرا، فإن البيانات الأولية ذات الصلة سوف تتاح في منتصف عام ١٩٩٧. وسوف توضع، في نهاية الأمر، نبذ عن الموظفين الذين يتعرضون لإنهاء الخدمة (مع عدم الإفصاح عن هوية الأفراد المشاركين)، حيث ستستخدم هذه البيانات في تحديد المجالات التي يلزم فيها الاضطلاع بمزيد من العمل من أجل تعزيز رضا الموظفين عن عملهم وتحسين أدائهم إلى أقصى حد، مع وضع الاستراتيجيات اللازمة في هذا السبيل. وسيجري إطلاع المديرين بكافة مراكز العمل على هذه البيانات والاستراتيجيات.

#### رابعاً - اللامركزية وتفويض السلطة

٦٨ - إن مركزي العمل التابعين للمقر في جنيف وفيينا، ومكاتب اللجان الإقليمية ونيروبي تتمتع، منذ الثمانينات، بقدر من السلطات المفوضة في جوانب كثيرة من جوانب إدارة الموارد البشرية في مجال الاستحقاقات. وفيما يتصل بمكتبي الأمم المتحدة في جنيف وفيينا، وإدارة عمليات حفظ السلام بالنسبة للبعثات الميدانية، اتسع نطاق تفويض السلطة هذا وتعزز شأنه خلال عامي ١٩٩٤ و ١٩٩٥ بحيث أصبح يشمل مسألة اتخاذ قرارات تقديرية إضافية في مجالات من قبيل تصنيف الوظائف وفق المعايير المحددة من جانب لجنة الخدمة المدنية الدولية، وإدارة استحقاقات الموظفين، إلى جانب مهام أخرى مختارة تتعلق بالتوظيف. وقد احتفظ ببعض التقييدات في المجالات التي تخضع مباشرة لأحكام قرارات الجمعية العامة والنظامين الأساسي والإداري للموظفين، ولا سيما حيثما يتوجب تطبيق معايير عالمية مشتركة. وهذه المجالات تتضمن، على سبيل المثال، قرارات تعيين الموظفين في الفئة الفنية وما فوقها، باعتبارها وسيلة للإبقاء على مبادئ من قبيل عدالة التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وفي كل مجال من مجالات تفويض السلطة، وضع مكتب إدارة الموارد البشرية مبادئ توجيهية ووفر التدريب والدعم والمساعدة كما قام بالإشراف على نظام إبلاغ فصلي يعد وسيلة لرصد الإجراءات المتخذة في إطار السلطات المفوضة.

٦٩ - ومن رأي مكتبي الأمم المتحدة في جنيف وفيينا وإدارة عمليات حفظ السلام أن زيادة اللامركزية هذه قد أمد كلا منهم بمزيد من القدرة على إدارة الموارد البشرية التي لديه وترشيد العمليات الإدارية. والمزايا المتحققة في هذا الصدد تتضمن زيادة المسؤولية والسلطة الإداريتين، مما يعني التركيز على إدارة الموارد البشرية المعهود بها إلى كل منهم وسرعة اتخاذ الإجراءات من خلال ترشيد العمليات، بما فيها العمليات الاستشارية؛ وتحسين مستوى الاستجابة الإدارية للاحتياجات المحلية، مما يشجع على دعم الأهداف البرنامجية.

٧٠ - وتجارب اثني عشر شهرا مضت توضح أن ثمة حاجة إلى الحرص البالغ على كفاءة أن تكون زيادة تفويض السلطة مدعومة باستمرارية لا حيدة عنها في تبني الأهداف التنظيمية العالمية وفي الالتزام بها، كما أوضحت الجمعية العامة والأمين العام. وتفويض السلطة في مجال إدارة الموارد البشرية ينبغي أن يكون مصحوبا بتفويض مناسب للسلطة في المجال المالي، كيما يكتسب المديرون مزيدا من سلطة صنع القرار بشأن كافة الأصول المعهود بها إليهم، وزيادة مسؤوليتهم المباشرة. وفي ظل توافر قيادة مركزية قوية، مع

زيادة تنمية ثقافة إدارية دافعتها الأداء وتنسم بالتكامل على الصعيد العالمي إلى جانب تهيئة كادر من كبار ورؤساء الموظفين الإداريين ممن يتسمون بالمرونة والتدريب والخبرة، سيتسنى، خلال فترة قادمة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات، توفير شبكة دعم إداري "ميداني" عالمية أقوى تتميز بالاستجابة للاحتياجات البرنامجية العالمية وتتميز أيضا بالتوافق مع السياسات والمعايير الشاملة المنبثقة عن السلطة المركزية.

٧١ - والمضي قدما في زيادة تفويض السلطة ينبغي أيضا أن يدعمه إيجاد مديرين مناسبين، على جميع الأصعدة، يشعرون بارتباطهم بالأمانة العامة العالمية وبأنهم جزء من كل غير قابل للتجزئة وبأنهم ملزمون بقرارات الجمعية العامة والأمين العام. ويجب القيام فورا بتمييز وتصحيح عملية صنع القرار المخالفة للقواعد، بهدف تجنب معاملة الموظفين على نحو غير منصف أو حالات الإهمال أو إساءة استخدام السلطات أو الأصول. وثمة عنصران هامان من عناصر الاستراتيجية سيتيحان للأمين العام أن يستمر في توسيع نطاق السلطة المفوضة إلى جانب توسيع نطاق الإدارات والمكاتب التي يمكن أن تسند إليها هذه السلطة على نحو فعال، وهذان العنصران هما: تعزيز المهارات المتصلة بإدارة البشر والمكتسبة من خلال تدريب كافة المديرين بشكل منهجي (انظر الفقرات ٩ - ١٤ أعلاه)، ودعم مساءلة ومسؤولية المديرين بوسائل تتضمن نظام تقييم الأداء.

٧٢ - والفوائد المتوقعة من زيادة اللامركزية وتفويض السلطة جمة. ومن بين الفوائد التي كثيرا ما تذكر تمكين الإدارة المحلية ومساءلتها، وترشيد العمليات، وخدمة احتياجات الدعم البرنامجي على نحو أكثر كفاءة. ومن الملاحظ في مجال إدارة الموارد البشرية، مع هذا، أن تعزيز تفويض السلطة في إطار وجود أمانة عامة عالمية تتمتع ببيئة مالية مستقرة سوف يزيد من إمكانية زيادة فعالية إدارة أعظم مورد لدى المنظمة وهو موظفوها.

#### خامسا - تهيئة بيئة عمل داعمة: العمل على تحسين صحة ورفاه الموظفين

٧٣ - شدد الأمين العام في استراتيجيته على أهمية الاضطلاع بتهيئة بيئة عمل من شأنها أن تحسن رفاه الموظفين، مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق الحد الأمثل من مساهمة هؤلاء الموظفين في عمل المنظمة. وهذا الجانب يكتسب مزيدا من الأهمية في إطار حالة يكتنفها التباس مالي وتخفيضات كبيرة في أعداد الموظفين.

#### ألف - الصحة والرفاه

٧٤ - في جميع أقسام الأمانة العامة بنطاقها العالمي، كان ثمة اهتمام متزايد ببرامج تعزيز الصحة من أجل تقليل حالات الإصابة والمرض المترتبة على العمل، وتحسين صحة وإنتاجية الموظفين بصفة عامة، مما يحد من حالات التغيب والإعاقة. وهناك تشجيع للموظفين على أن تجرى لهم فحوص طبية دورية وعلى أن يستفيدوا من برامج التقصيات الصحية المهنية الخاصة. وفيما يخص الموظفين في فئات مهنية بعينها

تتطلب مستويات صحية عالية، سوف يكون هناك إلزام بإجراء فحوص طبية دورية، ويجري في الوقت الراهن وضع سياسة للكشف عن حالات إساءة استعمال المخدرات. وفيما يتعلق بالانتدابات إلى بعثات حفظ السلام والبعثات الأخرى، يجري قبل البعثة تزويد الموفدين بالمعلومات الطبية وبالتحصين الملائم، كما سيكون هناك إلزام بإجراء فحوص طبية عقب انتهاء عملهم في البعثة. وفي إطار التعاون مع إدارة عمليات حفظ السلام، يتم توفير الإرشاد والدعم في مجال معالجة حالات الضغط النفسي، كما استحدثت برامج خاصة لمعالجة متلازمة الضغط النفسي المتخلفة عن الصدمات، وذلك رغم أن تقييدات الموارد قد قللت إلى حد كبير من الخدمات التي يمكن تقديمها.

٧٥ - وتوفر الدوائر الطبية بالأمم المتحدة خدمات عيادية لموظفي المقر والميدان. ويجري باستمرار تحديث معدات ومهارات هذه الدوائر. وفي المقر يحصل جميع الموظفين العاملين بنيويورك، بمن فيهم موظفو اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان، على فحوص طبية دورية، وهذه الفحوص تتضمن في الوقت الراهن تقصيات لأمراض المناطق الحارة ولعوامل أخرى من عوامل المخاطر الصحية، إلى جانب الكشف المبكر عن بعض الحالات السرطانية. والخدمات الطبية للموظفين الميدانيين بالأمم المتحدة واليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة/صندوق الأمم المتحدة للسكان، وكذلك معاليهم المعترف بهم، يجري توفيرها من خلال ٤٥ مستوصفا من مستوصفات الأمم المتحدة بجميع أنحاء العالم، وقد جرت مؤخرا عملية تحديث لهذه المستوصفات. كما يجري إجلاء طبي للموظفين الميدانيين، عند الاقتضاء، من أجل كفاءة حصولهم على رعاية طبية كافية قد لا تكون متوفرة بمراكز عملهم. وسلطة الموافقة على حالات الإجراء قد فوضت إلى حد كبير لرؤساء المكاتب في الميدان. ويضطلع، كلما أمكن، بتقييمات موقعية لمراكز العمل الميدانية من أجل تقييم الحالات الصحية والمرافق الطبية. وتجري أيضا عملية استعراض وتحديث دورية لمراكز الإجراء الطبي الإقليمية. ونتائج عمليات التفتيش هذه يتم إبلاغها إلى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من خلال الفريق العامل المشترك بين لجنة الخدمة المدنية الدولية واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية.

٧٦ - ويجري أيضا توفير التثقيف الجماعي والصحي، فضلا عن تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج لتعزيز الصحة من قبيل التوقف عن التدخين وتقليل الوزن، ونادي مرضى السكر، وفي الحلقات الدراسية المتعلقة بالتغذية وبمرض السرطان. وعلاوة على ذلك، حدث مزيد من التقييد للتدخين بمباني مقر الأمم المتحدة، اعتبارا من ٢٤ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥، من منطلق الاستجابة لقرار جمعية الصحة العالمية ٤٦-٨ والتسليم بالمخاطر التي قد يتعرض لها الرفاه العام للموظفين من جراء التدخين "السليبي" أو "غير المباشر".

باء - معالجة مسألة فيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في مكان العمل



٧٧ - خلال عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦، كان هناك اهتمام خاص بزيادة توعية الإدارة والموظفين بسياسة الأمم المتحدة بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وكذلك بخدمات الدعم المتاحة للموظفين الذين يواجهون تحديات هذا المرض. وفي تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥، أُعيد طبع منشور "سياسة شؤون الموظفين بالأمم المتحدة فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)" ومنشور منظمة الصحة العالمية بشأن "العدوى بمرض الإيدز وفيروس نقص المناعة البشرية: معلومات لموظفي الأمم المتحدة وأسرههم" مع رسالة خاصة من الأمين العام، وذلك في كتيب تم توزيعه على كل مكتب من مكاتب جميع موظفي الأمانة العامة على الصعيد العالمي. وفي ٢٦ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦، أُجريت مناقشة في اجتماع دائرة مستديرة برئاسة خبير طبي يحظى بشهرة عالمية في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز، وفي هذه المناقشة، قام خبراء طبيون بالمقر وبالميدان وموظفون متمرسون في توفير دعم إرشادي بالتركيز على معالجة مسألة فيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز في أماكن العمل بالأمم المتحدة، وكذلك على تحديد الطرق التي يمكن أن تجعل من المنظمة مثلا يحتذى به في مجال تمكين موظفيها من مواجهة هذا المرض على نحو واقعي وعملي. وقد قامت الإدارة وخاصة الدوائر الطبية بالأمم المتحدة، في إطار العمل مع ممثلي الموظفين، بتحديد مختلف القنوات الرسمية وغير الرسمية المعنية بتوفير المشورة والمساعدة للموظفين، بما في ذلك إنشا خط هاتفي ساخن يتسم بالسرية. وثمة استمرار في العمل أيضا بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة المشترك المتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وذلك لمواجهة المسائل ذات الأهمية المشتركة لدى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

#### جيم - معالجة مسألة المضايقة، بما فيها التحرش الجنسي، في مكان العمل

٧٨ - تقوم الأمانة العامة أيضا، على نحو جاد وعن اقتناع، باتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة مسألة المضايقة، بما فيها التحرش الجنسي، في مكان العمل بالأمم المتحدة. وفي إطار دعم ممول من موارد خارجة عن الميزانية ومقدم من خبراء استشاريين، قامت فرقة عمل مشتركة بين الموظفين والإدارة بوضع استبيان لقياس مدى وجود التمييز والمضايقة في أماكن العمل بالأمم المتحدة من وجهة نظر الموظفين بكافة مراكز العمل، ومدى ملاءمة السياسات والآليات الحالية لمعالجة هذين الأمرين عند حدوثهما، والتدابير التي يرى الموظفون أنه ينبغي اتخاذها من أجل تحسين هذه السياسات والآليات الحالية. وسوف تستخدم نتائج هذه الدراسة الاستقصائية، التي يتوقع ظهورها في أوائل عام ١٩٩٧، في تمكين الأمانة العامة بنطاقها العالمي من تحديد مختلف صور التمييز والمضايقة في إطار بيئة العمل بالأمم المتحدة، وتعزيز السياسات والآليات الحالية المتعلقة بمثل هذه الحالات عند وقوعها.

#### سادسا - الدور المتطور لمكتب إدارة الموارد البشرية

٧٩ - يسعى مكتب إدارة الموارد البشرية إلى الاضطلاع بدوره الأوسع نطاقا المتوخى منه في الاستراتيجية، وهو دور تحديد السياسات وتوفير الدعم العام داخل الأمانة العامة العالمية. والخطوات

الإضافية المتصلة بزيادة تفويض السلطة لمديري البرامج في مجالات من قبيل الموارد البشرية وإدارة الاستحقاقات من شأنها أن تسلط الضوء على ما يحتمل تحقيقه من كفاءة ومن فعالية في الموقع، وذلك ما دام هذا التفويض يحدث في إطار المبادئ التوجيهية العالمية للسياسات، وفي ظل توفير دعم كاف على الصعيدين التدريبي والفني، ومع الاضطلاع بالرصد المستمر وبالتدقيق في مجال الموارد البشرية. وفي سياق العمل على تحقيق هذه الأهداف، يقوم المكتب تدريجياً بتمكين موظفيه من النهوض بدوره المتعلق بالمراقبة وبالاختصاصات الإدارية - على الاختلاف من اختصاصات إدارة شؤون الاستحقاقات والموارد البشرية - اللازمة لإدخال التخطيط الفعال للموارد البشرية وإدارة الأداء ونظم التطوير الوظيفي، مما كان بعيد المنال خلال العقد الماضي. وفي الوقت نفسه، يحتفظ المكتب، بالنيابة عن الأمين العام، بمسؤولية عامة عن الإشراف على نشر وإدارة الموارد البشرية لدى المنظمة، وذلك على الصعيد اليومي.

#### سابعاً - التطلع إلى المستقبل

٨٠ - إن هدف استراتيجية الأمين العام لإدارة الموارد البشرية للمنظمة ما زال صحيحاً اليوم، مثلما كان صحيحاً عند عرض هذه الاستراتيجية على الجمعية العامة لأول مرة في عام ١٩٩٤، هذا إن لم يكن قد تزايدت صحته. والنجاح في وضع وتنفيذ نظام حديث لإدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة، بنطاقها العالمي، مرتبط كل الارتباط بقدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات البرامج والولايات التي حددتها الدول الأعضاء. والسبب في ذلك واضح ومعروف، فالأفراد هم أعظم أصل لدى الأمم المتحدة. وتكاليف الموظفين تناهز ثلاثة أرباع الموارد المدرجة في الميزانية. وهؤلاء الموظفون يشكلون، بوصفهم أفراداً وبوصفهم جماعة تمثل المنظمة، تلك القدرة الفكرية والمادية التي تمكن المنظمة من الوفاء باحتياجات المجتمع الدولي.

٨١ - ومدى حسن إدارة هذه الموارد البشرية يؤثر تأثيراً مباشراً لا على إنجاز الولايات والبرامج فحسب بل أيضاً على مدى تمكن المنظمة من الاحتفاظ بقدراتها الحالية وبناء قدراتها المستقبلية. وإدارة الموارد البشرية، إدارة فعالة مع تقديم أجور تنافسية من شأنها أن يمكننا الأمم المتحدة من اجتذاب موظفين من أرفع مستوى والإبقاء عليهم، من خلال تشجيعهم على "إحداث فرق" والإسهام إلى أقصى حد في أعمال المنظمة، وتمكينهم من ذلك. وقد تبين من دراسة استقصائية للموظفين جرت في عام ١٩٩٤ أن هذا هو الحافز الأساسي للموظفين.

٨٢ - وستزيد مهارات موظفي الأمم المتحدة وتوسع مناظيرهم مع اطراد تنقلهم واتسامهم بالمرونة من خلال نظام الانتدابات الموجهة والتطوير الوظيفي الهادف وتنوع فرص العمل. وخلال السنوات القادمة، سوف تتعزز الهياكل الإدارية من أجل تدعيم مفهوم الخدمة المدنية الدولية الدائمة المستقلة، استناداً إلى إدارة الأداء وتعزيز الاتصالات بين الإدارة والموظفين وفيما بين الإدارات، مما يجمع بين الأهداف الفردية والتخطيط الوظيفي الشامل. والإدارة الحديثة للموارد البشرية في إطار الأمانة العامة العالمية سوف تعمل جاهدة على الاستفادة من تحسين المهارات المتعلقة بإدارة البرامج والأفراد، وذلك بإدخال كل موظف في هيكل من شأنه أن يجعل من عمله، وبالتالي من أدائه، جزءاً مكملًا وهاماً من عملية الوفاء بمهام المنظمة.

٨٣ - وسوف يركز دعم إدارة الموارد البشرية على تطوير ومساندة نظم التوظيف والتنسيب، التي من شأنها أن تعيد تنشيط دعم التوظيف من خلال استمرارية التوظيف، عن طريق الامتحانات التنافسية، عند بداية السلم الوظيفي، والتي من شأنها أيضا أن تشجع على إدخال دعم المتخصصين والدعم الإداري عند الرتب الأعلى من أجل الوفاء بمتطلبات المنظمة من المهارات، مع العمل في الوقت نفسه على تحقيق توزيع جغرافي عادل ومساواة بين الجنسين. وبغية المضي في تحسين الخدمات المقدمة لمديري البرامج، سيزداد تعزيز السياسات وخدمات المنظمة على صعيد إدارة الموارد البشرية، كما سيضطلع، حسب الاقتضاء، بمزيد من التوسع في تفويض السلطة ومساءلة المديرين فضلا عن ترشيد العمليات.

٨٤ - ومع هذا، فإن هذه الرؤية مشوبة، في الواقع، بشبح استمرار تقييدات الميزانية واستمرار حالة اللاتباس. فمن المتعذر أن يحتفظ، في أوقات تصغير الحجم، بالاستثمارات في مجال التطوير الوظيفي والنمو التكنولوجي إلى جانب التنقل الوظيفي وفرص التنمية ذات الصلة، وذلك في وقت تعد فيه هذه الاستثمارات بالغة الأهمية للحفاظ على القدرات المتعلقة بالأداء التنظيمي، وعلى سلامة هذا الأداء. والنظم الجديدة لإدارة الأداء والدعم الوظيفي ستواجه التحدي المتمثل في الاحتفاظ بتركيز الإدارة والموظفين على البناء من أجل المستقبل وتشجيع الاهتمام بالأداء مع القيام، في الوقت نفسه، بمعالجة آثار التخفيضات المستمرة في قوة العمل الأساسية بالمنظمة.

٨٥ - ومع بداية دخول الأمم المتحدة نصف قرننا الثاني فإنه من اللائق فحسب أن تواصل السعي كيما تصبح رب عمل نموذجيا يقدم إدارة من أفضل نوع ويوفر بيئة عمل مثالية وشروطا تنافسية للخدمة ومعايير أداء متجاوبة. ويجب أن تستمر عملية إدارة الموارد البشرية داخل الأمانة العامة العالمية في طريق التخطيط الرشيد الأطول أجلا مع توفير استعراض عام من شأنه أن يبث الفعالية على الصعيد التنفيذي، وأن يتسم بالترشيد من حيث الهيكل والمتطلبات من الموارد، وأن يظهر عدالة التوزيع الجغرافي والمساواة بين الجنسين.

٨٦ - ويضع الأمين العام في اعتباره أن الاستراتيجية تمثل مسعى طويل الأجل، وبالتالي فإنه يظل ملتزما بتنفيذ التدابير المحددة فيها فيما يتصل بإدارة الموارد البشرية في المنظمة. ومع استمرار توجيه ودعم الدول الأعضاء، فإنه ما برح واثقا من النجاح في بلوغ هدف تحديث عملية إدارة الموارد البشرية بالأمانة العامة وتهيئة ثقافة إدارية وبيئة عمل من شأنها أن تصل بالموظفين، وبالأداء التنظيمي بالتالي، إلى الحد الأمثل.

### الحواشي

(١) A/C.5/49/5.

(٢) القرار ٢٤٠/٥٠ والمقررات ٤٨٣/٥٠ و ٤٨٤/٥٠ و ٤٨٥/٥٠.

- (٣) A/49/339 و Corr.1.
- (٤) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الخمسون، الملحق رقم ٧ والتصويب (A/50/7) و Corr.1.
- (٥) A/C.5/49/13 و A/C.5/49/60 و Add.1 و 2 و Add.2/Corr.1؛ و A/C.5/50/2 و Add.1.
- (٦) A/49/587 و Corr.1، الفرع الرابع.
- (٧) الجزء الثالث من قرار الجمعية العامة ٢٢٢/٤٩ ألف.
- (٨) A/51/304.
- (٩) انظر A/C.5/50/57.
- (١٠) A/C.5/49/5.

-----