

A

الأمم المتحدة

Distr.
GENERAL

A/51/656
5 November 1996
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الحادية والخمسون
البند ١٢٠ من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "فحص تطبيق السياسات التي تتبعها الأمم المتحدة في التعيين والتنسيب والترقية (الجزء الثاني - التنسيب والترقيات)" (JIU/REP/96/6).



المرفق

JIU/REP/96/6

[الأصل: بالانكليزية]

فحص تطبيق السياسات التي تتبعها الأمم المتحدة
في التعيين والتنسيب والترقية

الجزء الثاني - التنسيب والترقية

إعداد

ف. بوعباد - أغا
ه. ل. إرفانديز

وحدة التفتيش المشتركة



جنيف
١٩٩٦

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
٤	موجز تنفيذي ونتائج وتوصيات
٨	أولا - مقدمة
١٠	ثانيا - السياسة التي تتبعها الأمم المتحدة في الترقية
١٠	ألف - الأهداف والسياسات
١٢	باء - العوامل المؤثرة في الترقيات
١٥	جيم - آليات الترقية
١٧	ثالثا - أنظمة وبرامج الترقية في الأمم المتحدة
١٧	ألف - نظام الاستعراض السنوي للترقية
١٨	باء - الترقية في إطار برنامج إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين
٢٠	جيم - نظام التنسيب والترقية
٢٣	رابعا - تنفيذ النظام الحالي للتنسيب والترقية
٢٣	ألف - ملاحظات عامة
٢٥	باء - الترقية كجزء من التطوير الوظيفي
٢٨	جيم - الترقيات في ظل النظام الحالي
٣٣	دال - حالات التنسيب
٣٧	هاء - تدابير خاصة لتحقيق المساواة بين الجنسين
٤٠	واو - متابعة الصقل
٤١	خامسا - نحو قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة في مجال إدارة الموارد البشرية
٤١	ألف - طلبات الجمعية العامة
٤١	باء - التقاضي بشأن مسائل التنسيب والترقية
٤٥	جيم - اللامركزية وتفويض السلطة
٤٧	دال - تحسين مهارات الإشراف والإدارة
٤٩	هاء - تعزيز مكتب إدارة الموارد البشرية

موجز تنفيذي ونتائج وتوصيات

قد يذهب البعض الى أن عام ١٩٩٦ يتعذر اعتباره الوقت الملائم لكي تناقش في الأمم المتحدة المسائل المتعلقة بالتنسيب وترقية موظفيها. والواقع، أن المنظمة، وهي تواجه أشد أزمة مالية في تاريخها، تمر بعملية تقليص، وستشفر ١٠٠٠ وظيفة بحلول نهاية العام. إلا أن المنتسبين يرون أن فحص هذه المسائل يأتي في الوقت المناسب، حيث يعتقدون اعتقاداً صادقا أن وجود سياسة حديثة عادلة شفافة لإدارة شؤون الموظفين، يشكل التنسيب والترقية جزءاً هاماً منها، وتنفيذ تلك السياسة على نحو دقيق، إنما هي عوامل بالغة الأهمية في تحديد فعالية أداء الأمم المتحدة في المستقبل.

وقد كتب الفريق العامل المستقل المعني بمستقبل الأمم المتحدة في تقريره مؤخراً أن "... طقوس التنديد ببيروقراطية مغرطة التضخم وبمراكز عالية لا يقوم شأغلوها بعمل لن تتوقف الى أن يجري تعديل جذري في تنظيم الأمانة العامة وفيما تتبعه من إجراءات في مجالات التعيين والترقية والنقل. وإصلاح نظام إدارة شؤون موظفي الأمم المتحدة لا يمكن أن يتم إلا بإزادة الدول الأعضاء ذاتها. وعندما تؤكد الدول الأعضاء مجدداً مبدأ الميثاق الذي يقضي بأن يستند التعيين والترقية على ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاية والنزاهة، فإن ذلك سيكون منطلقاً لعملية التجديد..."^(٥).

وبعد تحليل سير النظام الحالي للتنسيب والترقية، يلاحظ المنتشون أنه يعاني معظم المعايير والنواقص التي كانت تعانيها الأنظمة السابقة. وفي حالة تتسم من قبل بقلة فرص الترقية، تتقلص هذه الفرص بدرجة أكبر نتيجة للالتفاف حول سياسات التوظيف من خلال استخدام التعيينات القصيرة المدة في رتب الدخول والرتب الأعلى منها واتباعها بما يسمى تحويل الموظفين المؤقتين الى موظفين "ذوي تعيين عادي". ورغم الانتقادات الموجهة من الدول الأعضاء وفي وحدة التفتيش المشتركة، فإن ممارسة تنسيب بعض الموظفين بصورة مؤقتة لوظائف شاغرة رتبها أعلى من رتبهم لمدد طويلة لا تزال مستمرة، وهي تضر بالحياة الوظيفية لغيرهم من الموظفين المؤهلين. وفي عدد غير قليل من الحالات، تم التنسيب لوظائف من درجات أعلى دون الإعلان داخلياً عن شغور هذه الوظائف، وهو ما يخالف سياسة الأمم المتحدة.

ولا يزال النظام الحالي للتوظيف والتنسيب والترقية يفتقر الى المعايير الموضوعية. وعلاوة على ذلك، فقد عمد الأمين العام، على سبيل مواصلة السعي الى تحقيق التكافؤ بين الجنسين بحلول عام ٢٠٠٠، الى إدخال عدد من التدابير، من بينها معايير أقدمية مختلفة من أجل ترقية النساء، وهي معايير تمييزية تجاه المرشحين الرجال. وذهب الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية الى ما هو أبعد من ذلك، حيث أعلن، في كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، ما يمكن اعتباره وقفاً مؤقتاً لتعيين الرجال. إلا أن المحكمة الإدارية للأمم المتحدة ومحكمة العدل للجماعات الأوروبية، في قراراتهما الأخيرة، أصدرتا أحكاماً ضد منح أي تفضيل تلقائي مبني على نوع الجنس في حالات التعيين والتنسيب والترقية. ويشاطر المنتشون المحكمة الإدارية رأيها القائل إنه لا يجوز تمييز المبدأ الأساسي الوارد في الميثاق بشأن "ضرورة الحصول على أعلى مستوى

من المقدره والكفاية والنزاهة" بالرغبة في التغلب على مشاكل الماضي، مهما كانت تلك الرغبة محمودة. ومن وجوه النقص الأخرى في النظام الحالي للترقية عدم وجود معايير للترقية المعجلة.

ونتيجة لذلك، فليس هناك أي وسائل منظمة تكفل أن يشغل الأشخاص ذوي المؤهلات المتساوية نفس الوظائف أو وظائف متماثلة ضمن مختلف المجموعات المهنية. ولما لم تكن هناك أي معايير شاملة واضحة للترقي في الرتب الفنية، فإن الترقيات يمكن أن تمنح إما على أساس التشدد أو على أساس التساهل وهو ما لا يتوقف فقط على المشرفين الأفراد، وإنما أيضا على وجود أو عدم وجود أولياء أقوياء من عدمه، داخل المنظمة وخارجها على حد سواء.

التوصية ١

على الأمين العام أن يتخذ تدابير عاجلة لاستعراض وتحسين جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين، على النحو المطلوب في الفقرة ٣ من قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧. وفي سياق هذا الجهد، ينبغي للأمين العام، بصفة خاصة القيام بما يلي:

(أ) التأكيد على سلطة مكتب إدارة الموارد البشرية في إنفاذ سياسات التعيين والتنسيب والترقية في الأمانة العامة كلها؛

(ب) حظر ممارستي '١' منح تعيينات مؤقتة في الرتبين ف-٢ و ف-٣ لمدد تزيد على ثلاثة أشهر (ما لم تكن تتصل بالإحلال محل موظفين منتدبين لبعثات)، '٢' وتمديد أو تجديد هذه التعيينات المؤقتة لأكثر من ثلاثة أشهر؛

(ج) كفالة التنفيذ الصارم للسياسة التي تقضي بأن تتم التعيينات في رتب الدخول حصرا من خلال الامتحانات التنافسية والترقية من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية؛

(د) حظر ما يسمى تحويل العقود المؤقتة إلى "تعيينات عادية"؛

(هـ) حظر ممارسة تنسيب موظفين لوظائف شاغرة في رتب أعلى من رتبهم لأكثر من ثلاثة أشهر (على أن يقتصر استثناء من ذلك على الذين يحلون محل موظفين منتدبين لبعثات)، واعتبار الموظفين الذين ينسبون لهذه الوظائف لفترات أطول غير مؤهلين للترقية إليها؛

(و) إلغاء جميع الأحكام التي تمنح أفضليات تلقائية مبنية على نوع الجنس في حالات التعيين أو التنسيب أو الترقية، باعتبار أنها تتعارض مع المادة ٨ والفقرة ٣ من المادة ١٠١ من الميثاق والبند ٢/٤ من النظام الأساسي للموظفين؛

(ز) كفاءة التطبيق الصارم للشروط المتعلقة بالمعايير التعليمية في التعيين في وظائف الفئة

الفنية؛

(ح) إدخال معايير محددة للترقية المعجلة.

وقد شددت الجمعية العامة، في العديد من قراراتها، على أنه ينبغي أن يتوفر للمنظمة نظام شامل للتطوير الوظيفي، تكون الترقية جزءاً لا يتجزأ منه. وعلى مدى السنوات الثماني عشرة الماضية، راح الأمناء العامون يعيدون مرارا تأكيد التزامهم بالتطوير الوظيفي باعتباره "استراتيجية لا غنى عنها" لإدارة الموارد البشرية. وفي الكلمة التي ألقاها الأمين العام أمام اللجنة الخامسة في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢، دعا إلى سرعة تنفيذ نظام شامل للتطوير الوظيفي. وكان قد تم تصميم نظام من هذا القبيل بمساعدة فريق من الخبراء الاستشاريين الخارجيين وفريق عامل تابع للجنة تنسيق العلاقات بين الموظفين والإدارة^(٧). وفي عام ١٩٩٤، أكد وكيل الأمين العام لشؤون التنظيم والإدارة على ما على أية منظمة فعالة من التزام "بمساعدة جميع الموظفين على ارتقاء السلم الوظيفي من خلال التدريب والإدارة وإسداء المشورة، ومن خلال استعدادهم هم لتنمية مهاراتهم"^(٨).

غير أنه لم يستحدث مثل هذا النظام حتى الآن. وقد خلصت وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها الأخير، إلى أنه ينبغي اعتبار "التطوير الوظيفي" واحداً من أكثر الجهود تخبيباً للأمال في مجال السياسة الإدارية العامة في تاريخ الأمم المتحدة^(٩). وقد دهش المفتشون إذ وجدوا أن مفهوم التطوير الوظيفي ذاته قد اختفى تقريباً، كما يدل على ذلك خلو الخطة المتوسطة الأجل المقترحة للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١ من أي ذكر له. ويذكر أن اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية قد أشارت، في تقريرها الأخير^(١٠)، إلى فرص التطوير الوظيفي بوصفه عاملاً رئيسياً في استقطاب موظفي الأمم المتحدة أو في عدم قبولهم تجديد عقودهم. وفي هذا السياق، فإن خروج الموظفين الموهوبين الشباب من الخدمة برغبتهم أمر يبعث على الانزعاج بصفة خاصة.

التوصية ٢

على الأمين العام أن يشرح للجمعية العامة السبب في عدم تنفيذ نظام التطوير الوظيفي أو إدراجه في الخطة المتوسطة الأجل المقترحة. كما ينبغي للأمين العام إبلاغ الجمعية العامة عن ماهية السياسات وملاكات الموظفين والبرامج التي ستحل محل النظام الشامل للتطوير الوظيفي، مع وضع أهداف محددة زمنياً لإيجاز هذه الإجراءات.

ويمكن إيجاز نواقص النظام الحالي الأخرى فيما يلي:

(أ) إنه يتجاهل إمكانية التنقل ولا يشجعها، وهذا رغم ما يصدر من بيانات تقول إن إمكانية التنقل كعامل تؤخذ في الاعتبار بصورة متزايدة؛

(ب) إن ما فيه من هيئات للتعيين والترقية بالنسبة للخدمة الفنية ليست مكونة على أسس مهنية، وهو ما يجعل من الصعب عليها في بعض الأحيان تقييم الكفاءة التقنية لمرشح ما؛

(ج) إنه يخلو من الإجراءات الاستشارية/التوفيقية أو إجراءات التسوية لمعالجة الحالات التي أصدرت فيها اللجان الميدانية للتعيين والترقية و/أو مجلس التعيين والترقية و/أو مديرو البرامج توصيات متضاربة بشأن الترقية.

وأخيراً، فليس من الواضح ما إذا كانت الآلية التي طلب القرار ٢١٨/٤٨ إقامتها لكي تكفل "إمكانية مساءلة مديري البرامج عن فعالية إدارة الموارد من الموظفين والموارد المالية المخصصة لهم"^(٦)، تؤدي عملها إذ يمكن أن يلاحظ، على سبيل المثال، ارتفاع عدد كل من التظلمات المتصلة بالتنسيب والترقية ونسبة القرارات التي تتخذها هيئات العدالة الداخلية لصالح المدعين. وحتى الآن، فإن المنظمة، لا المديرين المعينين، هي التي تدفع الثمن، بما في ذلك التعويضات المالية، عن الإخفاق في اتباع القرارات ذات الصلة بالسياسة العامة. ويلاحظ المفتشون حدوث تقدم له مغزاه في أنشطة التدريب، ولا سيما فيما يتعلق منها بإدارة الموارد البشرية وممارسة المهام الإشرافية. إذ تتعذر المغالاة في هذه الأنشطة في خلق البيئة المؤاتية لزيادة المسؤولية وفي إدخال عناصر جو ثقافي قائم على الأداء غير أنه لا بد وأن يكون هناك برنامج عمل منظم يكفل أن يقوم مديرو البرامج بدورهم القيادي البالغ الأهمية في تطوير ثقافة إدارية جديدة وشفافية على النحو الذي يدعو إليه القرار المذكور أعلاه.

التوصية ٣

عملاً بالطلب الوارد في قرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ (الفقرة ٥ (ب)، الجزء الأول (هـ))، ينبغي للأمين العام أن يصدر توجيهها محددًا يقرر بوضوح مسؤولية مديري البرامج ومساءلتهم عن سلامة الاستخدام السليم للموارد البشرية وينص على جزاءات على عدم الأداء. وينبغي أن تشمل هذه الجزاءات التعويض، وفقاً للقاعدة ٣/١١٢ من النظام الإداري للموظفين، عن أي خسارة مالية تلحق الأمم المتحدة نتيجة للإهمال الجسيم، مثل الدوافع غير السليمة، أو المخالفة الإرادية، أو الإغفال الناجم عن اللامبالاة للنظاميين الأساسيين والإداريين للموظفين، وللسياسات المستقرة التي تنظم التعيين والتنسيب والترقية.

أولا - مقدمة

١ - تطور نظام إدارة شؤون الموظفين في الأمم المتحدة على مر السنين، وذلك بإضافة أجزاء صغيرة جديدة متفرقة دون إصلاح الإطار المفاهيمي. وكان ينظر إليه منذ فترة طويلة على أنه نظام إداري غير مرتب، كما تعرض للنقد الشديد باعتباره سيء التطبيق، ويتسم بالبيروقراطية الشديدة وفداحة التكلفة. وأخذ عليه أيضا عدم التساوق في تطبيق القواعد، وأن إجراءات وسياسات شؤون الموظفين التي يتضمنها قد عفى عليها الزمن وتشوبها الشوائب؛ وذلك فضلا عن سوء وبطء تنفيذ إجراءات شؤون الموظفين. ومؤخرا جدا، اعتبرت الممارسات الإدارية التي تتبعها الأمانة العامة للأمم المتحدة متخلفة عشر سنوات على الأقل عن الخدمة المدنية في بعض البلدان^(١).

٢ - ومع ذلك، فإن الحاجة إلى إصلاح مهمة شؤون الموظفين في الأمم المتحدة أدركت منذ فترة طويلة من الزمن. وتكفي الإشارة في هذا الصدد إلى تقرير "فريق العمل" (١٩٨٠)^(٢). وبعد ذلك دعت الدول الأعضاء بشكل متزايد إلى إعادة تنظيم الأمانة العامة وتنشيطها وخاصة في مطلع عام ١٩٩٢، عندما دخل عاملان جديان في المعادلة وهما: استمرار الأزمة المالية والتغير الجذري في طابع أنشطة المنظمة ونطاقها. وفي هذه الظروف، حثت الجمعية العامة وبصفة خاصة، في قرارها ٤٧/٢٢٦، الأمين العام على أن يستعرض ويحسن، عند الاقتضاء، جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموظفين، بهدف جعلها أكثر بساطة ووضوحا وملاءمة للمطالب الجديدة الملغاة على عاتق الأمانة العامة، مع تعزيز التنمية التامة لقدرات الموظفين^(٣).

٣ - وفي عهد أقرب، زادت الضغوط كثيرا من أجل القيام بالإصلاح نظرا لأن عددا كبيرا من الدول الأعضاء كان يتجه بصفة خاصة إلى: تخفيض الخدمات المدنية؛ وزيادة المسؤوليات مع تقليل الموارد؛ وإنشاء هياكل أقل حجما؛ وزيادة التركيز على تنظيم وتدريب الأفراد؛ وتفويض المسؤوليات للمديرين؛ وتحسين أنظمة المساءلة وإعداد التقارير الإدارية. وكان إقرار "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة"^(٤) التي قدمها الأمين العام إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والأربعين خطوة جيدة لتعزيز القيام بمبادرات مماثلة في المنظمة.

٤ - وتتسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالطموح وتهدف إلى الاستعاضة عن ثقافة عمل كانت تنزع إلى خنق روح المبادرة، وتكافئ غير المجددين، وتتهاون مع غير الأكفاء بثقافة تؤدي إلى تمكين الموظفين من الاضطلاع بأعمال هذه المنظمة مع مساءلتهم عن أدائهم. وينطوي هذا على تغييرات كثيرة، وخاصة من تعيين الأفضل، وترقيتهم وفقا لأدائهم، وتوفير حوافز للإنجاز، ووضع معايير واضحة وجعل الأفراد مسؤولين عن الوفاء بها.

٥ - على أن التحدي يكمن كما كان دائما، في التنفيذ. فإذا حالف التنفيذ النجاح، سيعني هذا أن المنظمة قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، على الصعيدين التنظيمي والسياسي على السواء^(٥). على أن الأزمة المالية التي لم يسبق لها مثيل، وما أدت إليه من حالة عدم استقرار تسود الأمانة العامة تعوق

تنفيذ الإصلاحات في الوقت الراهن. ومن ناحية أخرى، كان من الممكن تحقيق مزيد من التقدم في تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية حتى مع وجود القيود المالية الراهنة. ويتعلق هذا بصفة خاصة بالنظام المتكامل للتطور الوظيفي الموعود به منذ أمد طويل. ومما يذكر أن مفهوم الخدمة الوظيفية يعقود دائمة هو مفهوم أساسي بالنسبة لفكرة الخدمة المدنية الدولية المستقلة، والمتسمة بالكفاءة والحيطة السياسية^(١٧). ويلزم توجيه مزيد من الاهتمام لإيجاد أشكال أخرى من الدوافع الحفازة للموظفين. وقد ذكر الأمين العام مؤخراً أن سياسة شؤون الموظفين الجيدة تتطلب وجود خطة تطوير وترقية جلية ومتساقطة لجميع الموظفين، فضلاً عن خلق حوافز مالية مناسبة. وهذا مهم بصفة خاصة بسبب المطالب المتغيرة الملقة على عاتق المنظمة، وإعادة تشكيل الأمانة العامة، وما أعقب ذلك من عدم التيقن فيما بين الموظفين بالنسبة لفرص الترقية.

٦ - وفي عام ١٩٩٥، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة الجزء الأول من هذا التقرير الذي يتناول مسائل التعيين^(١٨). وقد نظرت فيه الجمعية العامة في دورتها التاسعة والأربعين، ووافقت على التوصيات الواردة فيه، بمقرها ٤٧٦/٤٩ المؤرخ ٣١ آذار/مارس ١٩٩٥^(١٩). والجزء الثاني من التقرير مخصص للمشاكل المتعلقة بالتنسيب والترقية في الأمانة العامة للأمم المتحدة.

٧ - وفي هذا التقرير قام المفتشون بما يلي:

(أ) استعراض سياسة الأمم المتحدة في مجال التنسيب والترقية (الفصل الثاني)؛

(ب) تحليل سمات النظم والبرامج التي أعدت خلال السنوات العشرين الأخيرة لوضع هذه السياسة موضع التنفيذ العملي (الفصل الثالث)؛

(ج) دراسة أداء نظام التنسيب والترقية الحالي (الفصل الرابع)؛ و

(د) تحليل بعض الجوانب القانونية للمقررات المتعلقة بالتنسيب والترقية وموضوع مسؤولية مديري البرنامج ومسئولتهم في هذا الصدد (الفصل الخامس).

٨ - وفي سياق هذا التقرير، يثير المفتشون في جملة أمور الأسئلة التالية: ما هي عيوب نظام التنسيب والترقية الراهن؟ وإلى أي مدى يرتبط التنسيب والترقية بالجدارة؟ هل توجد طريقة لإعادة تصميم عملية الترقية لمكافأة الأداء بشكل أفضل؟ ما مدى اتسام صنع القرار بشأن التنسيب والترقية بالعلنية أو السرية؟ ما هي التغييرات المستتوبة العملية فيما يتعلق بسياسات/ممارسات شؤون الموظفين؟ هل يمكن تحسين إجراءات التنسيب والترقية وأداء هيئات التعيين والترقية المشتركة؟ هل يمكن إعطاء مديري البرامج مزيداً من المرونة؟ هل يمكن تنسيق عملية الطعون المتعلقة بشؤون الموظفين؟ كيف يمكن جعل مديري البرامج أكثر تحملاً للمسؤولية، ومسئولتهم عما يتخذونه من قرارات تتعلق بالتنسيب والترقية؟

٩ - ويأمل المفتشون في أن تكون التوصيات التي صيغت في هذا التقرير مفيدة مثل تلك التي قدموها بالنسبة للتعيين. وهم يعربون عن شكرهم لجميع من أسهموا في هذا التقرير.

ثانيا - السياسة التي تتبعها الأمم المتحدة في الترقية

ألف - الأهداف والسياسات

١٠ - سياسة الترقية جزء مهم جدا من السياسة العامة للمنظمة فيما يتعلق بشؤون الموظفين. وهدفها الرئيسي تأمين أعلى مستويات الفعالية والكفاءة والنزاهة في الموظفين من جميع الرتب وفقا للمفتره ٣ من المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة. ومن ثم ترمي سياسة الترقية إلى ضمان اختيار موظفين جديرين بثقة المنظمة ورئيسها التنفيذي.

١١ - والترقية باعتبارها عنصرا رئيسيا في التطوير الوظيفي تمثل نهجا منظما يؤدي إلى استغلال الموارد البشرية بشكل يتسم بالكفاءة والفعالية وتتحدد فيه احتياجات الفرد من التطوير الشخصي (المتصل بالعمل) واحتياجات المنظمة لتطوير موظفيها (قوتها العاملة)، وهو نهج ترسم وتنفذ فيه استراتيجيات مفيدة بصورة متبادلة تؤدي إلى تلبية هذه الاحتياجات بأكبر درجة ممكنة^(١٥). والترقية أيضا طريقة رسمية للاعتراف بإسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، وقدرتهم على الاضطلاع بمستويات أعلى من المسؤولية. ولذا فهي وسيلة لإثارة الهمة يمكن أن تسهم في الإبقاء على إنتاجية الموظفين أو زيادتها.

١٢ - ولكي يكون للترقية أثر إيجابي بالنسبة لعناصر التطوير الوظيفي الأخرى ومعنويات الموظفين، يتعين أن تكون سياسات وإجراءات الترقية وغيرها من الحوافز عادلة وشفافة، وأن تطبق بصورة متساوية ومتجانسة في شتى أنحاء المنظمة^(١٦) ويلاحظ المفتشون أن سياسة الترقية الحالية بصورتها المبينة في النظام الأساسي والإداري للموظفين تتفق مع هذا المبدأ. ومن ثم فإن البند ٤-٢ من المادة الرابعة من النظام الأساسي الذي ينص على أن "يكون الاعتبار الأول في تعيين أو نقل أو ترقية الموظفين (التوكيد مضاف)، هو ضرورة الحصول على أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة"^(١٧)، يضمن توفير فرص متساوية للترقية لكافة المسؤولين.

١٣ - وتمثل سياسة المنظمة عند شغل الوظائف في إعطاء الأفضلية عادة، عند تساوي المؤهلات، للموظفين العاملين بالفعل في الأمانة العامة، ولموظفي المنظمات الدولية الأخرى. وفي هذا الصدد، ينص البند ٤-٤ من المادة السابقة على أنه "رهنأ بأحكام المفتره ٣ من المادة ١٠١ من الميثاق، ودون تقييد إمكان تعيين مواهب جديدة على جميع المستويات، يولى أكمل اعتبار لدى ملء الشواغر، لما هو متوفر من المؤهلات والخبرة المطلوبة في الأشخاص العاملين بالفعل في خدمة الأمم المتحدة"^(١٨). ويرى المفتشون أن ذلك ربما كان المجال الذي يتعين أن يحقق فيه أدق التوازن.

١٤ - وقد تأثرت بدرجة كبيرة سياسة الترقية التي تتبعها الأمم المتحدة بتوصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية ووحدة التفتيش المشتركة، وفضلا عن مقترحات فريق الـ ١٨. وفي هذا الصدد، من الجدير بالذكر على سبيل المثال أن الأغلبية العظمى من الموظفين (حوالي الثلثين) تجري ترقيةهم الآن داخل مجموعاتهم الوظيفية، وفقا لتوصيات وحدة التفتيش المشتركة. ومن المتوقع أن يؤدي تقييم أداء الموظفين باستخدام نظام تقييم الأداء الذي أوصت به مؤخرا وحدة التفتيش المشتركة، دورا حاسما في القرارات المتعلقة بالتعيين والترقية في المستقبل.

١٥ - ويتعلق معظم إسهام لجنة الخدمة المدنية الدولية بمعايير الترقية. ومنذ فترة ترجع إلى عام ١٩٨٢، أعربت لجنة الخدمة المدنية الدولية عن اعتقادها بأن العدالة في عملية الترقية تعني العدالة في توزيع وظائف الرتب العليا على الموظفين^(١١). وبالتالي فقد حددت اللجنة ثلاثة نوح أساسية لتمكين الموظفين من التقدم إلى مستويات أعلى من المسؤولية وهي (أ) المنافسة المفتوحة لملء الشواغر، (ب) الاختيار من قائمة للموظفين المؤهلين للترقية، (ج) إجراء استعراض سنوي للميزات والأقدمية النسبية. وعلاوة على ذلك ففي عام ١٩٨٤، قدمت اللجنة توصيات أكثر تحديدا في هذا الشأن^(١٢). وفي عام ١٩٨٦، كان خبراء فريق الـ ١٨ هم الذين دعو إلى وضع "معايير صارمة وواضحة ... لترقية الموظفين من جميع الرتب"، بما في ذلك استعراض مهام وتكوين هيئات التعيين والترقية بغرض ضمان "العدالة والموضوعية" في إدارة هاتين المهمتين^(١٣).

١٦ - وخلافا لممارسة الترقية "أثناء شغل الوظيفة" المعروفة في بعض الإدارات الوطنية، تستخدم الأمم المتحدة نظاما لا يمكن بمقتضاه ترقية الموظف إلا عند شغور الوظيفة. على أنه يمكن النظر في ترقية الموظف إلى رتبة أعلى إذا كان يشغل بالفعل وظيفة من تلك الرتبة الأعلى، ويضطلع بنجاح بمهام هذه الوظيفة. ويعتبر التنسيب المؤقت للموظف في وظيفة أعلى من رتبته، في غير صالح المرشحين الآخرين المؤهلين للترقية؛ ولذا يتعرض للنقد من جانب الدول الأعضاء والموظفين.

١٧ - ولا تمنح المنظمة "ترقيات شخصية". وفي عام ١٩٨٢، رأت لجنة الخدمة المدنية الدولية أن "الترقيات الشخصية" قد تكون في صالح مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للاعتراف بالحالات الاستثنائية^(١٤). وفي رأي لجنة الخدمة المدنية الدولية أن الحالات الاستثنائية هي تلك التي تتجاوز فيها القيمة الشخصية لبعض الموظفين في المنظمة، قيمة العمل الذي يؤديه، في ظل ظروف محددة^(١٥). وقد أعادت اللجنة تأكيد هذا الموقف عام ١٩٩٣. وعلى أن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لم تقبل مفهوم الترقيات الشخصية.

١٨ - وبصفة عامة لا تمارس المنظمة التعيين المتدرج. وبعبارة أخرى ليس من سياسة المنظمة تعيين موظفين في رتب أدنى من رتبة الوظيفة ثم ترقيةهم بعد فترة من الوقت. ولا تسمح المنظمة بأي تمييز في الترقية بسبب العمر. ومع ذلك فمن الجلي أن متوسط العمر عند التعيين يؤثر في العمر الذي يبلغه

الموظف في وقت الترقية التالية. وبالإضافة إلى الجدارة والكفاءة، تضع المنظمة في الاعتبار عند ترقية موظفيها، الأقدمية العادية، أو أقل زمن للبقاء في الرتبة، باعتبار ذلك ثالث عنصر رئيسي وعامل للتأهيل.

باء - العوامل المؤثرة في الترقيات

(أ) التوظيف

١٩ - على مر السنين، اتجه التوظيف من خارج المنظمة إلى الحد من فرص الترقى المتاحة للموظفين. ففي الرتب التي هي غير رتب الدخول، يتم التوظيف من الخارج بناء على طلبات محددة من الإدارات الموضوعية، التي كثيرا ما تحتاج بأن المرشحين من داخل المنظمة لا يمتلكون المهارات اللازمة والمعرفة المطلوبة، وحجاجهم هذا كان صحيحا في كثير من الأحيان لأن الأمانة العامة كانت تفتقر إلى الموارد التدريبية الكافية لاستكمال خبرات الموظفين ومهاراتهم.

٢٠ - وفي حين أنه قد يلزم دائما اللجوء إلى قدر من التوظيف من الخارج لتوفير الخبرة الخارجية في الرتب التي هي غير رتب الدخول، فإن من الضروري بصفة عامة أن تكفل سياسات وإجراءات التوظيف دعم وتسهيل التطوير الوظيفي للموظفين. ومما يساعد على هذا اتباع عملية انتقاء تؤكد على التوظيف في الرتبة ف - ٢ أو ف - ٣، وتبقي التوظيف في الرتب الأعلى في الحدود الدنيا. ومن شأن هذه السياسة أن توفر للموظفين فرصا أفضل للتطوير الوظيفي. غير أنها يجب أن تدعم بعناصر أخرى من عناصر التطوير الوظيفي، وبخاصة التدريب، كيما يكتسب الموظفون بصورة مستمرة المهارات والقدرة على الترقى في مدارج الوظائف. ويلاحظ المفتشون أن إمكانات التدريب داخل المنظمة قد تحسنت إلى حد ما في الآونة الأخيرة.

٢١ - ويعد التوظيف حاليا مصدرا لقدرة من عدم الرضا. وقد سبق أن وجه الممتشون^(٦) والدول الأعضاء انتقادات جادة للجوء إلى التوظيف المؤقت دون اقتضاء أي نوع من الامتحان للمرشحين ثم تحويل ذوي التعيينات القصيرة المدة بعد ذلك إلى "تعيينات عادية". غير أن هذه الممارسة الضارة لا تزال مستمرة، وهي بذلك: (أ) تشكل مخالفة لسياسة التوظيف عن طريق الامتحانات التنافسية، (ب) وتقلل إلى حد أكبر من إمكانات الترقية المحدودة من قبل أمام موظفي الفئة الفنية وأمام موظفي فئة الخدمات العامة عن طريق امتحانات الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية.

٢٢ - وقد قال الأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية في مذكرته المؤرخة ١ أيار/مايو ١٩٩٥، إلى رؤساء الإدارات والمكاتب إن "مكتب إدارة الموارد البشرية يميل إلى تصديق المزاعم الواسعة الانتشار التي تقوم بأن التعيينات من الباب الخلفي والتعيينات القصيرة المدة دون إجراء امتحانات في أي مرحلة أخذت تقوض معايير وفرص التعيين في رتب الدخول التي قضت بها الجمعية العامة؛ ويشعر المديرون بأن مكتب إدارة الموارد البشرية يتدخل في أمور يعتقدون أنهم خير من يعرفها". كما شدد على أن التعيينات بصفة عامة، وفي رتب الدخول بصفة خاصة، يجب أن تخضع لمعايير وممارسات موحدة في كل أنحاء الأمانة العامة بنطاقها العالمي، وأن جميع مديري البرامج "بحاجة إلى أن يكونوا متسقين مع أنفسهم جماعيا، وأن

يتجنبوا بقدر الإمكان اعتبار وجود أو واقع وجود اتفاقات خاصة أو محسوبة أو إقليمية أو محاباة للأقارب والخ...".

٢٣ - ويعتقد المفتشون أنه ليست هناك في الوقت الراهن أية أسباب تدعو لمنح تعيينات قصيرة المدة لما يزيد على ثلاثة أشهر، ما لم تكن تتصل بإحلال موظفين محل الموظفين المنتدبين لبعثات. والواقع أن قدرة مكتب إدارة الموارد البشرية على التخطيط قد عززت في الآونة الأخيرة، وسوف تسمح بإجراءات التوظيف الجديدة، التي يتوقع أن يبدأ تطبيقها اعتباراً من أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ في جميع مراكز العمل، بضمان إتمام التوظيف من الداخل خلال ١٠ أسابيع والتوظيف من الخارج خلال ١٣ أسبوعاً^(٧٥). وينبغي توفير كل الفرص للمرشحين الذين اجتازوا الامتحانات التنافسية بنجاح وينتظرون تعيينهم، علماً بأن مجموع هؤلاء يربو حالياً على المائة. كما أن التعيينات القصيرة الأجل في الوظائف الأعلى رتبة من وظائف رتبة الدخول يجب ألا تكون عقبة أمام التوظيف العادي في هذه الوظائف عن طريق الامتحانات التنافسية. ويوصي المفتشون بحظر ما يسمى تحويل التعيينات المؤقتة إلى "تعيينات عادية" ومعاينة من تثبت مسؤوليتهم عن اللجوء إلى هذه الممارسة.

٢٤ - ويرى المفتشون أن مكتب إدارة الموارد البشرية، باعتباره الجهة التي تسهر على صون سلطة الأمين العام فيما يتعلق بالموارد البشرية، ينبغي أن يتمتع بسلطة فعالة في إنفاذ إجراءاته وسياساته عندما تخالفها قطاعات أخرى من قطاعات إدارة الأمم المتحدة. ويرى المفتشون أن ثمة حاجة ماسة لإصدار تعليمات إدارية محددة من جانب الأمين العام لمعالجة المسائل المذكورة أعلاه.

٢٥ - ومن الواضح أن التكفل بوجود أفضل الموظفين في الملاكات يستلزم توظيف مرشحين حائزين للمؤهلات الأكاديمية المطلوبة. والقاعدة المعمول بها حالياً هي أنه لا يمكن أن يعين في الوظائف الفنية غير الحاصلين على درجات جامعية عالية. فالتعليم الجامعي العالي يوفر للخريجين معرفة علمية منهجية وخبرة في ميدان محدد. كما أنه يتيح للخريج فرصة الارتقاء بمستوى معارفه المهنية بسرعة عن طريق التدريب وإعادة التدريب على النحو الذي قد تتطلبه مصالح المنظمة. غير أن الآونة الأخيرة شهدت تجاهلاً متزايداً لهذه الشروط المتعلقة بالتعليم الأكاديمي. ومن ثم، كان يجري الالتفاف على شرط توفر الدرجة الجامعية العالية بأن تقدم في بعض الأحيان "مجموعة" غامضة من برامج التدريب الأكاديمي (مثل الدراسات القصيرة الأجل) كعادل للتعليم الجامعي العالي. ويرى المفتشون أن هذا التفتت للمطلوبات الأكاديمية لا يخدم مصالح المنظمة لا في الأجل القصير ولا في الأجل الطويل.

٢٦ - ويرى المفتشون أنه يجب التقيد الصارم بشروط التعليم الأكاديمي في التعيين في الوظائف الفنية. وينبغي أن يقدم المرشحون لهذه الوظائف معلومات كاملة ومحددة عن الجامعات التي التحقوا بها، بما في ذلك عناوينها الكاملة؛ والدرجات التي حصلوا عليها؛ وتواريخ دراستهم فيها والتخرج منها؛ والدرجات، بما فيها درجات الشرف، التي حصلوا عليها؛ ومجال التركيز، وأي دورات تدريبية، بما في ذلك مددها. وينبغي مراجعة ذلك على الواقع، على أساس عينات، للإقلال من حالات تحريف الحقائق.

(ب) إعادة تصنيف الوظائف

٢٧ - هناك ارتباط واضح بين الترقية والرتبة المصنفة للوظيفة. ذلك أن تصنيف الوظائف، بتطبيق معايير موضوعية مجربة، هو وسيلة لتقييم مستوى مسؤولية كل وظيفة. وإعادة تصنيف الوظائف توفر إحدى القنوات لخلق فرص للترقية. ومتى استندت إعادة التصنيف إلى تطبيق المعايير المقبولة، كانت تلك ممارسة مشروعة لازمة لكي تتكيف المنظمة مع تغير احتياجات برامجها، مع ما يستجد من أوجه التقدم في التكنولوجيا والعلوم، ومع تغير البيئات القانونية والاجتماعية والمالية.

٢٨ - إلا أن عملية إعادة تصنيف الوظائف أصبحت في الواقع أداة مثيرة للجدل. فنظرا لانعدام المرونة في نظام الترقية الحالي واستحالة ترقية الموظفين ذوي الجدارة وهم في وظيفتهم، يميل مديرو البرامج إلى رفع مستوى رتب الوظائف، وترقية شاغليها بالتالي، برغم عدم تغير المهام ذات الصلة بالوظيفة. ويؤدي ذلك حتما إلى زحف الدرجات وتشويه الهيكل الوظيفي للإدارات والمكاتب المعنية. ولتجنب هذه الظاهرة السلبية، ينبغي أن تكون هناك قاعدة، مشابهة للقاعدة المطبقة مثلا في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقضي بالآ تقتصر طلبات المديرين الرامية إلى مراجعة تصنيف الوظائف بعملية الترقية. وعلاوة على ذلك، ينبغي ألا تكون إعادة تصنيف وظيفة ما إجراء منعزلا بل عملية مركبة تجري مع أخذ جميع المهام الأخرى للوحدة المعنية في الحسبان. وبناء على ذلك، تترتب على إعادة التصنيف نتائج بالنسبة للوظائف الأخرى في الوحدة ويمكن أن تؤدي إلى رفع أو خفض رتبها.

٢٩ - وقد سبق أن اقترح إصلاح النظام الحالي وإجراءات التصنيف على النحو التالي:

(أ) استناد المسؤولية الرئيسية عن التصنيف السليم للوظائف إلى المديرين؛

(ب) إحلال أسلوب "الأساس المرجعي" محل الممارسة الحالية القائمة على إعداد توصيفات وظيفية فردية لكل وظيفة وما يرتبط بذلك من تحليل للتصنيف؛

(ج) قصر دور الموظف المسؤول عن تصنيف الوظائف على رصد نتائج التصنيف عن طريق عمليات المراجعة؛

(د) توحيد التوصيفات الوظيفية لتجنب المحسوبة وإساءة التصرف^(٧٦).

وفي عام ١٩٩٢، قدم الأمين العام إلى الجمعية العامة مذكرة بشأن الإجراءات والمعايير المتعلقة بإنشاء الوظائف وإلغاء وإعادة تصنيفها وتحويلها وإعادة وزعها^(٧٧). وفي الدورة الثانية والثلاثين للجنة البرنامج والتنسيق، أحاطت اللجنة علما بهذه الوثيقة، ولكنها أعربت عن خيبة أملها لقلة فحواها^(٧٨).

(ج) إمكانية التنقل

٣٠ - إن الأمم المتحدة لا تستخدم الترقية كمكافأة على إمكانية التنقل، غير أن إمكانية التنقل عامل قد يعزز فرص الترقية. فنظام تمكين الموظفين من التنقل يرمي إلى تيسير تنقل الموظفين داخل الفئات المهنية، أو فيما بين الفئات المهنية، أو بين مراكز العمل بحسب الاقتضاء بغية تعريضهم لطائفة عريضة من الأوضاع والظروف التي تعمل فيها المنظمة. كما أنه يهدف إلى توسيع نطاق خبرتهم لكي يكون أداؤهم فعالاً فيما يكلفون به من مهام حالياً ومستقبلاً وإلى شغل الشواغر في الأماكن الصعبة لإيجاز مختلف ولايات الأمم المتحدة. ويرى الأمين العام أن زيادة إمكانية التنقل لن تؤدي فقط إلى خدمة المنظمة بصورة أفضل بل تعود أيضاً بالنفع على الموظفين الأفراد من حيث حياتهم الوظيفية وبناء خبراتهم ورضاهم عن وظائفهم^(٣١). كما أن إمكانية التنقل تعزز الالتزام بالمثالي العليا للأمم المتحدة وبأهدافها فيما بين الموظفين من حيث أنهم يكتسبون نظرة أوسع لأهداف المنظمة من خلال خدمتهم في مهام مختلفة في عدد منوع من الوظائف ومراكز العمل.

جيم - آليات الترقية

٣١ - يذكر أن ترقية موظفي الأمم المتحدة من اختصاص الأمين العام. غير أن الأمين العام، في ممارسته لهذه المهمة، يتلقى العون من عدد من هيئات التعيين والترقية على النحو المنصوص عليه في القاعدة ١٤/١٠٤ (أ) ١٦ من النظامين الأساسيين والإداريين للموظفين^(٣٢). وثمة استثناء من ذلك بالنسبة إلى الموظفين المعيّنين خصيصاً للعمل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أو برنامج الأمم المتحدة للبيئة، أو منظمة الأمم المتحدة للطفولة، أو معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، أو جامعة الأمم المتحدة. إذ يجوز لرؤساء هذه الأجهزة إنشاء مجالس يضاهاي تكوينها ووظائفها بوجه عام تكوين ووظائف مجلس التعيين والترقية.

٣٢ - ووظيفة مجلس التعيين والترقية هي إسداء المشورة بشأن التعيين والترقية وإعادة النظر فيما يخص موظفي فئة الخدمات العامة والفئات المرتبطة بها وموظفي الفئة الفنية، وبشأن التعيين وإعادة النظر فيما يخص الموظفين من رتبة الموظف الرئيسي، باستثناء الموظفين المشار إليهم في الفقرة الواردة أعلاه. ويتلقى مجلس التعيين والترقية العون من لجان التعيين والترقية في المقر وفي مكاتب محددة أخرى. وتنظر لجان التعيين والترقية في المسائل المتعلقة بتعيين وترقية الموظفين حتى الرتبة ف - ٤ وتقدم توصياتها ذات الصلة إلى مجلس التعيين والترقية. ويعين الأمين العام هيئات فرعية (مثل أفرقة التعيين والترقية)، عند الضرورة، على نفس المنوال، في المقر وفي مكاتب محددة أخرى، وذلك بوظائف تضاهاي ووظائف مجلس ولجان التعيين والترقية. وينص النظام الأساسي للموظفين على أنه عند استعراض أية حالة معينة بغرض منح ترقية، لا يجوز أن تكون رتبة الأعضاء أو المناوبين المشتركين في اللجان أو الهيئات الفرعية دون الرتبة التي ينظر في أمر ترقية الموظف إليها.

٣٣ - إن تجربة هيئات التعيين والترقية تؤكد فائدة عملها في نظام التعيين والترقية البعيد عن الكمال، حيث يلزم بالضرورة توفر عنصر الكوابع والموازنات. وخلال الفترة من ١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤ إلى ٣١ آذار/مارس ١٩٩٦، نظر مجلس التعيين والترقية في ٤٧٨ حالة. ومن بين ٤٧٨ توصية تم تقديمها، رفض

الأمين العام توصيتين (تتعلق كلتاها بالترقية في إدارة شؤون الإدارة والتنظيم). وتلقى مجلس التعيين والترقية بدوره، خلال الفترة المذكورة أعلاه، ٣١١ توصية من لجان التعيين والترقية بشأن شغل شواغر. ورفض المجلس ١٢ توصية من بين ١٨٧ توصية تقدمت بها لجنة المقر، و ٣ توصيات من بين ١٢٤ توصية تقدمت بها لجان المكاتب الواقعة خارج المقر. وفي هذا الصدد، أشارت لجان التعيين والترقية المحلية إلى الحالات التي رفض مجلس التعيين والترقية فيها توصياتها دون إبداء الأسباب. ويعتقد المفتشون أن من المستصوب وضع إجراءات للتشاور/التوفيق والتسوية لمعالجة الحالات التي تنطوي على توصيات متعارضة من جانب لجان التعيين والترقية المحلية و/أو مجلس التعيين والترقية و/أو مديري البرامج فيما يتعلق بالتنسيب والترقية.

٣٤ - وخلال المقابلات التي أجريت مع أعضاء مجلس التعيين والترقية، أبلغ المفتشون بالضغط الزائدة عن الحد التي يتعرض لها مجلس التعيين والترقية من جانب بعض كبار موظفي الأمم المتحدة لصالح مرشحهم المفضلين. وفي إحدى الحالات، رفض مجلس التعيين والترقية مرشحا من إحدى الإدارات ثلاث مرات بسبب وجود مرشح آخر رأى المجلس أنه أكثر كفاءة بالنسبة للوظيفة. وأخيرا، رتب المجلس عقد مؤتمر هاتفي مع رئيس الإدارة واستجاب لرغباته لأنه أصر على أن المرشح مؤهل بصورة جيدة للاضطلاع مستقبلا بمهام مساعده الخاص أكثر مما هو مؤهل لأداء المهام (المختلفة للغاية) المحددة في إعلان الوظيفة الشاغرة. وفي حالة أخرى، بدد المجلس كثيرا من الوقت والطاقة لأن وكيل الأمين العام لإحدى الإدارات وأمينها عاما مساعدا في الإدارة نفسها كان كل منهما يعمل على دعم مرشحه هو من أجل ترقيته إلى نفس الوظيفة الشاغرة. وفي حالة ثالثة، اضطر أحد مديري البرامج إلى موافقة المجلس على أن أهلية مرشحه المفضل للوظيفة أقل من أهلية المرشح الآخر. غير أنه لكي يحصل على توصية المجلس لصالح مرشحه المفضل، رتب في نهاية الأمر إيجاد وظيفة يمكن ترقية المرشح الثاني إليها. وفيما يتعلق بما سبق، يرى المفتشون أن من الأهمية بمكان: (أ) أن يكفل استقلال مجلس التعيين والترقية ولجان التعيين والترقية كهيئات يشترك أعضاؤها في اختصاصاتها بالتساوي؛ (ب) أن يتولى رئاسة مجلس التعيين والترقية، كما كانت عليه الحال في الماضي، موظف برتبة وكيل للأمين العام أو أمين عام مساعد.

٣٥ - وبالإضافة إلى النواقص المذكورة أعلاه في عمل هيئات التعيين والترقية، يلاحظ المفتشون أن هذه الهيئات، التي لا تشكل على أسس مهنية، هي ليست على الدوام في موقف يمكنها من أن تقيم الكفاءة التقنية للمرشح بدرجة كافية. فنوعية البيانات المقدمة من الإدارات والمكاتب كثيرا ما تكون رديئة، وهي لا يمكن التعويل عليها في بعض الحالات. وهيئات التعيين والترقية لا تتلقى جداول ملاكات موظفين مستكملة ولا مخططات تنظيمية لكل من الإدارات والمكاتب المعنية، مما يجعل من الصعب عليها أن تعرف الكيفية التي ستؤثر بها قراراتها على الهيكل الوظيفي لهذه الكيانات وفرص التطور الوظيفي لسائر الموظفين. غير أن المفتشين يلاحظون دقة البيانات التي تعدها إدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات.

٣٦ - وخلال المقابلات التي أجراها المفتشون، ارتئي أن مكتب إدارة الموارد البشرية:

(أ) يمكن أن يقوم بدور أنشط في عملية الاختيار كلها بما يكفل تقيد الإدارات بالقواعد والإجراءات المستقرة؛

(ب) ينبغي أن يكون بمثابة المصفي والضابط النهائي للعملية؛

(ج) ينبغي أن يتخذ ما يلزم من القرارات المتعلقة بالسياسة العامة بشأن كل من الحالات المعنية ولا ينتظر من هيئات التعيين والترقية أن تتخذ قرارات في مسائل تخرج أساسا عن اختصاصها؛

(د) ينبغي أيضا أن يكفل أن تكون جميع المعلومات اللازمة المقدمة إلى هيئات التعيين والترقية كاملة (وينبغي أن تتضمن جداول ملاكات الموظفين والمخططات التنظيمية) وأن يكون المسؤول بحكم الوظيفة عن عرض الحالة على هيئات التعيين والترقية كامل الاطلاع على الحالة قبل عرضها عليها.

واقترح أعضاء مجلس التعيين والترقية أيضا إمكان حضور رئيس مكتب إدارة الموارد البشرية جلسات المجلس مرات أكثر. أما لجان التعيين والترقية فقد رأت أن المسؤول بحكم الوظيفة عن عرض الحالات ينبغي أن يكون من الرتبة ف - ٥ وما فوقها، وأن يكون قادرا بصفة خاصة على إسداء المشورة بشأن السياسات والإجراءات ذات الصلة.

ثالثا - أنظمة وبرامج الترقية في الأمم المتحدة

ألف - نظام الاستعراض السنوي للترقية

٣٧ - ظل نظام الاستعراض السنوي للترقيات، المنصوص عليه في القاعدة ١٤/١٠٤ (و) '٣' من النظام الإداري للموظفين، قائما من عام ١٩٥٨ إلى كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦^(٣). وكان جوهر هذا النظام يتمثل في إجراء استعراض سنوي رتبة فرتبة بالاستناد إلى توصيات رؤساء الإدارات وإلى التحليل المقارن لمزايا الموظفين الموصى بترقيتهم ومزايا الموظفين غير الموصى بترقيتهم ولكن المؤهلين للترقية. وإجمالا، أجري ٨٦ من هذه الاستعراضات من عام ١٩٥٨ إلى كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦، عندما أوقف تطبيق القاعدة ١٤/١٠٤ (و) (انظر الفقرة ٤٢ أدناه).

٣٨ - وكان توفر وظيفة مدرجة في الميزانية شرطا مسبقا للترقية. وبالإضافة إلى ذلك، كان يجب أن تكون الوظيفة التي يوصى بأن يشغلها الموظف مصنفة بالرتبة المراد ترقية الموظف إليها. وكان هناك حد أدنى من سنوات الخدمة في نفس الرتبة. قرره الأمين العام وفقا للقاعدة ١٤/١٠٤ (و) '٣' من النظام الإداري للموظفين، يعد عاملا يؤهل الموظف للنظر في ترقيته. وبالنسبة للترقية العادية إلى الرتبة ف - ٥، كانت هذه المدة خمس سنوات، بينما كانت ثلاث سنوات للترقية إلى جميع الرتب والفئات الأخرى. وبالنسبة

لترقية المعجلة، كانت هاتان المدتان ثلاث سنوات وسنتين على التوالي. وكإجراء خاص لترقية النساء، تقرر في عام ١٩٨٦ توخي المرونة في تطبيق القواعد المتعلقة بالأقدمية، سواء بالنسبة للحد الأدنى العادي للأقدمية العادية أو للأقدمية فيما يتصل بالترقية المعجلة.

٣٩ - ولكي يترقى الموظف، كان عليه أن يثبت كفاءة ونزاهة ومقدرة، بالإضافة إلى القدرة على الأداء في الرتبة الأعلى. وكان التدريب الذي يتلقاه الموظف قبل أو بعد الالتحاق بالأمم المتحدة يدخل أيضا في الاعتبار. وفيما يتعلق بالكفاءة اللغوية، كانت الترقية مشروطة بمعرفة لغة ثانية من اللغات الرسمية، مع مراعاة حالة الموظفين الذين لا تكون لغتهم الأصلية من اللغات الرسمية. وبالنسبة لموظفي الفئة الفنية، كان ذكر إمكانية التنقل بين المقر والمكاتب الميدانية شرطا في جميع توصيات الترقية.

٤٠ - وفيما يتعلق بالإجراءات، كانت تجري مشاورات داخل الإدارات كمرحلة أولى، وكانت تلك المشاورات تضم ممثلي الإدارات الموضوعية المعنية وإدارة شؤون الموظفين وموظفا يعينه الموظفون. ويقوم الفريق التابع للإدارة بإجراء تحليل مقارن لجميع الموظفين المؤهلين في رتبة محددة استنادا إلى توصيات المشرفين عليهم وإلى سجلات شؤون الموظفين، ثم يقدم توصياته إلى رئيس الإدارة الذي يقوم، بعد استعراض توصيات الفريق، بإرسال توصياته إلى الأمين العام المساعد لشؤون الموظفين لإحالتها إلى هيئات التعيين والترقية. وكان يمكن لهذه الهيئات أن تؤيد توصيات الإدارات أو أن ترفضها. وتستطيع طرح اسم موظف لم توص به الإدارة بدلا من الموظف الذي أوصت به تلك الإدارة. وكانت هيئات التعيين والترقية تعلم الإدارة المعنية في حالة الاختلاف مع توصياتها. وكان يمكن للإدارة بدورها أن تكرر تأكيد موقفها أمام هذه الهيئات. وكانت التوصيات النهائية لهيئات التعيين والترقية تقدم إلى الأمين العام للموافقة عليها. ويؤدي الاستعراض الذي تضطلع به هيئات الاستعراض المشتركة بين الموظفين والإدارة إلى إنشاء سجلات للترقيات.

٤١ - وبمقتضى إجراء الرجوع، يمكن للموظفين عرض معلومات جديدة ذات صلة بحالتهم على هيئات التعيين والترقية المعنية. ونتيجة لذلك، كانت تصدر في العادة سجلات ترقيات إضافية تضم أسماء الموظفين الذين رشي أن طلبات الرجوع التي قدموها كانت وجيهة.

باء - الترقية في إطار برنامج إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين

٤٢ - في كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦، أوقف الأمين العام تطبيق القاعدة ١٤/١٠٤ (و) من النظام الإداري للموظفين، وأحل برنامج إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين محل نظام الترقيات القائم على الاستعراض السنوي. وقد أدخل هذا البرنامج عقب عملية التقليل التي أوصى بها فريق الـ ١٨، وشمل إلغاء نشر سجل الترقيات وإحداث خفض بالغ في الترقيات. واتخذ الأسلوب المستخدم شكل نظام لإعادة توزيع الموظفين من فئة الخدمات العامة (داخل نفس مركز العمل) والموظفين من الفئة الفنية وما فوقها. غير أنه كان ثمة تسليم بأنه قد لا يكون من الممكن اللجوء إلى إعادة التوزيع والتناوب في حالة الموظفين شديدي التخصص.

٤٣ - وفي النشرة التي أدخل بها الأمين العام هذا البرنامج^(٣٣)، لاحظ أن الحالة المالية الصعبة التي تمر بها المنظمة لا تترك أي بديل سوى اتباع تدابير للاقتصاد، تتضمن تجميد التعيينات وتأخير تنفيذ ترقيات عام ١٩٨٧ لمدة ستة أشهر. وكان السبب الثاني الذي استند إليه في النشرة هو أن الشواغر القائمة والمقدر نشوؤها في ذلك الوقت "لم تكن موزعة بطريقة رشيدة تتسم بالكفاءة على أساس أولويات البرامج، بل كانت تحصل بصورة عشوائية نتيجة لتنقلات الموظفين غير المخططة"^(٣٤). كما لاحظ أن البرنامج قد أنشئ ليبقى ما بقيت حالة الطوارئ، ويفترض أن يجري استعراضه في ضوء الخبرة المكتسبة.

٤٤ - وكانت معايير الترقية مشابهة للمعايير التي كانت تستخدم في الاستعراض السنوي (انظر الفقرة ٣٦ أعلاه). وكان يطبق نفس الشرط المسبق للترقية. أما فيما يتعلق بالأهلية، فقد تقررت الحدود الدنيا التالية لعدد الخدمة في نفس الرتبة: من ف - ١ إلى ف - ٧، سنتان؛ ومن ف - ٢ إلى ف - ٣ ومن ف - ٣ إلى ف - ٤، ثلاث سنوات؛ ومن ف - ٤ إلى ف - ٥ ومن ف - ٥ إلى ف - ٦، خمس سنوات. وفيما يتعلق بالترقية في فئة الخدمات العامة، كانت الحدود الدنيا لتلك المدد كالتالي: من ع - ٣ إلى ع - ٤، سنتان؛ ومن ع - ٤ إلى ع - ٥، ثلاث سنوات؛ ومن ع - ٥ إلى ع - ٦، أربع سنوات؛ ومن ع - ٦ إلى ع - ٧، خمس سنوات.

٤٥ - وكان يحق لجميع الموظفين المؤهلين طلب الترقية. وكان يطلب منهم في حال تقديم طلباتهم توفير تفاصيل كاملة فيما يتعلق بمهاراتهم وخبرتهم وشرح الأسباب التي تدعوهم إلى الاعتقاد بأنهم مؤهلون للمناصب المعنية. وكان على إدارة شؤون الموظفين أن تتولى إجراء استعراض أولي لجميع المرشحين المذكورين أعلاه ثم ترسل إلى "لجنة إعادة التوزيع" قائمة بالمرشحين المؤهلين الذين يبدو أنهم يستوفون الشروط اللازمة لكل وظيفة مععلن عنها مشفوعة بالتعليقات ذات الصلة للإدارات أو المكاتب. وكان عليها أيضا أن ترسل قائمة بالمرشحين الآخرين الذين لا يبدو أنهم مؤهلون. وعهد بمهام لجنة إعادة التوزيع إلى مجلس التعيين والترقية في المقر بالنسبة لوظائف الفئة الفنية وما فوقها، وإلى اللجان أو الأفرقة المحلية للتعيين والترقية بالنسبة لوظائف فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها.

٤٦ - وبالنسبة لكل مرشح، كانت لجنة إعادة التوزيع تنظر في البيانات المتعلقة بشؤونه الوظيفية، ومؤهلاته ومهاراته المهنية، وخبرته المتصلة بالوظيفة الشاغرة، ومعرفته باللغة المطلوبة إذا كان هذا الشرط منطبقا، وعامل إمكانية التنقل، وحالة الشواغر في الإدارة أو المكتب الذي يعمل فيه المرشح. واستنادا إلى هذا الاستعراض، كانت اللجنة توصي بقائمة قصيرة بالموظفين الذين تقرر أنهم الأكثر أهلية لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة، وكانت تلك القائمة تحال بعد ذلك إلى رؤساء الإدارات أو المكاتب المعنية، الذين يعهد إليهم بالاختيار النهائي.

٤٧ - وبمقتضى إجراء الرجوع المقرر لموظفي الفئة الفنية، يخطر الموظفون بما إذا كانت أسماؤهم قد أدرجت أو لم تدرج في القائمة القصيرة، ويكون من حقهم تقديم خطاب بطلب مراجعة الحالة إلى هيئة

التعيين والترقية ذات الصلة. وإذا ما رأت تلك الهيئة أن الطلب وجيه، فإنها يمكن أن تضيف اسم الموظف إلى القائمة القصيرة.

٤٨ - وكانت أهم سمة من سمات برنامج إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين هي أنه أدخل مبدأ التنافس المفتوح على الوظائف شاغرة. وإذا طبق بصورة دقيقة وزيوية، فإنه يوفر فوائد عديدة للمنظمة وللموظفين عموماً على حد سواء. فالاستعراض السنوي "القديم" للترقيات الذي كان يشمل جميع الموظفين كان يعتمد اعتماداً كبيراً على الأقدمية ولم يكن يرتبط ارتباطاً واضحاً بتوصيات المشرف ورئيس الإدارة المعنية. وقد أيد الموظفون الميدانيون هذا النظام لأنه يتيح لهم إمكانيات مناوئة العمل في مراكز العمل الأخرى. أما موظفو المقر فكانوا أقل منهم حماساً بكثير تجاه برنامج إدارة الشواغر.

٤٩ - وعلى أية حال، عمد الأمين العام، في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١، إلى إنهاء برنامج إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين، لأن المحكمة الإدارية للأمم المتحدة أصدرت في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩١ حكماً جاء فيه أنه نظراً لانتهاج حالة الطوارئ، يجب على الأمين العام إنهاء الوقف المؤقت للقاعدة ١٤/١٠٤ من النظام الإداري للموظفين أو الامتثال للمادة الثانية عشرة من النظام الأساسي للموظفين خلال مدة معقولة^(٦). ورأت المحكمة أن هذه المدة المعقولة تنتهي بعد ثلاثة أشهر من تاريخ الإخطار بالحكم المذكور أعلاه.

جيم - نظام التنسيب والترقية

(أ) عملية عام ١٩٩١

٥٠ - أعلن الأمين العام، في نشرته المؤرخة ٧٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١، إنهاء تجميد التعيينات وتطبيق نظام إدارة الشواغر. وبناءً على ذلك قرر استئناف إجراء استعراض شامل رتبة فرتبة لأغراض الترقية وفقاً لنص القاعدة ١٤/١٠٤ من النظام الإداري للموظفين، اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٧^(٧). وبالإضافة إلى ذلك أنشأ الأمين العام إجراءً جديداً للتنسيب وأضفى صبغة رسمية على دور الأفرقة التابعة للإدارات.

٥١ - ووفقاً لإجراء التنسيب الجديد، يمكن لرؤساء الإدارات والمكاتب إعادة تنسيب موظفي إداراتهم ومكاتبهم لوظائف شاغرة في نفس الرتبة. وفيما يتعلق بالشواغر التي تنشأ بعد هذا التنسيب، يجب على مكتب إدارة الموارد البشرية نشر قائمة فصلية بها على نطاق الأمانة العامة. ويمكن للموظفين الراغبين طلب شغل تلك الشواغر بتوجيه مذكراتهم إلى المكتب في غضون ثلاثة أسابيع من نشر القائمة. ولشغل وظيفة شاغرة بصاحب طلب من خارج الإدارة أو المكتب رتبته هي نفس رتبة الوظيفة المعنية، يتعين على رئيس الإدارة أو المكتب تقديم توصية بذلك إلى الأمين العام المساعد لمكتب إدارة الموارد البشرية.

٥٢ - وكانت الطلبات الواردة المتعلقة بوظائف أعلى برتبة واحدة من رتبة مقدم الطلب تستعرض في إطار عملية الترقية. غير أنه يمكن لرئيس الإدارة أو المكتب أن يكلف أحد الموظفين بمهام أعلى بصورة

مؤقتة. ويمكن أن يحصل هذا الموظف على بدل وظيفة خاص. وفي حالة الوظائف التي تشتمل على قدر كبير من المهام في مجالات الإدارة المالية، وإدارة شؤون الموظفين، والإدارة العامة، يلزم قبل إتمام أي تنسيب في هذه الوظائف إجراء مشاور مسبق مع المسؤولين الوارد بيانهم في النشرة ST/SGB/213/Rev.1 والحصول على موافقتهم النهائية.

٥٣ - وفيما يتعلق بالترقية، كانت الشروط والمعايير التي تطبق هي نفس الشروط والمعايير التي يؤخذ بها في الاستعراض السنوي للترقيات. وكان الفارق الرئيسي بين هذا البرنامج ونظام الاستعراض السنوي السابق هو تعزيز دور مديري البرامج. فلئن لم يكن في استطاعة الإدارة في النظام السابق غير بيان موقضا أمام هيئة التعيين والترقية ذات الصلة في حالة إغفال تلك الهيئة لتوصيات الإدارة، ولم يكن يسمح لها بالتدخل بعد تقديم توصيتها، فإن مديري البرامج يستطيعون، في إطار النظام الجديد، إرسال تعليقاتهم على توصيات ذلك المجلس إلى الأمين العام قبل اتخاذ قرار بشأن سجل الترقيات. وكان من بين الاختلافات الأخرى عن نظام الاستعراض السنوي لأغراض الترقية: (أ) أن عدد الموظفين المدرجين في السجل لا يجوز أن يتجاوز عدد الشواغر الراهنة والمنتظرة في الرتبة الأعلى؛ (ب) وأن تنفيذ الترقية مستقبلي، أي أنها تسري اعتباراً من أول الشهر التالي لنشر السجل.

٥٤ - وقد أثار نظام التنسيب والترقية المذكور أعلاه انتقادات جادة حتى من جانب بعض كبار موظفي الأمم المتحدة. فلاحظ وكيل سابق للأمين العام، بصفة خاصة، أن الترقيات تستند إلى محاباة الأصحاب أكثر مما تستند إلى الجدارة، وأن إجراءات الترقية معقدة إلى حد يجعلها تخدم صالح من يجيدون استغلال النظام وتمكن من إساءة استعمالها منهم. ونتيجة ذلك، فسي رأيه، أن الأقدمية والألاعب السياسية كثيراً ما يكون لها دور حاسم في الأمر^(٣٧). وانتقدت لجنة التنسيق الإدارية هذا النظام باعتبار أن "الرتب التي يتضمنها أقل من أن تستوعب مجموعة الموظفين العاملين في رتب الفئة الفنية وما فوقها ومن أن تكفل ما يكفي من التقدم الوظيفي". غير أن وجهة النظر العامة في هذا الخصوص كانت أن الارتباط بين الأداء الوظيفي والترقية كان قليلاً أو منعدماً كل الانعدام.

٥٥ - ومن الواضح أن بعض الانتقادات المذكورة أعلاه أكثر مدعاة للقلق من بعضها الآخر. فالإفراط في التأكيد على الأقدمية بعد انتقاداً جاداً، وبخاصة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في إدارة شؤون الموظفين، غير أنه بدأ، بتشجيع من الجمعية العامة، بذل جهد جاد لإدخال نظام محسن لتقييم الأداء وزيادة الاعتراف بالكفاءة. ولذا، يجوز توقع تصحيح هذا الضعف، على الأقل بصورة جزئية.

(ب) تنقيحات عام ١٩٩٣

٥٦ - حاول الأمين العام التصدي لجميع الانتقادات المذكورة أعلاه واقترح سبيل للمضي قدماً بقدر الإمكان. وقد أنشأ في نشرته المؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣ (ST/SGB/267)^(٣٨)، أنشأ نظاماً جديداً للتنسيب والترقية "يبدأ سريانه على الفور". وحل هذا النظام الجديد محل الاستعراض الشامل رتبة فرتبة الذي كان قد أعيد العمل به في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١^(٣٩). ومثلما حدث في عام ١٩٨٦، عندما استحدثت

نظام إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين، أوقفت بصورة مؤقتة أحكام القاعدة ١٤/١٠٤ (و) من النظام الإداري للموظفين، ريثما يجري تعديلها.

٥٧ - وجاء في هذا التوجيه الجديد المتعلق بالسياسة العامة في مجالي التنسيب والترقية أن ما تتعرض له الأمم المتحدة من ضغوط لم يسبق لها مثيل تستلزم مزيداً من المرونة والتبسيط وإيجاد نظام يمكن من "شغل الشواغر بأفضل المرشحين المؤهلين بأقل قدر من التأخير"^(٣٩)، بما يتفق مع النظر في أوضاع جميع الموظفين بصورة كاملة وعادلة. وبناء عليه، فإن النظام يهدف إلى "زيادة شفافية عمليات التنسيب والترقية، التي ينبغي أن تكافئ الموظفين على كفاءتهم وإبداعهم، وبمقدار متزايد، على إمكانية التنقل"^(٤٠). ولذلك، يقتضي النظام، في جملة أمور، الإعلان عن الشواغر عند حدوثها أو توقعها، من خلال نشر قائمة شهرية على نطاق الأمانة العامة بالوظائف الشاغرة لجميع فئات الموظفين التي سيتم شغلها داخلياً، كما يقتضي استعراض الموظفين على نحو مستمر وشامل لأغراض تنسيبهم لتلك الشواغر وترقيتهم إليها.

٥٨ - وزاد الإجراء الجديد من تعزيز دور رؤساء الإدارات. فبعد استعراض جميع المرشحين المؤهلين المقدمين من مكتب إدارة الموارد البشرية أو المكتب المحلي لشؤون الموظفين، وبعد النظر في مشورة الأفرقة التابعة للإدارات بشأن موظفي الإدارة/المكتب المؤهلين الذين تقل رتبهم عن رتبة الوظيفة، يقدم رؤساء الإدارات توصيتهم بشأن شغل الوظيفة. وتقوم هيئات التعيين والترقية المختصة باستعراض التوصية. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية أو المكتب المحلي لشؤون الموظفين أيضاً بتزويدها بما قد يمكن أن يساعدها على إصدار توصياتها هي من تقارير الأفرقة التابعة للإدارات وغير ذلك من المعلومات ممن يمكن مقارنتهم بالموصى بترقيتهم. وثمة حكم آخر يعزز دور رؤساء الإدارات والمكاتب ينص على أنه يجوز لهم، بعد إبلاغهم بتوصيات مجلس التعيين والترقية، أن يقدموا إلى المجلس، إن شاؤوا، تعليقاتهم على توصيات المجلس. وينبغي أن تدرج هذه التعليقات، مع تقرير الفريق التابع للإدارة، في التقرير الذي يقدمه المجلس إلى الأمين العام لاتخاذ القرار النهائي.

٥٩ - ويتطلب النظام الجديد التأكيد بصفة خاصة على تزويد هيئات الاستعراض بالمعلومات المتعلقة بالنساء المؤهلات في السياق الأوسع نطاقاً للأمر الإداري ST/AI/382. فقد نص هذا الأمر على أنه "قبل شغل أي وظيفة، يتعين على الإدارة/المكتب تقديم أدلة موثقة على ما بذلته من جهود لتحديد المرشحات، وبخاصة لوظائف الرتبة ف - ٥ وما فوقها"^(٤١).

٦٠ - وفيما يتعلق بمعايير الانتداب والترقية، شدد الأمر الإداري ST/AI/390 على إيلاء الاعتبار في المكان الأول لتوفير أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة. ووفقاً لهذا الأمر، ينبغي لهيئات الاستعراض، عند النظر في الحالات ذات الصلة، أن تراعي العوامل التالية:

(أ) الأداء الماضي والمقدرة والكفاءة والقدرة الثابتة على الأداء في الرتبة الأعلى؛

- (ب) النزاهة؛
(ج) الخبرة ذات الصلة والأقدمية؛
(د) التدريب الأكاديمي ذو الصلة والمؤهلات والانجازات المهنية؛
(هـ) القدرات الإشرافية والطاقت القيادية، في حال انطباقها؛
(و) إمكانية التنقل والخدمة في مراكز العمل الشاقة، عند الاقتضاء؛
(ز) الكفاءة اللغوية.

٦١ - وفيما يتعلق بما ورد أعلاه، يود المفتشون أن يشيروا إلى أنه في حين أن الأمر الإداري يؤكد على معايير الميثاق المتمثلة في مراعاة "أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة" في المكان الأول، ويعدد حوالي ١٥ عنصرا محددا من عناصر الأهلية تخضع للاستعراض ولا تشكل الأقدمية غير عنصر واحد منها، فإن التعميم الإعلامي بشأن النظام الجديد يتضمن جدولا منفصلا للحد الأدنى للأقدمية في الرتبة المطلوب في كل رتبة من رتب الفئة الفنية^(٤٧).

٦٢ - كذلك ينص الأمر الإداري ST/AI/390 (الذي نسخه الأمر الإداري ST/AI/413 المؤرخ ٢٥ آذار/مارس ١٩٩٦) على أن "جميع الوظائف شاغرة تظل في الحالات العادية غير مشغولة إلى أن يتم تنسيب مرشح لها يشغلها بصورة دائمة عن طريق إعادة التنسيب الداخلي أو النقل في نفس المستوى أو الترقية". ويسمح للإدارات/المكاتب، في حالات استثنائية وبموافقة مسبقة من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية، بتنسيب موظف من داخل الإدارة/المكتب بشكل مؤقت لوظيفة شاغرة من رتبة أعلى أثناء اتباع الإجراءات العادية لشغل الوظائف. وتقتصر هذه التنسيبات الاستثنائية من حيث مدتها على ثلاثة أشهر، ولا ينبغي أن تعطى للموظف المعني مزية على غيره من المرشحين.

رابعا - تنفيذ النظام الحالي للتنسيب والترقية

ألف - ملاحظات عامة

٦٣ - إن الملاحظة الأولى فيما يتعلق بتنفيذ النظام الحالي هي أن سرياته لم يبدأ "على الفور" (انظر الفقرة ٥٦ أعلاه) وإنما بعد خمسة أشهر ونصف الشهر من التاريخ المذكور في نشرة الأمين العام. وتتسم هذه النقطة بالأهمية من حيث أن كل الإحصاءات الواردة أدناه تقريبا تغطي الفترة التي تبدأ في ١ أيار/مايو ١٩٩٤. وتتصل الملاحظة الثانية بمشاكل الشفافية. ومثلما أشير في تقرير صادر من وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٩٢، فإن التوجيه الجديد المتعلق بالسياسة العامة (مثلما حدث في حالات أخرى) صدر في ثلاث وثائق مختلفة^(٤٨)، وهو أمر لا يقتصر على كونه مربكا في جوهره وموضع انتقادات متكررة، بل هو أيضا يخفي التناقضات.

٦٤ - وموظفو مكتب إدارة الموارد البشرية يعتبرون النظام الحالي للتنسيب والترقية نظاما ممتازا، يجمع كل السمات الإيجابية للنظم السابقة، ويرون أنه، قبل كل شيء، نظام قائم على الجدارة. ومع ذلك، فإنه يتعرض لانتقادات تماثل في قوتها تقريبا الانتقادات التي تعرض لها النظام السابق. والنتائج التي انتهت إليها دراسة استقصائية شملت موظفي الأمم المتحدة وأجريت على نطاق عالمي في عام ١٩٩٥ نتائج كاشفة في هذا الصدد. فهي تعطي "صورة لموظفي الأمم المتحدة"، تصف الأهمية التي يضيفها الموظفون أنفسهم على مختلف عوامل الترقية على النحو التالي:

الأصدقاء "في الأعلى"	٦٥,٩ في المائة؛
الدعم من الحكومات	٢٦,٠ في المائة؛
المقدرة	٢٠,٨ في المائة؛
الأقدمية	٢٠,١ في المائة؛
التوزيع الجغرافي	١٢,٤ في المائة؛
نوع الجنس	١٠,٢ في المائة؛
إمكانية التنقل	٥,٢ في المائة؛
الإنتاجية	٤,٧ في المائة؛
التدريب	٣,٢ في المائة؛
عوامل أخرى	٦,٢ في المائة؛

٦٥ - ووفقا لما جاء في إجابات ٢٥٧ ٤ موظفا اشتركوا في هذه الدراسة الاستقصائية، منهم موظفون في رتب المديرين وما فوقها يفترض أنهم يتخذون القرارات المتعلقة بالترقية، فإن وجود أصدقاء "في الأعلى" هو العامل الحاسم إلى حد كبير في الترقية (٦٦ في المائة تقريبا). واعتبر الدعم من الحكومات العامل الرئيسي الثاني (٢٦ في المائة). إلا أن الموظفين في رتب المديرين وما فوقها يرون أن المقدرة هي العامل الرئيسي الثاني، في حين أن موظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة يعتقدون أن المقدرة لا تأتي إلا في المرتبة الثالثة أو الرابعة. ونتيجة لذلك، فإن ٢١ في المائة فقط من جميع المشتركين في تلك الدراسة يذكرون المقدرة باعتبارها العامل الرئيسي، في حين أن ٢٠ في المائة منهم يذكرون الأقدمية. ووفقا للدراسة الاستقصائية، تعتبر إمكانية التنقل والإنتاجية والتدريب غير ذات صلة تذكر بنظام الترقية.

الجدول ١

مدد البقاء في الرتبة لموظفي الفئة الفنية في ١٠ تموز/يوليه ١٩٩٥

المرتبة	وكيل للأمين العام	أمين عام مساعد	٢-مد	١-مد	٥-ف	٤-ف	٣-ف	٢-ف	١-ف	المجموع
أكثر من ٥ سنوات	٣	٣	١٨	٨١	١٨٣	٣١٥	٣٣٥	٩٩	-	١٠٣٧
أكثر من ١٠ سنوات			١٥	٣٩	١٣٦	٢٧٣	١٣٣	٣١	-	٦٢٧
أكثر من ١٥ سنة	١			٢	١٧	٣٩	٣٠	٤	-	٩٣
المجموع	٤	٣	٣٣	١٢٢	٣٣٦	٦٢٧	٤٩٨	١٢٤	-	١٧٥٧

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

٦٦ - ويرى كثير من الموظفين أنه ليس ثمة فرص للترقية في الأمم المتحدة. ومن السهل فهم ما يشعرون به من إحباط. وكما يتبين من الجدول ١، فإن عدد الموظفين في الفئة الفنية الذين بقوا في نفس الرتبة لأكثر من خمس سنوات يزيد على ١٠٠٠؛ وعدد الذين بقوا في نفس الرتبة لأكثر من ١٠ سنوات يزيد على ٦٠٠؛ وهناك قرابة ١٠٠ موظف في الفئة الفنية بقوا في نفس الرتبة لأكثر من ١٥ سنة.

٦٧ - وقد نجح نظام الترقية إلى الوظائف الشاغرة نجاحا جيدا نسبيا على مدى فترة طويلة عندما كانت الأمم المتحدة آخذة في الاتساع. غير أن سياسة التقليل التي جرى تنفيذها بناء على توصيات فريق الـ ١٨ أدت إلى حدوث تخفيض كبير في الترقيات. ونتيجة لعمليات إعادة التشكيل الهيكلي الإضافية الأخيرة التي أعقبها تخفيض حجم المنظمة، أصبحت فرص الترقية الآن محدودة أكثر من ذي قبل بكثير. ومن المؤكد أن انعدام فرص الترقية يترك أثرا سلبيا على معنويات الموظفين. وقد أشارت اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية، في تقرير لها صدر مؤخرا^(٤٤)، إلى عدم كفاية الفرص الوظيفية باعتباره عاملا رئيسيا من عوامل استقالة موظفي الأمم المتحدة أو عدم قبولهم تجديد عقودهم. وفي هذا الصدد، يُعد خروج الموظفين الموهوبين الشباب من الخدمة برغبتهم أمرا يبعث على الانزعاج بصفة خاصة.

٦٨ - الترقية كجزء من التطوير الوظيفي

تعتبر الترقية، إلى جانب تخطيط الموارد البشرية، وتصنيف الوظائف، والتميين، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وتقييم أداء الموظفين، وإمكانية تنقل الموظفين، والمشورة المتصلة بالتطوير الوظيفي، عنصرا بالغ الأهمية من عناصر أي نظام للتطوير الوظيفي قادر على البقاء. ويذكر في هذا الصدد أن الأمين العام

قرر من زمن يرجع إلى عام ١٩٧٨، وذلك بناء على توصيات وحدة التفتيش المشتركة، إدارة شؤون موظفي الأمانة العامة على أساس المجموعات المهنية وإنشاء نظام للتطوير الوظيفي مقام على أسس مهنية لجميع الموظفين المعيّنين وفقا للسلسلة ١٠٠ من النظام الإداري للموظفين لمدة تزيد على سنة واحدة^(٤٥). وفي عام ١٩٨٢، حثت لجنة الخدمة المدنية الدولية "المنظمات بقوة على أن تكفل أن تكون عمليات الترقية فيها متفقة مع سياساتها العامة في مجال التطوير الوظيفي"^(٤٦).

٦٩ - وتكرر في عام ١٩٨٣، ثم في عام ١٩٨٥، الإعراب عن نية إنشاء نظام شامل للتطوير الوظيفي. ونظرا لعدم إحراز تقدم في هذا الشأن، دعت الجمعية العامة الأمين العام، في قرارها ١٨٥/٤٤ الذي اتخذته عام ١٩٨٩، إلى أن "يستكمل وضع خطة شاملة للتطوير الوظيفي لجميع الموظفين تتيج التناقص النزيه والواضح على الوظائف في سائر إدارات الأمانة العامة ... وتكفل توفر إجراءات مناسبة ومنصفة وواضحة للترقية، وتعترف بالجدارة عن طريق الأخذ بنظام رشيد لتقييم الأداء وإعداد التقارير"^(٤٧). وفي العام التالي، طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٣٩/٤٥، إلى الأمين العام أن "يواصل بذل الجهود الرامية إلى وضع خطة شاملة للتطوير الوظيفي لجميع فئات الموظفين ... وأن يقدم تقريرا عن هذه الخطة إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والأربعين"^(٤٨).

٧٠ - وفي عام ١٩٩٢، وامتنالا للقرار ٢٣٩/٤٥، أبلغ الأمين العام الجمعية العامة عن حالة مخطط التطوير الوظيفي والخطة المعدة للمستقبل. وتركز تقريره على مفهوم ونطاق مخطط التطوير الوظيفي وعلى الإجراءات المطلوبة، مثل تخطيط الموارد البشرية، وإعداد جرد للمهارات، وتعزيز إمكانية تنقل الموظفين، وتطويرهم وتدريبهم. وسلط التقرير الضوء على الطبيعة المتكاملة لعناصر المخطط، وأكد على دور التطوير الوظيفي في تهيئة مناخ مواتٍ لرفع معنويات الموظفين، ومن ثم لرفع الإنتاجية، وهو ما يؤدي بدوره إلى تعزيز الفاعلية الكلية للمنظمة. وذكر تقرير عام ١٩٩٢ أن الجهود المبذولة في الماضي تدل على التزام الأمانة العامة بالتطوير الوظيفي باعتباره "استراتيجية لا غنى عنها" بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية.

٧١ - غير أن التقرير خلص بصورة عابرة إلى حد ما إلى أنه رغم أن الجهود جارية "لفترة من الوقت"، ورغم إنجاز قدر كبير من العمل بشأن ما يمكن اعتباره جميع عناصر نظام التطوير الوظيفي، فإنه لم يوضع موضع التطبيق بعد نظام كامل الأداء. ومضى التقرير ليقول إن جهود الأمانة العامة يجب أن تأخذ بـ "نهج طويل الأجل"، وأنه يلزم إعادة التفكير في كامل مفهوم التطوير الوظيفي وتغيير وجهة الجهود، بحسب الضرورة، "إذا ما أريد إنشاء نظام للتطوير الوظيفي قادر على البقاء"^(٤٩). كما تضمن التقرير الخطوط العريضة لخطة تنفيذ مع مشروع تجربي للمجموعة المهنية المكلفة بالإدارة بوصفه يشكل أحد الاختبارات الرئيسية لإمكانية بقاء النظام المقترح للتطوير الوظيفي^(٥٠). وأخيرا، و "نظرا لعمق الأثر الذي تتركه جهوده على نمو المنظمة وإمكانية بقائها في الأجل الطويل"، وعد الأمين العام بتقديم تقرير مرحلي إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والأربعين عن جهوده الرامية لإنشاء ومواصلة نظام قادر على البقاء للتطوير الوظيفي لموظفي جميع الفئات في الأمانة العامة.

٧٢ - وكان تقرير الأمين العام عن "سياسات إدارة الموارد البشرية" المقدم إلى الدورة التاسعة والأربعين للجمعية العامة، يغطي بعض العناصر الأساسية للتطوير الوظيفي: التدريب، وإمكانية التنقل، ونظاما منقحا لتقييم الأداء^(٥١). وعقب الفشل في وضع ذلك النظام موضع التطبيق، أكد كل من وثيقة استراتيجية الموارد البشرية^(٥٢) ووكيل الأمين العام لشؤون الإدارة والتنظيم التزام المنظمة إذا أريد لها أن تكون فعالة "بمساعدة جميع الموظفين على ارتقاء السلم الوظيفي من خلال التدريب، والإدارة والمشورة، ومن خلال استعدادهم الخاص لتطوير مهاراتهم"^(٥٣). ويشير تحليل كلتا الوثيقتين إلى أن المنظمة لا تزال تفتقر إلى أي سياسة أو توجيه أو خطة متماسكة للتطوير الوظيفي.

٧٣ - وفي هذا السياق، كان أكثر اكتشاف إثارة للدهشة اكتشافه المفتشون هو أن الخطة المتوسطة الأجل المقترحة للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١^(٥٤) تخلو من أي ذكر لنظام للتطوير الوظيفي. وفي التقرير المعد عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (A/C.5/51/1)، بدوره، يلاحظ أنه حلت محل مفهوم "التطوير الوظيفي"، بصفة خاصة، أفكار من قبيل "الدعم الوظيفي" و "تطوير الموظفين" و "التنسيب المدارة"^(٥٥). وهذا التقرير، إذ يشير على الأغلب إلى الحاجة إلى توفير "تدريب أكثر منهجية" و "فرص للتطوير" وإلى بعض التدابير العملية المقصود بأن تتخذ في هذه المجالات من أجل الموظفين الفنيين المبتدئين، يتسم بغموض شديد فيما يتعلق بالتقدم المحرز في مجال "التطوير الوظيفي الشامل". غير أن هناك حاجة إلى وضوح أكثر من هذا بكثير. والمفتشون مضطرون، في الوقت الحاضر على الأقل، إلى أن يشيروا إلى استمرار عدم الوفاء بهذه الحاجة البرنامجية الأساسية، وإلى أن تنفيذ نظام للتطوير الوظيفي يبتعد ويبتعد إلى مستقبل غير معلوم^(٥٦). وخلاصة القول إن طلبات الجمعية العامة المتكررة لوضع نظام للتطوير الوظيفي قادر على البقاء موضع التطبيق ووعود الأمين العام بذلك منذ عام ١٩٧٨ لم يكن لها أي أثر على الإطلاق. وبإلقاء نظرة على الماضي، يتعين على وحدة التفتيش المشتركة أن تكرر النتيجة التي خلصت إليها في عام ١٩٩٤، وهي أنه ينبغي اعتبار "التطوير الوظيفي" واحداً من أكثر الجهود تخبيا للأكمال في مجال السياسة الإدارية العامة في تاريخ الأمم المتحدة^(٥٧).

٧٤ - وينبغي أن تكون للمنظمة حقا سياسات تشجع روح المبادرة ومشاركة الموظفين الناشطة في عملية تخطيط حياتهم الوظيفية وتطويرها. ولكن الأمانة العامة هي التي عليها أن توجد نظاما عمليا يوفر إمكانيات الترقية لجميع الموظفين عن طريق إقامة روابط متسقة ما بين المجموعة المتنوعة من المهارات المتاحة في المنظمة وبين طلبات المنظمة في هذا المجال في المستقبل. ويرى المفتشون أن مكتب إدارة الموارد البشرية يتوفر لديه الآن ما يلزم من القدرة التخطيطية، والخبرة في مجال التطوير الوظيفي، والدعم الذي تتيحه تكنولوجيا المعلومات لكي ينشئ نظاما من هذا القبيل. والأمانة العامة هي التي عليها أيضا أن ترسم مسارات وظيفية على نحو عادل وشفاف لصالح جميع الموظفين وليس فقط لصالح النخبة القليلة الذين: (أ) ينسبون لشغل وظائف شاغرة من رتب أعلى مددا طويلة؛ (ب) أو يمنحون ترقيات معجلة؛ (ج) أو يشكلون، على حد تعبير رئيس مكتب إدارة الموارد البشرية، جزءا من "الصفقات الخاصة، والمحسوبة، والإقليمية، ومحابة الأقارب".

جيم - الترقيات في ظل النظام الحالي
(أ) الإحصاءات العامة

الجدول ٢

الترقيات حسب الإدارة أو المكتب، والرتبة ونوع الجنس

(١ أيار/مايو ١٩٩٤ - ٣١ أيار/مايو ١٩٩٥)

المجموع		مد - ١		ف - ٥		ف - ٤		ف - ٣		ف - ٢		الإدارة أو المكتب
إناث + ذكور	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٦	٢	٤		٢	١	١			١	١		المكتب التنفيذي للأمين العام
٥٩	٢٩	٣٠	٣		٦	١٤	١٤	١٢	٦	٤		إدارة شؤون الإدارة والتنظيم
١٧	٦	١١	١	٢	٢	٤	٢		١	٥		إدارة الشؤون السياسية
٩	٣	٦	١	١	١	٢	١	١		٢		إدارة شؤون الإعلام
١		١				١						إدارة الشؤون الإنسانية
٣		٣				٢				١		إدارة الشؤون الإنسانية/إدارة شؤون الإعلام
٢	١	١	١							١		إدارة عمليات حفظ السلام
١٠	٢	٧	١		٢	٢		٢		١		مكتب الشؤون القانونية
٥	١	٤			١			٤				إدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة
٦	٤	٢	٢			١	١			١		إدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات
١		١						١				مكتب المراقبة الداخلية
١		١						١				مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم/ مكتب الأمين العام المساعد
١	١		١									إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية
٢	٢		١		١							الأوكتاد
٢	٢	١			٢			١				اللجنة الاقتصادية لأوروبا
١٢	٨	٤	٢		٢	٢	٢	١	١			اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
١٨	١١	٧	٢	١	٢	١	٦	٢	١	٢		اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
١		١									١	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

المجموع		ف - ٢		ف - ٣		ف - ٤		ف - ٥		مد - ١		المجموع	
إناث + ذكور	إناث	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	المجموع
٢	٢				٢								
٥	١	٤				٤	١						
٢	١	١								١	١		
٢	١	١					١	١					
١		١				١							
١		١		١									
١		١				١							
٢		٢								١	١		
١	١												
١٧٤	٧٩	٩٥	١٦	٧	٢٢	٢٨	٢٩	٢٩	١٢	٢٠	صفر	١	

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

٧٥ - ويتبين من الجدول ٧ أعلاه أنه في الفترة من ١ أيار/مايو ١٩٩٤ إلى ٣٠ أيار/مايو ١٩٩٥، جرت ترقية ١٧٤ موظفاً في ظل النظام الحالي. وكانت نسبة خمسة وخمسين في المائة ممن جرت ترقية من النساء. ومثلت ترقية الموظفين في إدارة شؤون الإدارة والتنظيم ثلث المجموع، وهو ما يقابل تقريباً حصة تلك الإدارة من الموظفين من الفئة الفنية في مجموع الأمانة العامة. وقد لوحظ ارتفاع نسبة الترقية بصورة غير متناسبة في إدارات ومكاتب مثل إدارة الشؤون السياسية واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ ومكتب الشؤون القانونية.

(ب) الترقيات المعجلة

الجدول ٢

الترقيات المعجلة حسب الإدارة أو المكتب، والرتبة ونوع الجنس

١ أيار/مايو ١٩٩٤ - ٢٠ أيار/مايو ١٩٩٥

المجموع		مد - ١		ف - ٥		ف - ٤		ف - ٣		ف - ٢		الإدارة أو المكتب
إناث + ذكور	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٨	٢	*٥	١		١	*٤	١	*١				إدارة شؤون الإدارة والتنظيم
٢	١	١	١							١		إدارة الشؤون السياسية
١		١				١						إدارة الشؤون الإحصائية
١	١		١									إدارة عمليات حفظ السلام
٢	١	*٢			١	*١		*١				مكتب الشؤون القانونية
١		١						١				إدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة
١		١						١				مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم/ مكتب الأمين العام المساعد
١		*١				*١						اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
٤	٢	*١	١		١		١			*١		اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
١		*١								*١		برنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات
٢٢	٩	١٤	٤		٢	٧	٧	٥		٢		المجموع

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية. * (ST/AI/382).

٧٦ - ويتضح من الجدول ٢ أعلاه أنه خلال الفترة المشمولة بالتقرير جرت ٢٣ ترقية معجلة في ١٠ من إدارات ومكاتب الأمانة العامة البالغ عددها ٢٠. وشكلت ترقيات النساء (١٤) أكثر من ٦٠ في المائة. وقد رقيت، تباعاً، عشر نساء (أي أكثر من ٧٠ في المائة من النساء) وفقاً للإجراءات الخاصة بترقية النساء (مميزة بنجمة) المنصوص عليها في التعليمات الإدارية ST/AI/382 المؤرخة ٢ آذار/مارس ١٩٩٢، التي حلت محلها في ٥ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦، التعليمات الإدارية ST/AI/412 (انظر الفقرات ٨٨ - ٩٠ أدناه).

٧٧ - وفي حين أن التعليمات المذكورة أعلاه قد تعتبر في جانب منها وثائق سياسة عامة للترقية المعجلة للنساء، لا توجد سياسة عامة أو مبادئ توجيهية للترقية المعجلة لموظفي الأمم المتحدة. ولم ينص إلا على توافر حد أدنى من فترات الخدمة في الرتبة من أجل الترقية المعجلة. ويرى المفتش أن غموض التوجيهات يفتح الباب أمام التجاوزات بجميع أنواعها. ولكي تكون التوجيهات فعالة، لا بد أن تكون واضحة، ومحددة، وسهلة الفهم ومبلفة بالكامل لكل من يعينهم الأمر. وجدير بالذكر أنه في وقت يعود إلى عام ١٩٨٤، أوصت لجنة الخدمة المدنية الدولية بـ "وضع معايير دقيقة خاصة للترقيات المعجلة التي تستند إلى الأداء المتميز وذلك لمواجهة حالة يبقى فيها جزء من الموظفين راجداً في رتبته بينما يرقى الآخرون سلم الحياة الوظيفية بسرعة"^(٥٨). وفي الوقت الذي يوجد فيه عدد كبير من الموظفين مجمدين في رتبهم الحالية لمدة ١٠ و ١٥ سنة وأكثر، توجد في الأمانة العامة بالفعل حالات تنطلق فيها الحياة الوظيفية كالصاروخ.

٧٨ - بيد أن المفتشين يودون الإشارة إلى أن معايير الترقية المعجلة موجودة بالفعل، وعلى سبيل المثال في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهي تشمل ما يلي:

(أ) ارتفاع الأداء والإنجاز بشكل ثابت طوال الفترة منذ آخر ترقية؛

(ب) القدرة على النهوض بفعالية بمسؤوليات مستويات أعلى.

وعلاوة على ذلك، فإنه في البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان، تقتضي حالات الترقية المعجلة تقديم اقتراح تفصيلي ولا ينطوي على تحفظات. وتتضمن تلك الاقتراحات أدلة محددة على الأداء والإنجاز الممتازين من خلال "وقائع بالغة الأهمية" ثابتة بالوثائق. ومن الأفضل أن تكون هذه "الوقائع البالغة الأهمية" مستمدة من كل الفترة منذ آخر ترقية.

(ج) الترقيات بقرارات تستند إلى السلطة التقديرية.

الجدول ٤

الترقيات بقرارات تستند إلى السلطة التقديرية للأمين العام
١ أيار/مايو ١٩٩٤ - ٣٠ أيار/مايو ١٩٩٥

المجموع			١ - مد		٥ - ف		٤ - ف		٣ - ف		٢ - ف		الإدارة أو المكتب
إناث + ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	إناث	
٥	١	٤		٢		١			١	١			الإدارة أو المكتب
١	١				١								المكتب التنفيذي للأمين العام
١	١				١								إدارة شؤون الإعلام
٦	٢	٤		٢	١	١			١	١			المجموع

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

٧٩ - يتضح من الجدول ٤ أنه خلال الفترة المشمولة بالتقرير، مارس الأمين العام سلطته التقديرية لترقية الموظفين ست مرات، أسفرت عن ترقية ٥ موظفين في مكتبه التنفيذي، وموظف واحد في إدارة شؤون الإعلام. ويود المفتشون أن يعيدوا إلى الأذهان أن "السلطة التقديرية" تعني شيئاً يترك للتقدير الشخصي للفرد أو اجتهاده أو ينظم حسب ذلك. والشيء التقديري يتيح حرية الاجتهاد فيما ينبغي عمله في حالة بعينها دون اتباع تعليمات أو مجموعة قواعد محددة. وفي الأمم المتحدة، للأمين العام أن يجري استثناءات من النظام الإداري للموظفين، "شريطة ألا تتعارض هذه الاستثناءات مع أي حكم من النظام الأساسي للموظفين أو قرار آخر من الجمعية العامة وكذلك شريطة أن يكون مقبولاً من الموظف الذي يمس ذلك مباشرة، وألا يكون، في رأي الأمين العام، ضاراً بمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين"^(٥٩). ويدرك المفتشون أنه جرى تقديم تظلمات إلى مجلس التعيين والترقية من موظفين يرون أن قرارات الأمين العام المستندة إلى السلطة التقديرية قد أضرت بحياتهم الوظيفية.

٨٠ - وقد أبلغ أعضاء مجلس التعيين والترقية المفتشين أنه يجري في كثير جداً من الأحيان الاستشهاد باسم الأمين العام عند مناقشة حالات فردية. ويرى المفتشون أنه في ضوء التعليقات أعلاه، لا يمكن بل ولا ينبغي تفويض السلطات التقديرية. ولذلك، عندما يتعلق الأمر بقرار مستند إلى السلطة التقديرية للأمين العام، ينبغي أن يقدم إلى مجلس التعيين والترقية قرار مكتوب موقع من الأمين العام ذاته. وجميع الإشارات الأخرى إلى الأمين العام فيما يتعلق بحالات ترقية فردية ينبغي أن تعتبر بمثابة ممارسة ضغط غير لائق على هيئات التعيين والترقية.

(د) مراعاة عناصر التنقل في قرارات الترقية

٨١ - يتبين من تحليل البيانات المقدمة من مجلس التعيين والترقية عن حالات الترقية خلال الفترة من ١ أيار/مايو ١٩٩٤ إلى ٣١ أيار/مايو ١٩٩٥ أن عناصر التنقل محدودة لدرجة أنها لم تكن ذات أهمية بصورة أساسية في قرارات الترقية. ومن بين الترقيات البالغ مجموعها ١٧٧ ترقية في الفترة المذكورة أعلاه، جرت ١٥٤ ترقية في نفس الإدارة. وفي ١٥ حالة أخرى، انتقل الموظفون بين إدارات في نفس مركز العمل (١٢ في نيويورك و ٣ في جنيف). وفي ٤ حالات، انتقل الموظفون بين نيويورك وجنيف وفيينا. وفي ٤ حالات فقط، انطوت الترقية بالفعل على الانتقال من مقر رئيسي (نيويورك، جنيف، فيينا) إلى مكاتب إقليمية. وجدير بالذكر أن الجمعية العامة، في قرارها ٢٢٢/٤٩، حثت الأمين العام على تطبيق عناصر التنقل الواردة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الموظفين المعيّنين دولياً^(١٠). وفي هذا الصدد، يجدر ذكر أن رئيسة لجنة الموظفين في نيويورك أعلنت في بيانها الذي أدلت به بمناسبة يوم الموظفين في ١٣ أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ أن "الموظفين يجدون أنه يتعذر النقل من إدارة لأخرى لأن الإدارات تفضل ما تشير إليه بأنهم 'موظفيها'"^(١١).

دال - حالات التنسيب

٨٢ - لاحظ القرار ٢٢٢/٤٩ أيضاً أن الاستراتيجية تدعو إلى التنقل من جانب كل الموظفين الجدد المعيّنين دولياً، وأن البند ٢-١ من النظام الأساسي للموظفين والنظام الإداري يخول الأمين العام سلطة تكليف جميع الموظفين المعيّنين دولياً بالعمل في أي من أنشطة ومكاتب الأمم المتحدة. ولذلك يحث الأمين العام على تطبيق عناصر التنقل الواردة في الاستراتيجية الجديدة عليهم.

الجدول ٥

حالات التنسيب (حالات النقل والتكليف) حسب الإدارة والرتبة ونوع الجنس

(١ أيار/مايو ١٩٩٤ - ٣٠ أيار/مايو ١٩٩٥)

الإدارة أو المكتب	ف - ٢		ف - ٣		ف - ٤		ف - ٥		مد - ١		المجموع
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
إدارة شؤون الإدارة والتنظيم				١			١	٢	١	٢	٥
إدارة شؤون الإعلام					١	١					٢
إدارة عمليات حفظ السلام					١	١				٢	٢
إدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة				٢					٤		٢
إدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات										١	١
الأوكتاد											١

المجموع			مد - ١		ف - ٥		ف - ٤		ف - ٣		ف - ٢		الإدارة أو المكتب
إناث + ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور	إناث ذكور		
٢	١	١	١	١									اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
١	١				١								اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
١		١				١							مكتب الأمم المتحدة في جنيف
١		١				١							مكتب الأمم المتحدة في فيينا
١	١						١						اليونيدو
١		١								١			الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة
١	١				١								اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية/ إدارة شؤون الإدارة والتنظيم
٢٢	١٠	١٢	٢	٢	٢	٢	٢	١	٢	٥			المجموع

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

٨٢ - يشير الجدول ٥ إلى أنه أثناء الـ ١٣ شهرا الأولى من تطبيق النظام الجديد، لم تجر سوى ٢٢ حالة تنسيب (حالات نقل وتكليف) لموظفين من الفئة الفنية. وبالمقارنة بمجموع عدد موظفي الفئة الفنية (٣٩,٨)^(١٦)، يشير هذا الرقم بجلاء إلى أن تنقل موظفي الأمانة العامة منخفض للغاية (٦- في المائة). وعلاوة على ذلك، يتضح من إحصاءات مكتب إدارة الموارد البشرية لهذه الفترة أنه لم يكن هناك سوى تكليفين: أحدهما في مكتب إدارة الموارد البشرية (إلى رتبة أعلى - ف - ٥)، والآخر في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. ومعظم حالات النقل البالغ مجموعها ١٧ حدث في المقر في نيويورك (٨)، بما في ذلك ٧ داخل نفس الإدارة). وحدثت حالات نقل أخرى من اللجان الإقليمية إلى المقر (٧)، وبين المقر الرئيسية (٧)، من بعثة إلى المقر (١).

الجدول ٦

الموظفون شاغلون للوظائف قبل اختيارهم

المجموع		مد - ١		ف - ٥		ف - ٤		ف - ٣		ف - ٢		الإدارة أو المكتب
إناث + ذكور	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث		
١٥	٧	٨	١		٣	٤	٤	٣		١		إدارة شؤون الإدارة والتنظيم
١٤	٣	١١			٢	٦	١			٥		إدارة الشؤون السريسية
٥		٥			٣		١		١			إدارة شؤون الإعلام
١		١			١							إدارة الشؤون الإنسانية
١	١		١									إدارة عمليات حفظ السلام
١	١				١							مكتب الشؤون القانونية
١	١		١									إدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات
٦	٢	٣				١	١		٢	٢		مكتب المراقبة الداخلية
١	١							١				مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم/ مكتب الأمين العام المساعد
١	١		١									إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية
٥	٤	١	١		١		١	١	١			اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
٣	١	٢	١	١		١						اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
٢	٢		١		١							اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
١	١				١							اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
١		١			١							مكتب الأمم المتحدة في جنيف
٢	٢						٢		١			مكتب الأمم المتحدة في فيينا
١	١							١				اليونيدو
١		١			١							إدارة بريد الأمم المتحدة/مكتب الأمم المتحدة في فيينا
١		٣								١		الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة
٦٤	٣٠	٣٤	٧	١	٩	١٨	٩	٧	٤	١٠		المجموع

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

٨٤ - ويشكل الافتقار إلى تعاريف مناسبة عتبة أمام تحليل البيانات الواردة أعلاه. ويمزو المفتشون التناقضات بين البيانات المتعلقة بالترقيات المقدمة من مكتب إدارة الموارد البشرية، ومن مجلس التعيين والترقية، مثلا، إلى عدم وجود تعاريف محددة في هذا الشأن. فهل يطلق على انتقال شخص داخل نفس الإدارة، على سبيل المثال، نقلا أم إعادة تكليف؟ وهل يعتبر الانتقال بين الوحدات داخل نفس الإدارة أو بين الإدارات في نفس مركز العمل تنقلا وهل يؤخذ في الاعتبار على هذا النحو في قرارات الترقية؟ ويرى المفتشون أن دليل شؤون الموظفين الذي أصدره مؤخرا مكتب إدارة الموارد البشرية، بناء على توصيات وحدة التفتيش المشتركة، ينبغي أن يتضمن تعاريف من هذا القبيل. ومن شأن ذلك ألا يساعد الدول الأعضاء الراغبة في تحليل بيانات إدارة الموارد البشرية فحسب، بل أيضا المكاتب التنفيذية والمسؤولين في مكتب إدارة الموارد البشرية في أعمالهم اليومية.

٨٥ - والتعليمات الإدارية ST/AI/413، التي تحث نظام التنسيب والترقية الذي بدأ العمل به في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣، تنص على أن جميع الوظائف الشاغرة تظل عادة بدون أن يشغلها أحد إلى أن يكلف بمهامها بصفة دائمة أحد المرشحين وذلك عن طريق إعادة التكليف داخليا، أو النقل بنفس الرتبة أو الترقية. والتكليفات المؤقتة لأحد الموظفين من داخل الإدارة/المكتب بالاضطلاع بمهام وظيفة شاغرة أعلى مستوى في الوقت الذي تأخذ فيه إجراءات التنسيب العادية مجراها، لا يجوز أن يسمح بها مكتب إدارة الموارد البشرية إلا في حالات استثنائية، تقتصر مدتها على ثلاثة أشهر^(١٦). بيد أن هذه الحالات "الاستثنائية"، كما يبين الجدول ٦، كثيرة إلى حد ما. وقد لاحظ مرارا مجلس التعيين والترقية أنه في كثير من حالات الترقية، كان المرشح الموصى به يشغل الوظيفة لمدة تزيد عن الثلاثة أشهر المأذون بها بموجب أحكام التعليمات الإدارية ST/AI/413، وأحيانا أكثر من سنة. وكانت إدارة شؤون الإدارة والتنظيم، وهي التي تفرض أعمال الإجراءات والسياسات المتعلقة بشؤون الموظفين، وإدارة الشؤون السياسية هما الإدارتان اللتان أساءتا استخدام هذه الممارسة أكثر من غيرهما.

٨٦ - كما تشير التعليمات الإدارية ST/AI/413 إلى أن تكليف أحد الموظفين من داخل الإدارة/المكتب بالاضطلاع مؤقتا بمهام وظيفة أعلى مستوى "لا يعطي الموظف المعني ميزة على غيره من المرشحين"^(١٧). بيد أن مجلس التعيين والترقية يرى أن هذه الممارسة لا تزال تثير تساؤلات بشأن الجدارة بالثقة والعدالة بالنسبة لكل من شاغل الوظيفة المؤقت والموظفين الآخرين المهتمين بالأمر. وفي عدة مناسبات، انتقدت الدول الأعضاء ووحدة التفتيش المشتركة اللجوء إلى هذه الممارسة بشكل استغلالي. ويرى المفتش أنه لا يوجد أساس منطقي للمضي في استخدامها. وبافتراض وجود الوسائل، وهي حاليا تحت تصرف مكتب إدارة الموارد البشرية، ينبغي أن تكون معظم الشواغر متوقعة، وإذا ما جرى التنبؤ بها، ينبغي اتخاذ إجراء على الفور لشغل الشواغر. وفيما عدا الإحلال محل الموظفين الذين يخدمون في بعثات، ينبغي عدم إجراء أي استثناءات على المهلة الزمنية البالغة ثلاثة أشهر للشغل المؤقت لوظيفة شاغرة. ويرى المفتشون أنه إذا ما جرى تجاوز هذه المهلة الزمنية، فإن الموظف الذي يشغل الوظيفة مؤقتا ينبغي ألا يعتبر بعد ذلك أهلا لهذه الوظيفة الشاغرة.

الجدول ٧

الاستثناءات من تعميم إعلانات الشواغر

	ف - ٢	ف - ٣	ف - ٤	ف - ٥	مد - ١	المجموع
التوظيف	٤	١	٢	٤		١١
الترقية		١٠	٣	٩	١٠	٣٢
النقل					٢	٢
المجموع	٤	١١	٥	١٣	١٢	٤٥

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

٨٧ - إن أحد الأغراض المعلنة للنظام الجديد هو "زيادة شفافية عمليات التنسيب والترقية". كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تدعو إلى استخدام أقصى قدر من الشفافية في إدارة الشواغر والاختيار. وفي هذا الصدد، فإنها ترسخ تحسين الشفافية في ملء الوظائف داخليا بوصفها إحدى مؤشرات الأداء الرئيسية. بيد أنه، كما أفاد مجلس التعيين والترقية، فإنه في الفترة من ١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤ إلى ٣١ آذار/مارس ١٩٩٦، جرى الاستثناء من تعميم إعلانات الشواغر فيما يتعلق بوظائف في الفئة الفنية في ٤٥ حالة. وقد مثل هذا نسبة ٩,٢ في المائة من مجموع عدد الشواغر في هذه الفئة (٤٧٨). وقد جرى ملء بعض الوظائف من رتبة المدير على هذا النحو.

هـ - تدابير خاصة لتحقيق المساواة بين الجنسين

٨٨ - كمر الأمين العام، في نشرته الأخيرة بشأن السياسات الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في الأمم المتحدة، تأكيد سياسة المنظمة والتزامه القوي بالنسبة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في الأمم المتحدة من خلال التنفيذ الكامل لخطة العمل الاستراتيجية لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة (١٩٩٥ - ٢٠٠٠)^(١٥). وحددت الخطة، التي أيدتها الجمعية العامة في قرارها ١٦٧/٤٩ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤، هدف تحقيق التكافؤ بين الجنسين بحلول عام ٢٠٠٠ بصورة عامة وفي وظائف صنع السياسات (مد - ١ وما فوقها).

٨٩ - وقام الأمين العام، في أمره الإداري ST/AI/412^(١٦) المؤرخ ٥ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦، الذي نسخ جميع ما سبقه من أوامر، بتوحيد التدابير الخاصة التي اتخذت على مر السنين لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة. وتشمل هذه التدابير المنطبقة على مستوى الأمانة العامة كلها بالنسبة إلى ملء جميع الوظائف

الشاغرة من الرتبة الفنية وما فوقها في كل إدارة أو مكتب لم يحقق التكافؤ بين الجنسين سواء بصورة عامة أو في وظائف صنع السياسات، ما يلي:

(أ) أن تتاح للمرأة التي خدمت في المنظمة، بما في ذلك في برامج الأمم المتحدة، لمدة عام على الأقل، بمقتضى أي نوع من التعيين أو كخبيرة استشارية، إمكانية التقدم بطلب كمرشحة داخلية لشغل الوظائف الشاغرة من الرتبة الفنية فما فوقها؛

(ب) في حالة تجميد التوظيف، أن ينظر بمزيد من الإيجابية في طلبات الاستثناء إن كان المرشح الموصى به امرأة؛

(ج) أن ينزل عن شرط إعلان الشواغر خارجيا في الحالات التي حدد فيها مكتب إدارة الموارد البشرية مرشحات مناسبات ذوات مؤهلات كاملة من داخل المنظمة أو من القائمة أو من غير ذلك من مصادر التوظيف المباشرة.

(د) أن يحدد مكتب إدارة الموارد البشرية والإدارات الموضوعية مرشحات لا يستوفين غير الحد الأدنى من المؤهلات لأي وظيفة شاغرة؛

(هـ) أن يتاح لموظفات فئة الخدمات العامة التقدم للامتحان التنافسي الوطني لموظفي الرتبة ف - ٣ إذا كن مستوفيات للشروط المتصلة بالتعليم والخبرة والجنسية المنطبقة على المرشحين الآخرين؛

(و) أن تتاح استثناءات للمرأة فقط إذا أريد توظيف أي مرشح خارج النطاق المستصوب الأقصى المعتاد لبلد معين.

٩٠ - وعلاوة على ذلك، وجه الأمين العام المساعد لشؤون إدارة الموارد البشرية إلى رؤساء الإدارات والمكاتب مذكرة مؤرخة في ٢٧ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ أعلن فيها ما يعتبر وقفنا لتوظيف المرشحين الذكور خلال الفترة الممتدة من تاريخ مذكرته حتى ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩٥. وتوخيا لزيادة عدد النساء اللواتي يقدمن للنظر في أمر ترقيتهن، ينص الأمر الإداري ST/AI/412 على "مرونة" تطبيق الأحكام المتعلقة بالأقدمية، مما يعني أن الأقدمية التراكمية للموظفة تحسب كمتوسط للسنوات التي أمضتها في رتبتهن الراهنة والسنوات التي تراكمت لها في رتبتهن السابقة مباشرة. مثال ذلك أنه إذا كانت أقدميتها في رتبتهن ف - ٥ الراهنة ثلاث سنوات وكانت أقدميتها في رتبتهن ف - ٤ السابقة سبع سنوات، فإن أقدميتها التراكمية تكون خمس سنوات في رتبتهن الراهنة. ويلزم الأمر الإداري ST/AI/412 مكتب إدارة الموارد البشرية أو المكتب المحلي لإدارة شؤون الموظفين ببذل كل جهد لتحديد الموظفات المؤهلات اللواتي تتوفر لهن، في إطار المعايير العادية للأقدمية أو وفقا لأسلوب حساب المتوسط المذكور أعلاه، الحد الأدنى من الأقدمية المطلوبة للترقية المعجلة.

٩١ - ومع مراعاة أن الجمعية العامة أكدت بالشكل المناسب، في عدد من قراراتها الأخيرة، بما فيها القرار ١٩٧/٤٩، على ضرورة تحسين مركز المرأة في الأمانة العامة، وأن الخطة الاستراتيجية تمثل لتوجيهات الجمعية، فإن تنفيذ الخطة كان معيبا إلى حد ما. وقد حثت الجمعية العامة، في قرارها ١٦٧/٤٩، الأمين العام أن يعطي، "وفقا لميثاق الأمم المتحدة، وتمشيا مع الخطة الاستراتيجية"، قدرا أكبر من الأولوية لتوظيف وترقية المرأة.

٩٢ - غير أن بعض التدابير الخاصة لتوظيف المرأة وتنسبها وترقيتها تبدو مخالفة لكل من المادة ٨ من الميثاق وللبند ٢/٤ (انظر الفقرة ١٢ أعلاه) من النظامين الإداري والأساسي للموظفين. كما أن تلك التدابير تبدو مغايرة للمادة ١٠١ (٣) من الميثاق. ويساور المفتشين قلق خاص من أن التوجيه الجديد المتعلق بالسياسات يحمل على استهداف تحديد "المرشحات اللواتي يستوفين الحد الأدنى من الشروط لأي وظيفة شاغرة". كما يشعر المفتشون أن معنى "مرشحة مناسبة" في عملية التوظيف والترقية يحتاج إلى توضيح. وهم يعتقدون أن الأوامر الإدارية المذكورة أعلاه تترك، على العموم، كثيرا من الثغرات والفرص لإساءة التصرف.

٩٣ - ويرى الكثيرون أن التدابير المذكورة أعلاه تنطوي على التمييز ضد المرشحين الذكور. وجراء ذلك، جرى مؤخرا تقديم عدد من التظلمات إلى مجلس الطعون المشترك والمحكمة الإدارية للأمم المتحدة. ويود المفتشون، في هذا الصدد، الإشارة إلى قضية نشأت مؤخرا حين عمد مجلس التعيين والترقية، بالاستناد إلى نص النشرة ST/SGB/237 الذي يقضي بترقية المرشحات على أساس نوع الجنس وحده إذا استوفين شروط شغل الوظيفة الشاغرة، أسماء مرشحين ذكور لهم مؤهلات مكافئة. وفي هذه القضية، لاحظت المحكمة الإدارية للأمم المتحدة أن مجلس التعيين والترقية حين أصدر القائمة القصيرة على أساس نشرة الأمين العام المذكورة أعلاه، فإن ذلك لم يكن متفقا مع قرار الجمعية العامة في عام ١٩٨٩ ولا لقرارها في عام ١٩٩٠. كما أنه لم يكن متفقا مع قرار الجمعية العامة اللاحق في عام ١٩٩١، وذلك بالمقدار الذي فسرت به النشرة أنها تقصد الإذن بترقية المرشحين على أساس نوع الجنس وحده لمجرد وفائهم بشروط شغل الوظيفة الشاغرة دونما اعتبار لوجود مرشحين للوظيفة ذوي مؤهلات أفضل. ورأت المحكمة الإدارية أن لغة المادة ١٠٢ (٣) من الميثاق تقرر دون أي لبس معيارا لا يحق بموجبه للأشخاص ذوي المؤهلات الأقل الحصول على معاملة تفضيلية بناء على نوع الجنس، وأنه لا يجوز لأي رغبة في التغلب على مشاكل الماضي، مهما كانت محمودة، تميمع المبدأ الأساسي الذي تعبر عنه المادة ١٠١ (٣) (٣).

٩٤ - وفي هذا السياق، يود المفتشون أن يشيروا أيضا إلى قضية مشابهة نظرت فيها محكمة العدل التابعة للجماعات الأوروبية. ففي ١٧ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٥، قضت المحكمة بأن "المادة ٧، الفقرتان ١ و ٤ من توجيه المجلس 76/207/EEC المؤرخ ٩ شباط/فبراير ١٩٧٦، المتعلقة بتطبيق مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة من حيث فرص العمل، والتدريب المهني والترقية، وأوضاع العمل، تعارض لائحة وطنية تدل الوثائق المقدمة على أنها، في حالات تساوي مؤهلات مرشحين للترقية من الجنسين، تعطي الأولوية بصورة تلقائية للمرشحات في القطاعات التي تكون المرأة فيها ناقصة التمثيل، مع اعتبار أن نقص التمثيل هي

الحالة التي لا تشكل النساء فيها، على الأقل، نصف عدد الموظفين الذين ينتمون إلى رتب مختلفة من فئة الموظفين المعيّنين في دائرة ما وعلى جميع مستويات المهمة وفقاً لما هو وارد في المخطط التنظيمي".

٩٥ - ويرى المفتشون أن التدابير الخاصة لترقية المرأة إنما أدخلت بسبب الفشل في توظيف العدد المطلوب من النساء لتحقيق التكافؤ بين الجنسين بحلول عام ٢٠٠٠ برغم سياسة التوظيف "الجريئة" و "الاستباقية" المعلنة. أما التعليقات القائلة إن الغرض من ادخال تطبيق تلك التدابير هو تصحيح أخطاء الماضي فهي ليست مقنعة لسبب واحد على الأقل. فلئن كانت بعض الاجراءات التمييزية قد اتخذت في الماضي، فهي لم تكن تمثل، في أسوأ الأحوال، غير انتهاكات لسياسة العدل بين الجنسين التي كانت قائمة وقتئذ. أما في الوقت الحاضر، وبعد ادخال معايير مختلفة للتوظيف والتنسيق والترقية بناءً على نوع الجنس، فقد أضفي الطابع المؤسسي على التمييز.

٩٦ - ويعتقد المفتشون أن التدابير الخاصة التي تعطي أفضلية تلقائية للمرأة في أي نظام للتنسيب والترقية هي زائدة عن الحاجة إذا كان ما يهدف إليه النظام هو توظيف وتنسيب وترقية أفضل المرشحين كما يقتضي الميثاق وإذا كانت مؤهلات المرأة المعينة فائقة. والأصوات التي تقول إن هذه التدابير ليست غير ضرورية فحسب بل هي مهينة للمرأة سمعها المفتشون من النساء أنفسهن في كل من مجلس الموظفين في نيويورك أثناء مقابلاتهم وفي اللجنة الخامسة حين كانت تنظر في الجزء الأول من تقريرهم. ويعتقد المفتشون أنه ينبغي تنقيح نشرات الأمين العام ذات الصلة لاستبعاد الأحكام التمييزية منها.

واو - متابعة الصقل

٩٧ - أكد الأمين العام أيضاً، في نشرته المؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣، أن سياسات التعيين والترقية والتنسيب داخل الأمانة العامة ستستعرض وتستكمل وتصقل بصورة متواصلة في ضوء تجربة المنظمة واحتياجتها في الأجل الطويل. وصقل النظام الراهن، بشكل خاص، منصوص عليه في استراتيجية إدارة الموارد البشرية والقرار ٢٢٢/٤٩ الذي اعتمدت به تلك الاستراتيجية، وفي القرار ٢٢٦/٤٧. وهكذا طلبت الجمعية العامة في القرار ٢٢٢/٤٩، في جملة أمور، إلى الأمين العام إيلاء اهتمام خاص لإدارة الشواغر بفعالية عند تنفيذ الاستراتيجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية. وشجع القرار ٢٢٦/٤٧ الأمين العام أيضاً على مراعاة المعرفة بلغة ثانية من اللغات الرسمية في الأمم المتحدة لدى ترقية جميع موظفي الفئة الفنية وفقاً لقرارات الجمعية العامة ذات الصلة.

٩٨ - والمأمول أن يلعب استعراض الحالة الوظيفية كل ثلاث سنوات للموظفين الذين لم يستفيدوا من نظام الترقية الراهن دوراً هاماً في متابعة تطوير وتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية أكثر تجاوباً مع التوقعات الدائمة للتغيير للدول الأعضاء. وهذا الاستعراض، الذي يزمع مكتب إدارة الموارد البشرية البدء فيه هذا العام، سيحاول تحديد أسباب انعدام التطور الوظيفي بالنسبة إلى هؤلاء الموظفين واقتراح إجراءات تصحيحية. وكما أشارت إلى ذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإن من المأمول، من خلال معاينة حالة الموظفين الذين لم يحصلوا على ترقية منذ فترات طويلة، تحسين معنوياتهم ومعالجة مشاكل "الاختناقات" الوظيفية من خلال إعادة تدريبهم أو إعادة توزيعهم داخلياً في الأمانة العامة^(١١).

٩٩ - ومن المتوقع أن يلعب نظام تقييم الأداء الجديد الذي طبق في عام ١٩٩٥ فضلاً عن عناصر من نظام إدارة الموارد البشرية كالعناصر المتعلقة بأهداف تطوير الموظفين والمنظمة على السواء، دوراً مهماً في التحسين؛ أي تدريب الموظفين على تحسين أدائهم وبلوغ كامل طاقاتهم؛ وبناء التزامهم بالمنظمة من خلال مناقشة الفرص الوظيفية والتخطيط الوظيفي؛ وتشجيع الموظفين من خلال الاعتراف بالأداء الجيد؛ وتعزيز العلاقات بين الموظفين والمشرفين عليهم؛ وتشخيص المشاكل الفردية والتنظيمية. ومن المأمول أن تسمح نتائج نظام تقييم الأداء بتعزيز فعالية نظام التنسيب والترقية. ومن المتوقع، من بين أشياء أخرى، أن يمكن الحوار المتعلق بنظام تقييم الأداء الإدارة من تحديد نقاط قوة وضعف الموظفين، وتحديد المسائل والاجراءات الملائمة المتصلة بأداء الموظفين، واقتراحهم إلى التنقل الوظيفي، وروحهم المعنوية وفرصهم الوظيفية^(٧٠).

خامساً - نحو قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة في مجال إدارة الموارد البشرية

ألف - طلبات الجمعية العامة

١٠٠ - إزاء هذه الخلفية من التغيير المستمر في المناخ الدولي وإزاء الصعوبات الاقتصادية الخطيرة التي تعاني منها الدول الأعضاء، يحاسب المديرون على نحو متزايد على الفعالية والكفاءة في استعمالهم للموارد. وقد أيدت الجمعية العامة، بقرارها ٢١٨/٤٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، في جملة أمور، توصيات لجنة البرنامج والتنسيق بشأن إنشاء نظام للمساءلة يتسم بالشفافية والفعالية، وفي موعد لا يتجاوز ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، وطلبت إلى الأمين العام أن يدرج في نظام المساءلة والمسؤولية عناصر من بينها "آلية تكفل إمكانية مساءلة مديري البرامج عن فعالية إدارة الموارد من الموظفين والموارد المالية المخصصة إليهم"^(٧١) و "التدريب الفعال للموظفين على الاضطلاع بالمسؤوليات المالية والإدارية"^(٧٢).

١٠١ - وفي هذا الصدد، اعتزم الأمين العام أن ينشئ نظاماً إدارياً فعالاً ومتكاملاً قائماً على تعريف واضح لمسؤولية المديرين؛ وتزويد المديرين والموظفين بالموارد والسلطة ليضطلع كل منهم بمسؤولياته على نحو فعال؛ والمساءلة على كافة المستويات من خلال الآليات المناسبة. وتوفر استراتيجية إدارة الموارد البشرية دعماً لهذا النهج العملي التوجه وكذلك من خلال نظام حقيقي للمكافآت لإيجاد حافز للموظفين على جميع المستويات، وفرض الجزاءات على الذين لا يؤدون أعمالهم على الوجه المطلوب^(٧٣).

باء - التقاضي بشأن مسائل التنسيب والترقية

١٠٢ - إن الإحصاءات المتعلقة بالتقاضي بشأن مسائل التنسيب والترقية وعواقب هذا التقاضي تعطي مبرراً سليماً آخر لصالح تعزيز مسؤولية المديرين ومسؤوليتهم عن الاستعمال المناسب للموارد البشرية. ومن الجدير بالذكر أن آليات تسوية الخصومات في الأمم المتحدة تشتمل على خطوة أولى هي تقديم طلب إلى الرئيس التنفيذي من أجل إعادة النظر في قرار مطعون فيه. ويجري أولاً استعراض كل طلب أو زعم يقدمه الموظف من قبل وحدة استعراض إدارية مركزية في مكتب إدارة الموارد البشرية. وإذا لم تحسم

القضية عند هذا المستوى يمكن أن تعرض على مجلس الطعون المشترك الذي ينظر فيها على نحو مطول على أساس شبه قضائي ثم يقدم توصية إلى الأمين العام.

١٠٣ - إن اختصاص مجلس الطعون المشترك في معالجة الطعون المقدمة إليه، على النحو الموجز في البند ١١-١١ من النظام الأساسي للموظفين، هو أن يسدي المشورة إلى الأمين العام "بشأن ما قد يثيره الموظفون من طعون في أي قرار إداري بدعوى إخلاله بشروط تعيينهم، بما في ذلك الإخلال بأي من الأحكام المنطبقة من أحكام النظام الأساسي للموظفين أو النظام الإداري للموظفين". وقد أوردت المحكمة الإدارية للأمم المتحدة، لدى تفسيرها للبند المذكور أعلاه، ما يلي في حكمها رقم ٤٢٢، لاكنر Lackner:

"وفقاً لهذا النص، لإثبات اختصاص مجلس الطعون المشترك بتناول طعن مقدم من أحد الموظفين، يجب أن يتحقق شرطان أساسيان: '١' يجب أن يكون الطعن موجهاً ضد قرار إداري، '٢' يجب أن يكون مضمون الطعن زعماً بوجود عدم تقييد شروط تعيين الموظف في القرار الإداري المطعون فيه. وترى المحكمة أنه إذا لم يتحقق أحد هذين الشرطين لا يكون لمجلس الطعون المشترك اختصاص به".

الجدول ٨

الطعون المتعلقة بالترقية والتنسيب التي تحسم على مستوى مكتب إدارة الموارد البشرية والطعون التي تتطلب تدخلاً من مجلس الطعون المشترك

(في الفترة من كانون الثاني/يناير ١٩٩١ إلى حزيران/يونيه ١٩٩٥)

السنة	عدد الطلبات المقدمة من أجل إعادة النظر	عدد الطلبات المحسومة على مستوى مكتب إدارة الموارد البشرية	عدد الطلبات المقدمة إلى مجلس الطعون المشترك
١٩٩١	٤٧	١٣	٣٤
١٩٩٢	٦٦	١٨	٤٨
١٩٩٣	١٩	١٠	٩
١٩٩٤	٤٤	١٦	٢٨
*١٩٩٥	١٣	٢	**٤

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

الملاحظات: * النصف الأول من السنة.

** عندما أتاحت البيانات المذكورة أعلاه لم يكن قد انقضى الموعد النهائي لتقديم

طلبات القضايا الـ ٧ المتبقية.

١٠٤ - يبين الجدول ٨، استناداً لمعلومات وفرها مكتب إدارة الموارد البشرية، أنه، خلال السنوات الأخيرة، تراوح العدد السنوي للطعون ذات العلاقة بالترقية من ١٩ إلى ٦٦ (بيانات عام ١٩٩٥ غير مستكملة). وقد مثل عدد القضايا التي تم حلها على مستوى مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ١٩٩١ - ٢٧ في المائة، وفي عام ١٩٩٢ - ٢٧ في المائة، وفي عام ١٩٩٣ - ٥٢ في المائة، وفي عام ١٩٩٤ - ٣٦ في المائة.

الجدول ٩

نظر مجلس الطعون المشترك في نيويورك في الطعون المتعلقة بالتنسيب والترقية (١٩٩٠ - حزيران/يونيه ١٩٩٦)

١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	١٩٩٣	١٩٩٢	١٩٩١	١٩٩٠	
٢٦	٦٤	٧٠	٧٥	٨٧	٧٩	٤٨	مجموع عدد التقارير*
٣	١٣	١٨	٢٢	٢٩	٢٦	١٤	القضايا المتعلقة بالتنسيب والترقية
١	٧	٩	١٢	٢٠	٢٤	١٠	التوصيات لصالح مقدم الطلب
١	٤	٤	٢	٧	١٠	٤	التوصيات بدفع تعويض نقدي
١	٤	٧	١	٣	٥	٢	توصيات التعويض النقدي التي وافق عليها الأمين العام

المصدر: مجلس الطعون المشترك.

* بما في ذلك القضايا المتعلقة باليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

١٠٥ - يتبين من الجدول ٩، استناداً إلى البيانات التي قدمها مجلس الطعون المشترك (نيويورك)، أن القضايا المتعلقة بمسائل التنسيب والتعيين تشكل حوالي ٣٠ في المائة من مجموع عدد القضايا المعروضة على المجلس (بيانات عام ١٩٩٦ ليست مستكملة). كما يبين الجدول أنه، في معظم هذه القضايا، يتخذ مجلس الطعون المشترك قرارات لصالح مقدم الطلب. وتشكل التوصيات بدفع تعويض نقدي حوالي نصف هذه القرارات، باستثناء ما صدر في عام ١٩٩٣. وحوالي نصف هذه التوصيات تقبل بدورها من قبل الأمين العام.

١٠٦ - وفي الحالات التي يرفض فيها الأمين العام توصية مجلس الطعون المشترك التي تكون لصالح مقدم الطلب، فإن المحكمة الإدارية للأمم المتحدة هي الملجأ الأخير. وفيما يتعلق بالمسائل المطروحة في التقرير الحالي، قررت المحكمة الإدارية للأمم المتحدة أن الموظف ليس له حق تلقائي في الترقية. ويستند هذا

الحكم على المادة الرابعة من النظام الأساسي للموظفين والفصل الرابع من النظام الإداري للموظفين، اللذين ينصان على أن الترقيات مرهونة بتقدير الأمين العام.

١٠٧ - وفي حين تعترف المحكمة الإدارية للأمم المتحدة بسلطة الأمين العام في تقدير ما يناسب بالنسبة للترقية، فإنها لاحظت، في حكمها رقم ١١١، أن الموظفين يحصلون على الترقية بانتظام وفقا لعملية محكمة تنظمها القواعد والإجراءات ذات الصلة. وترى المحكمة أن هذه القواعد والإجراءات تنظم عملية الترقية، لكنها تحتوي أيضا على إجراءات وقائية تكفل الإنصاف والموضوعية في عملية لها أهمية حيوية بالنسبة لحياة الموظف. كذلك فإن المحكمة اعتبرت أن هذه القواعد والإجراءات هي جزء من شروط الخدمة بالنسبة للموظفين، لذلك فإنها ينبغي أن تُحترم وتُفسر وتُفسر صحيحا وتطبق على النحو المناسب طيلة نفاذها^(٧٤). وقد استعرضت المحكمة عملية الترقية لتحديد ما إذا كان قد خالفها التحيز أو الإجحاف أو الاستبداد أو إساءة استعمال السلطة أو ما إذا كان هناك تحايل على القواعد والإجراءات ذات الصلة أو انتهاك لها.

الجدول ١٠

الطعون المتعلقة بالترقية الموجهة إلى المحكمة
الإدارية للأمم المتحدة ونتيجتها
(١٩٩٠-١٩٩٤)

السنة	مجموع عدد القضايا المعروضة	عدد القضايا	
		القضايا المرفوضة	القضايا المرترجة
١٩٩٠	٦	٣	مجموع التعويضات المدفوعة ٢٧ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة
١٩٩١	١٤	٦	مرتب ١٥ شهرا و ٤١ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة
١٩٩٢	١١	٩	مرتب ٣ أشهر و ٤٦ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة
١٩٩٣	٨	٤	٧ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة
١٩٩٤	١٦	١٢	٦ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة

١٠٨ - ويدل الجدول ١٠ على أن المحكمة الإدارية للأمم المتحدة تنظر سنويا في عدد من الطعون المتعلقة بالترقية يتراوح من ٦ إلى ١٦. كما يدل الجدول على أن العلاقة بين إجمالي عدد الطعون المقدمة وعدد الطعون المرفوضة يتفاوت بين سنة وأخرى. فقد شهدت سنة ١٩٩٢ أعلى نسبة من الطعون المرفوضة - ٩ من أصل ١١ طعنا، أي أكثر من ٨٠ في المائة. وقد سُجّلت أدنى نسبة من الطعون المرفوضة في عام ١٩٩١ - ٦ من أصل ١٤، أي ٤٠ في المائة. وقد دفعت أعلى مبالغ من التعويض في سنتي ١٩٩١ و ١٩٩٢ (مرتب ١٥ شهرا مضافا إليه ٤١ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، ومرتب ٣ أشهر مضافا إليه ٤٦ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة على التوالي).

١٠٩ - ويلاحظ المفتشون أنه جرت مؤخرا، ضمن إطار التعجيل في عملية التقاضي، محاولات لوضع إجراءات تهدف إلى معالجة المطالبات الصغيرة (لحد أعلى يبلغ ١ ٥٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة). كما أحرز شيء من التقدم في وضع إجراءات للمصالحة المبكرة. وفي الوقت الحاضر، تُعقد اجتماعات، كلما كان ذلك ممكنا، بمشاركة مقدم الطلب وممثل عن إدارة شؤون الإدارة والتنظيم ورئيس مجلس الطعون المشترك بغرض إيجاد حل يقبله مقدم الطلب والإدارة. وبغية تبسيط تقديم طلب من أجل الطعن، أدخل مجلس الطعون المشترك العمل بنموذج موحد.

١١٠ - غير أن المفتشين يعتقدون أن التدابير التي ترمي إلى التعجيل في إجراءات التقاضي وتبسيطها لا تعالج الأسباب الكامنة وراء هذه العملية. وفي رأيهم، يمكن أن يكون أحد عدد ممكن من هذه التدابير اعتبار مديري البرامج مسؤولين ماليا عن القرارات التي تسفر عن دفع مبالغ العطل والضرر إلى الموظفين المعنيين. فالقاعدة ١١٢ - ٣ من النظام الإداري للموظفين تقدم للأمم المتحدة العام الوسيطة المناسبة لفعل ذلك. فهي تنص على ما يلي: "يجوز أن يُطلب إلى موظف أن يعيد للأمم المتحدة بعض أو كل ما قد تتكبده الأمم المتحدة من خسارة مالية نتيجة لإهمال الموظف أو مخالفته لأي بند أو قاعدة أو أمر إداري^(٧٥)". ويمكن أن تطبق هذه القاعدة على الخسائر المالية المتكبدة في حالات التنسب والترقية عندما يتبين أن قرارات التنسب والترقية المطعون فيها استندت إلى غاية غير مشروعة، أو انتهاك مقصود، أو إهمال طائش للنظام الأساسي للموظفين والنظام الإداري للموظفين والسياسات المعتمدة التي تنظم التنسب والترقية.

١١١ - والتدبير الثاني يتعلق بحالات الطعون غير المبررة. فالنظام الحالي لإقامة العدل لا يحتوي على مثيرات في هذا الصدد. ولدى المفتشين علم بموظفين يقدمون على نحو متكرر شكاوى لا تستند إلى أساس. وهم يعتقدون أنه، للحيلولة دون إرهاق هذا النظام بالمطالبات التافهة وتكبد مصاريف باهظة نتيجة لذلك وإضاعة الجهد على حساب الطعون المبررة، ينبغي أن يكون الطعن الأول فقط معنى من الرسوم، في حين ينبغي فرض رسم على جميع الطعون اللاحقة.

جيم - اللامركزية وتفويض السلطة

١١٢ - تعد اللامركزية وتفويض السلطة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية أحد العناصر في عملية تشجيع الإحساس بالمسؤولية والمساءلة لأغراض إدارة الموارد البشرية. وبعد هذا العنصر مركزيا في استراتيجية

إدارة الموارد البشرية. وبحسب ما جرى إيضاحه في وثيقة الاستراتيجية، سوف تشمل هذه اللامركزية تفويض مهام مُعيّنة من مكتب إدارة الموارد البشرية إلى مديري البرامج في المقر وفي المكاتب الأخرى التابعة للأمانة العامة بنطاقها العالمي، ومن بين تلك المهام التوظيف، بما في ذلك الكشف الطبي، وتنظيم الأداء والحياة الوظيفية، وإدارة المستحقات وقد اشترط أيضا تنفيذ قدر آخر من تفويض المهام اليومية في مجال تنظيم وإدارة الموظفين وذلك في إطار الضمانات التي توفرها مساءلة المديرين والرصد والمراجعة على يد مكتب إدارة الموارد البشرية^(٧٨). وارتئي أنه ينبغي أن يكون للمكتب في المستقبل دور صانع السياسات، والمخطط، والقيم على سلطة الأمين العام، والخبير الاستشاري، ومقدم للمشورة فيما يتعلق بالاضطلاع بمسؤوليات الموارد البشرية.

١١٣- وارتأت الدول الأعضاء أن ثمة محاسن في اقتراح الأمين العام إنشاء ورصد نظام لامركزي لإدارة الموارد البشرية ورحبت بتوصياته بشأن تفويض المسؤوليات من مكتب إدارة الموارد البشرية إلى مديري البرامج. أما المفتشون فقد رحبوا باللامركزية من حيث المبدأ في الجزء الأول من هذا التقرير، بيد أنهم رأوا أن من السابق لأوانه بل مما يعود بنتائج عكسية تفويض مهام أساسية مثل "التعيين" و "الفصل" و "الترقية" قبل:

(أ) صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية على الوجه الذي اقترحه الأمين العام في تقريره A/C.5/49/5؛

(ب) واستعراض كافة الإجراءات والطرق المتصلة بالموظفين وتحسينها وفقا لما يتطلبه قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧؛

(ج) تعيين حدود المسؤوليات في مجال إدارة الموارد البشرية على الوجه المناسب فيما بين مكتب إدارة الموارد البشرية وبين غيره من المكاتب والإدارات في المقر وخارج المقر؛

(د) وضع آليات ملائمة للإبلاغ والمساءلة موضع التطبيق^(٧٧).

١١٤- وبحسب ما جرى إيضاحه في تقرير الأمين العام بشأن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمنظمة فإن ما تم من تفويض للسلطة إلى المكاتب الواقعة خارج المقر منذ اعتماد الاستراتيجية كان محدودا للغاية^(٧٨). ويرى مكتب إدارة الموارد البشرية أن هناك عددا من الصعوبات غير المتوقعة التي تدخلت في العملية مثل (أ) ضرورة تعديل أحكام معينة في نظامي الموظفين الأساسي والإداري، (ب) احتمال خطر تعرض هيئات التعيين والترقية المحلية لضغط زائد من مديري البرامج، (ج) الحاجة إلى قيام مجلس التعيين والترقية بدوره في نظام الكوارج والموازنات فيما يتعلق بالتنسيب والترقية في المنظمة ككل. أما المفتشون فيرون أن العقبة الرئيسية التي تعترض سبيل اللامركزية هي عدم الامتثال لأحكام قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧ الذي طلب استعراض وتحسين جميع الإجراءات والطرق المتصلة بشؤون الموظفين.

وبالإضافة إلى ذلك يلاحظ المنتشون أن الظروف الضرورية للمركزية لم يتم إيجادها بعد. وهذه الظروف، إلى جانب أمور أخرى، تشمل تعيين حدود مسؤوليات إدارة الموارد البشرية فيما بين مكتب إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الموضوعية وإنشاء الآليات الملائمة للإبلاغ والمساءلة من أجل إدارة الموارد البشرية على نحو سليم.

دال - تحسين مهارات الإشراف والإدارة

الجدول ١١

أنشطة التدريب على الإشراف والإدارة
(فترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥)

عدد المشاركين			النشاط التدريبي
المجموع	فئة الخدمات العامة والقطاعات المتصلة بها	الفئة الفنية	
٢٧٥	-	٢٧٥	رتبة المديرين
١٥٤	-	١٥٤	موظفو الفئة الفنية من الرتب المتوسطة
٤ ١٣٢	-	٤ ١٣٢	التدريب على تقييم الأداء
٦١	١٤	٤٧	القيادة والإدارة في العمليات الميدانية
٢٠٣	١٣	١٩٠	إدارة المشاريع
١٣٥	١٧٥	٦٣	التدريب على خدمة العملاء
١٠٩	٧	١٠٢	التدريب على الإشراف
٥ ٠٦٩	١٠٦	٤ ٩٦٣	المجموع

المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية.

١١٥- وجدير بالتذكير أن الجمعية العامة كانت قد طلبت إلى الأمين العام، في قرارها ٢١٨/٤٨، أن يدرج في نظام المساءلة والمسؤولية عدة عناصر منها "التدريب الفعال للموظفين على الاضطلاع بالمسؤوليات المالية والإدارية". والسبب واضح. ففي الأمم المتحدة كثيرا ما تمنح الترقية إلى وظائف رتبة المديرين كمكافأة على الأداء الحسن في رتبة أدنى قد لا تتطلب مهارات إدارية. وفي هذا الصدد، قد يذكر أن

تحليل ثقافة الإدارة السائدة في الأمم المتحدة الذي أجري عام ١٩٩٢ قد كشف عن أن عددا ممن تمت مقابلتهم من المديرين كانوا "غير ملمين إطلاقاً" بالخبرة الإدارية المعاصرة، مثل مبادئ التطوير التنظيمي، أو إدارة التغيير أو الحركة المعنية بجودة الإدارة. وكان من أبرز نتائج الأخرى، قياساً إلى المنظمات الأخرى، كثرة المرات التي ينسب فيها أشخاص غير مدربين لمناصب إدارية بالأمانة العامة للأمم المتحدة. وبحسب ما جاء في تقرير أصدرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٩٦، كانت فئة المديرين غير المهياين على الأرجح أكبر فئة في الأمم المتحدة^(٧٨). ويؤكد ما تقدم ذكره الأهمية الحاسمة لتدعيم قدرة المنظمة الإشرافية والإدارية عن طريق التدريب إذا ما أريد أن يصبح أداءها الإداري والمالي ذا كفاءة حقة وإذا ما أريد حدوث تغير حقيقي في الثقافة.

١١٦- ويلاحظ المفتشون أن الأنشطة التدريبية التي نفذها مكتب إدارة الموارد البشرية في فترة السنتين ١٩٩٥-١٩٩٤ جديرة بالثناء. ويوضح الجدول ١١ الأنشطة التدريبية التي اضطلعت بها الأمانة العامة في فترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥ بغية تعزيز مهارات الإشراف والإدارة. وقد شارك فيها ما مجموعه ٥٠٦٩ موظفاً. وبلغت الأموال التي خُصصت لهذا النشاط ٩٤٠ ٨٢٢ ١ من دولارات الولايات المتحدة ومثلت ٢٢,٤ في المائة من الأموال التي خُصصت لجميع الأنشطة التدريبية (٢٨٥ ١٣٩ ٨ من دولارات الولايات المتحدة). وعلى سبيل المقارنة، لم تُخصص موارد أكبر من تلك إلا للتدريب على تكنولوجيا المعلومات (١٢٥ ٥٠٠ ٢ من دولارات الولايات المتحدة) والتدريب في مجالي اللغات والاتصالات (٩٠٠ ١٩٥ ٢ من دولارات الولايات المتحدة).

١١٧- وفي إطار التدريب على الإشراف والإدارة، يعد إدخال برنامج "للتدريب على إدارة الأشخاص" الإيجابي مبادرة رئيسية. وذكر مكتب إدارة الموارد البشرية أن البرنامج افتتح في تموز/يوليه ١٩٩٥ ويجري تنفيذه منهجياً، بدءاً بجميع موظفي الرتبتين مد-١ و مد-٢. وقد شارك فيه حتى الآن حوالي ٢٩٠ موظفاً. ويستند التدريب، الذي صمم خصيصاً للأمم المتحدة، إلى الكفاءات الإدارية التي تُعد أساسية للمديرين العاملين في الخدمة المدنية الدولية. وهو يهدف إلى زيادة وعي المديرين بمواطن القوة والضعف الإدارية لديهم وتعزيز قدرتهم على إدارة الموارد البشرية الموكلة إليهم على نحو فعّال. والمقصود بالتدريب دعم وتعزيز عناصر أساسية أخرى من عناصر استراتيجية إدارة الموارد البشرية عن طريق: (أ) تطوير المهارات والمواقف المطلوبة لتنفيذ النظام الجديد لإدارة الأداء؛ تنفيذاً ناجحاً؛ (ب) تعزيز الدور الحاسم الموكول للمديرين في دعم الحياة الوظيفية وتطوير الموظفين؛ (ج) تنمية المزيد من الإحساس بالمساءلة والمسؤولية في مجال الإدارة؛ (د) تعزيز القدرة على تحسس القضايا المتصلة بالجنسين في مكان العمل.

١١٨- وشارك وكلاء الأمين العام الذين يرأسون جميع الإدارات بالمقر ورئيس الأركان في برنامج خاص للإدارة العليا تركز على طرق تحقيق التحول المنشود إلى ثقافة إدارية موجهة نحو الأشخاص وتقوم على أساس الأداء، وإيجاد فهم موحد لدورهم القيادي الاستراتيجي في إدارة المنظمة، وتعزيز التعاون والتآزر الشاملين عبر الإدارات. ومن المعتزم إشراك رؤساء الإدارات والمكاتب الواقعة خارج المقر في برنامج مماثل في المستقبل القريب.

١١٩- ويبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي على إدارة الأشخاص للموظفين من الرتبين ف - ٥ و ف - ٤ في خريف عام ١٩٩٦، ومن المتوقع أن يكون قد تم تدريب ٦٠٠ موظف إضافي بحلول نهاية عام ١٩٩٧. وذكر مكتب إدارة الموارد البشرية أيضا أن المكتب سيبدأ في المستقبل القريب في تنفيذ برنامج تدريبي شامل لدعم إنشاء ملاك من الموظفين للعمل في المناصب الإدارية الرئيسية في المكاتب المستقرة والعمليات المضطلع بها في الميدان على حد سواء. والأهداف الرئيسية لهذا البرنامج هي إتاحة معرفة وفهم المبادئ والأسس المنطقية التي تقوم عليها ممارسات وسياسات وإجراءات الأمم المتحدة الإدارية في كل مجالات الإدارة: شؤون الموظفين، والمالية، والميزانية، والمشتريات، وخدمات الدعم؛ وكذلك تطوير القدرة على تطبيق القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات الإدارية بدقة واتساق. وسيتلقى هؤلاء الموظفون أيضا تدريباً على مهارات الاتصال اللازمة لتنفيذ وظائفهم.

هـ - تعزيز مكتب إدارة الموارد البشرية

١٢٠- إن المسؤولية الأولى عن إدارة الموارد البشرية موكولة في الأمم المتحدة إلى مكتب إدارة الموارد البشرية. ونظراً لضخامة المهام المحددة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فقد اعترفت الجمعية العامة بأن تنفيذها يتطلب تعزيز واحترام سلطة مكتب إدارة الموارد البشرية. وقد دعت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها الأخيرين (JIU/REP/94/3 و JIU/REP/95/1-Part 1) إلى تعزيز القدرات الإدارية لمكتب إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى موارده البشرية عن طريق تعيين موظفين ذوي تعليم وخبرة مهنيين محددتين في إدارة الموارد البشرية وعن طريق تدريب الموظفين الموجودين تدريباً محدداً.

١٢١- ومن الجدير بالذكر أن الجمعية العامة، توخياً لتعزيز قدرة المنظمة على تخطيط الموارد البشرية، وافقت على إنشاء وحدة تدريب داخل مكتب إدارة الموارد البشرية^(٨٠). ومن الجدير بالإبلاغ أيضاً أن المكتب قد عيّن متخصصين أكفاء في تخطيط الموارد البشرية والتطوير الوظيفي. ويرى المفتشون أن من شأن ذلك أن يتيح للمكتب السير قدماً في سبيل تصميم نظام للتطوير الوظيفي لموظفي الأمم المتحدة صالح للبقاء على ما وعد من مدة طويلة. بيد أن المفتشين يلاحظون أنه قد جرى مؤخراً إلغاء نحو ٤٠ وظيفة من وظائف المكتب.

الحواشي

- (١) "الأمم المتحدة في النصف الثاني من القرن الأول من عمرها"، تقرير الفريق العامل المستقل المعني بمستقبل المنظمة، نيويورك، أيار/مايو ١٩٩٥، الصفحة ٤٤.
- (٢) د. ثورنبورغ، "تقرير مقدم إلى الأمين العام للأمم المتحدة"، ١ آذار/مارس ١٩٩٣ (مستنسخ)، صفحة ١١.
- (٣) "كونور يشرح ما هي الأمم المتحدة المثالية وما هو الموظف المثالي"، أخبار الأمانة العامة، تموز/يوليه - آب/أغسطس ١٩٩٤، صفحة ٦.
- (٤) "النهوض بمركز المرأة في الأمانة العامة للأمم المتحدة في عهد إدارة تنظيم الموارد البشرية" و"المساءلة: بداية جديدة؟" (JIU/REP/94/3 و A/49/176)، الفقرة ٥٦.
- (٥) التوظيف والاحتفاظ بالموظفين في مؤسسات النظام الموحد للأمم المتحدة، ورقة مقدمة من أمانة اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (ACC/1994/PER/R.3)، ١٤ شباط/فبراير ١٩٩٤، صفحة ١١.
- (٦) "استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة"، قرار الجمعية العامة ٧١٨/٤٨ المؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، الفرع أولا - هاء، "تحسين إدارة الأمم المتحدة"، الفقرة ٥ (ب).
- (٧) هانغارد، دانييل وأغليسون، براين، "تقرير عن نظام التطوير الوظيفي للأمانة العامة للأمم المتحدة"، أيار/مايو ١٩٩٢ (مستنسخ)، صفحة ٤.
- (٨) انظر "تقرير الفريق الحكومي الدولي الرفيع المستوى لاستعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة"، الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الحادية والأربعون، الملحق رقم ٤٩ (A/41/49).
- (٩) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٤٧ المؤرخ ٨ نيسان/أبريل ١٩٩٣، الفقرة ٣.
- (١٠) "استراتيجية تنظيم الموارد البشرية للمنظمة"، تقرير الأمين العام (A/C.5/49/5) ٢١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤.

الحواشي (تابع)

- (١١) بيان السفير د. أ. بيرينباوم، الممثل المناوب للولايات المتحدة لدى الدورة التاسعة والأربعين للجمعية العامة، في اللجنة الخامسة، بشأن البند ١١٣ من جدول الأعمال (إدارة الموارد البشرية)، ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤، صفحة ٢.
- (١٢) "كونور يعتبر الموظفين الدائمين ضروريين لوجود أمانة عامة محايدة"، أخبار الأمانة العامة، تموز/يوليه - آب/أغسطس ١٩٩٤، صفحة ٦.
- (١٣) "فحص تطبيق السياسات التي تتبعها الأمم المتحدة في التعيين والتنسيب والترقية"، JIU/REP/95/1، الفرع أولاً؛ A/49/845 و Add.1).
- (١٤) مقرر الجمعية العامة ٤٧٦/٤٩ المؤرخ ٣١ آذار/مارس ١٩٩٥.
- (١٥) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الرابعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/34/30)، الصفحتان ٧٩ و ٨٠.
- (١٦) "التطوير الوظيفي في الأمم المتحدة"، تقرير الأمين العام (A/C.5/47/6)، ٢٥ آب/أغسطس ١٩٩٢، الفقرة ٤٣.
- (١٧) النظام الأساسي لموظفي الأمم المتحدة ومواد النظام الإداري ١٠٠-١ إلى ١١٢-٨، نشرة الأمين العام (ST/SGB/Staff Rules/1/Rev.8) المؤرخ ١ حزيران/يونيه ١٩٩٥، صفحة ٣٢.
- (١٨) المرجع نفسه.
- (١٩) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة السابعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/37/30)، الفقرة ٤٧، الصفحتان ١١٩ و ١٢٠.
- (٢٠) المرجع نفسه، الدورة التاسعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/39/30)، الفقرة ٢٢٢، الصفحتان ٨٧ و ٨٦.
- (٢١) تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى، المرجع نفسه، الدورة الحادية والأربعون، الملحق رقم ٤٩ (A/41/49)، التوصية ٥١، صفحة ٢٩.

الحواشي (تابع)

- (٢٢) المرجع نفسه، الدورة السابعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/37/30)، الفقرة ٤٦.
- (٢٣) المرجع نفسه، الدورة التاسعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/39/30)، الفقرة ٢٢٢.
- (٢٤) JIU/REP/95/1 (Part 1)، A/49/845، الفقرة ١٢٩.
- (٢٥) التقرير المرحلي للمجلس المعني بكفاءة الأداء المقدم إلى الأمين العام، الأمم المتحدة، أيلول/سبتمبر ١٩٩٦ (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع E.96.I.28)، صفحة ٢٦.
- (٢٦) كلي، جوزيف (رئيس سابق لدائرة الخدمات الاستشارية الإدارية للأمم المتحدة) "أفكار حول إصلاح مهام موظفي الأمم المتحدة" (مستنسخ)، ٣١ آذار/مارس ١٩٩٢.
- (٢٧) "الإجراءات والمعايير لإنشاء الوظائف وطمسها وإعادة تصنيفها وتحويلها وإعادة توزيعها" مذكرة من الأمين العام (A/C.5/47/4)، ٢٨ آب/أغسطس ١٩٩٢.
- (٢٨) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة السابعة والأربعون، الملحق رقم ١٦ (A/47/16) الفقرة ٢٦٥.
- (٢٩) A/C.5/49/5، الفقرة ٨٨.
- (٣٠) المادة ١٤/١٠٤ (أ) '١' تنص على أنه: "ينشئ الأمين العام مجلسا للتعيين والترقية مهمته إسداء المشورة بشأن التعيين والترقية والاستعراض فيما يخص موظفي فئة الخدمة العامة والفئات ذات الصلة وموظفي الفئة الفنية، وبشأن التعيين والاستعراض فيما يخص الموظفين من رتبة موظف رئيسي. وينشئ الأمين العام أيضا لجانا للتعيين والترقية وأي هيئات فرعية أخرى تكون ضرورية لمساعدة مجلس التعيين والترقية في أداء وظائفه" (ST/SGB/Staff Rules/1/Rev.8).
- (٣١) النظام الإداري للموظفين والنظام الأساسي لموظفي الأمم المتحدة ومواد النظام الإداري ١٠٠٠-١ إلى ١١٢-٨، نشرة الأمين العام، ST/SGB/staff Rules/1/Rev.7، نيويورك ١٩٩٠، صفحة ٣٩.
- (٣٢) "الحالة المالية في المنظمة"، نشرة الأمين العام، ST/SGB/222 المؤرخة ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦.

الحواشي (تابع)

- (٣٣) "إدارة الشواغر وإعادة توزيع الموظفين"، نشرة الأمين العام، ST/SGB/221 المؤرخة ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦.
- (٣٤) المحكمة الإدارية، الحكم رقم ٥٢٧، القضية رقم ٥٤٦: أوبديا ضد الأمين العام للأمم المتحدة (AT/DEC/537)، الفقرة السادسة عشرة، صفحة ١٥.
- (٣٥) "التنسيب والترقية"، نشرة الأمين العام ST/SGB/246 المؤرخة ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١.
- (٣٦) د. ثورنبورغ، المرجع المذكور أعلاه، الحاشية ٧.
- (٣٧) "التنسيب والترقية"، نشرة الأمين العام ST/SGB/267 المؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢.
- (٣٨) ST/SGB/246.
- (٣٩) ST/SGB/267.
- (٤٠) المرجع نفسه.
- (٤١) "التدابير الخاصة المتخذة لتحسين مركز المرأة في الأمانة العامة"، نشرة التعليمات الإدارية ST/AI/382 المؤرخة ٣ آذار/مارس ١٩٩٢.
- (٤٢) تعميم إعلامي ST/IC/1993/66، الفقرتان ٦ و ٨.
- (٤٣) "التنسيب والترقية"، نشرة، المرجع نفسه، "التنسيب والترقية"، نشرة التعليمات الإدارية ST/AI/390 المؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢، و "التنسيب والترقية"، تعميم إعلامي ST/IC/1993/66 المؤرخ ٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢.
- (٤٤) ACC/1994/PER/R.3، صفحة ١١.
- (٤٥) النشرة ST/SGB/166 المؤرخة ١٨ أيار/مايو ١٩٧٨.

الحواشي (تابع)

- (٤٦) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة السابعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/37/30)،
الفقرة ٤٧.
- (٤٧) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ١٨٥/٤٤ المؤرخ ١٩ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٩،
الفرع ألف، الفقرة ٧.
- (٤٨) "مسائل الموظفين"، قرار الجمعية العامة ٢٢٩/٤٥ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٠،
الفقرة ١٦.
- (٤٩) A/C.5/47/6، الفقرة ٣.
- (٥٠) المرجع نفسه، الفقرة ١.
- (٥١) "سياسات إدارة الموارد البشرية"، تقرير الأمين العام (A/49/445)، المؤرخ ٢٩ أيلول/سبتمبر
١٩٩٤.
- (٥٢) A/C.5/49/5، الفقرات ٥٧-٦١.
- (٥٣) أخبار الأمانة العامة، تموز/يوليه - آب/أغسطس ١٩٩٤، صفحة ٦.
- (٥٤) انظر الخطة المتوسطة الأجل المقترحة للفترة ١٩٩٨-٢٠٠١، البرنامج ٢٤ - الخدمات الإدارية
A/51/6 (Prog. 24) المؤرخ ٣ حزيران/يونيه ١٩٩٦.
- (٥٥) "تنفيذ استراتيجية الأمين العام لإدارة الموارد البشرية للمنظمة" تقرير الأمين العام،
A/C.5/51/1) المؤرخ ١٦ آب/أغسطس ١٩٩٦، الفقرات ١٥-٢١.
- (٥٦) JIU/REP/94/3، الفقرة ٥٨.
- (٥٧) المرجع نفسه، الفقرة ٥٦.
- (٥٨) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة التاسعة والثلاثون، الملحق رقم ٣٠ (A/39/30)،
الفقرة ٢٢٣.

الحواشي (تابع)

- (٥٩) ST/SGB/Staff Rules/1/Rev.8، المادة ١١٢-٢ (ب).
- (٦٠) "إدارة الموارد البشرية"، قرار الجمعية العامة ٢٢٢/٤٩ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤،
الفقرة ٩.
- (٦١) استعراض الوثائق الدولية، المجلد ٧، رقم ٢٢، ١٦ أيلول/سبتمبر ١٩٩٦، صفحة ٤.
- (٦٢) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثامنة والأربعون، الملحق رقم ٦ (A/48/6/Rev.1)
المجلد الأول، صفحة ٥٢.
- (٦٣) "التنسيب والترقية" (ST/AI/413)، ٢٥ آذار/مارس ١٩٩٦، الفقرة ٩.
- (٦٤) المرجع نفسه.
- (٦٥) "السياسات المتبعة لتحقيق المساواة بين الجنسين في الأمم المتحدة"، نشرة الأمين العام
ST/SGB/282، ٥ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦.
- (٦٦) "التدابير الخاصة المتخذة لتحقيق المساواة بين الجنسين" النشرة ST/AI/412، المؤرخة ٥
كانون الثاني/يناير ١٩٩٦.
- (٦٧) حكم المحكمة الإدارية رقم ٦٧١، غرينبلات ضد الأمين العام للأمم المتحدة (AT/DEC/671)
الصفحات ١٢ إلى ١٤.
- (٦٨) محكمة العدل التابعة للجماعات الأوروبية، قرار المحكمة المؤرخ ١٧ تشرين الأول/أكتوبر
١٩٩٥، القضية C-450/93.
- (٦٩) A/C.5/49/5، الفقرة ٨٦.
- (٧٠) المرجع نفسه، الفقرة ٨.
- (٧١) استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة، قرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ المؤرخ
٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، الفرع هاء، الفقرة ٥ (ب).

الحواشي (تابع)

(٧٧) المرجع نفسه، الفقرة ٥ (د).

(٧٧) "إنشاء نظام للمساءلة والمسؤولية يتسم بالشفافية والفعالية"، تقرير الأمين العام المؤرخ ٥ آب/أغسطس ١٩٩٤، الفقرة ١٣ (A/C.5/49/1)

(٧٤) انظر المحكمة الإدارية، الحكم رقم ٤١١: العلي ضد الأمين العام للأمم المتحدة (AT/DEC/411).

(٧٥) ST/SGB/Staff Rules/1/Rev.8، صفحة ٩٩.

(٧٦) A/C.5/49/5، الفقرة ٩.

(٧٧) JIU/REP/95/1، الجزء أولاً، A/49/845، الفقرات ١٥٣-١٦٠.

(٧٨) A/C.5/51/1، الفقرات ٦٨-٧٠.

(٧٩) "الإدارة في الأمم المتحدة: الأعمال جارية" (JIU/REP/95)؛ A/50/507، الفقرة ١٠٩.

(٨٠) قرار الجمعية العامة ٧٧٧/٤٩، الفرع أولاً، الفقرة ٧.
