

Distr.
GENERAL

A/C.5/51/55
4 August 1997
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الحادية والخمسون
اللجنة الخامسة
البند ١٢٠ (أ) من جدول الأعمال

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

تنفيذ نظام تقييم الأداء

تقرير الأمين العام

أولا - معلومات أساسية

١ - طلبت الجمعية العامة، بموجب قرارها ٢٢٦/٤٧ المؤرخ ٨ نيسان/أبريل ١٩٩٣ و ٢١٨/٤٨ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، إلى الأمين العام، في جملة أمور، أن يضع، كجزء من نظام شامل للمساءلة والمسؤولية، نظاما لتقييم الأداء بالنسبة لجميع الموظفين يقوم على الموضوعية.

٢ - وفي سياق استراتيجية الأمين العام لإدارة الموارد البشرية للمنظمة (A/C.5/49/5) التي أيدتها الجمعية العامة، أعدت خطط لوضع نظام لتقييم الأداء، يستند إلى وضع خطط عمل وربط الأداء الفردي بخطط وحدات العمل بوجه عام وبأهداف المنظمة.

٣ - ووافقت الجمعية العامة، بموجب قرارها ٢٢٢/٤٩ (ألف) المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤ على مقترحات الأمين العام بتنفيذ نظام تقييم الأداء وطلبت بذل جهود لتنفيذ هذه المقترحات ولكفالة تنفيذ النظام اعتبارا من ١ نيسان/أبريل ١٩٩٦.

٤ - وطلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٢٦/٥١ المؤرخ ٣ نيسان/أبريل ١٩٩٧، في جملة أمور، أن يقدم الأمين العام تقريرا بشأن نتائج استعراض الدورة الأولى لنظام تقييم الأداء. ووفقا لذلك، واستجابة لذلك الطلب، يتضمن هذا التقرير استعراضا للسنة الأولى كاملة من تنفيذ النظام، علاوة على مقترحات لتحسين النظام استنادا إلى الدروس المستفادة.

ثانيا - الأهداف

٥ - تمشيا مع أهداف استراتيجية الأمين العام للموارد البشرية، كان النظر إلى نظام تقييم الأداء باعتباره عنصرا من عناصر الجهود المبذولة بوجه عام لإدخال ثقافة أداء على أساس النتائج في الأمانة العامة في شمولها العالمي تمكن جميع الموظفين من بذل أقصى إمكاناتهم والاستجابة بفعالية وكفاءة للوفاء بالاحتياجات المتغيرة بسرعة للمنظمة.

٦ - ويستند نظام تقييم الأداء إلى المبادئ الإدارية للأداء، التي أوصت بها لجنة الخدمة المدنية الدولية فيما يتعلق بالنظام الموحد للأمم المتحدة. والهدف العام لنظام تقييم الأداء هو تحسين أداء الأفراد وأداء المنظمة على السواء بالتشجيع على زيادة مشاركة الموظفين في تخطيط العمل وتنفيذه وتقييمه وتعزيز روح المسؤولية والمساءلة لدى كل من الموظفين والمديرين. ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن تقييم الأداء ليس غاية في ذاته، ولكنه بالأحرى عنصر واحد في عملية شاملة لإدارة الأداء، لكل من الموظفين والمديرين فيها دور يضطلعون به.

٧ - ينتظر من المديرين أن يقدموا الإطار لإدارة الأداء بوضع خطط عمل لإداراتهم أو مكاتبهم أو وحدات عملهم وبتقديم العون للموظفين في وضع أهداف ترتبط بخطط وحدات العمل بوجه عام. ويتعين عليهم أيضا أن يتفقوا مع الموظفين، في بداية دورة الأداء، بشأن الأولويات ومستويات الأداء المتوقعة وأن يقوموا بعد ذلك برصد الأداء، مع تزويد الموظفين بملاحظاتهم بصورة مستمرة، وتقييم الأداء على أساس المعايير التي سبق أن اتفق عليها. وإدارة الأداء بصورة فعالة تتطلب أيضا أن يعمل المديرين على تنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم، علاوة على الاعتراف بإسهامهم ومكافأتهم عليه. وفي الوقت ذاته، ينتظر من الموظفين أن يشاركوا في عملية تحديد الأهداف، وأن يكونوا أطرافا في حوار مستمر بشأن الأداء مع المشرفين عليهم، والعمل على تحسين أدائهم، والتماس الفرص لتطوير أنفسهم والمشاركة في إجراء تقييم ذاتي واقعي في نهاية دورة الأداء.

٨ - يعتبر إنشاء نظام فعال لإدارة الأداء على أسس متينة، مشروعا طويلا للأجل يتطلب تغييرا كبيرا في المنظمة وطرقا جديدة في التفكير من جانب الموظفين والمديرين على السواء. ولهذا السبب، تم تناول نظام تقييم الأداء بطريقة متكاملة بأن أدخلت، إلى جانب النظام، برامج جديدة لتقديم الدعم الوظيفي، وتطوير المهارات الإدارية/الإشرافية والتشجيع على تغيير المواقف. وكان منتظرا أن يستغرق الانتقال إلى النظام الجديد وقتا طويلا وأن يقتضي الأمر خلال فترة الانتقال الأولية، إجراء تعديلات في ضوء ما اكتسب من خبرة. ووفقا لذلك، طُلب من جميع الإدارات والمكاتب وكذلك من رابطات الموظفين، ملاحظاتها فيما يتعلق بما اكتسبته من خبرة في السنة الأولى. وخلال هذه العملية، جمعت بيانات قيِّمة سيستفاد منها في تحسين العملية وتبسيطها.

ثالثا - وضع النظام والتدريب

٩ - تم وضع نظام تقييم الأداء بالتشاور مع المديرين ولجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة. وقد اختبر النظام على أساس تجريبي في البداية في سبع إدارات أو سبعة مكاتب في الأمانة العامة ومع تنقيحه في ضوء ملاحظات المشاركين في الاختبار التجريبي. ووضعت الصيغة النهائية لنظام تقييم الإدارة الجديد في كانون الثاني/يناير ١٩٩٥. وترد الإجراءات التي تحكم النظام، في التعليمات الإدارية المؤرخة ١٨ أيلول/سبتمبر ١٩٩٥ (ST/AI/411 و Corr.1).

١٠ - تم تنفيذ برنامج رئيسي للتدريب على نظام تقييم الأداء، في جميع أنحاء الأمانة العامة قبل بدء هذا النظام الجديد. وكان الهدف من البرنامج هو بناء وعي بالمبادئ التي يقوم عليها النظام علاوة على إجراءاته. وتلقى غالبية موظفي الفئة الفنية تدريباً على النظام في عام ١٩٩٥. وكان من المقرر أن يكتمل تدريب موظفي فئة الخدمات العامة في جميع مراكز العمل بحلول منتصف عام ١٩٩٦، بيد أن التدابير المالية الخاصة التي اتخذت في أواخر عام ١٩٩٥ حثت من السفر ومن توظيف مدربين، أدت إلى إرجاء تدريب البعض على النظام، حتى الربع الثاني من عام ١٩٩٦. ومع ذلك اكتمل تدريب نحو ١١ ٠٠٠ موظف في جميع مراكز العمل الرئيسية بحلول منتصف عام ١٩٩٦. وفي خلال النصف الثاني من عام ١٩٩٦ وأوائل عام ١٩٩٧، أجري التدريب للبعثات المنشأة والمراكز المتعددة الجنسيات للبرمجة والتخطيط التنفيذي. علاوة على ذلك، ثم إعداد وتوزيع شريط فيديو تدريبي لمساعدة الموظفين في مراكز الأمم المتحدة للإعلام وغيرها من المكاتب الصغيرة، إضافة إلى الموظفين الذين ربما فاتهم التدريب في البداية، ولاستخدامه في توجيه الموظفين الجدد.

١١ - ولا يزال التدريب على النظام يكمل ببرامج أخرى لتطوير موظفي بناء القدرات، بما في ذلك برنامج مكثف للتدريب على الإدارة البشرية. وعلى مدى فترة السنة ونصف السنة الماضية شارك نحو ٧٥٠ موظفاً في الأمانة العامة بأكملها في برنامج الإدارة البشرية بمن فيهم ٩٥ في المائة من موظفي الرتبتين مد - ٢ و مد - ١ بجميع مراكز العمل، وعدد كبير من موظفي الرتبتين ف - ٤ و ف - ٥، على نطاق الأمانة العامة. وعقدت حلقتان دراسيتان خاصتان لوكلاء الأمين العام والأمناء العاميين المساعدين. وتشمل برامج تكميلية إضافية صممت ونفذت في الأشهر الـ ١٨ الماضية، تدريباً في مجال مهارات التفاوض وحل المنازعات، وبرامج تطوير خاصة للمتقدمين الناجحين لفئة الخدمات العامة والفئة الفنية والمتقدمين على الصعيد الوطني للامتحانات التنافسية للرتب الابتدائية، وتدريباً على المهارات الإشرافية لكبار موظفي الخدمات العامة والموظفين المبتدئين في الفئة الفنية الذين يضطلعون بمسؤوليات إشرافية، وبرنامجاً بشأن فعالية الخدمات العامة.

رابعا - حالة التنفيذ

١٢ - في عام ١٩٩٦، بدأ تنفيذ نظام تقييم الأداء في ٢٢ إدارة ومكاتب، بجميع أقسام الأمانة العامة، وكانت حالات التأخير في بعض الإدارات نتيجة مباشرة للتدابير المالية الخاصة التي اتخذت في أواخر عام ١٩٩٥

أثناء الأزمة المالية. ونتيجة لذلك، تأخر التدريب على النظام في بعض مراكز العمل حتى الربع الثاني من عام ١٩٩٦. وقد تأثرت أيضا دورات التنفيذ بالنسبة لبعض الإدارات والمكاتب من جراء عمليات إعادة تشكيل الهياكل والتغييرات المستمرة في القيادة.

١٣ - وعلى الرغم من هذه العقبات، تشير تقارير المراقبة إلى أن غالبية الإدارات والمكاتب قامت بإعداد خطط عمل، وأجرت استعراضات لمنتصف المدة، وأكملت تقييمات نهاية السنة أو هي بصدد إكمالها. وفي الحالات التي حدث فيها تأخير في تنفيذ النظام، صدر الإذن للمكاتب المعنية بأن تواصل استخدام تقرير تقييم الأداء إلى أن يتم تنفيذ نظام تقييم الأداء خلال عام ١٩٩٧.

١٤ - وقد تم تحديد صلاحيات ثلاث هيئات للمراقبة اتفق عليها خلال مشاورات جرت بين الإدارة والموظفين. وتشمل هذه الهيئات لجان الاستعراض الإداري، ولجان الرصد المشتركة، ولجنة الرصد المشتركة العالمية. وقد أنشئت لجنة الاستعراض الإداري ولجنة الرصد المشتركة في معظم الإدارات/المكاتب. ودور لجنة الاستعراض الإداري هو المراقبة المستمر، على مستوى الإدارة التنفيذية، لتخطيط العمل والتقدم المحرز في تنفيذ نظام تقييم الأداء. أما لجنة الرصد المشتركة فهي آلية مشتركة بين الموظفين والإدارة على مستوى الإدارات/المكاتب تقوم برصد واستعراض تنفيذ النظام من جانب الإدارة أو المكتب المعني فيما يتعلق بحسن توقيت العمليات وامثالها للإجراءات، وبالنتائج بوجه عام. وأما دور لجنة الرصد المشتركة العالمية، وهي هيئة فرعية تابعة للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، فهو استعراض التنفيذ بوجه عام ودراسة المسائل المتعلقة بالسياسات على النطاق العالمي. وتتجه النية إلى أن تعمل الهيئات المشتركة بين الموظفين والإدارة على دعم ترسيخ نظام تقييم الأداء خلال السنوات الثلاث الأولى، يتم بعدها استعراض الحاجة إلى إبقاء هذه الآليات.

خامسا - التغذية المرتدة بعد سنة كاملة من التنفيذ

١٥ - كما كان متصورا، طلبت، في نهاية السنة الأولى كاملة من تنفيذ النظام، ملاحظات من المديرين التنفيذيين فيما يتعلق بالدروس المكتسبة، وبما يساورهم من شواغل محددة، وتوصيات لكفالة أن يكون النظام المعزز بالنسبة للمنظمة، بعد تطويره، بمثابة أداة تتسم بالكفاءة، والفعالية، وتعمل على تطوير إدارة الأداء والموظفين. وطلب من المديرين أن يدرجوا آراء موظفيهم في ردودهم. علاوة على ذلك، طلب أيضا من رابطات الموظفين على نطاق الأمانة العامة ملاحظات بشأن ما اكتسب من خبرة في السنة الأولى.

١٦ - وقد وردت ردود بالملاحظات من إدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات، وشعبة شؤون الموظفين، وإدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية، ومكتب الشؤون القانونية، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة شؤون الإعلام، ومكتب المراقبة الداخلية، ومكتب إدارة الموارد البشرية، ومكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، وبرنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، واللجنة الاقتصادية

والاجتماعية لغربي آسيا، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، ومن رابطات الموظفين في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلم في قبرص، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، وقدمت جميع رابطات الموظفين مزيدا من الملاحظات أثناء الدورة الحادية والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة المعقودة في حزيران/يونيه ١٩٩٧. وفي ذلك الوقت، جرى تبادل مكثف للآراء بشأن فوائد النظام الجديد والعقبات التي تمت مواجهتها، واتفق على أن يتم تبسيط النظام في ضوء ما قدم من ملاحظات.

١٧ - تشير الملاحظات التي وردت من الإدارة والموظفين بوجه عام إلى أنه على الرغم من التسليم بقيمة المفاهيم والمبادئ العامة التي يستند إليها النظام، صودفت أيضا عقبات كبيرة، تتصل في كثير من الحالات بعمليات التجهيز التي تبين أنها معقدة وشاقة. وأشار كثيرون أيضا إلى أن النظام أدخل في بيئة غير مشجعة في المنظمة، اتسمت بقيود مالية شديدة، وإعادة تشكيل هيكل المنظمة مع ما ترتب على ذلك من تغييرات في القيادة والأولويات.

١٨ - وكان من الجوانب الإيجابية لنظام تقييم الأداء التي لاحظها كل من مديري البرامج وممثلي الموظفين ما يلي:

(أ) المفاهيم العامة لتخطيط العمل والرصد المستمر والتغذية المرتدة، والتقييم ومساهمتها المحتملة في تطوير ثقافة إدارية مبنية على الأداء؛

(ب) زود النظام بعض الموظفين بإدراك أعمق لمدى ارتباط أدائهم بأولويات العمل العامة داخل الإدارة/المكتب؛

(ج) كفلت العملية آلية لتفويض السلطة وجعل الموظفين مسؤولين أمام أهداف مطروحة؛

(د) شجع نظام تقييم الأداء المديرين على توفير تغذية مرتدة منتظمة مرتين في السنة على الأقل؛

(هـ) سهل النظام النقاش بشأن تطوير احتياجات الموظف الفرد؛

(و) أتاح الاستعراض نصف السنوي فرصة لمراجعة الأهداف و/أو تخطيط الإجراءات التصحيحية؛

(ز) استندت التقييمات إلى توقعات أداء محددة مسبقا وليس إلى تقديرات لاحقة كما في الماضي؛

(ح) اقتضى نظام تقييم الأداء أن يضع المديرين الخطط ويزودوا الموظفين بالتوجيه.

١٩ - من ناحية أخرى لوحظ عدد كبير من العقبات وفيما يلي أكثرها تواترا:

(أ) نماذج معقدة، وعمليات بطيئة وتستهلك الوقت؛

(ب) نسخة الكتورنية من النماذج غير مرضية وصعبة الاستخدام بالنسبة لمستعمليها؛

(ج) غياب الفهم الواضح لبعض المصطلحات المستعملة (مثلا، أبعاد الأداء والمقاييس الأساسية الخ...) والاعتقاد بأن اللغة المستعملة في النماذج والإرشادات لغة مربكة وتشوبها رطانة المصطلحات؛

(د) الصعوبة المصادفة في وضع خطط عمل وأهداف لأعمال روتينية كما هو الشأن في تقديم الخدمة أو في المجالات التي كثيرا ما تتبدل فيها الأولويات؛

(هـ) غياب آلية للشواب والعقاب في الأداء تكون مرتبطة مباشرة بنظام تقييم الأداء ووجود علاقات غير واضحة بين نظام تقييم الأداء وبين الترقيات وتوقعات التطور المهني؛

(و) مقاومة واضحة من بعض المديرين لقبول إدارة الأداء كإحدى مسؤولياتهم الرئيسية والاعتقاد بأن إدارة أمور تستغرق الموظفين وقتا أكثر من اللازم على حساب القيام بالأعمال الجوهرية؛

(ز) الحاجة إلى المزيد من الخبرة الإدارية في مجال تخطيط العمل والتدريب وتوفير التغذية المرتدة؛

(ح) الحاجة إلى توثيق الروابط بين تخطيط الأداء وتخطيط الميزانية؛

(ط) إعادة تشكيل هيكل الإدارة/المكتب وكثرة إضفاء تغييرات على أولويات القيادة مما نتج عنه هياكل ومسؤوليات غير واضحة.

٢٠ - غالبا ما يرد ذكر انشغالين بشأن نظام تقييم الأداء وهما جديران بالذكر لكونهما مبنيين على تصورات خاطئة للنظام منتشرة بشكل واسع. الأول هو أن عملية التقدير في نظام تقييم الأداء يقصد من ورائها رسم "منحنى ناقوسي" الزامي. وكما هو مشار إليه في إرشادات نظام تقييم الأداء ليس هناك توزيع مسبق للتقدير. ومع ذلك، فإن تجربة العديد من الأنظمة المشابهة تشير إلى أنه عندما يتم تقييم الموظف

بأمانة ودقة، يتضح أن السواد الأعظم من الموظفين يكونون "في مستوى التوقعات تماما" بينما يقل طبعاً عدد الذين "فاقوا مستوى التوقعات" أو الذين كانوا "دون المستوى المتوقع".

٢١ - وحيث أن دورة التنفيذ الكامل الأولى قد انتهت مؤخراً، يتم حالياً جمع معلومات عن إنتشار التوزيع لكل إدارة ومكتب. واستناداً إلى المعلومات التي وردت حتى الآن، يمكن تبين اتجاه التوزيع التالي: التقدير ١: ٨,٢ في المائة، التقدير ٢: ٣٤,٤ في المائة، التقدير ٣: ٥٥,٩ في المائة، التقدير ٤: ١,٤ في المائة، التقدير ٥: ٠,١ في المائة. ويرصد حالياً توزيع التقدير في كامل الأمانة العامة من أجل التحقق أساساً من اتساق النهج المتبع في الأمانة العامة بأسرها، وليس لضمان التوافق مع رسم للتوزيع الناقوسي مُحدد مسبقاً.

٢٢ - أما التصور الخاطئ الثاني للنظام فيتجلى في الاعتقاد بأن نظاماً يقوم على الأهداف كنظام تقييم الأداء لا يصلح إلا في بيئات الشركات ومؤسسات الأعمال التجارية. غير أنه يجب ملاحظة أن لجنة الخدمة المدنية الدولية أوصت باتباع مبادئ تخطيط الأداء وتحديد الأهداف وإرساء توقعات الأداء المشتركة وإجراء الرصد المستمر ثم التغذية المرتدة بوصفها دعائم أساسية لسلامة إدارة الأداء. وثمة أنظمة مماثلة تقوم على الأهداف متبعة حالياً في العديد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وكذلك في منظمات عامة وخاصة لا تستهدف الربح وكذلك في دوائر الخدمة الوطنية.

٢٣ - وتم التعبير عن انشغال واسع النطاق بشأن حجم الوقت الذي يتطلبه نظام تقييم الأداء. فبينما يفيد بعض المديرين بأنهم قضوا ما يبلغ خمس إلى ست ساعات للموظف الواحد فيما يخص الأنشطة ذات العلاقة بنظام تقييم الأداء خلال السنة، ينتظر أن يتقلص حجم الوقت المطلوب مع زيادة العملية بساطة وسهولة في الفهم. ومع ذلك، يأمل الأمين العام أن يخصص المديرين الجيدون هذا الوقت عادة لكل موظف خلال السنة لتخطيط العمل وتحديد الأهداف ومناقشة التقدم المحرز وتقديم التوجيه وتوفير التغذية المرتدة، وجميعها تشكل جوانب أساسية من العملية المهمة لإدارة أداء الموظفين. إن إنشاء ثقافة تنظيمية يتحمل فيها المديرين مسؤولية تعظيم الاستفادة من أكبر مورد لديهم - موظفيهم - سيتطلب من المديرين أن يعتبروا الوقت الذي يقضونه في إدارة الموظفين استثماراً لا غنى عنه في بناء ودعم قدرة الموارد البشرية للمنظمة. ومن التحديات المطروحة في هذا الصدد، ضمان ألا ينظر إلى إدارة الأداء وكأنها عملية ملء الاستثمارات مما يصبح غاية بذاته، فضلاً عن الحرص على وضع هياكل إعداد التقارير بما يتيح لكل مدير نطاقاً معقولاً من السيطرة.

٢٤ - ورغم ما صودف من العوائق بل ومن الإحباط في بعض الحالات، خلال السنة الأولى من التنفيذ، فإن التجربة قد ساعدت، أكثر من أي وقت مضى، على تركيز الاهتمام وإغناء النقاش المكثف لمبادئ إدارة الأداء وللمسؤولية الفردية والإدارية. وتم اكتساب تجربة ثمينة وتعلم دروس مهمة في هذا الصدد. إذ سلطت العملية الضوء على أهمية تخطيط العمل وعلى جدوى إشراك الموظف في تحديد الأهداف ورسم توقعات الأداء مسبقاً. وهكذا نظر العديد من الموظفين بالتقدير إلى فرصة إشراكهم في عملية تخطيط العمل بوحدتهم وبتلقيهم تغذية مرتدة بناءة فيما يخص الأداء. وبمناقشة التطور الذي يحرزونه مع المشرفين بطريقة أكثر انتظاماً. وفي بعض الحالات أرغم نظام تقييم الأداء المديرين على مواجهة أوجه الضعف في

هياكل إعدادهم التقارير وفي انعدام الوضوح في تحديد الأهداف وغياب مقاييس محددة وقصور الاهتمام بإدارة أمور الموظفين.

سادسا - تعديل النظام

٢٥ - مع الإقرار بوجوب القيام حاليا بعمليات تبسيط وتحسين ملموسة للنظام، يعد من المهم أيضا الحفاظ على المبادئ السليمة التي يقوم عليها النظام ثم مواصلة البناء على أساس ما ثبت أنه أجدى جوانب للنظام. وفي هذا السياق، فمن شأن نظام أدق وأفضل أن يعكس التغييرات الآتية:

(أ) تقليص درجات العملية إلى حد كبير لضمان تحويل التركيز من العمليات والإجراءات إلى حيث تسهيل تنفيذ مبادئ إدارة الأداء السليمة؛

(ب) كتابة نماذج وإرشادات نظام تقييم الأداء بلغة واضحة سلسلة وبسيطة وتوفيرها باللغات الإسبانية والانكليزية والفرنسية؛

(ج) تطوير نسخة إلكترونية سهلة الاستعمال من النموذج مع توفيرها لجميع الموظفين؛

(د) وضع كتيب عن إدارة الأداء مما يقدم التوجيه في رسم الأهداف لمختلف فئات الموظفين؛

(هـ) تغيير دورة التخطيط إلى سنتين كي تتزامن أكثر مع دورة الميزانية، وسيتم وضع خطط لسنتين قابلة للتعديلات حيث تتغير ولايات العمل وألوياته، فيما تستمر الاستعراضات نصف السنوية، في حين تتم التقديرات على أساس سنوي؛

(و) التوصيفات الحالية "في مستوى التوقعات تماما" أو "كثيرا ما يفوق التوقعات" سيتم استعمالها للتقييم بدل التقديرات الرقمية؛

(ز) ستطرح اقتراحات بشأن الحوافز والمكافآت ذات الصلة بنظام تقييم الأداء على الجمعية العامة للنظر فيها بناء على طلبها؛

(ح) سيتم تعزيز العلاقات بين نظام تقييم الأداء وبين آليات التنمية الوظيفية ودعم التطور المهني؛

(ط) سيتم توفير المزيد من التدريب للمشرفين والمديرين لدعم المهارات اللازمة لإدارة أداء ناجحة، بما في ذلك إنشاء أفرقة العمل الجماعي وتخطيط العمل وتقديم تغذية مرتدة ووضع التقديرات.

سابعاً - خاتمة

٢٦ - رغم وجود بيئة تنظيمية أقرب إلى عدم الترحيب، فضلاً عن القيود المالية القاسية فقد بذل كل جهد في سبيل تطبيق قرار الجمعية العامة في نصه وروحه فيما يتعلق بطرح نظام جديد لتقييم الأداء. كما تم إحراز تقدم ملموس في هذا المجال حيث طبقت غالبية من الإدارات والمكاتب النظام الجديد لتقييم الأداء. في حين يتم رصد العدد القليل من الإدارات والمكاتب التي لم تبدأ بعد في تطبيقه لضمان امتثالها الكامل في هذا الشأن في غضون عام ١٩٩٧.

٢٧ - وبالإضافة إلى تعزيز التدريب والدعم لتحسين المهارات ودعم التغييرات الواقفية والثقافية، يتوقع من التحسينات المقترحة على النظام أن تهيء للمنظمة دفعة كبيرة إلى الأمام كي تحقق الهدف البعيد المتمثل في العمل، على صعيد الأمانة العامة بأسرها، على إرساء ثقافة أداء تستند إلى النتائج ويكون فيها النظام المذكور أداة فعالة لإدارة الأداء ولتنمية قدرات الموظفين.

- - - - -