

Distr.
GENERAL

A/52/439
1 October 1997
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الثانية والخمسون
البند ١٢١ من جدول الأعمال

النظام الموحد للأمم المتحدة

نظام جوائز أو مكافآت الأداء

تقرير الأمين العام

مقدمة

١ - طلبت الجمعية العامة الى الأمين العام للأمم المتحدة في قرارها ٢١٦/٥١ المؤرخ ١٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٦، أن يقدم الى الجمعية العامة بحلول ١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٧ مقترحات تنفيذية بشأن إمكانية الأخذ بنظام لتقديم جوائز أو مكافآت الأداء، في سياق نظام تقييم الأداء، إلى عدد محدود من الموظفين اعترافاً بأدائهم الممتاز وبالإنجازات المحددة التي تمت في سنة من السنين لكي تنظر فيها الجمعية العامة في دورتها الثانية والخمسين.

٢ - ودعت الجمعية العامة أيضاً الرؤساء التنفيذيين للمنظمات الداخلة في النظام الموحد للأمم المتحدة الى القيام، على سبيل الأولوية، بإعداد مقترحات بشأن إمكانية الأخذ بنظام تقديم الجوائز أو المكافآت الى عدد محدود من الموظفين اعترافاً بأدائهم الممتاز وبالإنجازات المحددة التي تمت في سنة من السنين، وتقديمها الى هيئاتهم الحكومية الدولية ذات الصلة، وتنسيق هذه المقترحات، الى أقصى حد ممكن، مع المقترحات التي يعدها الأمين العام.

٣ - وطلبت الجمعية العامة أيضاً من لجنة الخدمة المدنية الدولية أن تقدم الى الجمعية العامة في دورتها الثانية والخمسين تعليقات عامة بشأن مفهوم جوائز ومكافآت الأداء.

٤ - ونظر الأمين العام في طلب الجمعية العامة في سياق جهوده الشاملة للأخذ في الأمانة العامة بثقافة للمنظمة قائمة على الأداء وموجهة نحو النتائج. ويشكل إدخال عملية إدارة الأداء جزءاً رئيسياً من

استراتيجية الأمين العام لإدارة الموارد البشرية التي أيدتها الجمعية العامة. والنظام الجديد لتقييم الأداء أداة هامة في تلك العملية. وهو يستهدف تعزيز روح المسؤولية والمساءلة على جميع المستويات، وزيادة مشاركة الموظفين في تخطيط العمل وتنفيذه وتقييمه، وتعزيز القيم والمعايير المشتركة المتبادلة في المنظمة بأكملها. ويتمثل هدفه الشامل في تحسين أداء الأفراد والمنظمة على السواء. وبناء عليه، لا يمكن النظر في آليات الاعتراف بالأداء المتفوق - والنتيجة الطبيعية لهذا الاعتراف الماثلة في تدبر أمر الأداء المنقوص - بمعزل عن هذه الجهود الشاملة لتحسين الأداء على جميع المستويات.

٥ - ويود الأمين العام التأكيد فضلا عن ذلك على أنه ينبغي ألا تعتبر برامج الجوائز والاعتراف بديلا عن إدخال تحسينات على الرزمة الشاملة للأجور وعلى شروط العمالة لجميع الموظفين. إن هذه العناصر مجتمعة تؤثر في نهاية المطاف على قدرة المنظمة على استقطاب أكثر الموظفين كفاءة واستبقائهم وتحفيزهم، وهو ما سلمت به لجنة الخدمة المدنية الدولية. وبناء عليه، ينبغي ألا ينال إعداد المقترحات من أجل إقامة نظام لجوائز أو مكافآت الأداء من الجهود الجارية لضمان وجود نظام ملائم وتنافسي للتعويض.

مبادئ عامة

٦ - اهتدى الأمين العام لدى نظره في هذه المسألة بالعمل الجاري الذي تضطلع به لجنة الخدمة المدنية الدولية في هذا الشأن، بما في ذلك العمل الذي قامت به في دورتها السادسة والأربعين التي عقدت مؤخرا^(١). ويؤيد الأمين العام الافتراضات الأساسية التالية التي أكدت عليها اللجنة:

(أ) إدارة الأداء عملية تستهدف الوصول بالأداء الى الحد الأمثل على جميع المستويات - مستويات الأفراد والمجموعات والمنظمة؛

(ب) لكي يكون أي برنامج لإدارة الأداء مجديا لا بد من أن يكون متكاملًا مع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وأن يكون متمشيا في الوقت نفسه مع الوجة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة؛

(ج) الاعتراف بالأداء المتفوق بأي وسيلة من الوسائل (سواء بجوائز نقدية أو غير نقدية) أمر لا يمكن النظر إليه بمعزل عن التحسين الجاري للأداء على جميع المستويات. ومن الأهمية بمكان إنشاء بيئة يشجع ويعزز فيها الإنجاز والتعلم والابتكار والإبداع؛

(د) ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء الوسيلة الرئيسية لتحديد متلقي الجوائز، من أجل ضمان الموضوعية والشفافية.

٧ - ويرحب الأمين العام أيضا بما انتهت اليه اللجنة من أن تنوع النظام الموحد والاختلاف في نضوج ومتانة نظم إدارة الأداء بين منظمات الأمم المتحدة إنما يشيران إلى مرونة النهج المتبع. وهو يسلم بأنه ينبغي أن تصمم الآليات الفعلية على نحو يتفق مع الاستراتيجيات والثقافات المحددة لهذه المنظمات وأن يولى الاعتبار للاعتراف بالأداء الممتاز والمكافأة عليه في شكل جوائز نقدية وغير نقدية تمنح للأفراد والمجموعات.

تقييم الأداء في الأمم المتحدة

٨ - كما أوضح أعلاه، يشكل إدخال عملية إدارة الأداء في الأمم المتحدة جزءا رئيسيا من استراتيجية الأمين العام الشاملة لإدارة الموارد البشرية ويستهدف الارتقاء بأداء المنظمة بوجه عام. وقد عولج إدخال عملية إدارة الأداء معالجة متكاملة. ومن العناصر الهامة في هذه العملية النظام الجديد لتقييم الأداء، الذي يستند إلى مبادئ إدارة الأداء التي أوصت بها لجنة الخدمة المدنية الدولية من أجل النظام الموحد للأمم المتحدة. وقد انقضت مؤخرا السنة الأولى الكاملة من تنفيذ هذا النظام الجديد. وقبل الأخذ بهذا النظام الجديد، دُرب عالميا في عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦ نحو ١١ ٠٠٠ موظف على المبادئ والإجراءات التي يقوم عليها، وأدخلت برامج تكميلية لتنمية المهارات الإدارية والإشرافية والتشجيع على تغيير المواقف. وتوقع أن يستغرق الانتقال إلى النظام الجديد وقتا طويلا وأن يقتضي الأمر خلال الفترة الأولى إجراء تعديلات على ضوء الخبرة المكتسبة. وبعد انقضاء السنة الأولى الكاملة من تنفيذ نظام تقييم الأداء، قدم إلى الجمعية العامة تقرير^(٢) يستند إلى ردود الفعل الواردة من الإدارة ورابطات الموظفين على نطاق الأمانة العامة.

٩ - وكما شرح التقرير الآنف الذكر، أدخل نظام تقييم الأداء في بيئة صعبة في المنظمة متسمة بالمعوقات المالية وإعادة الهيكلة والتغييرات في القيادة. ولئن اعترف على نطاق واسع بقيمة المفاهيم والمبادئ العامة التي يركز إليها هذا النظام، ألا وهي توقعات الأداء المتفق عليها، وتخطيط العمل وتحديد الأولويات، وزيادة الاتصال بين المشرفين والموظفين، وزيادة الوضوح في تخويل السلطة، وزيادة المساءلة عن النتائج، فقد صودفت أيضا عقبات لا يستهان بها. وشملت هذه العقبات تعقد الأشكال، وعدم فهم العمليات، والأفكار الخاطئة المكونة عن هذا النظام. وعلى الرغم من هذه العقبات، فقد ساعدت الخبرة المكتسبة على توجيه الاهتمام نحو مبادئ إدارة الأداء ومبادئ المساءلة الفردية والإدارية كما ساعدت على ترويج مناقشة هذه المبادئ. وقد اكتسبت خبرة قيِّمة ويجري العمل الآن على صقل وتحسين هذا النظام بالاستناد إلى المبادئ السليمة التي يقوم عليها.

دور المديرين

١٠ - لا يمكن أن يحل أي نظام لتقييم الأداء محل قيام المديرين بإدارة الأداء إدارة جيدة. إن نظام تقييم الأداء عملية لتقييم أو قياس الطريقة التي تُنفذ بها المهام المسندة. ولا يمكن لها أن تعمل كما يجب ما لم تحدد الإدارة/وحدة العمل مهمتها تحديدا موجها نحو الأداء وما لم تعمل على جميع المستويات على

تعزير تلك الرسالة. ويسلم الأمين العام في استراتيجيته لإدارة الموارد البشرية بأن نظام تقييم الأداء ما هو إلا عنصر واحد في مجموعة من التدابير المتكاملة (التي تشمل هيكل المنظمة أو تصميمها، وتخطيط الموارد البشرية، وتنمية قدرات الموظفين) التي ستساعد على تحقيق المستوى المستصوب من التحسين الشامل للأداء.

١١ - وتهدف المنظمة إلى استحداث ثقافة يأخذ فيها المديرون على عاتقهم مسؤولية الاستفادة إلى أقصى حد ممكن بأعظم مورد لديهم - أي الموظفين - ويعتبرون الوقت الذي ينفق في إدارة الموظفين استثماراً أساسياً في بناء وتعزير قدرة المنظمة القائمة على الموارد البشرية. وستتاح فرص تدريب إضافية للمشرفين والمديرين من أجل تعزير المهارات اللازمة للنجاح في إدارة الأداء، تشمل التدريب على بناء الأفرقة، وتخطيط العمل، وإعطاء وتلقي ردود الفعل، وإجراء تقييمات موضوعية.

١٢ - وأمام هذه الخلفية، يود الأمين العام الاقتراح باعتماد نهج تدريجي إزاء إدخال جوائز أو مكافأة الأداء. وإن يكن من الواضح أنه ينبغي أن تكون هناك نتائج منطقية لمستويات الأداء المختلفة، وهو ما يفهمه المشرفون والموظفون على السواء، فلا بد من إيلاء الأولوية، في المرحلة الأولى، لتنفيذ نظام تقييم الأداء تنفيذاً كاملاً في الأمانة العامة بأسرها وزيادة ترسيخ مصداقيته كأداة لإدارة الأداء وتنمية قدرات الموظفين. وتدرك الأمم المتحدة أن النظام الجديد لتقييم الأداء، الذي يجري تعديله في الوقت الحاضر على ضوء الخبرة المكتسبة في السنة الأولى من تنفيذه، لم يصبح راسخاً بقدر كاف بعد لدعم نظام للجوائز النقدية. ومن المعتمد، ما أن يصبح النظام المعدل جاهزاً في أوائل عام ١٩٩٨، أن توضع، بالتشاور مع الموظفين، مقترحات محددة بشأن الحوافز والجوائز مرتبطة بنظام تقييم الأداء. وسيولى الاعتبار في المرحلة الأولى لإنشاء جوائز غير نقدية للاعتراف بالامتياز الفردي أو الجماعي وللإدارة الفعالة أيضاً.

١٣ - ومن الأمثلة التي اقترحتها لجنة الخدمة المدنية الدولية للجوائز غير النقدية الشهادات والشناء الرسمي ورسائل التقدير؛ وتوفير فرص إضافية للتطور الفني؛ وإتاحة فرص زيارة الميدان لموظفي المقر أو فرص زيارة المقر للموظفين الميدانيين؛ وإعطاء إجازات بحثية وإجازات دراسية إضافية، ومنح للسفر، وما إلى ذلك. ويمكن إعطاء المديرين حرية إنشاء مخططاتهم الخاصة للاعتراف بالأداء ثم تبادل أفضل الممارسات من أجل زيادة تحفيز المتفوقين في أدائهم والتشجيع على تحسين الأداء بوجه عام. وسيولى الاعتبار في مرحلة ثانية لإمكانية إدخال الجوائز أو المكافآت النقدية.

الأداء المنقوص

١٤ - يدرك الأمين العام أيضاً ضرورة معالجة الأداء المنقوص معالجة فعالة. ويرى أنه ينبغي أن يتبع المديرون نهجاً اتقائياً إلى حد أبعد وأن يُطلب منهم توثيق الأداء المنقوص والعمل مع الموظف المعني على

إعداد خطة لتحسين الأداء يمكن أن تشتمل على التدريب والتوجيه والمشورة وطلب القيام بمهام محددة لتنمية القدرات. وينبغي أن يترتب على استمرار الأداء المنقوص فرض جزاءات مناسبة.

الاستنتاجات

١٥ - ولا بد في معرض الاستجابة لطلب الجمعية العامة من التأكيد على أنه وإن كان من الضروري الاعتراف بالأداء الفردي الجدير بالتقدير وبالإنجازات الفردية الاستثنائية، فإنه ينبغي الاستمرار في إيلاء الأولوية للسعي إلى تحسين الأداء الشامل والاعتراف بتحسنته، بما في ذلك الأداء الإداري والكفاءة وتحفز الموظفين على العمل بوجه عام.

١٦ - ويتطلب الوصول بأداء المنظمة والأداء الفردي إلى الحد الأمثل على جميع المستويات إنشاء نظام فعال لإدارة الأداء. وينبغي النظر إلى هذه العملية بوصفها مسعى طويل الأجل يتطلب تغييرا في ثقافة المنظمة واعتماد الموظفين والمديرين على السواء طرقا جديدة في التفكير. واتخذت خطوة هامة في هذا الاتجاه بإدخال نظام جديد لتقييم الأداء لا بد من أن يوفر في النهاية الأساس اللازم لأي نظام للاعتراف والجوائز. ولكن النظام الجديد لتقييم الأداء لا يزال في مرحلته الأولية ولم يُصَحَّح بعد في مركز يمكنه من دعم نظام للجوائز النقدية.

١٧ - وبناء على ما تقدم، يقترح اعتماد نهج تدريجي بالتشاور الكامل مع الموظفين. ويقترح أن تبدأ المنظمة، مع العمل على جعل نظام تقييم الأداء عنصرا مؤسسيا راسخا، في إدخال طائفة من الجوائز غير النقدية للأفراد والمجموعات على السواء تتمشى مع الجوائز التي اقترحتها لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويمكن أن يتخذ الاعتراف بالأداء شكل جوائز أداء يعترف فيها بالموظف بتفوق أدائه تفوقا متواصلا طيلة فترة من الزمن أو شكل جوائز جدارة تمنح اعترافا بإنجاز واحد بارز. ومن المسلم به أيضا أنه لا بد، بالإضافة إلى مكافأة الأداء الجيد، من اتخاذ خطوات لمعالجة الأداء المنقوص معالجة منهجية وفعالة.

١٨ - ومن المهم أخيرا ألا يعتبر استحداث جوائز ومكافآت الأداء بديلا عن التعويض المنصف والمناسب وعن أن تكون المرتبات على مستويات تكفل توافر شروط تنافسية للخدمة تمكّن الأمم المتحدة من استقطاب واستبقاء أكثر الموظفين كفاءة.

الحواشي

(١) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثانية والخمسون، الملحق رقم ٣٠ (A/52/30)، الفقرات ١٦٧ إلى ٢١٩.

(٢) A/C.5/51/55.
