



Distr.
GENERAL

A/37/528
12 October 1982
ARABIC
ORIGINAL : FRENCH



الأمم المتحدة

الجمعية العامة

الدورة السابعة والثلاثون
البندان ١٠٧ و ١١١ من جدول الأعمال

وحدة التفتيش المشتركة

مسائل الموظفين

التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى اعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة
المعنون " التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية " (JIU/REP/82/3) .

التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية

من اعداد

موريس برتراند ومصطفى ولد خليفه

مذكرة تمهيدية

يشكل هذا التقرير تكملة وختاما للتقرير عن " الاختيارات الممكنة في مجال السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين " الذي نشرته وحدة التفتيش المشتركة في آب/ أغسطس ١٩٨١ (١) . ومن أجل تفهم مضمونه ، من الضروري ، اذا ، دراسة الوثيقتين في وقت واحد . ويعالج هذان التقريران مشاكل مبدئية تتعلق بالمفهوم الاجمالي للخدمة المدنية الدولية : فهما اذا مخصصان لجميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة . والطرائق الدقيقة للتطبيق مبينة بعد كل من التوصيات . ويرد في العرفق الأول عرض للمشاكل الاجرائية المتعلقة بدراسة هذه التوصيات من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة والهيئات التشريعية التابعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة .

(١) الوثيقة JIU/REP/81/11 التي نشرتها الأمم المتحدة تحت رمز A/36/432 و Add.1 في ١٤ أيلول / سبتمبر و ٢٩ تشرين الأول / أكتوبر ١٩٨١ . وسيشار الى هذا التقرير هنا بعبارة " التقرير رقم ١ " . وقد كان موضعاً لتعليقات الأمين العام للأمم المتحدة ، المنشورة تحت رمز A/36/432/Add.2

المحتويات

<u>الفصل</u>	<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>
الأول - طبيعة المشاكل والاتجاهات الممكنة المتعلقة بالحل ..	١	١ - ١٢
ألف - وضع مؤلفي الخدمة المدنية الدولية وأهم المشاكل الواجب حلها ..	١	١ - ٥
باء - اتجاهات الحل الممكنة ..	٢	٦ - ١٢
الثاني - المهنة والحياة الوظيفية ..	٦	١٢ - ٣٧
ألف - مفهوم المهنة والمجموعة المهنية ..	٦	١٢ - ٢٧
باء - تعريف السرعة المتوسطة للترقية لكل مجموعة مهنية	١٠	٢٨ - ٣٤
جيم - التكيف اللازم ..	١١	٣٥ - ٣٧
<u>التوصية رقم ١</u> ..	١٣	
الثالث - الأهداف الموضوعية للتوظيف ..	١٥	٢٨ - ٤٦
<u>التوصية رقم ٢</u> ..	١٧	
الرابع - التطوير الوظيفي والترقيات ..	١٨	٤٧ - ٦٠
ألف - الظروف الموضوعية التي تتيح توفير فرص عادلة للترقية لجميع فئات الموظفين ..	١٨	٤٨ - ٥٣
باء - التدابير الكفيلة لضمان أقصى قدر من العدالة في قرارات الترقية ..	٢٠	٥٤ - ٥٦
جيم - التشاور مع الموظفين بشأن أنواع الوظائف ، وأماكن العمل وسير حياتهم الوظيفية ، طريقة التخطيط الوظيفي ..	٢٠	٥٧ - ٥٩
دال - دمج طرائق تدريب الموظفين في عملية التطوير الوظيفي ..	٢١	٦٠
<u>التوصية رقم ٣</u> ..	٢٢	
الخامس - أنواع العقود ..	٢٣	٦١ - ٦٥
<u>التوصية رقم ٤</u> ..	٢٤	
السادس - خاتمة ..	٢٥	٦٦ - ٦٨

المحتويات (تابع)

الصفحة

المرفقات

٢٦	الأول - مشكلة الاجراءات المتعلقة ببحث توصيات هذا التقرير
٢٧	الثاني - مخططات الحياة الوظيفية ، التسلسل الهرمي للرتب حسب المجموعات المهنية ، على النحو الذي كانت عليه عام ١٩٧٠ (التقرير JIU/REP/71/7 ، الصادر في تموز/ يوليه ١٩٧١)

الفصل الأول

طبيعة المشاكل والاتجاهات الممكنة المتعلقة بالحل

ألف - وضع موظفي الخدمة المدنية الدولية وأهم المشاكل الواجب حلها

١- سبق أن بذلت في التقرير رقم ١ ، محاولة للتذكير بالسمات الأساسية للحالة الراهنة (قارن بالفقرات ١٦-٣٤ من هذا التقرير) وخاصة فيما يتعلق بالفئة الفنية * ومما لاشك فيه أن هذه الحالة تختلف تبعاً للمنظمات وحتى تبعاً للدوائر أو المجموعات المهنية داخل كل من المنظمات ، ولكن استناداً الى عدد كبير جداً من الدراسات السابقة ، يمكن ان نقول ما يلي :

- ان أساليب التوظيف المستخدمة ، الا في حالات استثنائية ، ليست موضوعية ولا هي مكيمة من الناحية التقنية لحاجات المنظمات ؛

- لا تقدم نظم تقييم الاداء والترقية الا القليل من ضمانات الموضوعية ؛

- لا يوجد ، الا في حالات استثنائية ، اعتراف بالأهمية الأساسية لمفهوم " الاقتدار المهني " ، فان مفهوم الموظف العام غير المتخصص القادر على القيام بأى عمل وعلى شغل أى وظيفة ، شريطة أن يعرف تقاليد المنظمة ، يتعايش مع العادة السائدة المتعلقة بتصنيف الوظائف الذى ينطوى ، على العكس ، على فكرة التخصص الضيقة جداً ، وذلك دون ان يكون انعدام التماسك أو التناقضات بين هذين النهجين المختلفين قد حلت الى الآن .

٢- ومن ناحية أخرى ، على الرغم من أن جزءاً هاماً جداً من الموظفين في جميع المنظمات يفتح أمامهم باب الخدمة الدائمة ،

- فان واقع التوظيف على جميع مستويات الرتب ومن أجل شغل وظائف محددة فقط (دون القيام عند التوظيف بفحص المؤهلات اللازمة لشغل وظائف متعاقبة في مجموعة مهنية) لا يمكن من اجراء تطوير وظيفي رشيد ؛

- فضلاً عن ذلك ، لا يوجد ، نظام للتطوير الوظيفي ، ولم يدرس أبداً بجدية ، في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، استخدام طرائق شبيهة بتلك المعمول بها في الخدمات المدنية الوطنية في هذا الميدان (تعريف المسارات النموذجية للحياة الوظيفية لكل مجموعة مهنية كبيرة ، والسرعة المتوسطة للترقية ، وأفاق بلوغ حد أدنى لمستوى الرتبة في نهاية مدة الخدمة الوظيفية ، الخ) .

٣- ان أساس هذه الملاحظات صحيح لا بالنسبة لموظفي الفئة الفنية فحسب ، ولكنه صحيح أيضاً بعد اجراء التعديلات اللازمة - بالنسبة لموظفي فئة الخدمات العامة * ولا تتعلق هذه الملاحظات بخبراء التعاون التقني (٢) .

(٢) بيد أن الفقرتين ١٢٦ و ١٢٧ من التقرير JIU/REP/78/3 بشأن دور خبراء التعاون الانمائي تضمنتا اقتراحات لكي يستطيع خبراء معينون (المستشارون التقنيون الرئيسيون في المنظمات) الحصول على مركز موظفين دائمين في الأمم المتحدة التي تعينهم *

٤- ومثل هذه الحالة تضر طبعاً بمعنويات الموظفين ، وبالتالي بفعاليتهم • وهي لا تتفق سواء مع مصلحة المنظمات ، أو مع المعايير المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة والمكررة في معظم دساتير المنظمات المتخصصة بشأن أعلى صفات العمل والكفاءة •

٥- والدول الأعضاء ، هي أيضاً ، غير راضية عن هذه الحالة • ويكتنف مناقشة المشاكل المتعلقة بالموظفين شعور بالضيق والانزعاج بسبب استمرار الجدال الايديولوجي المشار اليه في التقرير رقم ١ ، وانعدام الوضوح ، وتعقد المسائل المتعلقة بتحديد المرتبات والمكافآت والمعاشات التقاعدية وحتى ما تتسم به هذه المسائل في الظاهر من طابع عدم قابلية الحل في كثير من الأحيان ، والمصاعب التي لا تزال قائمة فيما يتعلق بتنفيذ القرارات المتعلقة بالتوزيع الجغرافي العادل أو باستخدام النساء الخ • وان المناقشات الأخيرة التي جرت في الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن مجمل هذه الموضوعات تؤكد هذه الحالة الشديدة من عدم الرضى ، كما ان المناقشات الجارية في مجالس ادارة المنظمات الاخرى تشير الى وجود انشغال بال من نفس النوع في منظومة الأمم المتحدة بأسرها • ولكل هذه الأسباب ، يبدو من الأمور الملحة للغاية تعريف مبادئ مشتركة وبدء تنفيذ عملية اصلاح تقدم حلاً للمشكلتين الرئيسيتين ، المطروحتين حالياً فيما يتعلق بالخدمة المدنية الدولية ، ألا وهما :

- كيفية العمل كي تضمن في الحقيقة وفي جميع المجالات أعلى صفات الكفاءة ، وبعبارة أخرى ، درجة عالية من الاقتدار المهني ؛
- وكيفية العمل لخلق مناخ مرض للعمل مع ضمان الأمن الوظيفي وامكانيات معقولة وعادلة للترفيه في نفس الوقت •

٦- اتجاهات الحل الممكنة

- ٦- لايجاد حلول لهاتين المشكلتين ، ينبغي عدم تجاهل تعقد هما أو تنوع الأوضاع تبعاً للمنظمات • وتشكل الاعتبارات المتعلقة بالحجم وتنوع الحاجات الى أنواع الموظفين عوامل هامة لتحديد اتجاهات الحل الممكنة •
- ٧- ففيما يتعلق بالمنظمات التي يقل حجمها عن مقدار معين ، من الصعب جداً بالطبع اجراء تطوير وظيفي • وتلك هي حالة جميع المنظمات الصغيرة التي يعمل فيها ما بين ٦٠ و ١٢٠ موظفاً من الفئة الفنية (المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ، الاتحاد البريدي العالمي ، المنظمة العالمية للملكية الفكرية ، المنظمة الاستشارية الدولية الحكومية للملاحة البحرية ، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ، مجموعة الغات) ، وحتى المنظمات التي تضم مثل منظمة الطيران المدني الدولية والاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية ، ما بين ٢٠٠ و ٣٠٠ موظف ، وخاصة عندما تؤدي الحاجة الى الاختصاصيين ، وكثيراً ما تكون الحالة كذلك ، الى توظيف جزء كبير من الموظفين لمدد محددة فقط • وتتراوح الارقام التي بلغتها ملاكات موظفي فئة الخدمات العامة ، في المنظمات السالفة الذكر ، بين ٨٠ و ٦٠٠ موظف ، وهي تجعل التطوير الوظيفي لهذه الفئة ، على الأقل في أهم المنظمات ، أقل صعوبة • بيد أنه لا يوجد اي مانع هام في أن يترك لهذه المنظمات الصغيرة أمر تحديد حل مشاكلها الخاصة على نحو معين ، دون محاولة مطالبتها بتطبيق نفس المبادئ التي تطبقها المنظمات الكبيرة ، لأنها لا تمثل الا جزءاً ضئيلاً من الملاكات الاجمالية • ويبين الجدول الأول الخاص

بملاكات المنظمات لغاية ٣١ كانون الأول / ديسمبر ١٩٨٠^(٣)، أن الوكالات الصغيرة في مجموعها (وبعض الوحدات الصغيرة مثل محكمة العدل الدولية الخ) لا تمثل الا ٧٣ في المائة من ملاكات موظفي الفئة الفنية ، و ٤٢ في المائة من ملاكات موظفي فئة الخدمات العامة .

٨- وتمثل الأمم المتحدة والبرامج الثلاثة الرئيسية التابعة لها (برنامج الأمم المتحدة الانمائي ، ومؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة ومفوضية الامم المتحدة لشؤون اللاجئين) ، بالنسبة للملاكات الاجمالية البالغة حوالي ١١ ٥٠٠ موظف من الفئة الفنية وقرابة ٣٠ ٠٠٠ موظف من فئة الخدمات العامة ، ٤٦٣ في المائة من مجموع عدد موظفي الفئة الفنية و ٥٥٢ في المائة من ملاكات فئة الخدمات العامة . ومن ناحية اخرى ، تمثل الوكالات ال ٥ الكبيرة (منظمة العمل الدولية ، ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ، واليونسكو ، ومنظمة الصحة العالمية والوكالة الدولية للطاقة الذرية) ١٧ في المائة من مجموع ملاكات موظفي الفئة الفنية و ٢٧ في المائة من ملاكات موظفي فئة الخدمات العامة ، إذ ان لكل منها ما بين ٥٠٠ و ١ ٥٠٠ موظف من الفئة الفنية وما بين ٩٠٠ و ٣ ٣٠٠ موظف من فئة الخدمات العامة . وفي المجموع ، تمثل الامم المتحدة وبرامجها الثلاثة الرئيسية والوكالات ال ٥ الكبيرة حوالي ٩٠ في المائة من ملاكات موظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة . ومن الواضح اذا انه ، في البحث عن طرائق تمكن من تحسين التطوير الوظيفي للموظفين ، ينبغي ايلاء عناية خاصة جدا لهذه الكيانات ال ٩ (٦ منظمات و ٣ برامج رئيسية) .

٩- وبشكل تنوع الحاجات الى انواع الموظفين العامل الثاني الهام الذي ينبغي دراسته ، خاصة فيما يتعلق بالفئة الفنية . فما لاشك فيه انه ينبغي ان يكون لدى جميع المنظمات ، وينسب تشككل جزءا لا يستهان به من موظفيها ، موظفون من الفئة الفنية لمسائل المالية ، والادارة العامة ، وادارة شؤون الموظفين ، والمحاسبة ومعالجة البيانات ، ومراجعة الحسابات ، والمكتبة ، ودائرة الاعلام ، ودائرة اللغات (مترجمون تحريريون ومترجمون شفويون) . ولكن فيما يتعلق بالانشطة المسماة بالأنشطة الموضوعية ، تختلف الحاجات تبعا لأنواع البرامج الواجب تنفيذها . وهكذا :

ينبغي ان يكون لدى الأمم المتحدة في هذا الشأن فنيون للشؤون السياسية ، واقتصاديون ، وقانونيون ، واخصائون في التنمية الاجتماعية ، واخصائون ، الخ ،

وينبغي ان يكون لدى مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة : فنيون للبرامج ، واخصائون في العلاقات الخارجية ، واخصائون في التموين ، الخ ،

وينبغي ان يكون لدى منظمة الصحة العالمية : اطباء للصحة العامة ، ومهندسون صحيون ، الخ ،
وينبغي أن تكون لدى منظمة العمل الدولية : اقتصاديون وقانونيون ، واخصائون في المسائل الاجتماعية ، الخ .
وينبغي أن يكون لدى منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة : مهندسون زراعيين ، واقتصاديون ، وقانونيون الخ .
وينبغي أن يكون لدى اليونسكو اخصائون في التربية ، والبيئة ، الخ .

وتمثل جميع المجموعات المهنية التي ذكرت توا^(٤) ملاكات هامة في كل من الوكالات الرئيسية ، مما يتيح في معظم الحالات وضع مسارات الحياة الوظيفية داخل كل مجموعة .

(٣) تم وضع هذا الجدول بناء على احصائيات اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية

(الوثيقة ACC/1981/PER/14 المؤرخة في ٢ حزيران / يونيو ١٩٨١) .

(٤) هذه القوائم بعيدة عن استنفاد جميع المهن .

الجدول الأول
ملاكات موظفي الفئة الفنية (العاملين في المقار في المكاتب الدائمة للمنظمات)
وموظفي فئة الخدمات العامة حسب المنظمات

النسبة المئوية للمجموع	ملاك موظفي فئة الخدمات العامة	النسبة المئوية للمجموع	ملاك موظفي الفئة الفنية	المنظمة
	٩ ٣٤٢		٣ ٨١٤	الأمم المتحدة
	٤ ٥٥٩		٧٦٠	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
	٥٥٢		٣٢٥	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
	١ ٦٩١		٤٣٥	مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة
%٥٥,٢	١٦ ١٤٤	%٤٦,٣	٥ ٣٣٤	المجموع الجزئي
	١ ٢٦٦		٧١٤	منظمة العمل الدولية
	٣ ٣٧٧		١ ٥٢٦	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
	١ ٩٨٢		١ ٠٨٦	اليونسكو
	٣ ٣١٦		٩٥٣	منظمة الصحة العالمية
	٩٠٧		٥٢٣	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
%٣٧	١٠ ٨٤٢	%٤١,٧	٤ ٨٠٢	المجموع الجزئي
	٦٢٩		٣١٤	منظمة الطيران المدني الدولية
	٤٤١		٢١٣	الاتحاد الدولي للمواصلات السلوكية واللاسلكية
%٣٧	١ ٠٧٠	%٤٦	٥٢٧	المجموع الجزئي
	٧٩		٦٦	الاتحاد البريدي العالمي
	١٩٤		١٢٠	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
	١٥٧		٩٢	المنظمة الاستشارية الدولية الحكومية للملاحة البحرية
	١٧٠		٨٣	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
	٧٦		٦١	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
	١٧٤		١٢٦	مجموعة الغات
%٢٨	٨٥٠	%٤٨	٥٤٨	المجموع الجزئي
				كليات صغيرة أخرى (معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، محكمة العدل الدولية، جامعة الأمم المتحدة، وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى)
%١,٣	٣٧٢	%٢,٥	٢٨٧	
%١٠٠	٢٩ ٢٨٤	%١٠٠	١١ ٤٩٨	المجموع الكلي

١٠- وفضلا عن ذلك ، فان جميع المنظمات في حاجة الى موظفين معينين لمدد محددة . وان السياسات المتبعة في هذا المجال تختلف ، كما هو معروف ، اختلافا كبيرا تبعا للمنظمات (قسارن الارقام المقدمة في المرفق الرابع للتقرير رقم ١) . وهذه السياسات هي نتيجة لسلسلة من القرارات المتخذة من قبل المديرين أو الامناء العاميين ومن قبل مجالس الادارة ، وقد تضمنت في مجموعها ، محاولة للقيام ، على أفضل وجه ، بسد حاجات المنظمات وارست تقاليد هي بلا شك جديدة بالاحترام . وهكذا ، فان لدى الامم المتحدة ، وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ومؤسسة الامم المتحدة لرعاية الطفولة ، ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الامم المتحدة للأغذية والزراعة اقلية من الموظفين الدائمين (يتمتع معظم موظفي الفئة الفنية ، أى ما بين ٦٠ و ٧٠ في المائة منهم ، بحقوق دائمة) . أما منظمة الصحة العالمية ، واليونسكو والوكالة الدولية للطاقة الذرية ، فهي تتبع ، على العكس ، سياسات مختلفة الى حد كبير (ما بين ١٠ و ٢٠ في المائة فقط من العقود هي دائمة ، الا أن نسبة الموظفين العاملين لمدد طويلة هي أعلى بكثير مما تشير اليه هذه النسب المئوية : ففي منظمة الصحة العالمية ، مثلا ، يبقى في الواثق ٥٦٧ في المائة من الموظفين الذين تم توظيفهم على أساس عقود محددة المدة في الخدمة أكثر من ٥ سنوات بينما يبقى أكثر من ٣٠ في المائة منهم في الخدمة أكثر من ١٠ سنوات) . وتتبع الوكالات الكبيرة التي تتسم بطابع تقني غالب (الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الصحة العالمية) سياسات موجهة عمدا الى استخدام الموظفين لفترات محددة .

١١- ومن المبالغ فيه التأكيد بأن هذه الاتجاهات ، أو الطرائق ، أو التقاليد أو السياسات هي الوحيدة الممكنة وأفضل ما يمكن في جميع الحالات . فان ما أورد اعلاه من وصف للحالة يثبت ، على العكس ، ان من المستصوب ادخال تحسينات . وان مفهوم " الحاجات الخاصة بالمنظمات " لا يكفي لشرح كل شيء ، ومن الواجب تحليله . اما مفهوم " المجموعة المهنية " فانه على العكس ، يتيح ترجمة هذه الحاجات الى عبارات يمكن فهمها والتحقق منها بسهولة اكبر .

١٢- وفي النهاية ، فان تعريف مبادئ مشتركة بين جميع المنظمات الكبيرة تمكن من حل المشكلتين الاساسيتين المشار اليهما اعلاه ، ينبغي ان يسعى أولا لتوضيح مفهومي المهنة والحياة الوظيفية اللذين بينهما ارتباط وثيق ، ثم بيان الشروط ، في مجال التوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي ، التي تمكن من الحصول على اقصى درجة من الاقتدار المهني . وفي الوقت نفسه على شعور الموظفين بالرضا الى اكبر حد اثناء تأدية عملهم .

الفصل الثاني

المهنة والحياة الوظيفية

ألف - مفهوم المهنة والمجموعة المهنية

١٣- يرتبط مفهوم المهنة بمفهوم الحياة الوظيفية ارتباطا وثيقا لدرجة أن من المستغرب ألا تكون هذه العلاقة قد أوليت حتى الآن مزيدا من الاعتبار في تعريف المبادئ الأساسية للخدمة المدنية الدولية . وثمة أسباب تاريخية عديدة يمكن ذكرها لتفسير هذا الموقف ولكنها لا تبرر الاستمرار في سلوك هذا السبيل في الوقت الراهن .

١٤- والحياة الوظيفية في الخدمات المدنية الوطنية تفي ، بشكل عام ، بمعايير دقيقة ومقبولة عالميا . ومن أهم هذه المعايير الاعتراف بأن ممارسة الحياة الوظيفية عددا معتقولا من السنين داخل مجموعة مهنية معينة امر لا غنى عنه لاكتساب اقتدار مهني حقيقي . ومن ثم ، يجرى عموما تنظيم مسارات الحياة الوظيفية لمجموعات متميزة مثل رجال الادارة بوزارات المالية والصناعة والزراعة والأشغال العامة ، وهيئات المهندسين المتخصصين في المواصلات السلكية واللاسلكية أو وزارات الحرب ، وهيئات الأطباء المشرفين على الصحة ، والديبلوماسيين ، الخ .

١٥- والمثال الذي يسهل على أعضاء وفود الدول الأعضاء التحقق منه هو الحياة الوظيفية الديبلوماسية التي تتسم عادة بما يلي :

- التطور الوظيفي في اطار مهنة هي الديبلوماسية ؛
- اشتراط التمتع ، عند دخول المهنة ، بمؤهلات في مجالات التاريخ الديبلوماسي والاقتصاد والقانون الدولي ، وامتلاك القدرة على التحرير والتعبير التي يمكن التحقق منها عن طريق الامتحانات والمسابقات ؛
- احتمال كبير جدا للترقيح حتى رتبة معينة (مستشار من أعلى درجة ، وزير مفوض أو سفير حسب الحالة) ؛
- شروط تكون عموما صارمة بما فيه الكفاية فيما يتعلق بمدى البقاء في مناصب متعاقبة (من ٣ الى ٥ سنوات لكل منصب بوجه عام) والعودة الدورية الى الادارة المركزية في الوزارة ؛
- توظيف من الخارج في رتب الامناء الأول او المستشارين يقتصر عامة على موظفي الادارات الاخرى (مع التحقق من المعارف عن طريق الامتحان في معظم الحالات) ، توظيف من الخارج أكثر حرية على مستوى السفراء ، وان كان هناك قابلا تحديد للنسبة المئوية .

وهذا المخطط النموذجي عالمي تقريبا وان اعترته ، بطبيعة الحال ، تغييرات حسب البلدان .

١٦- اذن فان مفهوم نظام الحياة الوظيفية لا يحتاج الى ان يعاد ابتكاره . ذلك أن نظم الخدمات المدنية الوطنية التي اثبتت قيمتها لها سمات متقاربة بالنسبة لكل المهن ، وتتضمن هذه النظم بوجه عام ما يلي :

- (أ) مسارات نموذجية للحياة المهنية في اطار مهنة أو مجموعة مهنية معينة ؛
- (ب) توظيف يتم بأساليب موضوعية : اختبارات تحريرية وشفهية ، أو مسابقات ؛
- (ج) غالبية من عمليات التوظيف في رتبة بداية الحياة الوظيفية (الا في بضع حالات استثنائية) ؛
- (د) أفق تطور عادي للحياة الوظيفية ، أى افق ترفيع على الاقل الى مستوى معين من الترتيب الهرمي في نهاية الحياة الوظيفية ، مع فرص عادلة للترقية وسرعة متوسطة للترفيع معروفة سلفاً على نحو تقريبي ؛
- (هـ) تحديد صارم لعدد عمليات التوظيف الممكنة من الخارج في المستويات الأعلى من رتبة البداية وذلك بالضبط من اجل تيسير السير العادي للحياة الوظيفية للموظفين الذين جرى توظيفهم في هذه الرتبة ؛
- (و) أساليب تسمح بمعاينة الموظفين الذين يتضح ان نوعية عملهم غير مرضية على الدوام ، وبعدم ابقائهم في وظائفهم ؛
- (ز) وجود اتجاه في أكثر النظم تدرجا الى اضافة اشتراك المعنيين في تعريف تطوّر حياتهم المهنية الى هذه السمات الأساسية .

٧-١ ان هذه السمات موجودة في تنظيم الخدمات المدنية في غالبية امم العالم سواء كانت من البلدان الاشتراكية او بلدان الغرب او البلدان النامية . ولم يظهر في أول الأمر ان نقل مفهوم المهنة او المجموعة المهنية الى الخدمة المدنية الدولية أمر لا محذور عنه ، بسبب صغر حجم المنظمات أساساً . غير أنه بالنظر الى زيادة اعداد الموظفين فان العلاقة بين المهنة والحياة الوظيفية تنزع الى أن تصبح اساسية في المنظمات الدولية كما هي أساسية في المنظمات الوطنية .

١٨- وترد الحجج المتعلقة بضرورة تعريف المجموعات المهنية واعتبارها مسارات نموذجية للحياة الوظيفية في الفقرات ٥٦ - ٧١ من التقرير رقم ٠١ ولا نكون مبالغين اذا كررنا :

(أ) انه لا يمكن اكتساب " اقتدار مهني " حقيقي الا بالجمع بين المؤهلات الأساسية وممارسة المهنة لمدة سنوات عديدة . وينبغي للمؤهلات الأساسية ان تتطابق مع المعارف النظرية الضرورية لمزاولة المهنة كما ينبغي التحقق منها وقت الدخول بوسائل توظيف موضوعية . والمفروض عادة ان تزداد الدراية المهنية بطول مدة الخبرة ؛

(ب) ان أمانات المنظمات الدولية في حاجة مطردة الى موظفين على قدر كبير من الكفاءة المهنية كيما يتم تشغيل وتنفيذ البرامج التي ينهضون بها بما يلزم من فعالية ؛

(ج) ان كون هذه الكفاءة المهنية تستلزم غالباً معارف متشعبة المجالات لا يمكن ان يبرر لهذا السبب الفكرة القائلة بأن غير المتخصصين ذوي المعرفة الجيدة بالمنظمات الدولية قادرون على تنفيذ أية مهمة وعلى شغل أية وظيفة .

١٩- ويسمح مفهوم المجموعة المهنية ، كما ورد تعريفه في التقرير رقم ١ ، بتلبية هذه الحاجات . وهذا التعريف هو التالي : " المجموعة المهنية هي مجموع المهن التي تتشابه بدرجة كافية ، ولا سيما

في المؤهلات الأكاديمية والمهنية الأساسية بحيث يوجد بين الوظائف التي تتكون منها امكانيات نقل شأليها أو ترقيةهم " • ومن ثم ، يتعين وفقا لهذا التعريف :

- أن تعرف كل من المجموعات بدلالة المؤهلات اللازمة للدخول في هذه المجموعة ؛
- أن تعتبر المجموعات المهنية مسارات نموذجية للحياة الوظيفية ؛
- أن تنظم شروط الانتقال من مجموعة الى أخرى على نحو دقيق يكفل التحقق من أن الموظفين المنقولين لديهم جميع المعارف الأساسية الضرورية للدخول ، علما بأن نظاما للتدريب أثناء الخدمة سوف ييسر ، في بعض الحالات وينوع خاص لفئة الخدمات العامة ، هذا الانتقال لكل من يرغب فيه •

٢٠- والواقع أن الادارات الوطنية في غالبية البلدان تستخدم نظاما للمجموعات المهنية من هذا الطراز • فضلا عن ذلك ، فان الدراسة التي قدمت في التقرير رقم ١ عن ممارسة المنظمات الدولية فيير الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة (أنظر الفقرتين ٣٤ و ٣٧ والمرفق الخامس) تؤكد أيضا استخدام المجموعات المهنية داخل أهم المنظمات •

٢١- والجدير بالذكر كذلك أن من بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ، كانت الأمم المتحدة هي التي مهدت الطريق في هذا المجال بالشروع في تعريف المجموعات المهنية • فقد كتب الأمين العام في تعليقاته على التقرير رقم ١ ، بصدد هذا الموضوع (أنظر الفقرة ١٥ من الوثيقة A/36/432) ما يلي :

" أصدر الأمين العام في عام ١٩٧٨ نشرة أكدت المبدأ الذي يقضي بأن يكون هيكل المجموعات المهنية الأساس لادارة شؤون موظفي الأمانة (النشرة ST/SGB/166 الصادرة بتاريخ ١٨ أيار/مايو ١٩٧٨) • يضاف الى ذلك أن الأمين العام أنشأ ، كما لاحظت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها ، نظاما للاختبارات التنافسية حسب المهنة لترقية الموظفين من فئة الخدمة العامة الى الفئة الفنية ، ولتعيين المرشحين الذين يتوقع أن ينالوا وظيفة دائمة في المنظمة • والأمين العام مقتنع بأن السياسة السليمة لشؤون الموظفين تتطلب وجوب اختيار المرشحين الذين يدخلون في الفئة الفنية حسب معايير موضوعية بطريقة تضمن قدرتهم على انجاز مهام متنوعة ضمن مجموعة مهنية واسعة ، وقدرتهم على التقدم في هذه المهنة • وعملا بقرار الجمعية العامة ٣٥/٢١٠ ، نشرت أوصاف المؤهلات المطلوبة للدخول في كل مجموعة مهنية لتلبية الشروط المحددة من الأمم المتحدة في مجالات التعيين والتطوير الوظيفي " •

ويبدو أن من المستصوب لأقصى حد أن تسلك المؤسسات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة نفس السبيل •

٢٢- وبغية تيسير تشغيل هذه الآليات ، ينبغي التفرقة ، في مسارات الحياة الوظيفية ، بين فترة الحياة الوظيفية التي تقضى في الرتب الدنيا والمتوسطة (ف-٢ ، ف-٣ ، ف-٤ بشكل عام) وبين الفترة التي يمكن أن تقضى في الرتب العليا ورتب التوجيه (ف-٥ وما فوقها بشكل عام) ، والواقع أن مفهوم المجموعة المهنية له معنى أكثر تحديدا في الرتب الدنيا والمتوسطة منه في الرتب المرتبطة بمستويات المسؤولية والتوجيه •

٢٣- وهكذا ، في دراسة رهن الاعداد لمؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) ، نجد أن أحد المفتشين ، المشتركين في وضع هذا التقرير، قد رأى من المفيد أن يوصي لهذه المؤسسة بمسارات حياة وظيفية لثمانى مجموعات مهنية تتراوح بين ف-٢ وف-٤ ، كما يلي : (أ) موظفي البرامج ؛ (ب) التنظيم والإدارة ؛ (ج) العلاقات الخارجية (وهذه المجموعات الثلاث الأولى هي أهم المجموعات طرا من حيث عدد الوظائف) ؛ (د) الامدادات ؛ (هـ) الدوائر التقنية ؛ (و) مراجعي الحسابات ؛ (ز) المحاسبين ؛ (ح) إحصائي تحضير البيانات ، ثم بمسارى حياة وظيفية فقط للمجموعات المهنية لرتب ف-٥ وما فوقها أى (أ) ممثلي اليونيسيف ، رؤساء المكاتب الميدانيين ؛ (ب) رؤساء فروع الإدارة المركزية •

٢٤- وفيما يتعلق بالأمم المتحدة ، حيث يجرى التحديد الدقيق للمجموعات المهنية ، كما سبق بيانه في الفقرة ٢١ أعلاه ، فان قائمة أوصاف المهن التي وردت في الوثيقة A/C.5/36/CRP.2 هي كما يلي :

- الإدارة ؛
- الاقتصاد ؛
- التحضير الإلكتروني للبيانات ؛
- الهندسة ، العمارة والعيادين المتصلة ؛
- الشؤون المالية ؛
- الأعمال اللغوية وما يتصل بها ؛
- الشؤون القانونية ومثيلاتها ؛
- التنمية الاجتماعية ؛
- أمانة المكتبات وما شابهها ؛
- الشؤون السياسية والأنشطة المرتبطة بها ؛
- الاعلام ؛
- الطباعة والنشر ؛
- العلم والتكنولوجيا ؛
- الاحصاءات •

٢٥- وقد بدأت مهمة تحديد الوظائف المقابلة لكل من هذه المجموعات ، وتهدل الجهه—ود لتحقيق التجانس بين تسمية كل وظيفة (أسماء الوظائف) وانتمائها الى المجموعات المهنية • وعندما تستكمل هذه المهمة بدراسة مسارات الحياة الوظيفية المقابلة (عدد الوظائف ، السرعة المتوسطة للترقيح داخل كل مجموعة ، التسلسل الهرمي للرتب ، وما الى ذلك) ، من المجتمع أن نجد أن أغلب المجموعات تضم في المحل الأول وظائف في المستويات ف-٢ وف-٣ وف-٤ • ولا بد للاعمال المتعلقة بتصنيف الوظائف تطبيقا " للمعايير الرئيسية " للمستوى الثاني الذى أنشأته لجنة الخدمة المدنية الدولية أن تساعد كثيرا في تحديد مسارات الحياة الوظيفية هذه ، وعلى وجه

العموم ، فان مستوى المسؤولية الذى يتم بلوغه فيما بعد الرتبة ف-٤ يغير في غالبية الحالات من طبيعة المشاكل ونوع " الاقتدار المهني " اللازم .

٢٦- وينبغي للمنظمات الأخرى أن تدرس مخططات من نفس النوع آخذة في الاعتبار ، بطبيعية الحال خصائصها المميزة . ولا يستطيع المرء أن يستبعد بصفة خاصة أنه في بعض الوظائف قد يبدو من الضروري توظيف أخصائيين مترسنين لهم بالفعل خبرة مهنية لعدة سنوات دون غيرهم . وهكذا ، يمكن تصور حدوث توظيف مباشر لمن تزيد أعمارهم على ٣٥ عاما ، وابتداءً من رتبة ف-٤ ، لهذه المجموعة أو تلك من المجموعات المهنية . والأمر هنا يتعلق باستثناءات ، فإر أنه ، على أية حال ، ينبغي بذل مجهود توضيحي ينصب على تعريف أوصاف المهنة الذى يسمح بتحديد شروط الدخول في مختلف المجموعات ، وعلى إعداد قائمة المجموعات ، ثم يستمر حسب الطريقة التي وصفت على التو بالنسبة للأمم المتحدة .

٢٧- ولا يمكن فصل تعريف شروط الدخول في المجموعات عن تعريف شروط الانتقال من مجموعة الى أخرى . ولكن هذه الشروط الأخيرة لا يمكن أن تعرف بشكل واضح وكامل الا اذا حددت بدقة مسارات الحياة الوظيفية داخل المجموعات وعلى الأخص السرعة المتوسطة للترقية في كل مجموعة .

٢٨- تعريف السرعة المتوسطة للترقية لكل مجموعة مهنية

٢٨- ينطوى أى نظام حقيقي للحياة الوظيفية على تعريف للسرعة المتوسطة للترقية لكل مجموعة مهنية وذلك قبل كل شيء لأن هذه السرعات المتوسطة موجودة في الواقع من قبل ومختلفة الى أقصى حد . وقد سبق أن لفتت وحدة التفجير المشتركة الانتباه الى هذه المسألة في تقريرها لعام ١٩٧١ عن " مشاكل الموظفين في الأمم المتحدة " (JIU/REP/71/7) . ففي الفقرات ٥٦ - ٥٩ من ذلك التقرير ، تم وصف آفاق الحياة الوظيفية الموجودة في شتى المجموعات المهنية في هذه المنظمة بالاستعانة بالتسلسل الهرمي للرتب الذى يبين عدد الوظائف الكائنة في كل رتبة داخل مختلف المجموعات : وقد أوضحت هذه الرسوم الاختلافات القائمة بين فرص الحياة الوظيفية لكل مجموعة . ويرد هذا التسلسل الهرمي في المرفق الثاني .

٢٩- وقد ظلت الحالة الراهنة على ما هي عليه تقريبا (والتغير الهام الوحيد الذى طرأ يتعلق بموظفي الدوائر اللغوية الذين أصبحت آفاقهم الوظيفية الآن أكثر اتساعا) . وليس لدينا للأسف ، أية احصاءات بشأن هذا الموضوع بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة في جملتها ولا حتى بالنسبة للأمم المتحدة (ويدور الآن أحد أعمال البحوث في هذا الصدد) . ولكن الرجوع الى البيانات المتاحة ولا سيما المعلومات التي تقدم كل عام الى لجنة التعيينات والترقيات عن مدد الأقدمية في الرتبة لجميع الموظفين الفنيين تظهر بوضوح أن متوسط مدد الترفيع أطول كثيرا في بعض المجموعات المهنية (مثال ذلك ، مجموعة أمناء المكتبات ، الدائرة اللغوية . . الخ) منها في البعض الآخر .

٣٠- وهذه الحالة ليست شاذة . ولكن من الملائم تنظيمها باستعمال معايير دقيقة . فإير أن هذه المعايير موجودة . وان القاعدة التي بموجبها تحدد رواتب الموظفين الفنيين في منظومة الأمم المتحدة عن طريق مقارنتها بأمثالها في الخدمة المدنية الوطنية الأعلى مكافأة (وهي الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا) لا يمكن تطبيقها بشكل سليم الا اذا وجدت داخل المجموعات المهنية سرعات متوسطة للترقية تناظر السرعات القائمة في الخدمة المدنية الوطنية التي اتخذت أساسا للمقارنة . أما في الحالة العكسية فسنشهد رواتب واقعية شديدة الاختلاف ، أدنى

أوأعلى من الرواتب المطبقة في البلد الذي أختير أساسا للمقارنة • وبالنسبة لغالبية المجموعات المهنية ، ستكون السرعات المتوسطة للترفيه هي نفسها على الأرجح • وبالمقابل ، فإن ما نعرفه عن الحياة الوظيفية في مهن معينة سيدفع ، ولاشك ، الى وضع سرعات خاصة لمجموعات معينة مثل : التحضير الالكتروني للبيانات ، والخدمات اللغوية ، والمكتبات ، والمطبوعات ، الخ •

٣١- يضاف الى ذلك ان المعلومات التي يزود بها الموظفون وقت توظيفهم عن آفاقهم الوظيفية لا وجود لها • فنظام الموظفين يحدد المدد الدنيا التي يجب أن يقضيها الموظفون القليون في الرتب ف-٢ ، ف-٣ ، ف-٤ • ولكن هذا النوع من البيان خداع : فقد يوحي بأن هذه المدد الدنيا (أى ثلاث سنوات للترقية من ف-٢ الى ف-٣ ، وثلاث سنوات للترقية من ف-٣ الى ف-٤ ، وخمس سنوات للترقية من ف-٤ الى ف-٥) مقارنة للمدد المتوسطة ، وهو ما يخالف الحقيقة • ومن ثم فإن من الأمور العاجلة ، ولو من قبيل النزاهة ، أن توضح هذه المسألة ويحاط المرشحون الذين يجرى توظيفهم لمجموعة مهنية معينة علما بالمدد المتوسطة الواقعية اللازمة للانتقال من رتبة الى أخرى ، مع تذكيرهم في الوقت ذاته بأن سرعة الترفيع لكل موظف في تتوقف بطبيعة الحال على نوعية عمله •

٣٢- إذن ، لا معدى عن دراسة هذه المشكلة دراسة جادة ، وتحديد سرعات الترفيع المطبقة فعلا في مختلف المنظمات لكل مجموعة مهنية كبيرة ، ومراجعتها تبعا لمعايير دقيقة ، واحاطة كل المرشحين لوظيفة في المنظمة علما بهذه الحالة • بل ينبغي استكمال هذه المعلومات عن السرعات المتوسطة للترفيه من الوظائف الدنيا الى الوظائف الوسطى في كل مجموعة مهنية ببيانات عن الشروط اللازم توافرها للوصول المحتمل الى الوظائف العليا ، وكذلك عن النسب المثوية لشاغلي الوظائف من رتبة ف-٤ في كل مجموعة ، الذين لديهم فرص الوصول الى الوظائف من رتبة ف-٥ أو الرتب الأعلى من ذلك •

٣٣- وعندما يتم هذا العمل ، يصبح من الممكن تنظيم شروط التوظيف في المستويات الأعلى من الرتبة الدنيا وشروط الانتقال المحتمل من مجموعة الى أخرى • فبالنسبة للتوظيف في المستويات الأعلى من الرتبة الدنيا ينبغي بوجه خاص ، استنادا الى السرعة المتوسطة للترفيه ، تعيين الحد الأدنى لعدد سنوات الخبرة المهنية الواجب اشتراطها في كل رتبة داخل مجموعة مهنية • وفي الوقت الحاضر ، نجد أن هذه المدد ، في الأمم المتحدة مثلا ، هي ذاتها لكل المجموعات المهنية ، ومثل هذه الممارسة تبدو غير منطقية وغير عادلة في آن واحد • والأصوب والأكثر عدلا من ذلك هو أن يشترط للتوظيف في رتبة معينة ، حد أدنى من سنوات الخبرة المهنية مساو على الأقل للمدد المتوسطة للترفيه المجمعة منذ الرتبة الدنيا في المجموعة المهنية المعنية ، ويفضل أن يكون أكبر بقليل من هذه المدد •

٣٤- وينبغي أن يكون الانتقال من مجموعة الى أخرى خاضعا لشروط الحصول على مؤهلات أساسية تعادل المؤهلات المطلوبة للدخول في الرتبة الدنيا داخل المجموعة التي يطلب النقل اليها •

جيم - التكيف اللازم

٣٥- وهكذا ، نجد أن وضع نظام للحياة الوظيفية في منظمات الأمم المتحدة ينبغي أن يسترشد الى حد كبير ، بالمبادئ والمناهج التي أثبتت الخدمات المدنية الوطنية قيمتها • غير أنه ينبغي كذلك أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف النوعية الخاصة بالمنظمات الدولية • وتتعلق هذه الظروف

بما يلي :

- احترام قواعد التوزيع الجغرافي العادل ؛
 - واقع أن نظاما للحياة الوظيفية قابلا للتطبيق بلا صعوبة على غالبية موظفي الخدمات العامة لا يمكن أن يخص سوى نسبة من فئة الموظفين الفنيين للأخذ في الحسبان في وقت واحد الحاجات الخاصة بكل منظمة ولا سيما تنوع مجموعاتها المهنية ، والاختلافات الأيدولوجية القائمة بين الدول الأعضاء ؛ وهذا يعني ، بالنسبة لهذه الفئة ، وجود نسبة كبيرة من العقود المحددة المدة ، وإمكانية التوظيف من الخارج في كل مستويات الرتب تقريبا ؛
 - التناقض القائم بين ضرورة التوظيف في كل مستويات الرتب والتنظيم الرشيد للحياة الوظيفية للموظفين الذين تم توظيفهم في مستوى البداية ؛
 - ضرورة التفريق بين أساليب التوظيف بحسب المستويات ، والعمر ، والخبرة للأشخاص الذين يجرى توظيفهم مع الاحتفاظ بالطابع الموضوعي لهذه الأساليب ؛
 - ضرورة التمييز بين مسارات الحياة الوظيفية لكل مجموعة مهنية على الرغم من أن أعداد موظفي هذه المجموعات غالبا ما تكون متواضعة ؛
 - واقع أن نسبة معينة من فئة الموظفين الفنيين تتكون من الموظفين الوطنيين المعارين من إداراتهم الوطنية •
- ٣٦- وبخية التوفيق بين هذه الظروف النوعية ونظام حقيقي للحياة الوظيفية من الضروري إنشاء آليات مختلفة • فينبغي أولا ، على الأقل بالنسبة لفئة الموظفين الفنيين ، تحديد نسبة الموظفين الذين ينطبق عليهم مفهوم الحياة الوظيفية • ثم ينبغي تعريف المجموعات المهنية الكبيرة لكل فئات الموظفين وهي المجموعات التي تتطابق المهن الرئيسية المستخدمة في الأمانات وتعيين مستويات المؤهلات المطلوبة للدخول من كل منها ، وسلم الرتب المعاصر للحد الأدنى للحياة الوظيفية والسرعة المتوسطة للترقية (أى ينبغي اعتبارها كمسارات نموذجية للحياة الوظيفية) • وأخيرا يجب بالنسبة لكل فئات الموظفين :
- إقامة نظام موضوعي للتوظيف ؛
 - في إطار المجموعات المهنية ، وضع الآليات اللازمة لضمان تماسك الأساليب الموضوعية للتوظيف في كل مستويات الرتب وتوافر أقصى حد للموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وفي الترقيات في نفس الوقت ؛
 - التنظيم الدقيق لمعايير إعطاء العقود الدائمة ؛
- ثم لفئة الموظفين الفنيين فقط يجب :
- تنظيم وتحديد شروط التوظيف في مستويات الرتب خلاف الرتبة الدنيا ؛
 - تنظيم شروط الاعارة على نحو دقيق •
- ٣٧- مثل هذه التدابير التي ستبين في التوصيات من رقم ٢ الى رقم ٤ تجعل من الممكن اعتماد التعريفين التاليين لمفهوم الحياة الوظيفية والمجموعة المهنية من أجل الخدمة المدنية الدولية :

التوصية رقم ١

ألف - الحياة الوظيفية والتطوير الوظيفي :

ان تنظيم الحياة الوظيفية في الخدمة المدنية الدولية ينبغي أن يسترشد بالممارسة الممتعة في فالبية الخدمات المدنية الوطنية • وبالتالي ينبغي أن تعرف الحياة الوظيفية على أنها نظام لإدارة شؤون الموظفين يتضمن ما يلي :

- ١٠ مسارات نموذجية للحياة الوظيفية في إطار مجموعات مهنية واضحة التعريف ؛
- ٢٠ أساليب موضوعية للتوظيف ؛
- ٣٠ أنقا للتطوير الوظيفي أى للترقية حتى مستوى رتبة معينة في ختام الحياة الوظيفية مع فرص عادلة للترقية وسرعة متوسطة للترقية معروفة مسبقا لكل مجموعة مهنية (ويقدر ما تكون الخدمات التي يؤديها الموظف مرضية) ؛
- ٤٠ أساليب تسمح بتوقيع الجزاءات على الموظفين المقصرين ؛
- ٥٠ آليات تسمح باشتراك الموظفين في تعريف تطوره الوظيفي ؛
- ٦٠ توظيف يتم أساسا في مستوى الرتبة الدنيا الا في حالات بعض المجموعات المهنية التي لا يمكن أن يوظف فيها سوى ذوي الخبرة السابقة ، وتنظيم أو تحديد لعمليات التوظيف من الخارج في المستويات غير مستوى الرتبة الدنيا •

باء - المجموعات المهنية :

- ١٠ ينبغي للمنظمات أن تضع قائمة بالمجموعات المهنية تكون معرفة كما هو مقترح في هذا التقرير انطلاقا من المؤهلات اللازمة للدخول في هذه المجموعات واعتبارها مسارات نموذجية للحياة الوظيفية ؛
- ٢٠ وينبغي بنوع خاص تحديد سرعة متوسطة للترقية لكل مجموعة مهنية • كما ينبغي تزويد جميع المرشحين لشغل وظائف بمعلومات مسبقة (ارشادية صرفة ولا ترتب أى التزام على المنظمات) بشأن هذه المواضيع ؛
- ٣٠ وبالنسبة لفئة الموظفين الفنيين ، ينبغي تحديد السرعة المتوسطة للترقية بين الرتب ف-٢ ، ف-٣ ، ف-٤ وتنظيم شروط الانتقال المحتمل الى رتبة ف-٥ وما فوقها • وينبغي اتخاذ تدابير مماثلة لفئة موظفي الخدمات العامة •

مجال التطبيق :

- '١'
تخص هذه التوصية جميع المنظمات • فير أن الأمم المتحدة قد شرعت فعلا في تحديد سياسة في هذا الميدان ، وليس عليها إلا أن تؤكد وتطورها • ومن جهة أخرى ، ينبغي وضع طرائق خاصة أو مهسطة للوكالات التي لا تكفي أعداد موظفيها للقيام بتنظيم رشيد للحياة الوظيفية ؛
- '٢'
تسرى هذه التوصية على جميع الموظفين الذين يفتح أمامهم باب الخدمة الدائمة ، أي على جزء من موظفي الفئة الفنية وعلى غالبية موظفي الخدمات العامة (٤ مكرر) .

(٤ مكرر) أنظر أيضا الفقرة ٤٨ أدناه فيما يتعلق بفرض ترفيع الموظفين غير الدائمين •

الفصل الثالث

الأهداف الموضوعية للتوظيف

٣٨- ان اقامة نظام حقيقي للحياة الوظيفية لا تتلاءم مع ظروف التوظيف الراهنة التي تقوم ، فقط عدا الحالات الاستثنائية ، على التحقق بصورة جَدَ تقريبية من حيابة شهادات جامعية وعلى مقابلات شخصية غير منهجية • ولا يبدو أن الوضع الذي جاء وصفه في هذا الصدد في مذكرة لوحدَة التفتيش المشتركة كتبت في حزيران /يونيه ١٩٧٧ ، قد تطوّر كثيرا منذ خمس سنوات ، الا فيما يخص الأمم المتحدة (٥) .

٣٩- وليس من الممكن ، خصوصا اذا أُريد وجود أمانة عامة مؤهلة ومستوى راق من الاقتـدار المهني ، الاستمرار في التوظيف ، على أساس مواصفات موضوعة لوظائف محددة اذا كان من ثم توظيفهم مدعوون في الواقع الى القيام بخدمة دائمة (ومن ثم الى شغل سلسلة من الوظائف المتعاقبة) وقد أصبح من المحتم الآن اعتماد أساليب موضوعية للتوظيف ، تستهدف التحقق من أهلية المرشحين للقيام بخدمة دائمة •

٤٠- والأساليب الموضوعية الوحيدة المعترف بها والمطبقة بطريقة عامة جدا في الخدمات المدنية الوظيفية تقوم على أساس اختبارات تحريرية وشفهية يسند أمر تصحيحها أو التحقق منها الى لجان متخصصة ، تشكل بصفة عامة حسب المجموعات المهنية وتتألف من ذوى المؤهلات والكفاءات العليا • وتتباين الأساليب المتبعة من حيث درجة تعقدها ، فاما أن تكون عبارة عن مسابقات حقيقية (تسبقها اعلانات ، ويحدد لها موعد واحد لجميع المرشحين لتقديم الاختبارات التحريرية ، ويتم فيها تصحيح الاختبارات سراً ، وغير ذلك) ، أو تكون عبارة عن اختبارات يخضع لها جميع المرشحين لوظيفة معينة ، في مواعيد مختلفة وشروط تصحيح أقل تشددا •

٤١- وان تطبيق أساليب من هذا النوع على عملية توظيف الفنيين يحتاج الى تعديله تبعاً لمستويات الرتب ، وبالتالي تبعاً لأعمار المرشحين ولخبراتهم • وفي هذا الصدد يبدو من المعقول :
- ان يطبق على الرتبة الدنيا ، أى أساسا على الرتبة ف - ٢ ، اسلوب المسابقات الذى يتسم بتقدير أكبر من الطابع الرسمي والموضوعية والعدل ، والذي يضمن عند اقتترانه باعلان كإختيارا يشمل عددا كبيرا جدا من المرشحين المؤهلين ؛

- ان تطبق أساليب اختيار أقل تعقيدا ، ولكنها مبنية على أساس اختبارات تحريرية وشفهية ، على الرتب الأعلى من مستوى ف - ٢ ، ولا سيما على الرتب ف - ٣ و ف - ٤ ؛
- وأخيرا ان تطبق أساليب مسطرة تقوم أساسا على فحص أعمال المرشحين وعلى مقابلات شخصية منهجية رتبتي ف - ٥ و مد - ١ ، وحتى على رتبة مد - ٢ •

٤٢- وكى تسمح هذه الأساليب بضمان تماسك المجموع والعدالة لكل من المرشحين ، يبدو أن من الضروري من أجل عملية التحقق وتصحيح الاختبارات التحريرية والشفهية للرتب ف - ٣ وما فوقها ، الاستعانة بنفس لجان أو هيئات الامتحان المشكّلة حسب المجموعات المهنية لتصحيح اختبارات المسابقات الخاصة بالرتب الدنيا ، أو على الأقل من أجل احترام ضرورات التشكيل التسلسلي ، الاستعانة بلجان تضم بعض أعضاء هذه الهيئات والتدابير الواجب اتخاذها تختلف في الأمم المتحدة ، في المنظمات الاخرى •

(٥) الوثيقة JIU/NOTE/77/1 بشأن توظيف الفنيين في منظومة الامم المتحدة • أنظر على الأخص الفقرة ٩ من هذه المذكرة • (ويمكن طلب الحصول على هذه الوثيقة من أمانة وحيدَة التفتيش المشتركة) •

٤٣- ففي الأمم المتحدة ، يكفي مواصلة واستكمال التجارب الجارية حاليا فيما يتعلق بمسابقات التوظيف من الخارج في رتبة ف-٢ • والفترة الانتقالية التي حددتها الجمعية العامة في قرارها ٢٥/٢١٠ (المرفق ، القسم الثالث) ستنتهي في ٢١ كانون الأول /ديسمبر ١٩٨٢ • ولذلك ، سيلزم الانتقال الى تعميم الأسلوب • وتبدو التجارب التي أجريت حتى الآن ايجابية : فالعناية التي بذلت للاستعانة بأشخاص من ذوي المؤهلات والكفاءات العالية لتشكيل هيئات الامتحان ، وعدد المرشحين الذين تقدموا في مختلف البلدان (٦) ، ونوعية الفنيين الذين تم توظيفهم بهذا الأسلوب ، التي تعترف بها الادارات التي الحقوا بها ، تشكل كلها العناصر الرئيسية لهذه الحصيلة المجدلة • لذلك ينبغي أن يكون في الوسع استخلاص الدروس من هذه التجارب على وجه السرعة ، خصوصا فيما يتعلق بطبيعة الاختبارات ، عن طريق الاستفادة من آراء أعضاء هيئات الامتحان بشكل خاص ، وعلى ذلك ، ينبغي أن يكون في المستطاع الانتقال الى النظام النهائي دون مواجهة مصاعب كبرى •

٤٤- وبالمقابل ، فان من الأهمية بمكان النظر في الشروط التي يمكن أن توضع في ظلها أساليب موضوعية للتوظيف على مستويي ف-٢ و ف-٤ بوجه خاص : فيجب دراسة اختبارات تحريرية وشفهية وتجربتها بأسرع ما يمكن ، كما يجب الاستفادة لهذا الغرض من التجربة التي اكتسبها أعضاء هيئات الامتحان في هذا الصدد • وأخيرا ، ينبغي دراسة شروط الوصول الى رتبة ف-٥ ، ولا سيما الأساليب اللازمة لتنظيم المقابلات الشخصية بصورة منهجية وفحص أعمال المرشحين ، ثم ينبغي تنظيمها •

٤٥- وينبغي أن تهتم المنظمات الأخرى بعناية كيف تستطيع من جانبها وضع أساليب موضوعية للتوظيف على جميع مستويات الرتب ، والاشترك ، حسب منهجية واجبة التحديد ، في تجارب المسابقات التي بدأتها الأمم المتحدة لشغل الوظائف الدنيا • وفيما يتعلق بهذه النقطة الثانية بشكل خاص ، يمكن توخي مراحل تجريبية ، تسمح بتحديد المجموعات المهنية التي تسهل التجربة بالنسبة اليها (٧) ، والطرائق التي يمكن بها للمنظمات أن تتقاسم الاشترك في هيئات الامتحان أو مسؤوليات تنظيم المسابقات المقبلة • وفي الأجل المتوسط ، يكون من المرفوب فيه أن يشترك عدد كبير من المنظمات في اجراء مسابقات مشتركة من أجل أهم المجموعات المهنية • فهذا يتم الحصول على نتائج أفضل بأقل تكلفة •

(٦) في ايطاليا في ١٩٧٤ ، ٥٨٠ مرشحا لـ ١٠ وظائف ، وفي جمهورية ألمانيا الاتحادية في ١٩٧٤ ، ٤٠٤ مرشحين لـ ١٥ وظيفة ، وفي اليابان في ١٩٧٥ ٣٣٩ مرشحا لـ ١٠ وظائف ، وفي المملكة المتحدة في ١٩٧٥ ، ٤٧ مرشحا لوظيفتين ، وفي فرنسا في ١٩٧٩ ، ١٤٠ مرشحا لـ ٢ وظائف ، وفي البرازيل في ١٩٨٠ ، ٥٥٠ مرشحا لـ ٦ وظائف ، الخ •

(٧) ينبغي أن يتعلق الأمر على الأخص بالمجموعات الأكثر عددا يمتلك التي توجد عموما في كل المنظمات (أي المجموعات المهنية في مجال الادارة والتنظيم) ، أو في عدة منظمات منها (مثل المجموعات المهنية في مجال الاقتصاد والقانون والتنمية الاجتماعية وخلاف ذلك) •

٤٦- وقد أصبح الآن لاغنى عن اجراء تحرك جماعي نحو وضع اساليب موضوعية للتوظيف في مختلف المجموعات المهنية • وبناء على ذلك ، تكون التوصية رقم ٢ ما يلي :

التوصية رقم ٢ :

وضع اساليب موضوعية للتوظيف :

١' ينبغي أن تدرس كل المنظمات كيف تستطيع وضع اساليب موضوعية للتوظيف ، ويفضل أن يتم ذلك حسب منهجية مشتركة للمنظومة بأسرها ؛

٢' فيما يتعلق بفئة الموظفين الفنيين ، ينبغي أن تتضمن هذه الأساليب ما يلي :

— على مستوى ف-٢ : اللجوء الى المسابقة لغرض التوظيف ، وفـ٣ النموذج الذى سبق أن وضعته الأمم المتحدة ، مع توخي مراعاة تجريبية لمشاركة المنظمات في مسابقة الأمم المتحدة ؛

— على مستوى ف-٣ وف-٤ : اللجوء الى الاختبارات التحريرية والشفهية ؛

— على مستوى ف-٥ وما فوقها : اللجوء بشكل منهجي الى المقابلات الشخصية التي تجرى حسب اساليب متفق عليها وفحص أعمال المرشحين •

ومن أجل ضمان تماسك المجموع وكذلك العدالة لجميع المرشحين ، ينبغي للجان المعنية بتصحيح اختبارات المسابقات لوظائف الرتب الدنيا ، وتصحيح الاختبارات التحريرية والشفهية لوظائف رتبتي ف-٣ وف-٤ ، وبالمقابلات الشخصية لوظائف رتبة ف-٥ وما فوقها ، أن تكون ، بقدر الامكان ، ولكل مجموعة مهنية ، مشكلة من نفس الأشخاص ، ولو جزئيا على الأقل •

٣' وفيما يتعلق بموظفي فئة الخدمات العامة ، يوصى بتعميم استخدام اساليب موضوعية للتوظيف أيضا طبقا لطرائق تحدد فيما بعد •

مجال التطبيق :

تعني هذه التوصية جميع المنظمات • غير أن الأمم المتحدة قد بدأت بالفعل تحديد سياسة في هذا المجال ، وكل ما تحتاج اليه هو التصديق عليها وتطويرها • ومن ناحية أخرى ، يمكن وضع طرائق خاصة أو مبسطة للوكالات الصغيرة أو لمجموعات مهنية معينة ذات طابع تقني للغاية •

الفصل الرابع التطوير الوظيفي والترقيات

٤٧- ان الاستخدام المنهجي لمفهوم المجموعة المهنية ووضع أساليب موضوعية للتوظيف يوفران الأساس لاقامة نظام للتطوير الوظيفي • ولكي يتسنى لنظام كهذا العمل على الوجه الصحيح لابد من القيام بما يلي :

- (أ) تحديد الظروف الموضوعية التي تتيح للموظفين الدائمين كما للموظفين العاملين لعدد محددة الحصول على فرص طيبة للترقية ؛
- (ب) تحديد التدابير الكفيلة بضمان أقصى قدر من العدالة في قرارات الترقية ؛
- (ج) اشراك الموظفين في تحديد الخطط الوظيفية ؛
- (د) دمج طرائق تدريب الموظفين في عملية التطوير الوظيفي •

ألف - الظروف الموضوعية التي تتيح توفير فرص عادلة للترقية لجميع فئات الموظفين

٤٨- يقتضي التطوير الوظيفي الرشيد امكانية أن تتاح لجميع الموظفين ، وبدورة خاصة ، لمن تم توظيفهم في الرتب الدنيا ، أفاق ترفيع محقولة تتماشى مع السرعة المتوسطة للترقية لكل مجموعة مهنية ، التي أوصي نوا باعتمادها رسمياً • وأفاق الترفيع هذه يجب أن تنتهياً بالدرجة الأولى للموظفين الدائمين ، ولكن ينبغي اتاحتها أيضاً للموظفين العاملين لعدد محددة ، بقدر ما يتيقن هؤلاء في خدمة المنظمات مدة كافية من الزمن • بيد أنه لا يمكن أن تنتهياً أي فرصة من هذا القبيل :

- اذا تم التوظيف بصورة فوضوية في جميع مستويات الرتبة دون أن تخصص نسبة معينة من الوظائف في كل رتبة للموظفين الذين هم في الرتبة الأدنى منها مباشرة ؛
- اذا لم تطبق على الوجه الصحيح عند التوظيف مبادئ التوزيع الجغرافي العادل ؛
- اذا كانت العلاقة بين امكانيات الترقية وشغور الوظائف علاقة جد متضاربة •

٤٩- ولقد شرح التقرير رقم ١ مزايا ومساويء الممارسات الحالية داخل الأمم المتحدة والتسيي تلزم بالبحث داخل المنظمة ، بالدرجة الأولى ، عن مرشحين لكل وظيفة شاغرة جديدة • ولا مندوحة من القيام ، على صعيد جميع المنظمات ، بتوخي طرائق أكثر دقة اذا ما أريد تحقيق التطوير الوظيفي بشكل رشيد • وفي الواقع ينبغي أن تتناغم شروط التوظيف من الخارج في مستوى من مستويات الرتبة • وبالنسبة للموظفين من الفئة الفنية ، ينبغي أن يشمل ذلك التناغم تحديد نسبة مئوية قصوى من التوظيف من الخارج لكل رتبة أعلى من ف - ٢ سواء بالنسبة للمنظمة ككل أو بالنسبة لكل مجموعة من المجموعات المهنية العامة •

٥٠- ولا يمكن أن تحدد هذه النسب المثوية بشكل اعتباطي بل تتطلب على صعيد كل منظمة وحتى على صعيد كل مجموعة مهنية عامة ، الاضطلاع بدراسات دقيقة ووضع علاقات رياضية تقوم أساساً بين متوسط مدة الترفيع المستحسنة وعدد الوظائف في كل رتبة (٨) • وأخيراً من الواضح أنه يلزم

(٨) يوضح التسلسل الهرمي للرتب المبين في المرفق الثاني هذه الظاهرة • وييسر فهمها •

تخصيص توظيفات من الخارج للموظفين العاملين بحقوق محددة وغير الدائمين • بيد أنه يستحسن تنظيم النسبة المثوية للتوظيف في كل رتبة حتى يتسنى التخلص من الغموض والاكتئاب الحاليين • ويتعين أن تدرس بوجه خاص، إمكانية تخفيض التوظيفات من الخارج في الرتبة ف - ٣ إلى الحد الأدنى الضروري إذ أن هذه التوظيفات تنزع إلى التزايد على حساب فرص ترقية موظفي الفئة الفنية الذين تم توظيفهم في مستوى ف - ٢ ، وكذا على حساب عدد التوظيفات في هذه الرتبة •

٥١ - ويلزم اتخاذ التدابير الاحتياطية لتفادي أن تصبح الاعتبارات المشروعة المتعلقة بالتوزيع الجغرافي العادل حائلا دون التطوير الوظيفي العادي • وقد تكون تلك هي الحال لو كانت العراقيل التي تحول دون فرص الترقية ترجع إلى تجاوز مستوى التمثيل بالنسبة لجنسية من الجنسيات في مستوى معين للرتبة • لذلك ، لا بد من الحرص على أن يكون التوظيف في جميع مستويات الرتبة ولا سيما في الرتبة الدنيا ، موزعا بشكل يغطي في كل سنة أكبر عدد ممكن من البلدان بنسب مطابقة للمحصن القائمة •

٥٢ - وأخيرا من أجل إقامة نظام حقيقي للحياة الوظيفية ، لا بد من القيام بدراسة جادة لا مكانية اقتران بعض الرتب • وقد بين التقرير رقم ١ أهمية نظام كهذا وبرهن على أنه يتمشى تماما مع طرائق تصنيف الوظائف شريطة ألا تطبق من زاوية ضيقة ويتطلب كبير (راجع التقرير رقم ١ ، الفقرة ٧٨ ، والمرفق السادس) • ولا مجال هنا لتكرار هذه الحجج ، لكننا نأمل أن توضع في الاعتبار الجاد •

٥٣ - وفيما يتعلق بالأهم المتحدة ، فقد أبدى الأمين العام ، في تعليقاته على التقرير JIU/REP/80/9 (الوثيقة A/35/418/Add.1 المؤرخة في ٢١ تشرين الأول / أكتوبر ١٩٨٠) استمداده لاجراء الدراسة المطلوبة في التوصية رقم ٣ من هذا التقرير ، بشأن إمكانية اقتران وظائف ف - ٢ ، مع وظائف ف - ٣ عن طريق تحويل معظم الوظائف من رتبة ف - ٢ إلى وظائف من رتبتي ف - ٢ / ٢ (راجع الفقرات ٢٦ إلى ٢٨ من التقرير JIU/REP/80/9) (٩) •

(٩) نذكر بأن النظام المقترح في هذا التقرير هو الآتي :

- " (أ) تعتبر أغلبية مناصب ف - ٣ لدواعي التوظيف مناصب من مستوى ف - ٢ / ٢ • وينبغي هذا على أنه من المفروض أن الشخص الذي يتم توظيفه من الخارج يحتاج دائما مهما كان مستوى مؤهلاته إلى شيء من الوقت لاكتساب الكفاءات اللازمة ، للاضطلاع على الوجه المطلوب بالمهام المتداخلة لمستوى ف - ٢ • على أنه توضع قائمة بمناصب من درجة ف - ٣ ينبغي أن تخرج من المناصب التي يتم فيها التوظيف بالسابقة ، لخاصيتها ولما تستدعيه من تخصص ، وأن تعتبر من مناصب ف - ٢ فقط •
- (ب) يتم التحيين في مناصب ف - ٢ / ٢ على طريق أولى بنقل جانبي للموظفين الذين يشغلون مناصب ف - ١ / ٢ أو مناصب ف - ٣ • وتتيح هذه التعيينات شغور منصب آخر ويتم تحيين الأشخاص الذين تتوفر لهم الاقدمية الضرورية في مناصب من مستوى ف - ٢ •
- (ج) لا يسند منصب من مستوى ف - ٢ / ٢ لمرشح مسجل على القائمة الاحتياطية التي وضعت بحد المسابقات ، الا اذا لم يوجد مرشحون اكفاء أو رانبون في المنصب من داخل الامانة العامة • وتتم هذه التعيينات حتما في مناصب ف - ٢ مع امكان الترقية في المنصب نفسه بعد ادنى فترة ضرورية •
- (د) وذلك توجد طريقتان للتعيين في منصب شاغر من مستوى ف - ٢ / ٢ ، ٣ ، إما بالترقية الداخلية أو النقل من جهة ، والاستعداد من القائمة الاحتياطية من جهة أخرى " •

وهذه الدراسة لم تجر فيما يبدو ويستحسن أن تجرى وأن تشمل ، إذا مكن ، مجموع المنظمات وأن تتناول كذلك امكانية تحويل الوظائف من رتبة ف - ٤ الى وظائف من رتبتي ف - ٣ / ف - ٤ .

باء - التدابير الكفيلة لضمان أقصى قدر من العدالة في قرارات الترقية

٥٤ - ذكرت الفقرات ٢١ و ٢٢ و ٧٦ من التقرير رقم ١ بالمصاعب المتعلقة بطرائق تقييم الاداء والترقية والجهود المبذولة في سبيل تحسين الوضع الراهن . ولكي يتسنى تطوير " الاقتدار المهني " على النحو المرغوب فيه في اطار المجموعات المهنية ، يتحتم ، فيما يبدو ، أن تجرى عمليات الترقية ضمن هذا الاطار ذاته . فمن المعلوم أن أحد الاسباب الخطيرة للقلق الذي يساور الموظفين - مهما تكن الفئة التي ينتمون اليها ، هو الشعور بأن جميع الضمانات اللازمة للتقييم العادل لنوعيته عملهم وجهودهم ليست متوفرة وأن القرارات المتعلقة بالترقية ليست ، على العموم ، عادلة بما فيهم الكفاية .

٥٥ - ورأينا ، من ناحية أخرى ، أنه فيما يتعلق بأساليب التوظيف يكون من المستحسن للخبايسة أن تسند الى ذات اللجان المؤلفة من أشخاص مؤهلين بالنسبة لكل مجموعة مهنية مهمة الاشراف على الاختبارات التحريرية والشفوية (بما في ذلك مواد ، المسابقات للرتب الدنيا) في جميع مستويات الرتبة بين ف - ٢٠ و ف - ٥ على الاقل . ومن المنطقي تماما التفكير في تكليفها كذلك بالاشراف على القرارات المتعلقة بالترقية وحتى بتقييم الاداء .

٥٦ - ان تركيز سلطة الاشراف على التوظيف في جميع مستويات الرتبة وعلى آليات الترقية في أيدي لجان مؤلفة من أشخاص أكفاء معينين بحسب المجموعات المهنية (كما هو الشأن حاليا بالنسبة للجان الامتحانات في الامم المتحدة التي تضم بنسبة ماثلة ممثلي الادارة وممثلي الموظفين) من شأنه أن يتيح ، بلا نزاع ، قدرا من ضمانات العدالة للموظفين والانسجام في مجمل ادارة الحياة الوظيفية أوفر بكثير مما تتيجها الحالة السارية ونفي عن البيان ان تشكيل هذه اللجان يجب أن يحكمه مختلف الحساسيات الثقافية القائمة في الامانات .

جيم - التشاور مع الموظفين بشأن أنواع الوظائف ، وأماكن العمل وسير حياتهم الوظيفية ، طريقة التخطيط الوظيفي

٥٧ - أودت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧١ ، كما هو وارد في الفقرات من ٧٢ الى ٧٥ من التقرير رقم ١ وفي مرفقه الثاني (الفقرة ١٦) ، بأن ينشأ ، في اطار الامم المتحدة ، نظام لتخطيط التنقل بين مراكز العمل ولوضع خطط فردية نموذجية للحياة الوظيفية ، تعرضها المنظمة على كل موظف من الفئة الفنية وتنطوي على التزامات متبادلة ذات طابع تعاقدى لمدة ستة أعوام وعلى بيانات غير تعاقدية لمدة أطول ، بالإضافة الى انشاء دائرة للتخطيط الوظيفي (راجع التقرير JIU/REP/71/7 (A/8454) التوصية رقم ٩) .

٥٨ - وقامت لجنة الخدمة المدنية الدولية ، من ناحيتها ، في تقريرها A/34/30 المقدم الى الجمعية العامة (١٩٧٩) الفقرة ٢١٧ ، بوضع عناصر برنامج للتطوير الوظيفي يتضمن سبع مراحل هي :

- تحديد / اعادة تقدير الحاجات والكفاءات المتعلقة بالحياة الوظيفية ؛

- تبادل المعلومات والتوجيه ؛
 - وضع خطط وتليفية مؤقتة ؛
 - دمج الخطط الوظيفية ؛
 - تنفيذ الخطط الوظيفية ؛
 - بحث وتقييم النتائج ؛
 - تبادل المعلومات - تقييم التدابير المتخذة بشأن الحياة الوظيفية •
- ومن ناحية أخرى ، اقترح تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية المقدم الى الدورة السادسة والثلاثين للجمعية العامة (الوثيقة A/36/30) في المرفق العاشر ، نماذج استثمارات يمكن استخدامها ، في آن واحد ، لتقييم الأداء ولوضع الخطط الوظيفية •
- ٥٩- ولا شك في أن هناك مصاعب عملية - نقضا في الافراد والاخصائيين - تفسر عدم وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ • وحتى لو كانت طرائقها تقبل ان تكون محل مناقشة وضبط وتركيز ، فإن اجراء مشاورات منظمه مع الموظفين ، سواء من الفئة الفنية أو من فئة الخدمات العامة يبدو الآن ضروريا في حالة المسارات العمودية للحياة الوظيفية ، المقابلة لكل مجموعة مهنية • وينبغي أن يشمل هذا التشاور أنواع الوظائف وأنواع التدريب وأماكن العمل بوجه خاص (١٠) •

دال - دمج طرائق تدريب الموظفين في عملية التطوير الوظيفي

- ٦٠- تتفاوت برامج تدريب الموظفين تفاوتا كبيرا فيما بينها ، من حيث تطورها ، تبعاً للمنظمات ومن شأن دراسة مقارنة أن تكشف الفوارق الكبيرة القائمة ، لا من حيث أهمية ما يكرس لتبنيه الأنشطة من أموال ووقت فحسب ، ولكن من حيث الأهداف المتوخاة أيضا • ولا يمكن تصور وضع نظم للتطوير الوظيفي بدون التفكير في تصميم برامج جادة لتدريب الموظفين (سواء من فئة الخدمات العامة أو من الفئة الفنية) • وقد تقدمت وحدة التفتيش المشتركة ، فيما مضى ، بتوصيات في هذا الشأن الى الامم المتحدة (التقرير JIU/REP/71/1 عن مونيخ الفئة الفنية في الأمم المتحدة) لكن هذه التوصيات لم تحظ بكثير من الاهتمام • ويبدو الآن من المحتم :

- وضع برامج للتدريب المهني ولتجديد المعلومات المهنية في اطار المجموعات المهنية ؛
- التفكير ايضا في وضع برامج تيسر الانتقال من مجموعة مهنية الى أخرى بالنسبة للموظفين الراتبين في ذلك ، وخاصة موظفي فئة الخدمات العامة ؛
- اقامة رابطة بين برامج التدريب والتطوير الوظيفي •

وينبغي الاضطلاع بدراسات لهذا الغرض في جميع المنظمات الكبرى على الأقل •

(١٠) ينبغي أن يفهم من ذلك أن هذا التشاور لا يحد من سلطة رؤساء الأمانة فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بأماكن التعيين • وبالإضافة الى ذلك ، أوصت وحدة التفتيش المشتركة فعلا بأن توضع في الحسبان لدى اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية الاعتبارات المتعلقة بالتناب •

التوصية رقم ٣ : التطوير الوظيفي والترقيات

ينبغي للمنظمات أن تتخذ تدابير تستهدف :

(أ) تحديد النسب المثوية المستحسنة (بصورة تقريبية على الأقل) للتوظيف من الخارج بالنسبة لكل رتبة (وبالنسبة لكل مجموعة مهنية على وجه الاحتمال) ؛

(ب) فيما يتعلق بالفئة الفنية وبأغلبية المجموعات المهنية ، زيادة عدد من يتم توظيفهم في مستوى ف - ٢ ، وتخفيض عدد من يتم توظيفهم في مستوى ف - ٣ تخفيضا كبيرا ؛

(ج) اقتران أكبر عدد من وظائف ف - ٣ مع وظائف ف - ٢ ، ووظائف ف - ٤ مع وظائف ف - ٣ ؛

(د) ادراج الاعتبارات المتعلقة بمراعاة التوزيع الجغرافي في سياسات التوظيف على نحو أفضل ، حتى لا يعرقل انتماء الموظفين الى هذه أو تلك من الجنسيات الترقيات المستحقة ؛

(هـ) القيام ، في أسرع وقت ممكن ، بتنفيذ نظم التشاور مع الموظفين بشأن التطوير والتخطيط الوظيفيين ووضع خطط وظيفية متوسطة وطويلة الأجل ؛

(و) تعديل أساليب الترقية الحالية عن طريق الاستعاضة عن الآلية الحالية المتمثلة في لجان أو مجالس تعيين وترقية بنظام لجان متخصصة بحسب المجموعات المهنية (بالنسبة للمجموعات الرئاسية) ولجان فرعية أو تمثيل متخصص (بالنسبة للمجموعات المحدودة الأفراد) ، وينبغي لهذه اللجان المتخصصة أن تضطلع بدور لجان امتحانات لتصحيح الاختبارات التحريرية والشفهية المستخدمة في عمليات التوظيف ، ولجان تعيين وترقية (فيما يتعلق ، على الأقل ، بوظائف ف - ٢ الى ف - ٤) متخصصة بحسب المجموعات المهنية ؛

(ز) النهوض ، الى حد منقول ، بأنشطة التدريب أثناء العمل ، ودمج هذه الأنشطة في سياسة التطوير الوظيفي .

مجال التطبيق : جميع المنظمات وجميع فئات الموظفين .

الفصل الخامس

أنواع العقود

٦١- عالج التقرير رقم ١ مشكلة أنواع العقود في فقراته ٢٦ و ٢٧ و ٥١ الى ٥٥ • وترمي الأفكار التي توسع التقرير في بحثها الى توضيح حالة باتت تتسم حاليا ، بالخوض وذلك بوجه خاص لأن نسبة كبيرة جدا من العقود المحددة المدة تجدد لمدد طويلة غالبا ما تعادل المسيرة الكاملة لحياة والتأليف (أنظر المرفق الثالث للتقرير رقم ١) وان معايير منح العقود الدائمة أو العقود المحددة المدة غير كافية •

٦٢- وقد اقترحت الفقرة ٥٥ من التقرير رقم ١ بميزر المعايير لمنح العقود الدائمة • فقدمنا ما يلي :

- لا يمكن ، من ناحية ، الحصول على أي عقد دائم فوق المدد الأقصى الناتج عن النسب المحددة للمؤلفين الدائمين الى المؤلفين غير الدائمين ؛

- وينبغي ، من ناحية أخرى ، أن تتضمن المعايير المتصلة بالشخص ، فيما يتعلق بالعقود الدائمة ، ما يلي :

١' الاجتياز الاجباري اما لا متحان تنافسي أو لا اختبارات كتابية وشفهية ، وتضاء فترة اختبار تتراوح بين سنتين وخمس سنوات ؛

٢' شروط السن : يمكن الابقاء على القاعدة المتمثلة في عدم الحصول على أي عقد دائم بعد سن الخمسين ؛ (١١)

٣' الشروط الخاصة بعدم الانتماء الى نظام مهني آخر : لا يمكن للمؤلفين منتدبين من ادارة وطنية أو من جامعة ، أو غير ذلك ، الحصول على عقد دائم •

٦٣- والتوصيات التي قدمت توا ، من أجل التطوير الوائفي لجزء من المؤلفين من شأنها أن تتيح الآن امكانية اجراء دراسة أدق لاستخدام العقود الدائمة والعقود المحددة المدة • ويمكن للمرء ، من جهة أخرى ، ان يلاحظ فوراً أن تطبيق نظام حقيقي للحياة الوائفية على جزء من مؤلفي الفئة الغنية لا يعني بالضرورة أنه ينبغي لجميع المؤلفين الذين دخلوا الحياة الوائفية أن ينتظروا منحهم عقوداً دائمة •

٦٤- وينبغي أن يكون في الوسخ بوجه خاص ما يلي :

- اعتبار أنه لا يمكن منح عقد دائم في بداية الحياة الوائفية • وذلك من شأنه أن يفضي الى تقرير ما يفيد أنه خلال فترة معينة ، مثل السنوات الخمس الأولى لن يكون في الامكان الا منح عقود محددة المدة (عقدين متتابعين مثلا لمدة سنتين ثم لمدة ثلاث سنوات) • وقد تحل هذه الطريقة بشكل مفيد محل الطريقة الحالية القائمة على منح عقود اختبارية (هي عقود أقصر مدة وتعادل عمليا العقود الدائمة) ؛

(١١) هذا المعيار مطبق فعلا بصورة عامة ، وان يكن بصورة غير متكافئة •

- الحد من منح عقود محددة المدة بصورة متتابة لمدة تتجاوز عشر سنوات ، الا بالنسبة لفئتين من الموظفين ، هما الموظفون الذين يتم توظيفهم بعد تجاوزهم حدود السن التي سبق اقتراحها ، والموظفون المعارون •

٦٥- وأخيرا ، ينبغي النظر بصورة جديدة في الاقتراح الذي ورد في الفقرة ٥٤ من التقرير رقم ١ بصدد امكانية وضع نظام " للاعارة بالتناوب " • وقد أشار الأمين العام للأمم المتحدة ، فسي تعليقاته على التقرير رقم ١ (A/36/432/Add.2) الى أنه " بينما قد يكون مناسبا اذفاء الطابع الرسمي على الترتيبات الخاصة باعارة الموظفين الذين يخدمون بالتناوب في حكوماتهم وفي الأمانة ، فإنه لا يجب القيام بذلك بادخال نوع جديد من التعيين " • وبالفعل ، لا يعتقد واضعو التقرير الحالي ان من الضروري ادخال نوع جديد من التعيين ، بل يعتقدون ان ثمة حاجة في هذا المجال الى تنظيم يمكن اقامته على أسس مشتركة بالنسبة لمجموع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة •

التوضيحية رقم ٤ :

أنواع العقود

- '١' ينبغي للمنظمات أن تدرس وتوضح معايير دقيقة لمنح العقود الدائمة ، مستخدمة في ذلك المقترحات الواردة في الفقرات ٦٢ الى ٦٥ من هذا التقرير ؛
- '٢' ينبغي اذفاء الطابع الرسمي على الترتيبات الخاصة باعارة الموظفين الوطنيين الذين يخدمون بالتناوب لدى حكوماتهم وفي أمانات المنظمات المختلفة •

نطاق التطبيق

جميع المنظمات ، موظفو الفئة الخبية فقط •

الفصل السادس

خاتمة

٦٦- ان واضعي هذا التقرير يدركون ان التوصيات المقترحة في تقريرهم ستؤدي ، اذا ما تم اقرارها ، الى اصلاح اساسي للممارسات الحالية • وهم يعلمون ان هذا الاصلاح سيتطلب ، سواء بالنسبة لدراسته من جانب جميع الاطراف المعنية أو بالنسبة لوضعه موضع التنفيذ على مستوى منالومة الامم المتحدة ، كثيرا من المناهرة وكثيرا من الجهد وكثيرا من الوقت • بيد أنهم على اقتناع كذلك بأن هذا الاصلاح قد أصبح الآن أمرا لا مندوحة عنه مطلقا •

٦٧- ولا شك أن وضع اصلاح من هذا القبيل موضع التنفيذ يجب ان يتم مع مراعاة الاختلافات القائمة بين مختلف المنظمات • فالساليب التي يمكن تصورهما على مستوى أمانات ذات شأن من حيث عدد موظفيها ، كأمانات الامم المتحدة والوكالات الكبرى الرئيسية ، لا بد من تكييفها وتبسيطها حين يتعلق الأمر بمنظمات عدد موظفيها أقل بكثير • غير ان وحدة النطاق المشترك يجب الحفاظ عليها قدر الامكان ، وذلك ، بوجه خاص ، عن طريق القيام بتطبيق عام لنفس المبادئ ولبنالام المجموعات المهنية التي يتماثل الكثير منها في منظمات عدة •

٦٨- ولا يمكن ، الحصول على فعالية الخدمات والاستخدام السديد للأموال ، وهما الهدفان الاساسيان الموكولان الى وحدة التفويض المشتركة بموجب بنالامها الاساسي ، الا اذا كان الموظفون المنتدبون لتنفيذ المهام المعقدة والمتنوعة المعهود بها الى المنظمات الدولية يملكون " الاقتدار المهني " اللازم ويحملون في ظروف مرضية ، الأمر الذي لا يسمح به استمرار الممارسات العالية • لذلك فان من الضروري الآن أن تصدر الدول الاعضاء تعليمات كي تتم عملية الاصلاح في أسرع وقت ممكن •

المرفق الأول

مشكلة الاجراءات المتعلقة ببحث توصيات هذا التقرير

ينص النظام الاساسي لوحدة التفتيش المشتركة ، في مادته ١١ ، الفقرة ٤ (هـ) ، على ما يلي :

" حين يحني تقرير ما منلتمين أو عدة منلتمات ، يتشاور في العادة رؤساء الأمانات المصنوبون في اطار لجنة التنسيق الادارية ، وينسقون ملاحقاتهم قدر الامكان • وينشر ، في الوقت المناسب ، التقرير وكذلك الملاحقات المشتركة لرؤساء الأمانات وجميع الملاحظات التي يبدونها كل منهم عن المسائل المتعلقة بمنلتمته بوجه خاص ، وذلك كيما تعرض على الهيئات المختصة للمنلتمات في موعد لا يتجاوز ستة أشهر بعد استلام التقرير لتقوم الهيئات المذكورة ببحثه في دورتها القادمة " •

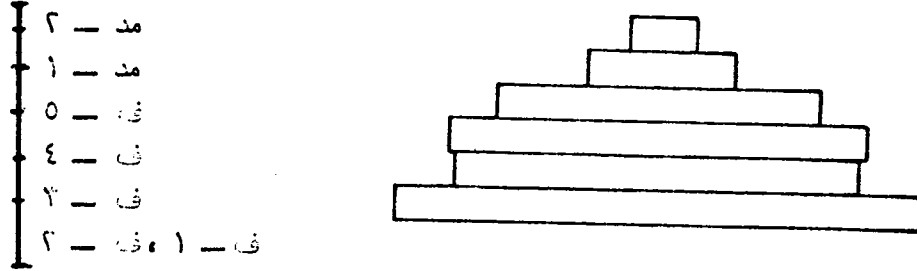
ونما كانت وحدة التفتيش المشتركة قد نشرت رسميا هذا التقرير في شهر آذار / مارس ١٩٨٢ فانه ينبغي اذن ان يندو موضعا للتعليقات الرسمية من جانب رؤساء الأمانات ، في اطار لجنة التنسيق المشتركة ، قبل نهاية شهر أيلول / سبتمبر ١٩٨٢ • وعليه ، ينبغي ان تتاح امكانية بحثه من جانب الهيئات المختصة للمنلتمات ، التي ستجتمع بعد الأول من تشرين الأول / اكتوبر ١٩٨٢ ، وخاصة ، من جانب الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الخريفية لعام ١٩٨٢ •

وبتمعين على لجنة الخدمة المدنية الدولية أن تقدم ، من جانبها ، تقريرا عن نفس الموضوع (قرار الجمعية العامة ٢٥/٦١٠) ، وقد طلبت اليها الجمعية العامة ، في القرار ٢٣٢/٢٦ ، أن تأخذ بعين الاعتبار ، في دراستها ، تقارير وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة • والتقارير ذات الصلة حول هذا الموضوع ، هي التقرير JIU/REP/81/11 عن " الاختيارات الممكنة في مجال السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين " والتقرير الحالي •

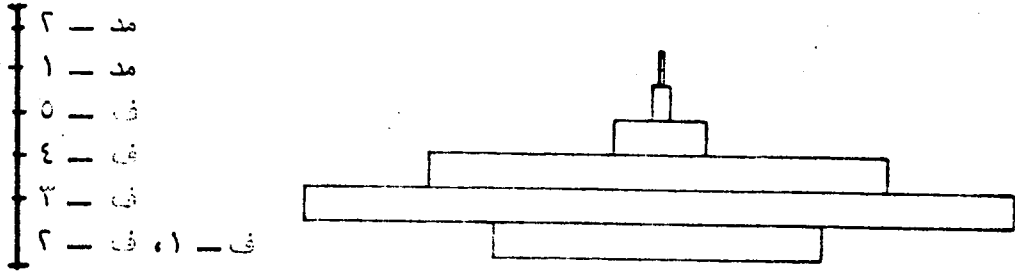
المرفق الثاني

مخططات الحياة الوظيفية ، التسلسل الهرمي للرتب حسب
المجموعات المهنية ، على النحو الذي كانت عليه عام ١٩٧٠*
(التقرير JIU/REP/71/7 ، الصادر في تموز /يوليه ١٩٧١)*

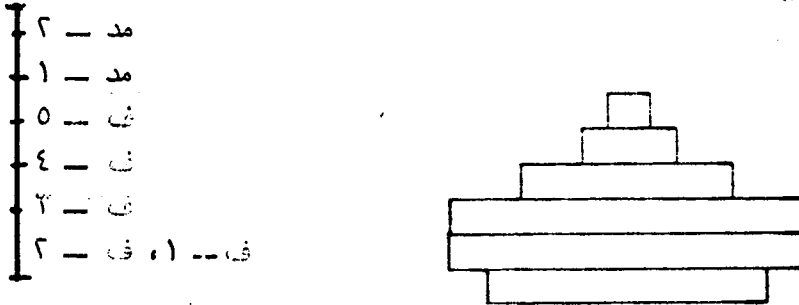
الموظفون غير المتخصصين من الفئة الفنية



موظفو الدوائر اللغوية



الاقتصاديون - العلوم الاجتماعية

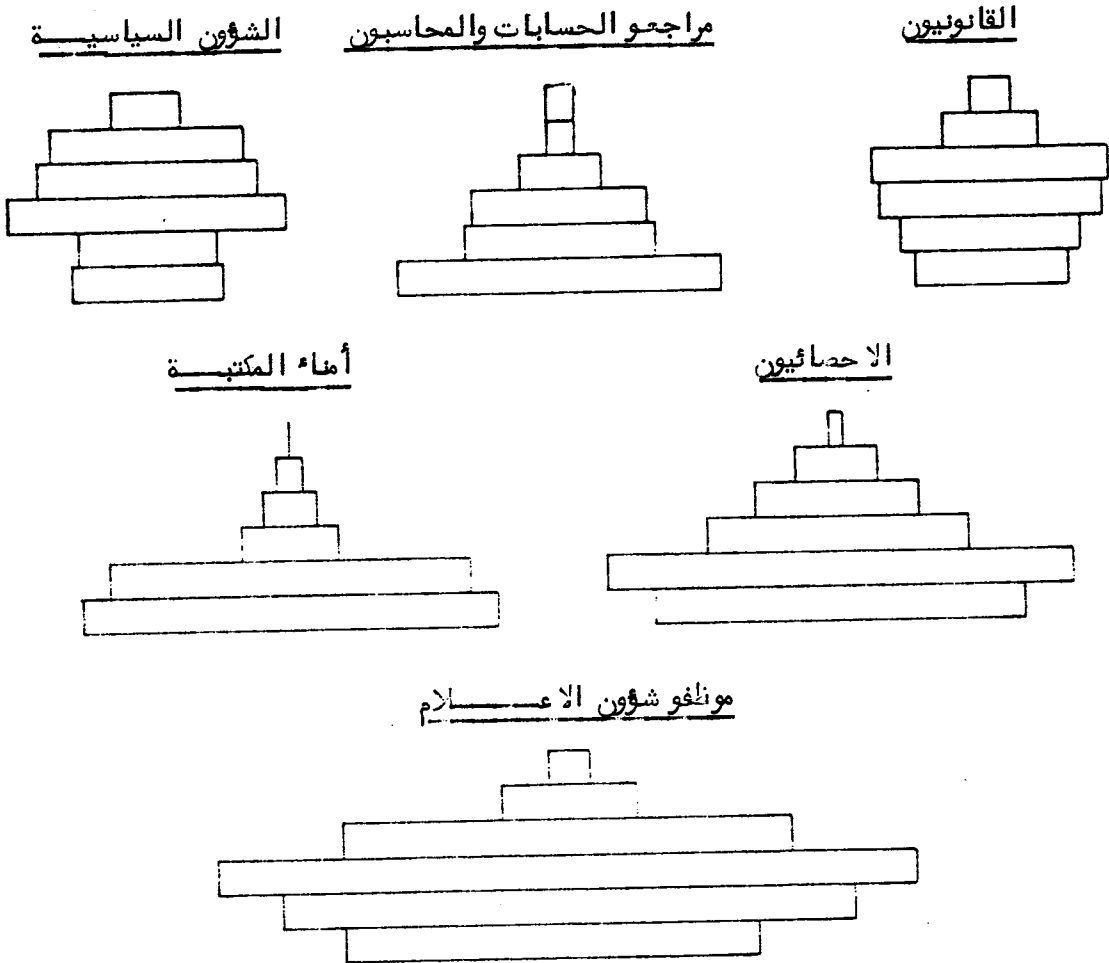


* تختلف الحالة الحاضرة قليلا بالنسبة لموظفي الدوائر اللغوية (ازدياد عدد الموظفين برتبة ف - ٥) ، وبالنسبة لمعامل المجموعات ، يرجح ان يكون عدد الموظفين برتبة ف - ١ و ف - ٢ أقل من ذي قبل .

٥٨ - يتبين بجلاء من مقارنة أشكال التسلسل الهرمي للفئات الثلاث الأكبر عدداً أن الحياة الوظيفية لموظفي الدوائر اللخوية تقف في الواقع عند رتبة ف - ٤ ، إذ أن عدد الوظائف برتبة ف - ٥ هو أقل خمس مرات من عدد الوظائف برتبة ف - ٤ .

وعلى العكس من ذلك ، فإن الحياة الوظيفية للموظفين غير المتخصصين من الفئة الفنية تسير سيراً منسجماً حتى تشمل رتبة ف - ٥ ، ويظل أمامها فرق التطور حتى مستوى الرتبتين مد - ١ و مد - ٢ .

ويضيق التسلسل الهرمي للاقتصاديين بسرعة أكبر اعتباراً من مستوى ف - ٥ .



٥٩- وتظهر أيضا اختلافات كبيرة في اشكال التسلسل الهرمي للفتات الاخرى ، فالتسلسل الهرمي لمراجعي الحسابات والمحاسبين ، وخصوصا أمناء المكتبة ، ذو قاعدة واسعة عند مستويات ف - ١ و ف - ٢ و ف - ٣ ، وبضيق بسرعة كبيرة عند مستويي ف - ٤ و ف - ٥ .

أما التسلسل الهرمي للاحصائيين ولموظفي شؤون الاعلام فهو أقرب الى الشكل التقليدي .

والتسلسل الهرمي للقانونيين ولموظفي الشؤون السياسية أكثر انفتاحا في الذروة .
