



Distr.  
GENERAL

A/37/528/Add.1  
28 October 1982

ARABIC

ORIGINAL: ENGLISH



الأمم المتحدة

الجمعية العامة

الدورة السابعة والثلاثون  
البندان ١٠٧ و ١١١ من جدول الأعمال

وحدة التفتيش المشتركة

مسائل الموظفين

الاختيارات الممكنة في مجال السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين  
والتقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية

تعليقات لجنة التنسيق الإدارية

يتشرف الأمين العام بأن يحيل الى أعضاء الجمعية العامة تعليقات لجنة التنسيق الإدارية على تقريرى وحدة التفتيش المشتركة المعنونين "الاختيارات الممكنة في مجال السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين" (A/36/432 و Add.1) و "التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية" (A/37/528) . ومرفق بنص التعليقات ببيان مقدم من لجنة التنسيق الإدارية الى لجنة الخدمة المدنية الدولية يتضمن وجهات النظر المدروسة التي عبر عنها الرؤساء التنفيذيون في هيئات النظام الموحد عما هو مستصوب ومجد فيما يتعلق بمفهوم الحياة الوظيفية ، وأنماط التعيين ، وتطوير الحياة الوظيفية وما يتصل بها من مسائل .

تعليقات لجنة التنسيق الادارية على تقريرى وحدة التفتيش  
المشتركة المعنويين " الاختيارات الممكنة في مجال السياسة  
المتعلقة بشؤون الموظفين " و " التقرير الثاني عن مفهوم  
الحياة الوظيفية "

١ - قامت لجنة التنسيق الادارية ، بموجب الاجراء المقرر في الفقرة ٤ (هـ) من المادة ١١ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة والمتعلق بتقارير الوحدة التي تخص أكثر من منظمة واحدة ، باعداد التعليقات المشتركة التالية على تقريرى الوحدة المعنويين " الاختيارات الممكنة في مجال السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين " و " التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية " ، وذلك لتقد يمها مقترنة بتلك التقارير الى الأجهزة المعنية في العديد من المنظمات .

٢ - واحال الأمين العام التقرير الأول (JIU/REP/81/11) الى أعضاء الجمعية العامة في الوثيقة المنشورة تحت الرمز A/36/432 و Add.1 ؛ وشملت التعليقات التي قدمها الأمين العام في ذلك الحين ثلاث فقرات (من ٦ الى ٨) تمثل الآراء التمهيدية للجنة التنسيق الادارية ، ومؤداها ان " مسائل السياسة المتعلقة بالموظفين والتي يجرى تناولها في تقرير وحدة التفتيش المشتركة هي ، اساسا ، من النوع الذي يجب على المنظمات مجتمعة ان تتبع تجاهه نهجا منسقا اذا أريد الابقاء على النظام الموحد وتعزيزه " . ولذلك حثت لجنة التنسيق الادارية ان تبني أى مقررات بشأن هذه المسائل " على أساس نظرة شاملة لمشاكل واحتياجات النظام الموحد بأسره ، حتى يتسنى لهيئات ادارة كل منظمة من المنظمات انتهاج سياسات خاصة بها تكون منسقة لكنها تسرى في الوقت نفسه داخل كل منظمة على حدة " (الفقرة ٧) . اما تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون " التقرير الثاني عن مفهوم الحياة الوظيفية " JIU/REP/82/3 . فقد أحيل الى الجمعية العامة بمذكرة الأمين العام A/37/528 ويؤكد المفتشون في المذكرة التمهيدية ان التقريرين يجب النظر فيهما معا ، ويقولون انه حيث انهما " يعالجان مسائل السياسة المتعلقة بالنهج الشامل تجاه الخدمة المدنية الدولية . . . فان المراد بهما هو جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة " .

٣ - وقد وضعت لجنة التنسيق الادارية في الاعتبار ، عند اعداد هذه التعليقات ، ان الجمعية العامة ، في قرارها ٢١٠/٣٥ ، رجت من كل من وحدة التفتيش المشتركة ولجنة الخدمة المدنية الدولية تقديم تقارير عن " موضوعات مفاهيم الحياة الوظيفية وانماط التعيين ، والتطوير الوظيفي وما يتعلق بها من مسائل " ، وان الجمعية العامة في دورتها السادسة والثلاثين قد ارجت في القرار ٢٣٣/٣٦ المؤرخ في ١٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨١ ، هذه الدراسة بوصفها واحدة من تلك الدراسات التي ينبغي ان توليها لجنة الخدمة المدنية الدولية أولوية طيا كي يمكنها ان تقدم عنها تقرير في الدورة السابعة والثلاثين ؛ كما ان الجمعية العامة قد دعت لجنة الخدمة المدنية الدولية الى ان تراعي ، ضمن ما تراعيه ، " تقارير وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة " أى هذين التقريرين . وبناء عليه ربطت لجنة التنسيق الادارية بين وجهات النظر التي قدمتها لجنة الخدمة المدنية الدولية بغية مساعدتها في اعداد تقريرها وبين تعليقاتها على تقريرى وحدة التفتيش

المشتركة بغية تيسير عرض تقرير واحد عن الموضوع على الهيئات التشريعية . وترد تعليقاتها الموضوعية الرئيسية في البيان المقدم الى لجنة الخدمة المدنية الدولية (ومرفق نصه طي هذا) ، وفقا لوجهة نظر لجنة التنسيق الادارية بأن المحفل الملائم لدراسة مسائل النظام الموحد التي من هذا النوع هي لجنة الخدمة المدنية الدولية ، التي انشئت لهذا الغرض بالتحديد ، والتي يتطلب نظامها الأساسي الاستماع الى وجهات نظر الرؤساء التنفيذيين في جميع المنظمات والى آراء الموظفين قبل التوصل الى أية نتيجة ، ويقضي العرف الذي درجت عليه بتسجيل وجهات النظر في تقاريرها المقدمة الى الجمعية العامة وغيرها من الهيئات التشريعية .

٤ - والرؤساء التنفيذيون على وعي تام بالأهمية الحيوية للمسائل المتصلة بمفهوم الخدمة المدنية الدولية ، وتنظيم موظفيها وظروف خدمتهم . فالموظفون الأكفاء الذين تتوافر لديهم الدوافع الايجابية هم عنصر ضروري لفعالية المنظمات في أداء اختصاصاتها الدستورية . وتذكر وحدة الخدمة المدنية الدولية على أنها أحد أهداف الاتفاقات التنسيقية المبرمة بين الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى ، وفي النظام الأساسي للجنة الخدمة المدنية الدولية . وكما أشار اليه الرؤساء التنفيذيون في تعليقاتهم السابقة المقتبسة أعلاه ، من المستصوب للغاية ان يتسم ما قد يقدم من توجيهات بالقابلية للتطبيق في كل منظمة حتى يمكن تعزيز الطابع الموحد للمنظومة . بيد انه يجب ايضاً اعتبار ، في هذا الصدد ، الى ان المؤسسات التي تتألف منها منظومة الأمم المتحدة قد انشئت بنية خدمة أغراض متباينة وهي لذلك لها برامج مختلفة وطرائق عمل متباينة ، وبالتالي احتياجات مختلفة من الموظفين . وتحيط لجنة التنسيق الادارية علماً ، مع التدبير ، بالجهود التي بذلها المفتشون في تقريرهم الثاني لمراعاة اعتبارات التنوع في المنظومة ، بيد انها تجد لزاماً عليها ان تحذر مرة أخرى من مغبة أى محاولة لفرض انماط على جميع المنظمات قد تكون مناسبة لواحدة منها . وخاصة لأن هذه المسائل تمس سيادة الهيئة التشريعية بكل منظمة ، وهي وحدها القادرة على تفسير قرارات الدول الأعضاء عن كيفية خدمة احتياجات تلك المنظمة على أفضل وجه . فالنهج الموحد مستصوب بالتأكيد من أجل ايجاد خدمة مدنية دولية موحدة ، على انه يجب التسليم بأن هناك حدوداً للمدى الذي يمكن فيه تحقيق التوحيد فيما بين منظمات طوّرت كل منها ، على مرفرة تربو على ٣٠ عاماً ، وبقرار من هيئاتها الادارية ، طرق تلبية احتياجاتها المحددة في ميادين نشاطها المتباينة تبايناً واسعاً .

٥ - بعد ما تقدم من آراء ترحب لجنة التنسيق الادارية ، بمساهمة المفتشين بتراند وخليفة في النظر في هذه المشاكل ، وتتفق معها في الأهداف التي وضعاها لنفسيهما ، لا سيما ما ورد في الفقرة ٥ من التقرير الثاني . ويتفق الرؤساء التنفيذيون أيضاً (الفقرة ٨) على ان النهج المقترحة ربما تكون أنسب للمنظمات الأكبر ، وان كان التباين في احتياجات المؤسسات لا يرجع الى الاختلاف في الحجم فحسب .

٦ - ويعتقد الرؤساء التنفيذيون ان التقرير الأول ينبغي اعتباره أساساً كوصف للمشاكل . ولذلك سيركزون بمزيد من التحديد على التوصيات الواردة في التقرير الثاني (ويدخل بعضها تعديلات

على النتائج التي انتهى اليها التقرير الأول بطريقة ترى المنظمات انها تجعلها بصفة عامة مقبولة بدرجة أكبر .

### التوصية رقم ١ ( المهنة والحياة الوظيفية ؛ والمجموعات المهنية )

٧ - تسلم لجنة التنسيق الادارية بأن نمط الحياة الوظيفية في الخدمة المدنية الوطنية ، بصيغته الواردة في الفقرات من ١٤ الى ١٨ ، هو حقا النموذج الأصلي لأمانات عصبة الأمم ومكتب العمل الدولي ثم لمنظومة الأمم المتحدة . بيد انها تحذر من محاولة نقل هذا النموذج دون تغيير الى الخدمة المدنية الدولية في ظروف أيا ما هذه المختلفة اختلافا كبيرا . وتحتاج معظم المنظمات وخاصة تلك التي تتسم أنشطتها الى حد كبير بطابع تقني تشغيلي ، علاوة على الموظفين الدائمين من النمط التقليدي ، الى نسب كبيرة من المتخصصين الذين يتعين حصولهم على مؤهلات عليا واكتسابهم خبرات قبل ان يكون من الممكن تعيينهم (ولذلك لا يمكن تعيينهم في الرتب الدنيا لبداية الحياة الوظيفية ولا ان يخدموا طوال حياة وظيفية كاملة) وكثيرا ما تقتصر خدمتهم النافعة في المنظمات على بضع سنوات . (ويلاحظ ان بعض جهات الخدمة المدنية الوطنية واجهت نفس الحاجة مما اضطرها الى تعديل نمط التوظيف التقليدي المبين في الفقرة ١٦) . على ان الحاجة الوظيفية للمنظمات لتعيين موظفين من هذا النوع بنسب متزايدة لا تبطل كلية مفهوم الخدمة التي قوامها الرئيسي هو الحياة الوظيفية الممتدة ؛ ولكن اذا اخذت مجتمعة مع اعتبارات أخرى ، مثل تفضيل بعض الدول الأعضاء خدمة مواطنيها في الأمانات لفترات محددة فحسب ، فانها تجعل من الضروري في رأى الرؤساء التنفيذيين ، توخي خدمة مدنية دولية لا تخدم نسبة كبيرة من الموظفين فيها خدمة دائمة . والمشكلة التي تناولتها لجنة التنسيق الادارية بالأراء التي قدمتها الى لجنة الخدمة المدنية الدولية هي كيفية الحفاظ على أعلى معايير الكفاية والقدرة والنزاهة في الخدمة المكونة بهذه الطريقة .

٨ - ويقر الرؤساء التنفيذيون تماما بالأهمية التي يوليها المفتشون في الفقرة ١٨ الى ضمان استيفاء الموظفين لأعلى معايير الاقتدار المهني . على انه لا يجب ، في الوقت ذاته ، اغفال ان غالبية المتخصصين اللازمين والذين يعتبر امتيازهم المهني مهما بالقدرة ذاته هم أولئك الذين لا ينسجمون بالتحديد مع نمط الخدمة الدائمة للأسباب المشار اليها أعلاه .

٩ - وعلى أية حال ، فان المهارة الرئيسية اللازمة لمعظم الموظفين ، الدائمين وغيرهم ، هي اسلوب تيسير التعاون الدولي ، التي عادة ما يكون أساسها القدرة في ميدان أو أكثر من الميادين المهنية ولكنها تتجاوز حدود المفهوم الضيق غير المرن للاقتدار المهني . ومن المؤكد ان هناك مبالغة في الزعم بأن " غير المتخصصين ذوي المعرفة الجيدة بالمنظمات الدولية قادرون على تنفيذ أية مهمة وعلى شغل أية وظيفة " ، (ولا تستطيع أية منظمة الزعم بهذا) ؛ ولكنه ليس صحيحا كذلك ان المهني اذا كان صاحب مؤهلات متعاضدة ولكنها محدودة بالحدود الضيقة لمهنته يمكنه ان يؤدي العمل المطلوب فعلا من الموظف المدني الدولي في اطار ذلك المجال المهني ، فضلا عن توليته ،

مسؤوليات ادارية واسعة . وان قلة من العلماء في مؤسسات الأمم المتحدة تقوم بالبحوث أو التدريس وقلّة من الأطباء توفر العناية الطبية ، كما يقوم بضعة مهندسين في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بتشغيل محطة اذاعة ، ولكنهم يتولون جميعا تنظيم التعاون الدولي في مياد ينهم المهنية .

١٠ - وتأسيسا على ذلك يجد الرؤساء التنفيذيون ان المفهوم البالغ الضيق للاقتدار المهني ليس هو المفهوم الأنسب لاحتياجات الخدمة المدنية الدولية حاليا ، فالمطلوب ليس تعزيز الاقتدار المهني فحسب لتوفير اطباء ومحامين وعلماء ومهندسين أفضل بوصفهم هذا بل ، وهذا هو الأهم ، توفير مهنيين يكونون أكثر فعالية كموظفين مدنيين دوليين ، ويؤدون الأعمال التي يتعين على الموظفين المدنيين الدوليين القيام بها .

١١ - وهكذا ففي الوقت الذي يمكن ان يفيد تعريف المجموعات المهنية بالطريقة العملية المقترحة (الفقرة ١٩) كدعم لمختلف اختصاصات شؤون الموظفين (مثل الانتقاء ، وتخطيط الحياة الوظيفية وتقدير المشورة بشأنها ، وتقييم الأداء) ، فانه لا ينبغي المغالاة في أهميته كإطار للتطوير الوظيفي وكما هو مسلم به في الفقرة ٢٢ فان جدواه لن تتجاوز عادة رتبة ف-٤ لأن معظم الوظائف الادارية التي تعلق هذه الرتبة تنحو الى الاشتغال على عدة مجموعات مهنية . ولذلك فانه ينسحب ، على أفضل تقدير ، على حياة وظيفية تشمل ترقيتين (ف-٢ الى ف-٣ ، وف-٣ الى ف-٤) ؛ بيد ان العديد من المتخصصين المدرجين في المجموعات المهنية يلتحق بالخدمة في الواقع برتبة ف-٤ ، وحيانا في رتبة أعلى ، مما يجعل مفهوم المجموعة المهنية قليل الأهمية ، بالنسبة لحياتهم الوظيفية ، على حين يمكن تطبيق هذا المفهوم على بعض المجموعات المهنية مثل المسؤولين الاداريين العاملين في مجال شؤون الموظفين والمالية والمسؤولين الاداريين العاملين في مجال التعاون التقني واللغات ، وأمناء المكتبات وغيرهم الذين يمكن توظيفهم برتبة ف-١ وف-٢ ويمكنهم استكمال مؤهلاتهم المهنية وتحسينها من خلال التدريب واكتساب الخبرة متى كانوا ملتحقين بالمنظمة بالفعل ، فان العديد من المجموعات المهنية الأخرى ستضم عددا من الموظفين أقل من أن يسمح بايجاد مسارات وظيفية فعالة أو ان يستخدم كأساس للتطوير الوظيفي .

١٢ - ولذلك تود المنظمات تعديل الفقرة ألف ١ من التوصية رقم ١ كي تنص على ان المسارات الوظيفية القياسية في الربتين المهنتين الدنيا والمتوسطة ستطور اساسا في اطار مجموعات مهنية محددة تحديدا واضحا عندما تصبح تلك المجموعات ذات حجم كاف .

١٣ - وتجد معظم الوكالات المتخصصة ان الممارسة المذكورة في الفقرة ٢١ من التقرير الثاني لا تنطبق على ظروفها الخاصة ؛ وعلى أية حال فمن غير المحتمل ان تتفق المجموعات المهنية التي تحددها كل منظمة مع تلك الملازمة لغيرها من المنظمات ، ولذلك من المتعذر وضع تعريف للمجموعات المهنية على نطاق المنظمة يستخدم لأغراض تطوير الحياة الوظيفية .

١٤ - وفيما يتعلق بتحديد المعدلات المتوسطة للترقيع بالنسبة للمجموعات المهنية المختلفة (الفقرة ٣٠) لا ترى المنظمات ان الملازم ان يتم هذا بالرجوع الى خبرة الخدمة المدنية الوطنية المتخذة أساسا للمقارنة في تطبيق مبدأ نوبلمير . فالظروف الخاصة بخدمة مدنية أكبر . ٥ مرة من الخدمة المدنية الدولية وتوزيع الرتب والاختصاصات فيها مختلف تماما هي من الأمور التي تجعل المقارنة موضع شك كبير ؛ وعلاوة على ذلك فان مبدأ نوبلمير قد فسردائما على انه يتطلب مقارنة شاملة للخدتين ، لا على أنه مقارنات منفصلة لوظيفة بوظيفة أو رتبة بأخرى .

التوصية رقم ٢ (طرق التوظيف)

١٥ - يؤيد الرؤساء التنفيذيون دعوة المفتشين الى اتباع طرق منهجية دقيقة للتوظيف . وبالنظر الى طبيعة مهام المنظمات ودرجة التخصص العالية التي تتطلبها في الموظفين الذين تعيينهم ، فانها تجد نفسها مضطرة الى التوظيف بصفة أساسية استنادا الى مواصفات مرسومة لوظيفة محددة (الفقرة ٣٩) ؛ بيد أنهم لا يختلفون مع هذا في أنه عند توظيف من يتوقع بقاؤهم في الخدمة فترة طويلة من الزمن ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار امكانيات تطورههم وقدرتهم على أداء الأعمال على مستوى أعلى وعلى نطاق أوسع عما يناط بهم أولا ، وأن يقترن هذا بانتاجيتهم الحالية . وعلاوة على ذلك ، لما كان النمط الذي تتبعه معظم المنظمات هو ألا يتخذ قرار بشأن ما اذا كان الموظف سيظل في الخدمة مدة طويلة (سواء بعقد دائم أو بدونه) إلا بعد أن يقضي الموظف بالخدمة عدة سنوات على أساس تجريبي ، فان تقدير احتمالات الحياة الوظيفية يرتبط الى حد ما بجميع التعيينات . بيد أنه بالنسبة لجميع من يتوقع ، نتيجة لطبيعة تخصصاتهم أو أسباب أخرى ، أن يخدموا لفترة محددة فان أهليتهم بالنسبة للوظيفة التي ينظر في أمر تعيينهم بها وقدرتهم على أداء المهام كاملة بعد الحد الأدنى من التكيف ستظل أهم المعايير .

١٦ - وفي حين تتفق معظم المنظمات على أن الاختبارات التحريرية قد تكون مفيدة في اختبار المؤهلات التعليمية للمرشحين للتوظيف في الرتب الدنيا ، وتحيط علما بالخبرة التي اكتسبتها الأمم المتحدة في هذا المجال ، فانها ترى أن عدد الأمثلة التي تنطبق فيها هذه الطرق أقل من أن يستحق ذلك القدر الكبير من العمل والنفقات التي يتطلبها ؛ وهي تشك حتى في أن الطرق " الخاصة أو المبسطة " سيثبت أنها مرضية في حالة المجموعات التقنية العليا . وتوافق المنظمات كل الموافقة على أن طرق التقييم المنهجية الدقيقة واجراء المقابلات الشخصية والانتقاء ينبغي استخدامها على جميع المستويات ، وفي الوقت ذاته لا ينبغي اغفال أن الامتحانات التحريرية واختبارات المعلومات ، مع أهميتها ، ليست الأدوات الوحيدة للانتقاء الموضوعي (كما أنها ليست السبل الوحيدة التي تستخدمها الخدمة المدنية الوطنية) . وعند القيام خاصة بتقييم صفات مثل ملاءمة الشخص للعمل في وسط متعدد الثقافات ، والمقدرة الادارية والقدرة على نقل الخبرة الفنية فان الوسائل الأخرى ومن بينها المقابلة الشخصية المنظمة والمنهجية يمكن أن تبطل خطر الذاتية وتحسن القول . كذلك قد يكون في اشتراك المجالس أو الأفرقة الاستشارية في عملية الاختيار ضمانا للموضوعية ، لاسيما اذا اشترك في العملية ، كما أوصى المفتشون ، المتخصصون من المجموعات المهنية ذات الصلة .

١٧ - وهكذا ففي حين يؤيد الرؤساء التنفيذيون الأهداف التي يرمي اليها المفتشون في التوصية رقم ٢ ، فانهم يرون أنه لا سبيل الى تطبيق التدابير المحددة الموصى بها الا بصورة انتقائية ، وبلا اقتران مع غيرها من الطرق الأخرى الملائمة ، ومع مراعاة نوع الوظيفة التي يتم التعيين فيها ، وهم يجدون لزاما عليهم أيضا أن يلاحظوا أن قدرتهم العملية على ادخال تحسينات على طرق التعيين التي يعرفون جيدا أنها ضرورية (مثل البحث على نطاق أوسع ، وارسال المزيد من بعثات التوظيف ، وتنظيم الامتحانات والاختبارات ، وزيادة وتحسين المقابلات الشخصية للمرشحين) تعتمد

أكثر ما تعتمد على توفر المزيد من الموارد للتعيين ، ولا يساورهم الشك في أن تخصيص المزيد من الأموال ومن الجهد لهذا الغرض هو استثمار سليم من أجل تحقيق الكفاية للموظفين في المستقبل ؛ على أنه ليس بوسعهم سوى التسليم بأن تحقيق ذلك ليس أكثر من مجرد احتمال عن طريق إعادة توزيع الموارد الموجودة .

### التوصية رقم ٣ (التطوير الوظيفي والترقيات)

١٨ - يتفق الرؤساء التنفيذيون على أن امكانية التطوير الوظيفي للموظفين في الخدمة ستزيد اذا وضعت حدود للتوظيف من الخارج في الرتب التي تلورتبة الالتحاق بالعمل ، وهم لذلك يشجعون على استخدام الرتب الدنيا الى أقصى حد عند التوظيف . بيد أن وضع حدود أو نسب مئوية للتوظيف الخارجي فوق رتبة ف - ٢ أمر لا يتفق مع سياسات التوظيف في معظم المنظمات . كما لا يمكن أن تنطبق هذه التدابير على أية حال على توظيف المتخصصين المؤهلين ، التي تكون رتب التحاقهم بالعمل هي ف - ٣ أو ف - ٤ . وبناء عليه لا يرى الرؤساء التنفيذيون أن الفئرتين ( أ ) و ( ب ) من التوصية رقم ٣ قابلتان للتطبيق .

١٩ - فيما يختص باقتران الرتب ( التوصية ٣ ج ) ، فإن المنظمات لا تتفق حتى الآن في الرأي . فالبعض يقول بأن الرتب المقترنة يجب أن تستعمل لتوفير قدر من التدرج الوظيفي للموظفين الذين يستعمرون في نفس الوظائف ؛ ويدعو هؤلاء الى نظام يكون فيه مستويات كل وظيفة ثابتا في رتبتين مثل مستوى الابتداء ف - ١ / ف - ٢ الموجود فعلا في عدد من المنظمات ، حيث يعين الموظفون في الرتبة الدنيا ثم يرقون ، فيما بعد ، الى الرتبة الأعلى على أساس قواعد ومعايير دقيقة بخصوص المؤهلات والخبرة . ويلاحظ آخرون أن الترقية ليست هي كل ما يهم بالنسبة للحياة الوظيفية ، ويجادلون بأن تخصيص رتبتين لكل وظيفة لا يتفق مع مبادئ تصنيف الوظائف وآليات تحديد المرتبات . وما زالت هذه المسألة موضوع نقاش بين المنظمات وأمام لجنة الخدمة المدنية الدولية ، ومن الواضح أنه سوف يكون من غير المناسب ، في انتظار ذلك ، محاولة فرض حكم يشمل المنظمة كلها .

٢٠ - ويوافق الرؤساء التنفيذيون على أن شروط التوزيع الجغرافي العادل يجب أن تراعى في مرحلة التوظيف ( التوصية ٣ د ) ، بحيث لا تؤثر جنسية الموظف بعد دخوله في الخدمة ، بأن وجه ، على القرارات اللاحقة المتعلقة بمستقبله الوظيفي ، والتي يجب أن تتخذ على أساس احتياجات المنظمة وجدارة الموظف .

٢١ - وفيما يتعلق بالتوصية ٣ ( هـ ) ، فإن من المسلم به أن ممثلي الموظفين يجب أن يستشاروا بخصوص وضع السياسات والجراءات المتعلقة بالتطوير والتخطيط الوظيفيين ، مثلما يتعين اشتراك الموظفين أنفسهم في رسم خطط المستقبل الوظيفي . ويحد من قدرة المنظمات على تعميم تحضير مثل تلك الخطط نقص القدر الكبير من الموارد الاضافية ، وخاصة وقت الموظفين ، التي يتطلبها ذلك .

٢٢ - ويوافق الرؤساء التنفيذيون على الملاحظة التي تدعو إلى اشتراك متخصصين ذوي دراية بالمجالات المهنية المعنية ، حيثما أمكن ، في هيئات الاختيار والاستعراض ؛ وهذه هي الممارسة المتبعة فعلا . ولكنهم ، مع ذلك ، لا يستطيعون أن يذهبوا إلى الحد الذي وصل إليه المفتشون فيشيرون (التوصية ٣ ( و ) ) بأن تحل لجان متخصصة بحسب المجموعات المهنية كهيئة محل الآلية الاستشارية الحالية ؛ فلا يجب أن يطفى النهج الجماعي المشترك على مسؤوليات الرئيس التنفيذي عن الإدارة الشاملة للأمانة بطريقة متجانسة ومنسقة .

٢٣ - ويؤيد الرؤساء التنفيذيون ، بحرارة ، الدمج الأفضل لأنشطة تدريب الموظفين في التطوير الوظيفي (التوصية ٣ ( ز ) ) ؛ وسوف يقومون بتقديم اقتراحاتهم التفصيلية ، بشأن هذا الموضوع ، عندما تشترع لجنة الخدمة المدنية الدولية ، في عام ١٩٨٤ ، في استعراض تدريب الموظفين ، الذي رجتها الجمعية العامة أن تقوم به .

#### التوصية رقم ٤ (أنواع العقود)

٢٤ - شن الرؤساء التنفيذيون ، شرحا كاملا ، في بيانهم الذي قدّموه إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية ، آراءهم فيما يخص العلاقة بين العقود الدائمة والعقود المحددة المدة وأوجه الاتفاق والخلاف بين المفاهيم الثلاثة التالية : التوظيف بعقود دائمة في مقابل التوظيف بعقود محددة المدة ، والوظائف المستمرة في مقابل الوظائف غير المستمرة ، الموظفون الدائمون في مقابل الموظفون غير الدائمين (انظر الفقرات ٧ - (٢) من البيان المرفق طيه في التذييل) . وعلى كسل حال ، فإن منح العقود الدائمة يخضع للسياسة التي تقرها هيئات الإدارة ولتوجيهاتها ؛ وان المعايير التي تفكر المنظمات في تطبيقها على منح العقود الدائمة للموظفين تختلف إلى حد ما ، في التفاصيل ، عن تلك التي اقترحتها المفتشون (الفقرة ٦٢) وان كانت تعالنها في القصد .

٢٥ - ويتفق الرؤساء التنفيذيون مع التعبير القائل " ان تطبيق نظام حقيقي للحياة الوظيفية على جزء من موظفي الفئة الفنية لا يعني بالضرورة أنه ينبغي لجميع الموظفين الذين دخلوا الحياة الوظيفية أن ينتصروا منحهم عقودا دائمة " (الفقرة ٦٣) ؛ فمفهوم " الحياة الوظيفية " لا يتساوى مع مفهوم " التوظيف الدائم " . ومع ذلك ، فهم لا يوافقون على الاقتراح المتعلق بتحديد مدة الخدمة على أساس عقود مدتها ١٠ سنوات ، حيث يعتبرون أن مثل هذا التدبير ، وخاصة فسي المنظمات التي يفرض فيها تحديد لعدد العقود الدائمة ، من شأنه أحيانا أن يرغم المنظمة على حرمان نفسها من الخدمات القيمة لموظف ترغب في الاحتفاظ به ويرغب في الاستمرار في عمله ومسئ شأنه أن يدفع بعض الموظفين بعقود محددة المدة إلى ترك العمل قبل الأوان ، قبل أن يكتمل الاستثمار المتمثل في توظيفهم وتدريبهم قد أتى ثماره كاملة ، بينما تكون فرص أفضل للالتحاق بوظائف أخرى .

٢٦ - وفيما يتعلق بنظام " الاعارة بالتناوب " الذي دعا إليه المفتشون ، تشك المنظمات ، للوهلة الأولى ، في أن هناك حاجة إلى أي شكل جديد للعقود أو إلى تدبير خاص آخر ، فيما عدا التبسيط الإداري لاجراءات إعادة تعيين الموظفين السابقين الذين يعودون لمواصلة الخدمة . ومع



ذلك ، فقد أوصوا لجنة الخدمة المدنية الدولية بأن تدرس مسألة الاعارة كلها وعلاقتها بالخدمة المدنية الدولية ، بما في ذلك النواحي القانونية والتعاقدية والادارية .

#### خاتمة

٢٧ - يرحب الرؤساء التنفيذيون باعتراف المفتشين بأن الاصلاحات من النوع الذي دعوا اليه يجب أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (التي يؤكدون أنها لا تقتصر فقط على فروق في الحجم) . وبالرغم من هذه الفروق ، يعتقد الرؤساء التنفيذيون أن هناك نواحي مشتركة كثيرة ؛ وأنه ما من تغييرات تجرى الا ويجب أن تعمل على تعزيز وتوسيع هذه النواحي المشتركة . بيد أن الرؤساء التنفيذيين لا يشاركون تماما المفتشين تشخيصهم للمشكلة ، وبخاصة التركيز على المجموعات المهنية وعلى ممارسات الخدمات المدنية الوطنية كأساس للعلاج . فهم يعتبرون أن الخدمة المدنية الدولية لها مميزات خاصة بها وأن العمل المطلوب من الموظفين لا يمكن أن ينحصر في الحدود التقليدية للمهن . فخلال ما يزيد على ثلاثة عقود ، من وجود معظم مؤسسات المنظومة ، استطاعت أن تطور طرق العمل بما في ذلك سياسات التوظيف التي تعتبرها الهيئات الحكومية الدولية المسؤولة أفضل ما يناسب احتياجات كل مؤسسة . ومن المؤكد أن هناك مجالا للتحسينات ، وسوف يواصل الرؤساء التنفيذيون تعاونهم مع لجنة الخدمة المدنية الدولية ، بوصفها الهيئة المختصة التي أنشئت لهذا الغرض ، في دراسة الامكانيات المختلفة ووضع المبادئ التوجيهية فيما يتعلق بالاتجاه الذي يجب أن تسير فيه مؤسسات المنظومة . وسوف تكون الأفكار والاقتراحات السديدة التي يقدمها المفتشون في تقاريرهم مساهمة قيمة في هذا المسعى الذي يتوخى المزيد من الفعالية .

## المرفق

بيان لجنة التنسيق الادارية المقدم الى لجنة  
الخدمة المدنية الدولية

١ - وافق الرؤساء التنفيذيون للمنظمات المشتركة في النظام الموحد للأمم المتحدة ، بغية مساعدة لجنة الخدمة المدنية الدولية في اعداد التقرير الذي يتناول " مفاهيم الحياة الوظيفية وأنواع التعيينات والتطوير الوظيفي والمسائل ذات الصلة بذلك " وهو تقرير طلبته الجمعية العامة فسي قرارها ٢١٠/٣٥ و ٢٣٣/٣٦ ، على البيان التالي الذي يتضمن الآراء المشتركة للمنظمات (١) . وينبغي قراءة هذا البيان بالاقتان مع البيانات السابقة للجنة التنسيق الادارية واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الادارية ، وخاصة الوثيقة ICSC/R.178 والتعليقات التي تتناول نطاق التنسيق فيما بين المنظمات في المسائل الخاصة بالسياسات المتعلقة بالموظفين والدور الذي تؤديه لجنة الخدمة المدنية الدولية في ذلك ، وهي تعليقات وردت في الوثيقة ICSC/15/R.17/Add.2 ، مع الردود المتفق عليها على الأسئلة التي طرحتها أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية . وأخيرا ، فان من الجدير بالاشارة ان لجنة التنسيق الادارية قد وضعت أيضا في نفس الوقت الذي وافقت فيه على هذا البيان ، التعليقات التي ستقدمها الى الجمعية العامة والهيئات التشريعية الأخرى حول تقارير وحدة التفتيش المشتركة عن الموضوع ذاته ؛ وستوفر نسخ من هذه التعليقات لأعضاء لجنة الخدمة المدنية الدولية .

٢ - وينبغي النظر في مواضيع مفاهيم الحياة الوظيفية والتطوير الوظيفي وأنواع التعيينات والمسائل ذات الصلة بذلك في ضوء أحكام ميثاق الأمم المتحدة فيما يتعلق بموظفي المنظمة والأحكام المقابلة لها في الصكوك الدستورية للمنظمات الأخرى . وتنص المادة المائة من الميثاق على الصفة الدولية البحتة لمسؤوليات الموظفين . وتنص المادة الحادية بعد المائة على ضرورة الحصول على أعلى مستوى من المقدرة والكفاية والنزاهة بوصفها الاعتبار الرئيسي في استخدام الموظفين وفي تحديد شروط خدمتهم ؛ وتتضمن تلك المادة أيضا أن يراعى في اختيار الموظفين أكبر ما يستطيع من معانسي التوزيع الجغرافي .

(١) يعالج هذا البيان ، أساسا ، مشاكل الفئة الفنية وما فوقها ؛ بيد ان المبادئ الأساسية الواردة فيه تنطبق ، على حد سواء ، على فئة الخدمات العامة وسائر فئات الموظفين المعينين محليا .

٣ - ومن المسلم به ، منذ قيام منظومة الأمم المتحدة ، ان أفضل وسيلة لضمان أعلى مستوى من الاستقلال والحياد في الخدمة المدنية الدولية هي تأمين البقاء بالوظيفة لأكثرية الموظفين ان لم يكن لهم جميعا . وقد ورثت الأمم المتحدة هذا النموذج المتكون أساسا من موظفين يكرسون لها كل حياتهم الوظيفية عن عصبية الأمم ومكتب العمل الدولي اللذين أخذوا من ناحيتهما هذا النمط عن الخدمات العامة الوطنية . وما زالت أكثرية الخدمات المدنية الوطنية منظمة على هذا الأساس : ان تعين أغلبية الموظفين في بداية حياتها المهنية ، وتبدأ حياتها الوظيفية في مراتب الدخول ، ويمكنها توقع الارتقاء المنتظم على نحو معقول في سلم الدرجات ، ويضمن لها في كل الظروف ، ماعدا الظروف الاستثنائية جدا ، الاستمرار في الوظيفة الى أن تبلغ سن التقاعد . ومقابل ذلك يمكن للموظفين الذين تضمن لهم وظيفة مستمرة ومجزية تكريس ولائهم الكامل للخدمة العامة ويتوقع منهم مقاومة أية محاولة للتأثير عليهم بطريقة خاطئة أثناء ادائهم لواجباتهم .

٤ - ولا شك في أن نمط التوظيف هذا كان قوة رئيسية في تحديد شكل الخدمة المدنية الدولية وفي انه أدى دورا كبيرا في ارساء معيارى الحياد والاستقلال لها . ولكن ، لأسباب متنوعة ، لم تصبح الخدمة المدنية الدولية أبدا خدمة تستغرق الحياة الوظيفية كلها كما هو الشأن بالنسبة الى أكثرية الخدمات المدنية الوطنية ؛ وأصبح موضع شك متزايد اليوم امكان الاستمرار في استخدام مفهوم الخدمة التي تشكل حياة وظيفية بالنسبة للمنظمات الدولية . وهنالك ثلاثة أسباب لذلك :

( أ ) اضطرت المنظمات ، على مدى الخمس وعشرين سنة الماضية الى الابقاء على شيء من المرونة في تكوين أماناتها لكي تكون قادرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للتوزيع الجغرافي العادل ؛ ومع أنه ستكون هناك حاجة أقل الى هذه المرونة مع احراز التقدم في تحقيق التوزيع العادل ، فانها لاتزال ، ومن المحتمل أن تظل لفترة لا بأس بها ، اعتبارا هاما بالنسبة لأكثرية المنظمات .

( ب ) ان بعض الدول الأعضاء لا تريد أن يعمل مواطنوها في منظمات دولية لأكثر من فترة محدودة ؛ وتقدم عادة خدمات هؤلاء الموظفين على أساس الاعارة من الخدمة الوظيفية ببلد انهم .

( ج ) وفوق كل ذلك فان مهام المنظمات في الصورة التي تطورت اليها على مدى السنين تتطلب ، وخاصة فيما يتعلق بالأعمال التكنولوجية المتخصصة والأنشطة التنفيذية ، وكذلك في بعض المهام الأخرى المحدودة المدة ، موظفين لا يقضون كامل حياتهم الوظيفية بالمنظمة . ولما كان التدريب والخبرة اللذان ينبغي أن يتوفرا لدى هؤلاء الموظفين لا يمكن توفيرهما داخل الأمانة وهو ما يحول دون تعيينهم قبل بلوغهم منتصف العمر (متوسط سن التعيين في الفئة الفنية وما فوقها يتجاوز الأربعين سنة) ، فانهم يعينون في مستويات أعلى من درجات الدخول العادية ؛ كما ان حاجة العمل في المنظمة الى حصيللة المؤهلات والخبرة التي يملكها فرد بالذات قد لا تدوم أكثر من سنوات قليلة هي عمر مشروع واحد أو مؤتمر خاص مثلا ؛ وأخيرا فان كثيرين من هؤلاء الأخصائيين

أنفسهم لا يرفبون في قضاء أكثر من عدد محدود من السنوات في الخدمة الدولية يفضلون بعهده العودة إلى الممارسة المعتادة لمهنتهم بدلاً من تطبيقها على التعاون الدولي . ولا يمكن ادراج هؤلاء الموظفين الذين يختلف عددهم من منظمة إلى أخرى ويتجه إلى الزيادة في جميع المنظمات ، في النمط التقليدي لموظفي الخدمة المدنية الدولية الدائمة . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن نسبة الموظفين العاملين في وظائف تعمل من تبرعات ليس من المضمون أن تستمر هي نسبة آخذة في الازدياد ؛ كما أن المنظمات عموماً تجد مشقة لدى تعيين موظفيها الدائمين بسبب عدم اليقين الذي يميز هذه الأيام .

٥ - وقد انخفضت في السنوات الأخيرة ، بصورة ملحوظة ، نسب الموظفين المعيّنين في وظائف دائمة أو وظائف تستغرق كل حياتهم الوظيفية في جميع المنظمات تقريباً ؛ ومع أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين الذين قضوا فترة طويلة في الخدمة الوظيفية بدون تعيينات دائمة فإنه ليس هناك أي مجال للشك في أن الأماكن التي يشغلها موظفون يعملون لفترة تستغرق أقل من حياة وظيفية كاملة آخذة في الازدياد في أكثرية المنظمات . وبالرغم من أنه توجد ، تقليدياً ، رابطة ضمنية بين حياد واستقلال الأمانات والخدمة الوظيفية ، فإن من الخطأ استنتاج أن الامتثال لأعلى معايير الحياد والنزاهة ينتهي بالضرورة لأن أمن البقاء بالوظيفة لم يعد النمط السائد للخدمة . فالخدمة تتوفر حوافز أخرى لهذه الخصال ، مثل المركز الخاص الممنوح لموظفي الخدمة المدنية الدولية والجاذبية الذاتية للرسالة التي تضطلع بها المنظمات . وليست هناك أية أدلة تشير إلى أن المعايير في المنظمات ذات النسب المنخفضة من الموظفين الذين يكرسون لها كل حياتهم الوظيفية تختلف عن معايير المنظمات الأخرى ؛ كما لا يوجد أي أساس للاعتقاد بأن المعايير تكون أعلى إذا منح كل الموظفين عقوداً دائمة . فهناك طرق أخرى للحفاظ على أعلى المعايير مثل استخدام الأساليب الموضوعية الدقيقة في التوظيف وتوفير القيادة والإدارة المستنيرتين ، وينبغي اتباع هذه الطرق بحزم . فهي بدون شك أهم بالنسبة لفعالية الخدمة المدنية الدولية من أية تدابير ممكنة فيما يتعلق بالنسب الخاصة بمختلف أنواع العقود .

٦ - ومن الضروري ، قبل النظر في تلك التدابير الممكنة ، الإشارة إلى نطاق وحدود التنسيق والعمل المشترك بين مختلف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في المسائل الخاصة بالسياسات المتعلقة بالموظفين . وقد وجهت الإدارات نظراً لجنة الخدمة المدنية الدولية إلى هذه القيود في بيانها السابق ( الوارد في الوثيقة ICSC/15/R.17/Add.2 ) . ويكفي أن نكرر هنا أن المنظمات قد أنشئت ، عمداً ، بولايات دستورية مختلفة ولذلك فإن لها طرق عمل مختلفة واحتياجات وظيفية مختلفة . وتخضع كل منظمة لسلطة هيئاتها التشريعية والإدارية المستقلة التي وضعت على مدى السنين سياسات الميزانية والتوظيف والسياسات الأخرى التي رأتها مناسبة لمطالبات المنظمة . وينبغي أن يوضع دائماً هذا التنوع الفعال والضروري للمنظمات في الاعتبار ؛ إذ لا جدوى من محاولة فرض صيغة قد يتضح أنها ملائمة لمنظمة معينة على جميع المنظمات باسم التوحيد . وهذا لا يعني

أنه ليس هناك حاجة الى ادخال تحسينات أو انه لا يمكن القيام بذلك ؛ فقد يتحقق عرضا لـ سـ دى القيام بذلك مزيد من الانسجام بين سياسات المنظمات وممارساتها ، مما يشجع قيام خدمة مدنية د ولية موحدة أفضل . ولكن من الضروري ، بغية تحقيق ذلك ، أخذ الأوضاع المختلفة للمنظمات في الاعتبار ، والاحترام الكامل للمسؤوليات الخاصة لهيئات التداول والهيئات التنفيذية لكل منظمة .

٧ - وينبغي التمييز بوضوح بين ثلاثة مفاهيم ليست مترادفة ولا هي قابلة للتبادل على نحو كامل :

( أ ) التعيينات الدائمة وتقابلها التعيينات المحددة المدة ؛

( ب ) الوظائف المستمرة وتقابلها الوظائف غير المستمرة ؛

( ج ) الموظفون الدائمون ويقابلهم الموظفون غير الدائمين .

٨ - وتجدر الادارات تأييد هذا للنتيجة التي توصلت اليها لجنة الخدمة المدنية الد ولية عام ١٩٧٩ وفادها " ان وجود نواة أساسية من الموظفين الدائمين أمر مطلوب في الخدمة المدنية الد ولية وأن هذه النواة قد تختلف في حجمها من منظمة لأخرى ، ويتوقف ذلك على الاحتياجات المحددة لكل منظمة " وأن يتم " تحديد نسبة الموظفين الدائمين الى الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة على أساس كل منظمة على حده " ( A/34/30 ، الفقرتان ٢٠٦ و ٢٠٧ ) . وتتفق الادارات في الاعتراف بأن من غير العملي محاولة وضع قواعد تطبق على نطاق المنظومة في هذا الصدد ؛ تود أن تضيف انه بالنظر الى تغير المهام والاحتياجات من حين الى آخر ، داخل كل منظمة ، فسيكون من المستصوب تحديد نسبة دائمة للموظفين الدائمين الى الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة . وكما ذكرت اللجنة فان هذه المسألة ينبغي أن يكون الحكم عليها " في المقام الأول بمعيار كفاءة الأمانات في أداء مهامها " ، وان هذا الحكم يجب أن يكون قيد الاستعراض المنتظم ولا يمكن فصله عن المسؤولية عن سير برنامج المنظمة .

٩ - وذكرت اللجنة ، كذلك ، ان طبيعة المهام التي يتعين أدائها ، سواء أكانت مستمرة أم غير مستمرة " هي أحد " المعايير التي ينبغي بها تحديد الاحتياجات من الموظفين الدائمين أو بعقود محددة المدة ( A/34/30 ، الفقرة ٢٠٧ ) . ومن الواضح ان هذا المعيار ليس هو الوحيد المطبق لأنه قد يكون من الأفضل في كثير من الأحيان ، توخيا لمزيد من الفعالية ، شغل الوظائف المستمرة من جانب موظفين بعقود طويلة المدة ، الا أن الأمر ليس كذلك دائما . فمثلا ، يجب ترك مجال للمرونة من أجل مواكبة التغييرات في البرامج ، ويجب اعطاء الموظف المعين حديثا الذي لم يؤهل بعد للتعيين الدائم ، الخبرة اللازمة في الوظائف المستمرة أو الوظائف التي تحمل طابع النواة الأساسية . ومن ناحية أخرى ، فان المهام المستمرة يمكن ، في أكثر الأحيان ، أن يؤديها الموظفون الدائمون ذوو الخبرة بأكبر قدر من الفعالية . وفي بعض المنظمات ، تقوم الهيئات التشريعية بتحديد النسبة القصوى من الموظفين الدائمين ؛ وفي حين أن تقدير حجم المهام المستمرة

قد تكون من بين المعايير التي تأخذها الهيئة التشريعية في الاعتبار ، فقد تكون هناك (وكثيراً ما يحدث ذلك) اعتبارات أخرى للسياسة العامة لها الأسبقية . ولأن الأمر كذلك ، وبدون التقليل من أهمية التمييز بين الوظائف المستمرة وغير المستمرة لأفراض مثل التخطيط للأيدى العاملة ، فإنه بيد وغير ندى شأن في تحديد أى نوع من الموظفين ، أو أى خليط من أنواع مختلفة منهم ، يمكن أن يكفل الفعالية لأمانة ما على أفضل وجه .

١٠ - وفي حين أن " الموظفين الدائمين " ، أى الذين يتفرغون لحياة وظيفية دائمة هم العاملون بحقوق دائمة ، فإنه ينبغي الحرص على تجنب الانطباع بأن الوظيفة " الدائمة " لا تعنى سوى مزاولة الوظيفة والترقيات ، أو تنطوى بالضرورة على الخدمة مدى الحياة . فالموظفون المعينون بحقوق محددة المدة (أو المجددة تعييناتهم هذه) لا يستثنون من التطوير الوظيفي والتخطيط الوظيفي بما يتلاءم مع طول مدة توظيفهم وطبيعته ، وهذا ما سلّمت به اللجنة في تقريرها السنوي الخامس ( A/34/30 ، الفقرة ٢٠٩ ) .

١١ - وترى الإدارات أن مفاهيم الحياة الوظيفية ، الوارد ذكرها في قرار الجمعية العامة ٢١٠/٣٥ ، ينبغي اعتبارها على أنها تتعلق بمسألة ما إذا كان ينبغي النظر إلى الخدمة المدنية الدولية على أنها تعنى خدمة دائمة يؤدى بها موظفون يتفرغون لحياة وظيفية كاملة . وان اجابته الإدارات على هذا السؤال واضحة : فهي ، وان اعترفت بما تقدمه الخدمة الدائمة من اسهام في ضمان نزاهة واستقلال الخدمة المدنية الدولية ، فإنها يجب أن تعترف كذلك بوجود أسباب صحيحة لدى الهيئات المختصة بكل المنظمات قررت على أساسها ان جزءاً من الموظفين لا يمكن توظيفه بصفة دائمة ، وان هيئات بعض المنظمات قررت أن تحد من نسبة موظفيها الذين يمكن أن تضمن لهم وظيفة دائمة بموجب عقد دائم . ولا تعتبر الإدارات ان هذه الحالة مسؤولة ، ولا ينبغي أن تكون ، عن أى هبوط في معايير نزاهة واستقلال الخدمة المدنية الدولية ، بشرط أن تبذل جهود مستمرة للابقاء على هذه المعايير بوسائل أخرى مثل أساليب التوظيف الموضوعية والصارمة والإدارة مستنيرة ، وبشرط منح الارشاد والدعم اللازم لتلك الجهود من طرف الرؤساء التنفيذيين والدول الأعضاء . وان الدور الذى ينبغي أن تمارسه لجنة الخدمة المدنية الدولية ، بالنسبة للإدارات والموظفين والحكومات ، في توجيه هذه الجهود وتعزيزها ، هو دور متحيّز بشكـال واضح .

### أنواع التعيين

١٢ - هناك تباين من منظمة الى أخرى ، في الأسماء المستخدمة لمختلف أنواع التعيين وما يرتبط بها من شروط ، لكن هذا الاختلاف سطحي أكثر منه حقيقي . وتتألف التعيينات ، أساساً ، من نوعين : التعيينات لمدة محددة وتلك التي ليس لها حد زمني . وكما ذكرت الإدارات في الفقرة ٦٤

من الوثيقة ICSC/15/R.17/Add.2 ، فإنها على استعداد لأن تحاول ازالة أوجه التباين غير اللازمة في تسمية أنواع التعيينات المستخدمة وشروطها ، وستفعل ذلك في سياق عملها الجارى للتوفيق بين النظم الادارية للموظفين بمقتضى المادة ١٥ من النظام الأساسي للجنة الخدمة المدنية الدولية. وهذا الاستعراض سيتيح الفرصة ، كذلك ، لكي ترى بعض المنظمات ، في ضوء تجربتها الخاصة وتجارب الآخرين ، ان كان يمكن الاستغناء عن بعض أنواع التعيينات التي تستخدمها الآن .

### التعيينات الدائمة

١٣ - ثمة تساؤلات يتعلق معظمها ، وهذا أمر متوقع ، بالتعيين لفترة زمنية محددة ( "دائم" و "متوسط المدة" و "نهائي" ، الخ . ) . وبالنظر الى ما تمثله هذه التعيينات من التزام طويل الأجل بالنسبة للمنظمة ، فان من الواضح أن الاعتناء بمنحها واجب ، بوجه خاص . ولهذا السبب ، يزداد الاعتقاد بأنه لا ينبغي منح التعيين الدائم الا بعد أن يقضي الموظف عدة أعوام (بين ثلاثة وستة أعوام ، مثلا ) في تعيينين متعاقبين ، أو أكثر ، يعقود محددة المدة ؛ وهذا الأمر (الذى يمارسه بالفعل عدد من المنظمات) يتيح وقتا كافيا للحكم ليس فقط على عمل الموظف ، بل وكذلك على صلاحيته الشاملة لحياة وظيفية كموظف مدني دولي . كما يعطي الفرد الوقت لكي يقرر ان كان على استعداد للالتزام الفكري بالعمل في المنظمة لفترة أساسية من الزمن ، وهذا ينبغي أن يكون المقابل الذى يقدمه الموظف لقاء التزام المنظمة بأنها ستظل توظفه حتى سن التقاعد (فيما عدا الظروف المحددة تحديدا دقيقا والتي قد تنتهي فيها الخدمة قبلئذ) . ومن ناحية أخرى ، ثمة مخاطر باحتمال فقد ان بعض المرشحين الجيدين ما لم يطمئنا ، من البداية ، على توافر الاستقرار في التوظيف ؛ وقد يكون ذلك صحيحا بالنسبة لكل من الذين يدخلون الخدمة عن طريق امتحان رسمي في بدء حياتهم الوظيفية وأولئك الذين يدخلونها في وقت متأخر نسبيا من حياتهم الوظيفية . فبالنسبة للنوع الأول - وشريطة الدقة الكافية في عملية الانتقاء والامتحان والاستفادة على النحو المناسب من فترة الاختبار - يجوز الاستمرار في استخدام التعيينات الاختبارية التي يتوقع تحولها الى الصفة الدائمة ؛ فغير أن معظم المنظمات تضع قيودا على العدد الذى يمكن أن تستخدمه من موظفين مبتدئين من هذا النوع ، وتفضل صيغة الأخذ بفترة ابتدائية من التوظيف يعقود محددة المدة تصلح كفترة اختبار مطولة .

١٤ - وعند منح التعيينات الدائمة للموظفين الذين هم في الخدمة بالفعل ، ينبغي عدم استثناء من أوكلت اليهم ، في ذلك الحين ، وظائف غير مستمرة (أو وظائف ليست مسماة على أنها تشكل جزءا من "النواة الأساسية") بسبب ذلك ، اذا كانوا مؤهلين ؛ لذا ، ينبغي عدم من يشغلون وظائف متصلة بالمشاريع من الحصول على وضع الموظف الدائم ، اذا استطاعت المنظمة أن تتنبأ بالحاجة الى توظيفهم الى أجل غير مسمى . وعلى نقيض ذلك ، فان خدمة موظف ما في لحظة معينة في وظيفته

مستمرة (أو أساسية) ، رغم ما لهذه الحقيقة من أهمية واضحة ، ينبغي عدم اعتبارها على أنها تعسفي ضمناً أن الموظف ، مؤهل بصفة تلقائية للتعيين الدائم .

١٥ - وينبغي ألا تكون جنسية الموظف معياراً في اتخاذ القرار بشأن منحه ، أو عدم منحه ، تعييناً دائماً . فعامل الجنسية يؤخذ في الاعتبار الكامل عند التوظيف وينبغي ألا يشكل ، بعدئذ ، عاملاً في تقرير الحياة الوظيفية للموظف ، التي يجب أن تتقرر فقط على أساس احتياجات المنظمة وجدارة الموظف .

١٦ - وما من قرار يقضي بمنح تعيين دائم إلا ويعتمد ، في المقام الأول ، على الحكم الواجب إصداره بشأن ما للاستقرار والاستمرارية اللذين يوفرهما الموظف الدائم ، وما لمرونة وامكانيات التجديد للموظف بعقد محدد المدة ، من أهمية نسبية ، فيما يخص المنظمة ، في تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في تنفيذ برنامجها حاضراً ومستقبلاً . وفي بعض المنظمات ، هناك اختيار آخر بين الذين يتم انتقاؤهم للخدمة الوظيفية بتعيين ابتدائي (أي حسب نظام التعيين الاختباري المستخدم في الأمم المتحدة) والذين يتم انتقاؤهم للتعيين الدائم بعد قضاء عدة سنوات في تعيينات بعقود محددة المدة . كما ان القرار النهائي بشأن ما اذا كان ينبغي منح موظف ما تعييناً دائماً ، ينبغي أن يركز ، فقط ، على جدارة الفرد وصلاحيته بالنسبة لاحتياجات المنظمة ، مع استبعاد كل الاعتبارات الأخرى المشار إليها في الفقرات السابقة .

### التعيينات بعقود محددة المدة (٢)

١٧ - التعيينات بعقود محددة المدة هي تلك التي تتضمن تاريخ انتهاء الخدمة ولا تحتمل أي توقع للتجديد وتستخدم كتعيينات ابتدائية في جميع الحالات ، إلا في حالة منح تعيين اختباري في البداية . وتستخدم ، كذلك ، كتعيينات ابتدائية ، أو لاحقة ، حيث يكون تمويل الوظيفة أو مدة النشاط محدوداً أو غير مؤكد الطابع ، وحيث لا يسعى الموظف الى الحصول على وضع دائم ، وفي

(٢) تستخدم الأمم المتحدة مصطلح "المؤقت" كمقابل لمصطلح "الدائم" ، لان بهما ، أيضا فئة "تعيينات غير محددة" وهي فئة ليس لها تاريخ انتهاء محدد وان كان لا يتوقع الاستمرار فيها حتى سن التقاعد ، ويمكن إنهاؤها في أي وقت ، وذلك مثلا ، حينما تنعدم الحاجة الى الوظيفة كما هو الحال في الأنشطة التي ينبغي تجديدها لولايتها المتصلة بها من قبل السلطة التشريعية ، بين الفينة والأخرى . وتميل منظمات أخرى ، ليست لديها هذه الفئة من التعيينات غير المحددة وتلبي حاجات مماثلة بتعيينات لمقود محددة المدة ، الى الابقاء على مصطلح "المؤقت" لوظائف غير المنتظمة الأقصر أجلا بكثير ، واستخدام مصطلح "المحدد المدة" كمقابل لمصطلح "الدائم" .



جميع الحالات الأخرى حيث لا يكون مناسباً ، أو ممكناً ، منح وضع دائم . وهكذا ، تغطي التعيينات بعقود محددة المدة الحالات التي لا ترغب فيها المنظمة ، أو لا يرغب فيها الموظف ، أو كلاهما ، في إقامة علاقة دائمة (بما في ذلك النسبة المتزايدة من الحالات التي يترأى فيها أن التوظيف المحدود المدة مناسب لتلبية احتياجات المنظمة على نحو أفضل ) ، فضلا عن الحالات التي لا يمكن فيها منح وضع دائم ، وذلك ، مثلا ، بسبب وجود قيد على نسبة الموظفين الدائمين .

١٨ - وفي هذه الحالات الأخيرة ، كثيرا ما يتم تجديد التعيين بعقود محددة المدة عند انتهائه ، مرة أو عدة مرات ، لمدة تصل أحيانا الى عشرين عاما أو أكثر ، وذلك حين يرغب الموظف في الاستمرار في الخدمة وحين ترغب المنظمة في الاحتفاظ به . وقد سبق أن لاحظت لجنة الخدمة المدنية الدولية أن " أسلوب تعيين موظفين لسنوات طويلة ولكن على أساس مؤقت دون اعطائهم الشعور بالأمن الذي ينشأ عن التعيين الدائم " يرجع الى " وجود أسلوب للتوظيف ليس له مثيل في الممارسة الوطنية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص " ( A/33/30 ، الفقرة ١٦٧ ) . بيد أن اللجنة اعترفت بأن هذا الأسلوب هو نتيجة " للقيود التي تفرضها هيئات الإدارة على منح عقود دائمة " ( A/31/30 ، الفقرة ٣١١ ) . وأوصت اللجنة مرتين باستحداث " منحة نهاية الخدمة " تعويضا للموظفين الذين لم يجدد تعيينهم بعقود محددة المدة بعد أن تولد لديهم اثر التدابير العديدة لفترة كبيرة من السنين ، التوقع الفعلي ، وان لم يكن قانونيا ، بأن خدماتهم ستظل مطلوبة ، وحيث يؤدي غيابهم الطويل عن وطنهم الى ازدياد صعوبة عثورهم على عمل آخر . وقد رفضت الجمعية العامة هذه التوصية ؛ وتعرب الإدارات عن الأمل في أن تعود اللجنة الى هذا الاقتراح ، في فرصة قريبة مناسبة ، لأن الحاجة اليه أصبحت أكبر من أي وقت مضى .

١٩ - وقد اقترح طريق بديل لتلافي الشذوذ المتمثل في الخدمة الطويلة بعقود محددة المدة دون ضمان شغل الوظيفة ، هو ألا يسمح للموظفين الذين لم تتمكن المنظمة من منحهم تعيينا دائما ، بالاستمرار في التوظيف لمدة تتجاوز عددا محددًا من السنين (ست أو عشر سنوات ، مثلا) . لكن المنظمات التي تحد من عدد التعيينات الدائمة تعتبر أن هذا النهج يحقق عكس النتيجة المرجوة ؛ إذ سيكون معنى ذلك ، في أكثر الحالات ، ان المنظمة تكون مضطرة ، وفقا لقواعد ها ، لأن تحرم نفسها من الخدمات القيمة لموظف تحتاجه وترغب في الاحتفاظ به ، وربما سيكون معنى ذلك أن الكثيرين من الموظفين بعقود محددة المدة سيفضلون ترك العمل بعد عامين أو ثلاثة أعوام فقط ، حين تكون اعادتهم الى وظائف أخرى أسهل مما سيكون عليه الحال بعد ستة أو عشرة أعوام ؛ لكن ساعتها لن تكون قيمة الاستثمار المبدول في توظيفهم وتدريبتهم قد استردت بالكامل . وعليه ، فان الإدارات لا تلهد هذا الاقتراح وتقبل بالبديل الذي تمليه الضرورة ، وهو انه حين يكون عدد التعيينات الدائمة التي يسمح بها القرار التشريعي أقل من " النواة الأساسية " من الموظفين المستمرين المطلوبين للتشغيل الكفء ، يجب أن يخدم بعض الموظفين المستمرين بعقود متوالية محددة المدة . بيد أن هؤلاء الموظفين ، الذين يتساوون مع بقية الموظفين في غير ذلك من

من الأمور ، ينبغي أن تكون لهم الأولوية عند النظر في شغل التعيينات الدائمة لملء الشواغر ، لانه من الواضح انه كلما طال أجل بقاء الموظف في المنظمة وظل يقدم خدمة مرضية كلما ازداد مطلبه في الأمن الذي يوفره التعيين الدائم .

### الموظفون المعارون

٢٠ - من المعترف به أن بعض الموظفين الذين يخدمون في المنظمات لفترات محدودة ، يجيئون من وظائف دائمة كانوا يشغلونها في الخدمة العامة في بلدهم أو لدى أصحاب أعمال آخرين ويحتفظون بحقوقهم في العودة الى صاحب العمل الذي كانوا يعملون لديه . وهذا الموظف يمنحه صاحب العمل السابق اعارة (أو اجازة بدون مرتب أو ترتيبات أخرى ماثلة) . ولقد أصبحت مسألة ما اذا كان ينبغي أن تكون المؤسسة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة طرفاً في هذا الترتيب موضع خلاف في السياسة بين المنظمات . فبعضها يعتبر الترتيب ثلاثياً حتى تستطيع المنظمة أن تؤمن موافقة الحكومة المعيرة أو صاحب العمل المعير قبل أن تعرض التوظيف على الموظف أو تعدل من الشروط بدرجة كبيرة فسي غير ذلك من الحالات ؛ وبعض هذه المنظمات لا تعتبر الموظف المعار مؤهلاً للتعيين الدائم . وثمة منظمات أخرى ترحب بالمساعدة التي تقدمها الدول الأعضاء في توفير موظفين مؤهلين تأهيلاً مناسباً ، الا انها تعتبر العلاقة التعاقدية بين المنظمة وموظفيها علاقة ثنائية لا تتأثر بروابط أخرى قد تكون للموظف ؛ وعليه ، فان المسائل المتصلة بالحياة الوظيفية للموظف هي أمر ينبغي معالجته بين المنظمة والموظف الذي هو مسؤول وحده عن اجراء أية ترتيبات لازمة مع صاحب العمل السابق . وتوجد ، كذلك ، ممارسات أخرى وسيطة تأخذ في الاعتبار ، في جملة أمور ، آراء الدول أعضاء معينة .

٢١ - وترى الادارة في مختلف المنظمات ان التماثل الكامل في هذا المجال ، كما هو الحال في مجالات أخرى ، أمر متعذر . فبعض المنظمات ملزمة بموجب أنظمتها بالاقتران على تعيين الموظفين الذين تقدم طلباتهم عن طريق الادارات الوطنية المختصة ، في حين ان منظمات أخرى حرة في تلقي ترشيحات مباشرة وكذلك في تلقي توصيات رسمية ؛ ويستمد البعض معظم موظفيها من ادارات يمكن الاعارة منها في حين ان منظمات أخرى تأخذ موظفيها في معظم الحالات من مصادر العمل السابق التي لا تبدى استعداد المنح موظفيها اجازة عند الاعارة . بيد ان ادارات المنظمات تشير بأن لجنة الخدمة المدنية الدولية قد ترفب في وقت ما في المستقبل في دراسة المسائل المبدئية التي تثار بشأن الاعارة فيما يتعلق بالخدمة المدنية الدولية ، وكذلك جوانبها القانونية والتعاقدية ومسائل مثل تطبيق نوع خاص من التعيين فيما يتعلق بالموظفين المعارين بدلاً من التعيين المحدد المدة النمطي وهل ينبغي أيضاً توسيع الترتيبات التي قد توضع مع حكومات الدول لتشمل الاعارة من أنواع أخرى من العمل في الدولة ، مثل الجامعات والمعاهد والمشاريع الخاصة وهكذا .

## التوظيف

٢٢ - يشكّل موظفو الخدمة المدنية الدولية الجزء الأكبر من موارد جميع المنظمات ( ان يدرس حوالي ٧٠ الى ٨٠ في المائة من الميزانيات لتكاليف الموظفين ) ؛ ومن الضروري لذلك أن تكون الأساليب المتبعة في توظيف الموظفين من نوع يكفل انهم يحققون أعلى معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة ، وان يكون الأشخاص المختارون هم أكفأ من يمكن الاهتداء اليهم ، مع مراعاة سياسات المنظمات واحتياجاتها . وهذا الأمر هام بوجه خاص عندما يتعلق الأمر بالموظفين الذين يعينون مع توقع أن يقضوا جانباً كبيراً من حياتهم العاملة مع المنظمة ، بما في ذلك الموظفون الذين يعينون على رتب الدخول لأغراض التدرج في السلم الوظيفي ، ولكن الاجراءات الدقيقة والموضوعية لا تقل أهمية في انتقاء الموظفين بغية القيام بمهام لفترات محددة .

٢٣ - وينبغي أن تكون معايير الكفاءة والجدارة والنزاهة متماثلة مهما كان طابع الاستخدام المتوخى للموظف أو مدته المتوقعة ؛ ولا غنى عن ذلك اذا أريد الابقاء على أعلى المعايير في خدمة تتضمن نسبة عالية نسبياً من الموظفين الذين يخدمون فترة تقل عن مدة الخدمة الكاملة . وستتفاوت مع ذلك معايير الجدارة المطبقة : ففي حالة أولئك الذين يتوقع بسبب طبيعة تخصصهم أو لأسباب أخرى أن يخدموا لفترة محددة ، ستسود مؤهلاتهم للوظيفة التي ينظر في شغلهم لها وقدرتهم على تأدية الوظائف بالكامل من البداية مع حد أدنى فقط من التكيف ، أما في حالة الذين يوظفون في سن صغيرة أو الذين يتوقع أن يخدموا لفترة أطول فقد تكون قدرتهم على التطور واستعدادهم لتأدية أعمالهم على مستوى أعلى أو أرحب أفقا من ذلك الذي سيعينون عليه في البداية ، أكثر أهمية من انتاجيتهم الفورية . ومع ذلك يمكن أن يكون الاختبار دقيقاً جداً في كلتا الحالتين حيث انه لن يتقرر عادة ما اذا كان الموظف سيصبح دائماً أم لا حتى تنقضي عدة سنوات من العمل تحت التجربة أو لأجل محدد .

٢٤ - وتوافق ادارات المنظمات على وجوب توسيع استخدام الانتقاء المنهجية وبوجه خاص في التوظيف من الخارج في وظائف صغيرة . وتوافق أيضاً على انه ينبغي اتباع الأساليب المنهجية والصارمة في التقييم واجراء المقابلة والانتقاء على جميع المستويات ، على أن يشترك في العملية ، حيثما أمكن ، المتخصصون الذين يعرفون العمل الذي ينظر في تعيين المرشح فيه . وفي الوقت نفسه ، لا ينبغي التفاوضي عن الحقيقة المتمثلة في أن الامتحانات التحريرية واختبارات المعرفة ليست ، على الرغم من أهميتها ، الوسائل الوحيدة للانتقاء الموضوعي ؛ وبوجه خاص في تقييم صفات مثل الملائمة للعمل في وسط يتألف من مختلف الخلفيات الحضارية والقدرة على نقل المعرفة الفنية والقدرة التنظيمية ، ويمكن اتباع وسائل أخرى لاستكمال القدرات الطبيعية للموظف والاقبال من خطير الذاتية . ومن هذه الوسائل اجراء المقابلة المنظمة والمنهجية ؛ كما ان اشتراك مجالس أو أفرقة استشارية في عملية الانتقاء ضمان أيضاً للموضوعية .

٢٥ - وينبغي استيفاء متطلبات التوزيع الجغرافي العادل في مرحلة اجتذاب المرشحين ؛ وهي لا تتعارض على أي نحو مع أعلى معايير الجدارة والكفاءة ؛ بيد ان الوفاء بكل من مجموعتي المعايير في الوقت ذاته يدعو الى عناية وجهود اضافية في عملية البحث والانتقاء ، وتزداد صعوبة المهمة بمتواليته هندسية مع اضافة مزيد من الأهداف .

٢٦ - وتعتمد القدرة العملية للمنظمات على تطبيق هذه الأساليب المحسنة - التي تقـ... استصوابها منذ وقت طويل بالطبع - على عاملين . الأول ، أن عملية التوظيف المنهجية تتطلب... تقدير الاحتياجات مقدما بفترة كافية أو الإبقاء على قوائم الاحتياطي التي يمكن شغل الشواغر غير... المتوقعة والعاجلة منها . وهذا أمر يتعلق بتخطيط وتنظيم محسنين للميد العاملة ، تكـ... الادارات مسؤولة عنه . غير ان المطلوب الثاني هو توفر موارد أكبر للتوظيف : أى لجهود توسيع نطاق البحث عن الموظفين ، وإيجاد مزيد من بعثات التوظيف وتنظيم الامتحانات والاختبـ... وزيادة وتحسين المقابلات مع المرشحين ، الخ . ولا ريب أن تكريس موارد أكبر للتوظيف سيكـ... استثمارا صائبا فيما يتعلق بكفاءة الموظفين مستقبلا ؛ ولكن المنظمات ترى انه ليس من المرجح أن يمكن القيام بذلك الا باعادة توزيع الموارد الحالية .

### التطوير الوظيفي

٢٧ - من مصلحة المنظمة أن تنمي مواردنا البشرية وأن تنتفع بها أفضل انتفاع ، كما أن من مصلحة الفرد أن يجد التشجيع والمساعدة لتوسيع وتحقيق قدراته . ولا يقتصر التطوير الوظيفي بهذا المعنى على الموظفين الذين يعملون لأغراض التدرج في السلم الوظيفي ؛ فهو يهتم أيضا الذين يقعون فسي المنظمة لفترة محددة فقط ولكن فترة استخدامهم لا تدعو الى جمود الخبرة ولا ينبغي أن تفعل . وسوف تستفيد المنظمة ، وسوف يستفيدون هم أيضا ، اذا أتاحت لهم الفرصة لتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم المهنية وتوسيعها في أقرب فرصة واكتساب خبرة جديدة وتولي مسؤوليات جديدة ؛ وفي حالة أولئك الذين يعودون الى الخدمة الوطنية بعد العمل لفترة محددة ، فان التطوير الوظيفي لهم سيعزز فائدتهم لبلد هم فيما بعد . وعلى أية حال ، حيث انه لن يعرف عادة ما اذا كان الموظف سيصبح دائما الا بعد انقضاء عدة سنوات ، فان التطوير المنهجي لقدرات الموظفين وتخطيط خدمتهم ضرورة لبداية الخدمة . وسيكون التخطيط والتطوير الوظيفي ، على أية حال ، أكثر أهمية بالطبع لأولئك الذين يقعون للعمل على أساس طويل الأجل .

٢٨ - وتتوقف طبيعة ومدى امكانيات التطوير الوظيفي للموظفين الذي يمكن ، بل ينبغي ، توفيره تحققتا لمصلحة المنظمة والموظف المتبادلة ، للموظفين على اختلاف فترات استخدامهم المتوقعة وأنواع الوظائف التي يشغلونها ، على ظروف متعددة ، مثل الطابع الدائم أو المخصص لمهام المنظمة وطبيعة عملياتها وحجمها واحتمالات توسعها أو انكماشها . وفي حين يمكن تحديد بعض المبادئ العامة ، فانه يجب على كل منظمة أن تقرر الأهداف المعنية التي سيتشروع في تحقيقها فسي مجال التطوير الوظيفي والأساليب التي ستستخدمها ، في سياق أهدافها واحتياجاتها وامكانياتها الخاصة .

٢٩ - وان التدرج الوظيفي للموظفين في الفئة الفنية ، الذين جرى توظيفهم كمبتدئين ، سيتطور، بصورة طبيعية ، حتى المرتبة ف - ٤ على الأقل ، داخل المجموعة المهنية التي يكونون مؤهلين فيها . ولهذا الغرض ، يجب تعريف " المجموعة المهنية " تسريفا عمليا ، مع مراعاة الامكانيات والقيود الفعلية فيما يتعلق بتدرج ونقل موظفي كل منظمة . ويحتمل ، في بعض الحالات ، أن تكون المجموعات

أوسع من تلك الخاصة بالتصنيف الموحد للمجموعات المهنية ، لكنها قد تكون أضيق نطاقا بالنسبة لمجموعات أخرى ( وعلى سبيل المثال ، فان المحامين والاقتصاديين المتخصصين في فروع مختلفة من القانون أو الاقتصاديات ليسوا ، عادة ، قابلين للتبادل ) . بيد انه لا ينبغي استبعاد حدوث التنقلات المستعرضة بين المجموعات بالنسبة لأي رتبة ، بشرط أن تكون لدى الموظف المؤهلات المطلوبة ؛ ذلك أن جانباً من عمل الموظف المدني الدولي ، وهو الجانب الرئيسي ، في أحيان كثيرة ، ينطوي على تسهيل التعاون الدولي ، وليس على الممارسة المحضة لأية مهنة تقليدية ، ويمكن الاستعانة بهذه المهارة في مختلف المجالات المهنية بشرط أن يكون الموظفون مطمئنين بأسس تلك المهنة . ويصدق القول نفسه على التسيير الإداري . وبالتالي ، فان المبالغة في التأكيد على تطوير الوظائف في نطاق " المنفذ " المهني سيحرم المنظمة من الكثير من حسنات التفاعل . وعندما يتجاوز الأمر رتبة ف - ٤ أو ف - ٥ ، فان المجموعات المهنية التي يمكن استخدامها كمبادئ توجيهية للتدرج الوظيفي بالنسبة للرتب الأدنى تميل الى التجمع في قنوات أوسع ، حيث يجد المتخصص في مهنة ما نفسه يدير عمل اخصائين من مجموعات مهنية مجاورة ( على سبيل المثال ، مدير الشؤون الإدارية الذي تشمل أعماله الموظفين ، والشؤون المالية ، والخدمات العامة ، وما الى ذلك ) وهكذا ، يتنافس من أجل الترقية مع زملائه من تلك المجموعات الأخرى .

٣ - ويفترض التطوير الوظيفي درجة معينة من التخطيط الوظيفي المنهجي . وينبغي أن يستهدف ذلك التوفيق بين طموحات الموظف ومقدراته وبين امكانيات المنظمة واحتياجاتها المقبلة المتوقعة . كما ينبغي أن يكفل ما يلي :

( أ ) أن تجني المنظمة الفائدة الكاملة من الموارد والامكانيات البشرية لموظفيها ، وأن يكون لديها ، في كل الأوقات ، في جلة أمور ، الموظفون المؤهلون والمدربون المستعدون لملاءة الشواغر في الرتب الأعلى .

( ب ) أن يعطى الموظفون الحوافز والفرص لتطوير امكانياتهم ، وأن يعترف بنفعهم المتزايد بالنسبة للمنظمة . ويمكن أن يأخذ هذا الاعتراف ( الى جانب الزيادات المادية في المرتب ) شكل الانتقال الأفقي الى واجبات توفر تحدياً أكبر أو احتمالات أفضل ، أو الترقية الى مرتبة أعلى مع زيادة مستوى المسؤوليات . وفي بعض الحالات ، قد لا تتخذ الاعتراف بالنفع المتزايد شكل الترقية الى وظيفة تنطوي على واجبات مختلفة ( على سبيل المثال ، حينما لا تكون امكانيات الترقى من هذا النوع غير كافية ) ، ولكنه يتخذ بالأحرى شكل الترقية الى مرتبة أعلى في نفس نطاق التصنيف الوظيفي ( على سبيل المثال ، الى المرتبة الأعلى من مرتبتين مقترنتين ، أو بالترقية الشخصية ) . وكما ورد في الفقرات ٨٠ - ٨٢ من الوثيقة ICSC/15/R.17/Add.2 ، فان هناك انقساماً فسي آراء المنظمات فيما يتعلق باستخدام هذه الطرق لإدارة شؤون الموظفين ، وانا أريد التوصل الى نهج موحد ، فان ذلك ينبغي أن يحدث بصورة طبيعية من خلال تبادل الخبرات بين المنظمات ، ولا يمكن فرضه باسم الاتساق .

٣١ - وينبغي أن يشترك في عملية التخطيط الوظيفي الموظف ، وكل من المشرف الحالي والمشرف والمشرف المحتمل مستقبلا ، وإدارة شؤون الموظفين . والقدر الذي يسير فيه التطوير الوظيفي وفقا لمخططات مجموعة معينة ما ، يمكن الاستعانة بمشورة وتوجيه متخصصين آخرين في تلك المجموعة المهنية . وقد يكون التخطيط الوظيفي مقرونا ، أو غير مقرون ، بإجراءات تقييم الآراء الرسمية ، وقد يمثل ، في بعض الحالات ، المضمون والمغزى لإجراءات التقييم التي تكون بالأحرى خلافا لذلك ، ذات طابع نظري ، وفي حالات أخرى ، قد يفضّل الاحتفاظ بعملية التخطيط منفصلة عن الإجراءات الدورية لوضع التقارير . وينبغي أن يكون من نتائجه الأساسية فهم الموظفين ما يحتمل أن يكون عليه تدرجهم في المنظمة مستقبلا . كما أنه ينبغي أن يكون من نتائج التخطيط الوظيفي اتخاذ قرارات متفق عليها بصورة مشتركة فيما يتعلق بالتدريب الإضافي الذي يلزم الموظفون الاضطلاع به استعدادا للتنافس من أجل المهام المقبلة التي حددت بوصفها الخطوات التالية الممكنة في حياتهم الوظيفية . وحينما توجد هذه الشواغر ، يجب تحقيق التوازن بين مطالب المرشحين الداخليين المستوفين للشروط ، الذين سيمثل تعيينهم في تلك الشواغر تحقيقا لحدى المراحل في حياتهم الوظيفية ، والمرشحين الخارجيين المستوفين للشروط ، الذين قد يساعد تعيينهم على تحقيق أهداف أخرى للسياسة المتعلقة بشؤون الموظفين . وأن النظام الإداري للموظفين يكفل للموظفين الذين هم في الخدمة أولوية النظر في أمرهم فيما يتعلق بالشواغر التي يكونون مستوفين للشروط الخاصة بها ، هذا على الرغم من أن طرق تنفيذ هذا الحكم تختلف من منظمة إلى أخرى ، فالسياسات والممارسات المعمول بها في كثير من المنظمات لا تسمح لها بالتمادي في اتجاه الاحتفاظ بوظائف معينة في سياق التخطيط الوظيفي ، وذلك ، على سبيل المثال ، باستبعادها من التعيين الخارجي ، أو بفرض حدود على التعيين الخارجي في الرتب التي هي أعلى من الرتب الابتدائية العادية . بيد أن من الواضح أن التخطيط الوظيفي سيسهل بالقدر الذي يتسنى به تشجيع التعيين الخارجي في الرتب الابتدائية العادية ، وتفضيله على اللاحق المباشر برتب أعلى ، حسب الاقتضاء .

٣٢ - ومن الناحية العملية ، تدرك المنظمات أن تجسيد المبادئ المقبولة بوجه عام في عمليات تطوير وظيفي ملموسة ليست بالمسألة الهينة في إطار البرامج المتغيرة ، والقيود المتعلقة بالميزانيات ، والتوجيهات الخاصة بالسياسة ، الذي يتعين على الإدارات أن تعمل داخله . وأن الخطط المتوسطة الأجل ، الخاصة بمعظم المنظمات ، توفر بالفعل ، أطارا يمكن أن يستند إليه ، بدرجة معينة من الترجيح ، تنوء فيما يتعلق باحتياجات المنظمة في المستقبل إلى التطوير والتوظيف ، وكي تكون أنشطة التطوير الوظيفي ذات مغزى يجب أن تكون مرتبطة بتلك الخطط .

٣٣ - وكما هي الحال بالنسبة للتعيين ، فإن قدرة الإدارات على وضع وتنفيذ آلية منظمة للتخطيط الوظيفي تعتمد على مدى تيسر الموارد ، غير المتوفرة لهذا الغرض لدى معظم المنظمات ، والتي لا يمكن إيجادها إلا بإعادة توزيع الموارد المكرسة الآن لأغراض أخرى . وإذا كانت الموارد الهائلة المطلوبة لعملية التخطيط الوظيفي الفردى المستهلكة للوقت لا يمكن أن تتاح على الفور ، ينبغي ، مع ذلك ، أن يظل في وسع المنظمات الكبرى أن تتوخى آلية أكثر تنظيما لإدارة الموارد البشرية ، وهي تتطلع إلى دراسة هذا الموضوع من جانب لجنة الخدمة للمدنية الدولية .

٣٤ - وهناك موضوعان لهما أهميتهما الواضحة بالنسبة للتطوير الوظيفي ، لم يجرتا تناولهما هنا ، وهما تدريب الموظفين وتقييم الآداء ، إذ أن الأول سيكون موضوع دراسة كاملة للجنة الخدمة المدنية الدولية في سنة ١٩٨٣ ، استجابة لطلب الجمعية العامة ، وستقدم الإدارات بيانات كاملة عن آرائها بشأنه في ذلك الاطار ، أما بالنسبة للموضوع الثاني ، فقد طلبت اللجنة ، سنة ١٩٨٤ ، من المنظمات أن توافيها بتقارير عن تجربتها من حيث الاجراءات الجديدة التي أوصت بها اللجنة في دورتها الثالثة عشرة ( ٨/36/30 ، الفقرات ٢١٧ الى ٢٢٦ ) .

### خاتمة

٣٥ - حازل الرؤساء التنفيذيون ، في هذا البيان ، تحديد آرائهم المشتركة بشأن مجالات السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين ، التي حددت في قرارى الجمعية العامة ٣٥ / ٢١٠ و ٣٦ / ٢٣٣ ، وهي مفاهيم الحياة الوظيفية ، وأنواع التعيينات ، والتطوير الوظيفي ، والمسائل ذات الصلة بذلك . وحيثما كان هناك اتفاق عام على موقف أساسي ، فقد جرى توضيح ذلك ، كما انه حيثما وجددت خلافات في سياسات المنظمات وممارساتها فقد أعطيت الأسباب وراء ذلك . ولا يسعى البيان الى أن يغطي ، على نحو شامل ، كافة جوانب السياسة المتعلقة بشؤون الموظفين ، لذلك ، فانه ، بالإضافة الى الموضوعين المذكورين في الفقرة السابقة ، لم تدرج مسائل مثل تصنيف الوظائف ، واجراءات الانتقال والترقي . غير أن المنظمات تعتقد أن هذه الوثيقة يجب أن توفر للجنة الخدمة المدنية الدولية أساسا للتقرير المطلوب منها تقديمه الى الجمعية العامة عن " المبادئ العامة لتقرير شروط الخدمة " ، مع الاشارة ، أيضا ، الى بعض الاعتبارات الأساسية الأخرى التي تدخل في تقرير شروط الخدمة ، علاوة على جوانب السياسة الخاصة بشؤون الموظفين التي جرى بحثها آنفا .

٣٦ - وأول تلك الاعتبارات هو الأجر . وليس من الضروري الاشارة الى الأسس المستند اليها في تحديد الأجر لكل من الفئة الفنية أو فئة الخدمات العامة والفئات الأخرى المعينة محليا . بيد انه تجدر الملاحظة انه اذا كانت المبادئ المطبقة في كلتا الحالتين تتطلب أجرا ذا مستوى أعلى من المتوسط ( ما بين " الخدمة المدنية الأعلى أجرا " من ناحية ، و " أفضل الشروط السائدة " من ناحية أخرى ) فان ذلك ، أيضا ، يتبع نمط الخدمات المدنية الوطنية ، بنفس المبرر ، وهو أن شروط الأجر ذات المزايا النسبية تساعد على استقلال الخدمة عن التأثيرات غير المناسبة ، وعلى حيادها ونزاهتها . ومن هذه الزاوية ، فان أى اضطراب في النمط المتسق للأجر على شكل مدفوعات تكميلية من الحكومات لبعض الموظفين ، أو تخفيضات اجبارية تقوم بها الحكومات من مرتبات بعض الموظفين لا يمكن الا ان يهدد بخفض معايير الخدمة ، وربما يكون اخطار من عدم تمتع جميع الموظفين بضمان شغل الوظيفة مدى الحياة .

٣٧ - وهناك مبدأ عام ثان له أهميته الحيوية فـ دعم معايير كفاءة الخدمة ، وهو مشاركة الموظفين في تحديد شروط خدمتهم . وفي حين ان مدى هذه المشاركة وشكلها يمكن ان يكونا موضوع مناقشة ، فان الحاجة اليها أمر لا جدال فيه . وبالتالي ، فان من الضروري ان يوضع في الاعتبار انه لا يمكن ، بدون مشاركة الموظفين ، تغيير شروط الخدمة على نحو مرض أو رسم وتنفيذ السياسات المتعلقة بشؤون الموظفين

٣٨ - وخلاصة القول ، يود الرؤساء التنفيذيون أن يعيدوا تأكيد الأهمية التي يعلقونها على المحافظة على أعلى المعايير في الخدمة المدنية الدولية . وان ضمان شغل الوظيفة والحياة الوظيفية الدائمة كانا ، ولا يزالان ، الوسيلة الكفيلة بضمان النزاهة والاستقلال والكفاءة ، ولكنهما ليسا الوسيلة الوحيدة وحيثما لا يصبح ممكنا ، لأسباب مقبولة متصلة بالسياسة العامة أو بالشؤون الوظيفية ، أن يتألف الموظفون أساسا من موظفين دائمين ، فانه ينبغي ألا يدخر أي جهد في سبيل الإبقاء على معايير الخدمة من خلال سبل أخرى ، منها ، على سبيل المثال ، انتداب أساليب موضوعية وصارمة في التوظيف والادارة المستنيرة . ويدرك الرؤساء التنفيذيون ، تماما الإدراك ، مسؤولياتهم في هذا الصدد ، ويجب ، أيضا ، أن تلقى مساعيهم الدعم من جانب الهيئات التشريعية والتنفيذية ومن جانب حكومات الدول الأعضاء ، ويجب قبل كل شيء ، أن تنتهز لجنة الخدمة المدنية الدولية الفرصة المواتية ، التي يتيحها لها قانونها الأساسي لتوفير الإرشاد والقيادة من أجل تحسين وتعزيز الخدمة المدنية الدولية .

-----