

Distr.: General  
19 November 2020  
Arabic  
Original: English



الدورة الخامسة والسبعون

البند 146 من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

## نهج جديد لتنقل الموظفين: بناء منظمة مرنة من خلال إتاحة فرص للتعلم وتنمية المهارات أثناء العمل

تقرير الأمين العام

موجز

يعرض هذا التقرير نهجا جديدا لتنقل الموظفين، نهجٌ يعرف التنقل بأنه وسيلة يستفيد بها الموظفون من تنوع وثراء الولايات التنظيمية ومراكز العمل في الأمانة العامة للأمم المتحدة لاكتساب المهارات اللازمة من أجل تنفيذ الولايات المتغيرة المنوطة بالمنظمة وتطويرها باستمرار من خلال التعلم وتنمية المهارات أثناء العمل.

وقد اكتسبت الحاجة إلى الأخذ بنهج جديد لتنقل الموظفين زخما كبيرا في السنوات الأخيرة، انطلاقا من دوافع خارجية وداخلية من أجل التغيير التنظيمي. ويجب على الأمانة العامة أن ترعى تنمية المهارات التي ينبغي أن يكون الموظفون مجهزين بها من أجل تحقيق النتائج وتوليد الأثر على صعيد خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بيئة تقوم على بث الحياة من جديد في تعديلات الأطراف. ومن أهم هذه الكفاءات المهارات اللازمة للتفاعل مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة على أرض الواقع. ويتطلب بناء هذه المهارات وتطويرها فهما شاملا للولايات المتنوعة للمنظمة، يتم اكتسابه من خلال الخبرة والخدمة في مواقع جغرافية متعددة.

وتقع كفالة وجود إطار سليم لتعزيز الحياة الوظيفية في صميم المرونة التنظيمية، وهي إحدى النتائج الرئيسية الثلاث لإصلاحات إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة. ويرتكز الإطار على الروابط الرئيسية بين التعلم وتنمية المهارات من ناحية، وتحقيق التطور الوظيفي من ناحية أخرى. والهدف هو توضيح فكرة أن الأثر الوظيفي والامتياز المهني يجب أن يكونا المحركين الرئيسيين للمسار الوظيفي في



المنظمة، وبالتالي فإن التقدم الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باكتساب المهارات وتطويرها، ومن ثم بالتعلم. وستُبلّغ المنظمة بوضوح جميع الموظفين بتوقعاتها بشأن المهارات المطلوبة في المستقبل، وستوفر لهم فرصاً مجدية لتطوير هذه المهارات، مع مساعدتهم في الوقت نفسه على تحقيق الرضا الوظيفي. ويشكل النهج الجديد لتنقل الموظفين جزءاً أساسياً في هذا الإطار من منظور توفير الفرص الأساسية للتعلم وتنمية المهارات أثناء العمل وضمان نشر الموظفين على نحو يستجيب للاحتياجات في كيانات ذات ولايات واحتياجات تشغيلية مختلفة إلى حد كبير.

ويستخدم النهج الجديد لتنقل الموظفين سلطة الأمين العام لنقل الموظفين أفقياً في المنظمة، وذلك عملاً بالمادة 1-2 (ج) من النظام الأساسي للموظفين. وهذا النهج في جوهره يكمل الجهود التي تبذلها الكيانات من أجل التخطيط لتوفير خط إمداد بالمواهب التي تلبّي احتياجاتها المحددة من المهارات عن طريق تنفيذ تغييرات دورية في مراكز خدمة الموظفين، حسب الاقتضاء. ويكفل النهج أيضاً للموظفين فرصاً لاكتساب المهارات الأساسية وتنميتها أثناء العمل من خلال الخدمة عبر المواقع الجغرافية التي بها وجود للأمانة العامة.

والنهج الجديد المتعدد الأوجه، الذي تتواءم في إطاره مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين، تحدده شروط متعددة الأبعاد للتنقل. وتتطلب الظروف الواسعة النطاق والمتنوعة التي يختبرها الموظفون، مقترنة بدوافعهم الجوهرية للتميز المهني، ألا يقتصر هذا النهج على التوقعات المتعلقة بالتدرج الوظيفي التصاعدي. فالنهج المصمم خصيصاً لتلبية احتياجات الولايات، الذي ينقسم إلى مراحل ويكون مصحوباً بتدابير دعم تعزز ثقافة نمو المهارات على المدى الطويل من خلال التنقل، هو النهج الأنسب لواقع المنظمة ومستقبل العمل.

وبالتالي، فإن النهج الجديد لتنقل الموظفين هو تدبير طويل الأجل للاستدامة سيغير تدريجياً ثقافة الأمانة العامة، وسيغير من نسيجها في نهاية المطاف.

والجمعية العامة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

## المحتويات

## الصفحة

4	.....	أولا - مقدمة
4	.....	ثانيا - الدروس المستفادة من الجهود السابقة في مجال التنقل
5	.....	ثالثا - عرض قيمة النهج الجديد للتنقل
5	.....	ألف - الأساس المنطقي والأهداف
6	.....	باء - المبادئ والخصائص الرئيسية
8	.....	رابعا - تنفيذ النهج الجديد للتنقل
8	.....	ألف - امتلاك زمام عملية التنقل
9	.....	باء - مجموعات المواهب
9	.....	خامسا - الترتيبات الانتقالية
9	.....	ألف - الموظفون العاملون حاليا الذين يختارون المشاركة
10	.....	باء - المشاركة المتوقعة في عمليات التنقل
11	.....	جيم - توقعات تكاليف التنقل
11	.....	سادسا - إطار مؤشرات الأداء الأساسية
13	.....	سابعا - ملاحظات ختامية
13	.....	ثامنا - الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه
المرفقات		
14	.....	الأول - رسم ملامح النهج الجديد مقارنة بالجهود المبذولة سابقا في مجال التنقل
15	.....	الثاني - رسم بياني عالي المستوى لسير العملية المتصلة بالنهج الجديد لتنقل الموظفين
16	.....	الثالث - الحساب التفصيلي للمشاركة المتوقعة في عمليات التنقل
21	.....	الرابع - الحساب التفصيلي لتكاليف التنقل المتوقعة

## أولا - مقدمة

- 1 - يقَدِّم هذا التقرير استعراضا للتنقل ويحدد نهجا جديدا لتنقل الموظفين في الأمانة العامة للأمم المتحدة، وهو نهج يعرّف التنقل بأنه وسيلة يستفيد بها الموظفون من تنوع وثراء الولايات التنظيمية ومراكز العمل لاكتساب المهارات التي يحتاجونها من أجل تنفيذ الولايات المتغيرة المنوطة بالمنظمة وتطويرها باستمرار أثناء العمل وذلك من خلال التعلم وتممية المهارات.
- 2 - ويقدم التقرير عملا بقرار الجمعية العامة 265/68 ويستند إلى التقارير الدورية التي قدمها الأمين العام إلى الجمعية العامة منذ دورتها التاسعة والستين.
- 3 - وقد تم تنظيم التقرير على النحو التالي: يلخص الفرع الثاني الدروس المستفادة من الجهود السابقة المبذولة في مجال التنقل؛ ويعرض الفرع الثالث قيمة النهج الجديد لتنقل الموظفين؛ ويقدم الفرع الرابع معلومات مفصلة عن التنفيذ المتوخى للنهج الجديد؛ ويتضمن الفرع الخامس معلومات عن الترتيبات الانتقالية التي ستوضع خلال التطبيق التدريجي للنهج الجديد، بما في ذلك الآثار المترتبة على الموظفين والتكاليف؛ ويعرض الفرع السادس إطار مؤشرات الأداء الأساسية للتنقل؛ ويتضمن الفرع السابع ملاحظات ختامية. وفي الفرع الثامن، يدعو الأمين العام الجمعية العامة إلى الإحاطة علما بالتقرير.

## ثانيا - الدروس المستفادة من الجهود السابقة في مجال التنقل

- 4 - اعترفت الجمعية العامة مرارا بأهمية التنقل، وبأهمية الهدف المتمثل في تهيئة قوة عاملة عالمية ودينامية وقادرة على التكيف.
- 5 - وفي عام 2014، وافقت الجمعية العامة في قرارها 265/68 على اقتراح الأمين العام المتعلق بوضع نظام للتطوير الوظيفي والتنقل يتألف من جزأين، على النحو التالي:
  - (أ) التنقل المنظم: عملية داخلية للتنقل الأفقي للموظفين، يعرب فيها الموظفون العاملون حاليا عن رغبتهم في وظائف مشغولة. ويشارك في هذه العملية الموظفون الذين بلغوا الحد الأقصى لشغل وظائفهم، أو الموظفون الذين بلغوا الحد الأدنى لشغل تلك الوظائف بالنسبة لمن يختارون المشاركة؛
  - (ب) ملء الوظائف الشاغرة: الإعلان عن الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة التي يكون الاختيار فيها مفتوحا أمام جميع المرشحين (الخارجيين والداخليين).
- 6 - وعلى نحو ما وافقت عليه الجمعية العامة، نُفِّذ هذا الإطار الجديد على مراحل، حيث جرى تفعيل شبكة وظيفية واحدة في عام 2016 وأخرى في عام 2017، وكان من المقرر تفعيل شبكتين وظيفيتين كل سنة بعد ذلك. وتم إعمال الشبكة الوظيفية الأولى، وهي شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني، في عام 2016. وتم إعمال الشبكة الوظيفية الثانية، وهي شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عام 2017. وقدمت آخر المستجدات المتعلقة بحالة تنفيذ الإطار إلى الجمعية في دوراتها من التاسعة والستين إلى الثانية والسبعين (انظر A/69/190/Add.1، و A/70/254، و A/71/323/Add.1، و A/72/767).
- 7 - وفي عام 2017، أوقف الأمين العام مؤقتا تنفيذ نظام التنقل من أجل التفكير في الجهود السابقة المبذولة في مجال التنقل ووضع نهج يبني قوة عاملة مجهزة بالمهارات اللازمة للمستقبل. وفي عام 2018،

أجري استعراض شامل لتلك الجهود مع جمع تعقيبات من الموظفين المشاركين والموظفين عموماً والمديرين ومنفذي الإطار (انظر ST/SGB/2016/3/Rev.1). وشملت نتائج ذلك الاستعراض الوارد وصفها في آخر تقرير للأمين العام عن التنقل (A/73/372/Add.2) الدروس المستفادة، التي يرد موجزها في الفقرات أدناه.

8 - وظل تنقل الموظفين أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة. ولا يزال الموظفون والمديرون ينظرون إلى التنقل باعتباره عنصراً هاماً في الوفاء بولايات المنظمة وتلبية مقتضيات التطور المهني للموظفين. ويتيح التنقل للموظفين الاستفادة من تنوع وثراء الولايات ومراكز العمل، وهو ضروري لتلبية احتياجات الولايات التي لها وجود تشغيلي كبير.

9 - وثمة حاجة إلى اتباع نهج متعدد الأوجه إزاء تنقل الموظفين. وبما أن مختلف الكيانات والوظائف داخل الأمانة العامة لها ولايات واحتياجات مختلفة من حيث تنقل الموظفين، فإن الأخذ بنهج متعدد الأوجه، يدعمه التوجيه والرقابة المركزيان، سيكون أفضل سبيل للمضي قدماً بما يعكس احتياجات الإدارات والمكاتب.

10 - وينبغي تعزيز ثقافة تنقل الموظفين في جميع أنحاء الأمانة العامة. ومن الضروري أن يصبح تنقل الموظفين جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وسماتها المميزة، وأن يتم إبلاغ هذا التوقع بوضوح إلى جميع الموظفين والمرشحين الذين يتقدمون لشغل وظائف الأمانة العامة ويتم تعيينهم. وسيُدرج شرط جديد بشأن التنقل في الوظائف الشاغرة والعروض وخطابات التعيين، وسيُطلب من الموظفين المعيّنين حديثاً المشاركة، بحسن نية، في عمليات التنقل التي ينفذها الأمين العام.

11 - ويجب أن يصبح التنقل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لتعزيز الحياة الوظيفية وإدارة المواهب، مع التركيز على تنمية مهارات الموظفين من مستوى المبتدئين إلى الموظفين من الرتب المتوسطة، والتحفيز على تعزيز المسار الوظيفي.

12 - وبالنسبة للمهام التي تكون فيها المعارف والمهارات العالية التخصص أساسية لكي تحافظ المنظمة على ميزتها النسبية فلن يتم تطبيق التنقل الدوري للموظفين.

### ثالثاً - عرض قيمة النهج الجديد للتنقل

13 - عقب الاستعراض الشامل الذي أُجري في عام 2018، أصدر الأمين العام تكليفاً بوضع نهج جديد لتنقل الموظفين يكون تطلعياً ومستداماً، ويعكس الواقع التنظيمي، وتُدْمج في إطاره الدروس المستفادة من الجهود السابقة المبذولة في مجال التنقل. ويرد في هذا الفرع بيان لقيمة هذا النهج الجديد لتنقل الموظفين، ويتم تناوله بالتفصيل في الفروع اللاحقة من التقرير.

### ألف - الأساس المنطقي والأهداف

14 - تعود بداية الأساس المنطقي التنظيمي للتنقل إلى تأسيس المنظمة في عام 1945. فالأمانة العامة للأمم المتحدة وموظفوها يجسدون أسماً تطلعات شعوب العالم، وهي تطلعات يخدمها على أمثل وجه الموظفون ذوي الآفاق الدولية والطابع الدولي. وقد اكتسبت الحاجة إلى الأخذ بنهج جديد لتنقل الموظفين زخماً كبيراً في السنوات الأخيرة، انطلاقاً من دوافع خارجية وداخلية للتغيير التنظيمي، بينها الأمين العام في استعراضه العام لإصلاح إدارة الموارد البشرية للفترة 2019-2020 والآفاق المستقبلية (A/75/540). وتقتضي هذه العوامل أن تتخذ المنظمة تدابير لدعم اكتساب وتطوير المهارات التي ينبغي أن يكون موظفوها

مجهزين بها لتحقيق نتائج في عالم يزداد تعقيدا وتقلبا وترابطا. ومن المهم بصفة خاصة لتحقيق الأثر في سياق خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بيئة تقوم على "بث الحياة من جديد في تعددية الأطراف" (انظر قرار الجمعية العامة 1/75) أن تتوفر المهارات والكفاءات اللازمة للتفاعل مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في أرض الواقع. ويتطلب بناء تلك المهارات وتطويرها فهماً شاملاً وخبرة شاملة في العديد من المواقع الجغرافية.

15 - وستبلغ المنظمة بوضوح جميع الموظفين بتوقعاتها بشأن المهارات المطلوبة في المستقبل، وستوفر للموظفين فرصا مجددة لتطوير تلك المهارات، وفي الوقت نفسه ستساعدهم على تحقيق الرضا الوظيفي. ومن المهم التشديد على التكلفة المترتبة على عدم اتخاذ إجراءات. ففي عالم سريع التغير، تتطلب مهارات المستقبل من الموظفين التفوق في التنسيق والمرونة المعرفية والتعلم المستمر. وسيؤدي الافتقار إلى اكتساب المهارات أو التطوير حتما إلى تآكل المكانة المهنية، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية، وفقدان الإنتاجية، وتدهور الرفاه. وإذا لم تُتخذ إجراءات، فإن المنظمة تواجه خطر أن تتسم بالجمود بشكل متزايد، وأن تكون غير فعالة في تنفيذ الولايات، وألا تستجيب لاحتياجات وتوقعات العالم بأسره.

16 - وعلاوة على ذلك، وكما هو مبين في تقرير الأمين العام عن الاستعراض العام، فإن وجود إطار سليم لتعزيز التطور الوظيفي يقع في صميم المرونة التنظيمية، التي تعد إحدى النتائج الاستراتيجية المتوقعة الثلاث لإصلاحات إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة. ويرتكز الإطار على الروابط الرئيسية بين التعلم وتنمية المهارات من ناحية، وتحقيق الرضا الوظيفي من ناحية أخرى. ويجب أن يكون تحقيق الأثر الوظيفي والتميز المهني المحركين الرئيسيين للتطور الوظيفي في الأمانة العامة، وبالتالي فإن المسار الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم واكتساب المهارات وتطويرها. ويتمثل جوهر النهج الجديد لتقل الموظفين في توفير فرص التعلم وتنمية المهارات للموظفين أثناء عملهم من خلال الخدمة في مراكز العمل في المقر وخارج المقر. كما أن هذا النهج يكمل الجهود التي تبذلها الكيانات من أجل التخطيط لتهيئة خط إمداد المواهب التي تلبى احتياجاتها المحددة على صعيد المهارات من منظور تنفيذ ولايتها.

17 - وأخيرا، فإن تعدد أبعاد التنقل يتطلب اتباع نهج متعدد الجوانب تتماشى في إطاره أهداف المنظمة مع مصالح الموظفين. وتتطلب الظروف الواسعة والمتنوعة للموظفين، إلى جانب دوافعهم الجوهرية للتميز مهنيا، اتباع نهج لتقل الموظفين لا يعتمد فقط على توقعات التقدم الوظيفي التصاعدي، بل يكون نهجا كليا ينطوي على أقوى شكل من أشكال التعلم، ألا وهو التعلم من خلال الخبرة، مما يسمح بتطوير الكفاءات الأساسية لقوة عاملة مكتملة المقومات، ويوفر فرصا لمسارات وظيفية متعددة الاتجاهات بما يتماشى مع مستقبل العمل ويدعم ثقافة نمو المهارات على المدى الطويل من خلال التنقل. وبالتالي، فإن النهج الجديد لتقل الموظفين الوارد في هذه الوثيقة هو تدبير طويل الأجل للاستدامة، وليس تدبيرا يتوخى منه إنتاج "حلول سريعة" فورية.

## باء - المبادئ والخصائص الرئيسية

18 - سيستخدم النهج الجديد لتقل الموظفين سلطة الأمين العام في نقل الموظفين أفقيا عبر المنظمة، بما في ذلك الانتقالات الجغرافية عملاً بالمادة 1-2 (ج) من النظام الأساسي لموظفي الأمم المتحدة.

19 - وسوف يشمل النهج الانتقالات الجغرافية التي تنطوي على الخدمة لمدة سنة واحدة أو أكثر. وسيطبق على الوظائف المشغولة فقط. وسيجري الإعلان عن الوظائف الشاغرة بسبب حالات التقاعد

وانتهاء الخدمة وغير ذلك من الانتقالات لأغراض التوظيف التنافسي، كما هو الحال اليوم. وستُسْتَبْعَد من عمليات التنقل الوظائف المقرر إلغاؤها خلال الدورة المعنية.

20 - واعترافاً بتقرّر المؤهلات والخبرات المطلوبة للوظائف ذات التخصص العالي، سيشار إلى عدد من الوظائف على أنها وظائف غير قائمة على التناوب، ولا ينطبق عليها التنقل. أما الوظائف المتبقية، فسُتعتبر قائمة على التناوب وخاضعة للتنقل الجغرافي الدوري تبعاً لاحتياجات المنظمة حسب المهارات المطلوبة لما هو منوط بالمنظمة من ولايات متغيرة.

21 - وسيكون المستهدفون من النهج الجديد للتنقل هم جميع الموظفين الذين يشغلون وظائف قائمة على التناوب في جميع الكيانات. ومن بين مجموع عدد الموظفين في الفئة الفنية وفئة المديرين وفئة الخدمة الميدانية ذوي التعيينات المحددة المدة والمستمرة والتعيينات الدائمة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2019، كان 9 666 موظفاً (75 في المائة) في الفئة الفنية والفئات العليا، و 213 3 موظفاً (25 في المائة) في فئة الخدمة الميدانية (انظر المرفق الثالث، الشكل الأول من المرفق الثالث).

22 - وسيُطبق نهج التنقل الجديد تدريجياً، ليصبح جميع الموظفين العاملين في وظائف قائمة على التناوب مشمولين بسياسة التنقل في نهاية المطاف، وذلك من خلال تطبيقها على الموظفين المعيّنين حديثاً. وسيخضع لسياسة التنقل الموظفون الجدد الذين يلتحقون بالمنظمة في الفئة الفنية والفئات العليا حتى الرتبة مد-2 وفي فئة الخدمة الميدانية، وذلك تبعاً لفترة الخدمة وعلى أساس تصنيف المشقة لمركز العمل عند التعيين. وستنص خطابات تعيين الموظفين الجدد على أن الموظفين سيخضعون لسياسة التنقل التي تتبعها المنظمة عند استقدامهم وتعيينهم في وظيفة قائمة على التناوب.

23 - ويجوز للموظفين العاملين حالياً أن يختاروا المشاركة في التنقل على أساس طوعي وقائم على حوافز، مع التركيز بشكل خاص على المهنيين ممن هم في أوائل حياتهم المهنية من الرتبين ف-2 و ف-3. ولن يُطلب من الموظفين العاملين حالياً الذين يشغلون وظائف قائمة على التناوب أن ينتقلوا، ولن تتأثر شروط خدمتهم الحالية إلا إذا اختاروا المشاركة في العملية.

24 - وفي إطار النهج الجديد لتنقل الموظفين، سيولى اهتمام خاص للموظفين العاملين في مراكز العمل الشاقة. وينبغي ألا تتجاوز مدة شغل الوظائف أو الخدمة في مختلف الوظائف في مركز العمل نفسه سنتين بالنسبة لمراكز العمل الشاقة التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة (مراكز العمل المصنّفة في الفئتين دال وهاء)، ما لم تتم الموافقة على ذلك بصفة استثنائية بناءً على طلب الموظفين، مع تحديد مدة الانتداب القصوى والدنيا. وسيُمنح الموظفون الذين أمضوا أكثر من سنتين في مراكز العمل من هذا القبيل الأولوية للتنقل حسب الفئة والمهام.

25 - وأخيراً، سيكون هناك موظفون لديهم قيود خاصة تحد من مشاركتهم في التنقل. وستنشأ آلية لاستعراض طلبات الموظفين للاعتراف بالقيود الخاصة على أساس الاعتبارات الطبية والشخصية/الأسرية والنشغلية.

26 - ويُبين المرفق الأول الفوارق الرئيسية بين النهج الجديد لتنقل الموظفين والجهود السابقة المبذولة في مجال التنقل.

## رابعاً - تنفيذ النهج الجديد للتنقل

### ألف - امتلاك زمام عملية التنقل

- 27 - سيستند النهج الجديد لتنقل الموظفين إلى عمليات بسيطة ولا مركزية تدعمها إجراءات وآليات إشراف تضعها الإدارة المركزية للموارد البشرية من أجل تعظيم نطاق تطبيق النهج وضمان شفافية العملية واتساقها.
- 28 - وستحدد الكيانات الوظائف غير الخاضعة لمبدأ التناوب على أساس الولايات وتفرّد المؤهلات والخبرة المطلوبة لأداء المهام ذات درجة التخصص الاستثنائية، على أن تظل باقي الوظائف خاضعة لمبدأ التناوب. وعند تحديد الوظائف غير الخاضعة لمبدأ التناوب، يجب الحفاظ على توازن يكفل عدم الإفراط في عددها. ويُفترض أن تُصنّف حوالي 20 في المائة من الوظائف على أنها غير خاضعة لمبدأ التناوب؛ غير أن هذه النسبة قد تختلف من كيان إلى آخر. وسيتم تحديد الوظائف غير الخاضعة لمبدأ التناوب قبل تنفيذ النهج الجديد لتنقل الموظفين. وفي وقت لاحق، ستوضح إعلانات الوظائف الشاغرة ما إذا كانت الوظائف خاضعة أم لا لمبدأ التناوب من أجل تمكين الموظفين من اتخاذ قرار مستنير بشأن التقدم إلى الوظيفة. ولن يؤثر تحديد وظيفة ما بأنها خاضعة للتناوب على شروط خدمة الموظفين العاملين حالياً إلا إذا اختاروا المشاركة. وستوضع سياسات وتوجيهات تشغيلية تبيّن مبادئ ومعايير تحديد الوظائف غير الخاضعة لمبدأ التناوب.
- 29 - وستعمل الكيانات على إجراء عمليات تنقل مرة واحدة على الأقل في السنة. ويُتوقع أن تتسق الكيانات مواعيد شروعاتها في عمليات التنقل من أجل تعزيز نطاق ملائم للتنقل الجغرافي. وستحدد الإدارة المركزية للموارد البشرية المدة الموحدة للانتدابات استناداً إلى التصنيفات التي تضعها لجنة الخدمة المدنية الدولية لمراكز العمل من حيث المشقة.
- 30 - وستحدّد لعملية التنقل أهدافاً تتيح رصد أداء الكيانات على أساس البارامترات العامة لإطار مؤشرات الأداء الأساسية الذي يخضع له نهج التنقل الجديد والوارد وصفه في الفرع السادس من هذا التقرير، مع مراعاة الظروف الخاصة بكل كيان. وستوضع أهداف التنقل وستدرج في اتفاقات كبار المديرين.
- 31 - وسيكون النهج الجديد لتنقل الموظفين متوافقاً تماماً مع الجهود الجارية المتعلقة بالتنقل التي تبذلها الإدارات والمكاتب. ولا يتضمن إطار التنقل الجديد ما يمنع الكيانات المكلفة بمهام فريدة والتي لديها مكاتب في مواقع متعددة (مثل إدارة شؤون السلامة والأمن، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة) من القيام بعمليات تنقل داخلية منفصلة. ويمكن أن تجتمع الكيانات في مجموعات مع كيانات أخرى لديها مهام ووظائف مماثلة، إذا رغبت في ذلك. ولن يطرأ أي تغيير على برنامج إدارة إعادة الانتداب الذي تديره إدارة الدعم العملياتي للوظائف من الرتبة ف-2 التي تندرج ضمن برنامج الفنيين الشباب.
- 32 - ويمكن توسيع نطاق النهج الجديد لتنقل الموظفين ليشمل التنقل فيما بين الوكالات على النحو الذي أوصت به وحدة التفتيش المشتركة. وسيجري استكشاف مزيد من أوجه التأزر، ولا سيما جدوى إنشاء سوق مشتركة للإعلان عن الوظائف وتمكين كيانات الأمم المتحدة من الإعراب عن الاهتمام ومطابقة الموظفين بالوظائف المناسبة المتاحة على صعيد كيانات الأمم المتحدة وذلك في سياق الاعتراف المتبادل<sup>(1)</sup>.

(1) وفقاً لبيان الاعتراف المتبادل الذي أنشأته مجموعة الابتكار في أساليب العمل التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.



## باء - مجموعات المواهب

33 - سيُنشأ نظام لمجموعات المواهب من أجل تيسير تنقل عدد كاف من الموظفين بين الكيانات والمواقع الجغرافية، بالحجم المناسب، سواء بين المهام المتماثلة أو فيما بين المهام. وستُنشأ مجموعات المواهب بحسب طلب الكيانات على المهارات وبالنظر إلى ولاياتها، مع مراعاة الدرجة المتوقعة من التكامل بين مهارات الموظفين ووظائفهم.

34 - وسيتم تحديد مجموعات المواهب وإنشائها بدعم من الإدارة المركزية للموارد البشرية. وستكون مجموعات المواهب متسقة مع الإطار الاستراتيجي للتخطيط للقوة العاملة في المنظمة ويمكن أن تتغير من عملية تنقل إلى أخرى لكي تعكس الاحتياجات الناشئة من القوة العاملة في سياق ما يُناط بالكيانات من ولايات متغيرة.

35 - ويمكن لمجموعات المواهب أن تضم عدداً من المجموعات الوظيفية ويمكن للكيانات أن تتضمن إلى ما يكفي من مجموعات المواهب حسب ما تقتضيه احتياجاتها. وعند تشكيل مجموعة مواهب تضم كيانات متعددة، ستعمل فرق الدعم (الموارد البشرية و/أو مهام الإدارة في الكيانات) في مجموعة المواهب بشكل جماعي على تيسير عمليات التنقل، مع دعم القدرة القائمة بأدوات الدعم الآلي. وستكون مطابقة المرشحين بالوظائف، حسب أفضلية كل من المرشحين والكيانات، من اختصاص الكيانات؛ ويتخذ رؤساء الكيانات قرارات التنسيب النهائية بشأن الموظفين المشاركين في عمليات التنقل. وستوفر الإدارة المركزية للموارد البشرية الدعم في حالات عدم نجاح المطابقة، بما في ذلك عن طريق توفير خيارات خارج مجموعات المواهب. ويرد في المرفق الثاني رسم بياني عالي المستوى لسير العملية المتصلة بالنهج الجديد للتنقل.

36 - وسيشارك الموظفون الخاضعون لمبدأ التنقل الجغرافي في عمليات التنقل بصفة دورية، حسب المدة القياسية للانتدابات. ولتعظيم نطاق عمليات التنقل وتيسيرها بين الشبكات الوظيفية، سيكون بإمكان الموظفين الانضمام إلى أكبر عدد من مجموعات المواهب نتيجته لهم كفاءاتهم ومؤهلاتهم. وسيكون للموظفين حرية الإعراب عن اهتمامهم بوظائف متعددة من مختلف مجموعات المواهب، وترتيبها حسب الأولوية. وستُبدل جميع الجهود الممكنة لتلبية الخيارات المبيّنة.

37 - وسيكفل نظام مجموعات المواهب أن تتاح للموظفين فرص اكتساب الخبرة من خلال الخدمة في مراكز العمل الموجودة داخل المقر وخارجه. وسيخضع الموظفون المشاركون في عملية التنقل لانتقالات جغرافية بصفة دورية، مع إيلاء اهتمام خاص للموظفين العاملين في مراكز عمل شاقة.

## خامسا - الترتيبات الانتقالية

38 - تعني الترتيبات الانتقالية التدابير التي ستُتخذ لتشجيع الموظفين الحاليين على اختيار المشاركة في عمليات التنقل، على أساس طوعي قائم على الحوافز.

## ألف - الموظفون العاملون حالياً الذين يختارون المشاركة

39 - سيكون النهج الجديد الذي سيوضع لتنقل الموظفين وثيق الارتباط بكل من تعزيز المسار المهني والتعلم وتنمية المهارات، بالنظر إلى أن الموظفين العاملين حالياً الذين يختارون المشاركة سيتمكنون من توسيع نطاق خبراتهم واكتساب معارف ومهارات جديدة والتعلم من خلال الخدمة في سياقات جغرافية

وتنظيمية مختلفة. وستعمل الإدارة المركزية للموارد البشرية على ما يلي: (أ) تكثيف وتكييف الاتصالات الداخلية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة، ولا سيما المديرين والموظفين، من أجل تسليط الضوء على التعلم وتنمية المهارات من خلال التنقل؛ (ب) دعوة المديرين إلى تشجيع المشاركة في عمليات التنقل خلال الجزء المتصل بتطوير القدرات من المحادثات الجارية بشأن التعليقات على الأداء؛ (ج) النظر في وضع مزيد من الحوافز.

40 - ومن شأن التدابير التحفيزية، مثل اشتراط تجربة سابقة في الانتقال الجغرافي للتقدم لشغل وظائف من الرتبة ف-5 وما فوق، أن تشجع أيضا الموظفين العاملين حاليا على اختيار المشاركة. وستوضع أحكام محددة لهذه التدابير بالاقتران مع تعديل نظام اختيار الموظفين.

41 - ويمكن النظر في وضع تدابير للمكافأة والاعتراف من أجل زيادة تشجيع المشاركة في عمليات التنقل، مع نضج النظام وبحسب نطاق هذه الجهود وزخمها.

## باء - المشاركة المتوقعة في عمليات التنقل

42 - في نهاية المطاف، سيكون الموظفون المستهدفون بعمليات التنقل هم جميع الموظفين الذين يشغلون وظائف خاضعة لمبدأ التناوب. وسينفذ هذا النهج على أساس تدريجي بالتزامن مع تقاعد موظفين عاملين حاليا وانضمام موظفين معينين حديثا إلى المنظمة، يتعهدون بالتنقل الجغرافي، بالإضافة إلى الموظفين العاملين حاليا الذين يختارون المشاركة.

43 - وتبين تفاصيل الإسقاطات المتعلقة بالتقاعد للفترة 2020-2030 الواردة في المرفق الثالث أن ما متوسطه 46 من الموظفين الذين يشغلون وظائف برتبة مدير و 243 من الموظفين الذين يشغلون وظائف من الفئة الفنية و 101 من الموظفين الذين يشغلون وظائف في فئة الخدمة الميدانية يتقاعدون كل سنة. ويشير مزيد من تحليلات التقاعد إلى أن ما يقرب من 27 في المائة من الموظفين الحاليين سوف يتقاعدون بحلول عام 2030، وأن ما يقرب من 50 في المائة سيقتاعدون بحلول عام 2037، وأن 100 في المائة سيقتاعدون بحلول عام 2060. وبحلول عام 2060 على أقصى تقدير، سيكون جميع موظفي الأمانة العامة، باستثناء أولئك الذين يشغلون وظائف غير خاضعة لمبدأ التناوب، مشمولين بالجهود التي تبذلها المنظمة في مجال التنقل الجغرافي.

44 - وتتيح اتجاهات الموظفين التي يرد موجزها في المرفق الثالث، مع إدخال التعديلات اللازمة لوضع نطاق تنقل واقعي، إمكانية التنبؤ المستتير بعدد الموظفين الحاليين الذين سيختارون المشاركة في العملية. ففيما يتعلق بالموظفين من الفئة الفنية والفئات العليا، يركز نهج تنقل الموظفين الجديد على تطوير مهارات الموظفين في بداية مسارهم المهني؛ ومن ثم فإن التوقعات تستند إلى مجموع عدد الموظفين من الرتبين ف-2 و ف-3 (988 3 من الموظفين أو 40 في المائة من الموظفين) الذين يُتوقع أن يختاروا المشاركة. وبالنسبة للموظفين في فئة الخدمة الميدانية، تستند التوقعات إلى معدل المشاركة الحالي البالغ 15 في المائة، مع التعديل سنويا وفقاً لعوامل أخرى. ويمكن الاطلاع أيضا في المرفق الثالث على مزيد من التفاصيل عن المشاركة المتوقعة للموظفين العاملين حالياً الذين سيختارون الانضمام إلى العملية.

45 - وبما أن نسبة 20 في المائة من الوظائف يُتوقع أن تُعتبر غير خاضعة لمبدأ التناوب، من المتوقع أن يشارك 18 236 من الموظفين في عمليات التنقل بحلول عام 2030. ويتضمن المرفق الثالث مزيداً من التفاصيل، بما في ذلك المشاركة الإجمالية السنوية المتوقعة في عمليات التنقل، بحسب فئات الوظائف.

46 - وتتراوح التوقعات المتعلقة بمشاركة الموظفين في نظام التنقل الجديد بين 1 259 انتقالاً في عام 2022 إلى 2 609 انتقالات في عام 2030، بالمقارنة مع ما مجموعه 1 374 من الانتقالات الجغرافية في عام 2018. وبالتالي، من المتوقع أن تتضاعف المشاركة بحلول عام 2030، استناداً إلى افتراض مفاده أن النظام سينضج تدريجياً مع استمرار اختبارهِ وتطويرهِ. وبمجرد وضع نظام للتنقل، فإن النظام الحالي الذي يتم فيه التنقل على نحو مخصص بناء على مبادرة الموظفين سينخفض العمل به إلى حد كبير.

47 - وعلى الصعيد العالمي، لن يكون للنهج الجديد المتبع إزاء تنقل موظفي الأمانة العامة أي أثر صاف على التنوع الجغرافي أو المساواة بين الجنسين بالنظر إلى أنه ينطبق على الوظائف المشغولة. ومع ذلك، فإن التحليل المتعمق لحالات التقاعد من منظور التنوع الجغرافي والمساواة بين الجنسين يبين أن حالات تقاعد الموظفين تتيح فرصاً مواتية لتحقيق هذين الهدفين (انظر A/75/591). واستناداً إلى هذه التوقعات المشروطة، من المتوقع أن يكون للنهج الجديد لتنقل الموظفين أثر إيجابي في تحقيق أهداف التنوع على مستوى الكيانات بالنظر إلى زيادة التنقل بين مراكز العمل الموجودة داخل المقر ومراكز العمل المصنفة في الفئتين دال أو هاء. ونظراً لأن قرارات التنقل سيتخذها رؤساء الكيانات، يجب على تلك الكيانات أن تظل يقظة، وأن ترصد أثر التنقل على أهدافها المتعلقة بالتنوع، وأن تتخذ إجراءات عاجلة للتخطيط وفقاً لذلك.

## جيم - توقعات تكاليف التنقل

48 - يتضمن المرفق الرابع توقعات تفصيلية لتكاليف التنقل للفترة 2022-2030، بما في ذلك منهجية الحساب وجدول تُلخِصي عام. وتستند التوقعات إلى ما يلي: (أ) العدد المتوقع للمشاركين في عمليات التنقل في الفترة من عام 2022 إلى عام 2030؛ (ب) النسبة المئوية للموظفين الذين انتقلوا بين الإدارات والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية مقارنة بنسبة الموظفين الذين انتقلوا من البعثات الميدانية أو إليها بين عامي 2016 و 2018؛ (ج) متوسط التكاليف المباشرة للتنقل في الفترة 2013-2018، (د) تركيبة التكاليف المباشرة للتنقل حسب مصدر التمويل.

49 - وبالمقارنة مع التكلفة الإجمالية للتنقل التي بلغت 35,0 مليون دولار في عام 2018، تتراوح تكلفة التنقل المتوقعة من 36,8 مليون دولار في عام 2022 إلى 76,9 مليون دولار في عام 2030، نتيجة لزيادة المشاركة وعوامل أخرى. وتمثل الميزانية العادية وعمليات حفظ السلام وصناديق التبرعات والصناديق الأخرى 30 في المائة و 50 في المائة و 20 في المائة من التكاليف المتوقعة على التوالي.

## سادسا - إطار مؤشرات الأداء الأساسية

50 - سيستخدم إطار مؤشرات الأداء الأساسية الذي يخضع له النهج الجديد لتنقل الموظفين بهدف رصد الأداء فيما يتعلق بالتنفيذ عن طريق وضع أهداف خاصة بكل كيان، واستحداث تدابير تصحيحية حسب الاقتضاء، وتمكين رؤساء الكيانات من اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

51 - ويوضح الشكل الوارد أدناه إطار مؤشرات الأداء الأساسية.

### مؤشرات الأداء الأساسية المتعلقة بالتنقل



(أ) سيقاس الالتزام عن طريق استقصاء آراء الموظفين بعد انتهاء انتدابات التنقل باستخدام أسئلة مختارة ذات صلة بالتعلم وتعزيز التطور والمسار المهني فقط، وسيقارن بالنتائج الإجمالية للدراسة الاستقصائية عن اهتمام موظفي الأمم المتحدة. وعلاوة على ذلك، ستتضمن استراتيجية التعلم في إطار المنظمة، التي يجري وضعها حاليا، مؤشر أداء أساسياً بشأن التنقل، إلى جانب مؤشرات الأداء الأساسية الأخرى حسب الاقتضاء، على نحو يوفر مزيداً من الروابط بين التعلم واكتساب المهارات وتطويرها من ناحية، وتعزيز المسار المهني من ناحية أخرى.

52 - كما ستقوم إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال برصد أثر التنقل على التكاليف كنسبة مئوية من التكاليف الإجمالية لملاك الموظفين في المنظمة والإبلاغ عن هذا الأثر. وعلى سبيل الإشارة، مثل متوسط تكاليف التنقل 1,2 في المائة من التكاليف الإجمالية للمرتبات والتكاليف العامة لجميع الموظفين الدوليين بين عامي 2016 و 2018. ويرد مزيد من التفاصيل عن هذه التكاليف في المرفق الرابع.

53 - ويمكن تعديل مؤشرات الأداء الأساسية مع نضج النظام وتوافر أدلة إضافية نتيجة التقييمات والدروس المستفادة فيما يتعلق بتنفيذ النهج الجديد.

## سابعا - ملاحظات ختامية

54 - بالنظر إلى الدروس المستفادة من الجهود المبذولة سابقاً فيما يتعلق بالتنقل، فإن النهج الجديد لتنقل الموظفين تدبيرٌ طويل الأجل لكفالة الاستدامة من شأنه أن يعزز ثقافة التعلم المستمر من خلال التنقل على نطاق المنظمة. ومن شأن إنفاذه التدريجي المصحوب بالحوافز، إلى جانب تركيزه على الموظفين العاملين حالياً في الرتبتين ف-2 و ف-3، أن يكفل تزويد موظفي الأمانة العامة بالمهارات المناسبة اللازمة لتنفيذ الولايات المنوطة بالمنظمة. وهذا سيكفل بدوره قدرة الأمانة العامة على تلبية مطالب وتوقعات أصحاب المصلحة فيها بطريقة سريعة وفعالة في عالم يزداد تعقيداً وتقلباً وترابطاً.

55 - ومع استحداث طرق عمل جديدة أملتتها التعطيلات الحالية الناجمة عن الجائحة العالمية والتطورات التكنولوجية، تتضح الحاجة إلى أن يكون نهج تنقل الموظفين الجديد مرناً ومتكيفاً مع الظروف وأساليب العمل المتغيرة في المنظمة في المستقبل. وينبغي أن يكون هذا النهج، على وجه الخصوص، مرناً ويمكن تكيفه مع طرق العمل الافتراضي ومع المهام التي يمكن اعتبارها مستقلة عن الموقع في المستقبل. وستظل بعض المهام، ولا سيما تلك المتعلقة بالعمليات الميدانية، موجودة في الميدان، وعلى وجه الخصوص المهام التي تتطلب التعامل مع السلطات الوطنية والشركاء المحليين. وبناء على ذلك، سيُطلب من الموظفين أن يوازنوا مساهم المهني بين المهام الافتراضية المستقلة عن الموقع والمهام التي تتطلب وجوداً في مركز عمل محدد. وسيسهم ذلك في كفالة الإنصاف بين الموظفين في فرص الانتداب.

## ثامناً - الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه

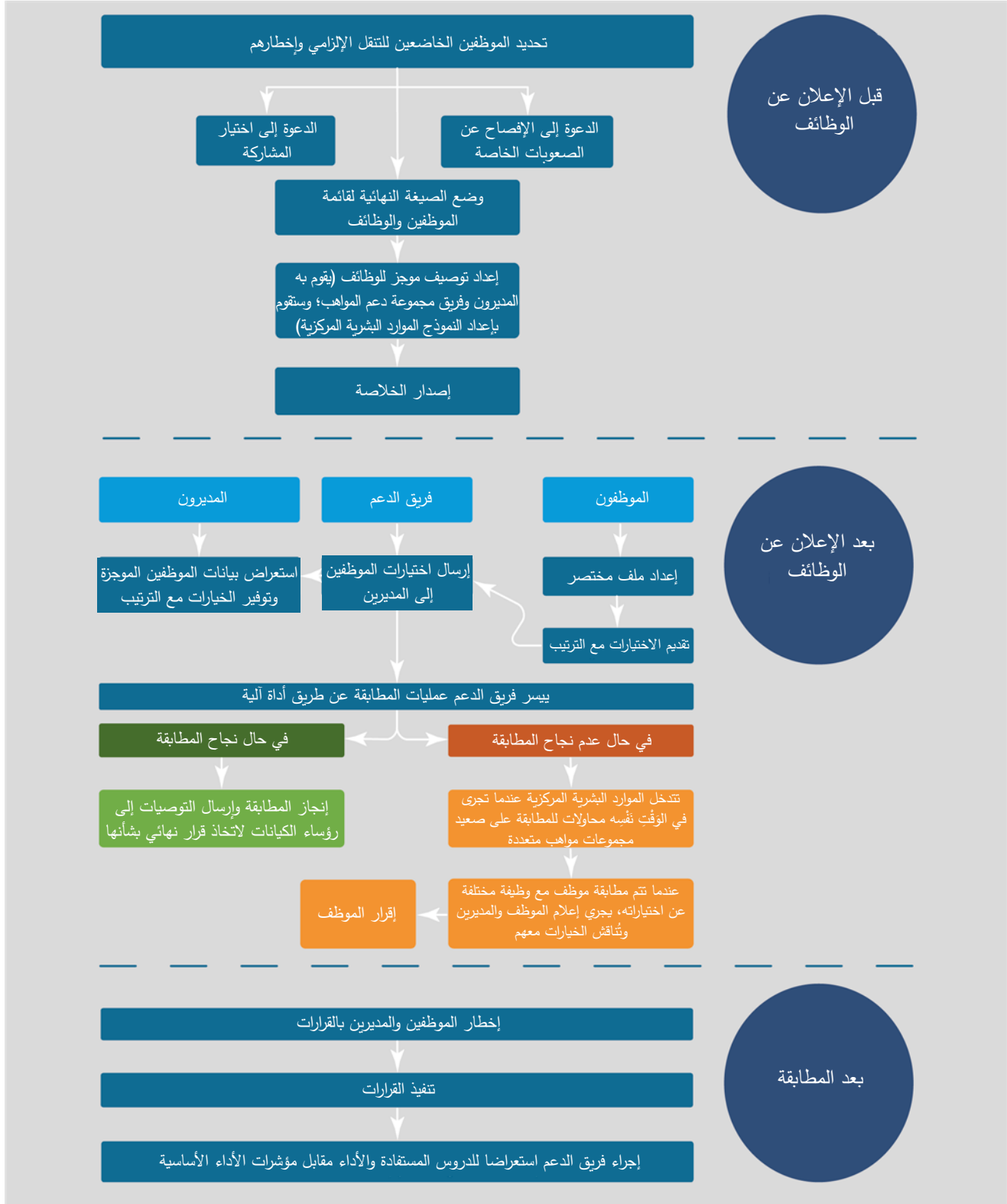
56 - يُطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علماً بهذا التقرير.

## المرفق الأول

## رسم ملامح النهج الجديد مقارنة بالجهود المبذولة سابقا في مجال التنقل



## رسم بياني عالي المستوى لسير العملية المتصلة بالنهج الجديد لتنقل الموظفين



## المرفق الثالث

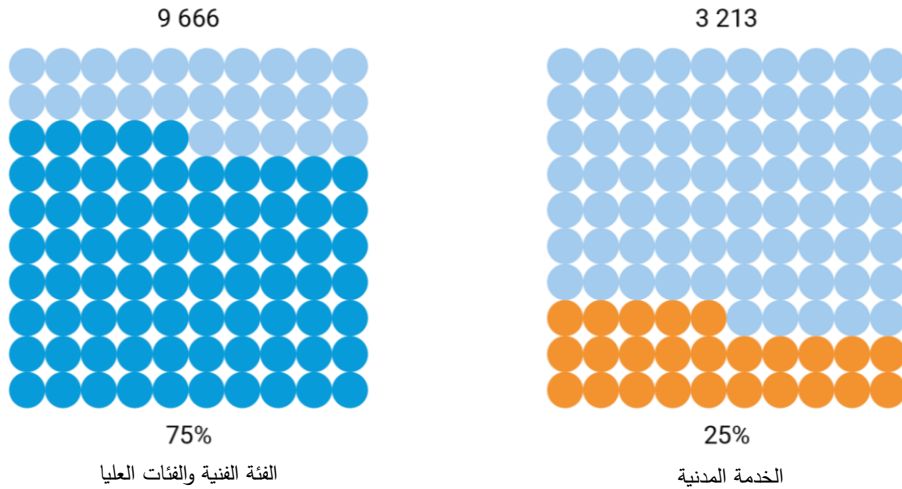
## الحساب التفصيلي للمشاركة المتوقعة في عمليات التنقل

1 - ستشمل الفئات المستهدفة بالنهج الجديد لتنتقل الموظفين جميع الموظفين الذين يشغلون وظائف خاضعة للتأوب في جميع الكيانات. ولتوضيح نطاق العملية، يوفر الشكل الأول من المرفق الثالث توزيع الموظفين المستهدفين<sup>(2)</sup> حسب الفئة، بتاريخ 31 كانون الأول/ديسمبر 2019. ومن مجموع عدد الموظفين المستوفين للشروط في ذلك التاريخ، كان 9 666 موظفا (75 في المائة) من الفئة الفنية والفئات العليا، و 3 213 (25 في المائة) من فئة الخدمة الميدانية.

الشكل الأول من المرفق الثالث

## توزيع الموظفين المستهدفين، حسب الفئة، بتاريخ 31 كانون الأول/ديسمبر 2019

(عدد الموظفين ونسبتهم المئوية)



## ألف - الموظفون المعينون حديثاً ليحلوا محل موظفين متقاعدين

2 - يمكن استخدام متوسط عدد حالات التقاعد المتوقعة لتقدير عدد الموظفين الجدد الذين سيخضعون للتنقل، نظراً لأن التعيينات الجديدة تتم من أجل ملء الشواغر التي تحدث بسبب حالات التقاعد وغيرها من حالات انتهاء الخدمة.

3 - وفي كل عام، يتقاعد من وظائف في الأمانة العامة للأمم المتحدة ما متوسطه 46 موظفا برتبة مدير و 243 موظفا من الفئة الفنية و 101 من موظفي فئة الخدمة الميدانية. وترد في الشكل الثاني من المرفق الثالث أدناه توقعات التقاعد التفصيلية لكل سنة وبحسب فئات الوظائف في الفترة من عام 2020 إلى عام 2030.

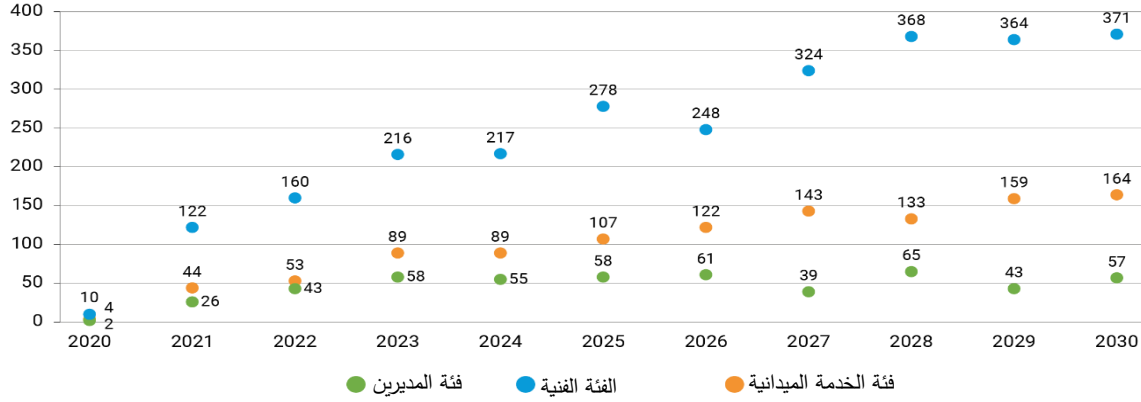
(2) الموظفون المستهدفون هم الموظفون من الفئة الفنية وفئة المديرين وفئة الخدمة الميدانية الذين تم تعيينهم بعقود محددة المدة وعقود مستمرة ودائمة (12 879 من الموظفين المستوفين للشروط في جميع هذه الفئات، بتاريخ 31 كانون الأول/ديسمبر 2019).



## الشكل الثاني من المرفق الثالث

## توقعات التقاعد بحسب السنة وفئات الوظائف، للفترة 2020-2030

(عدد الموظفين)

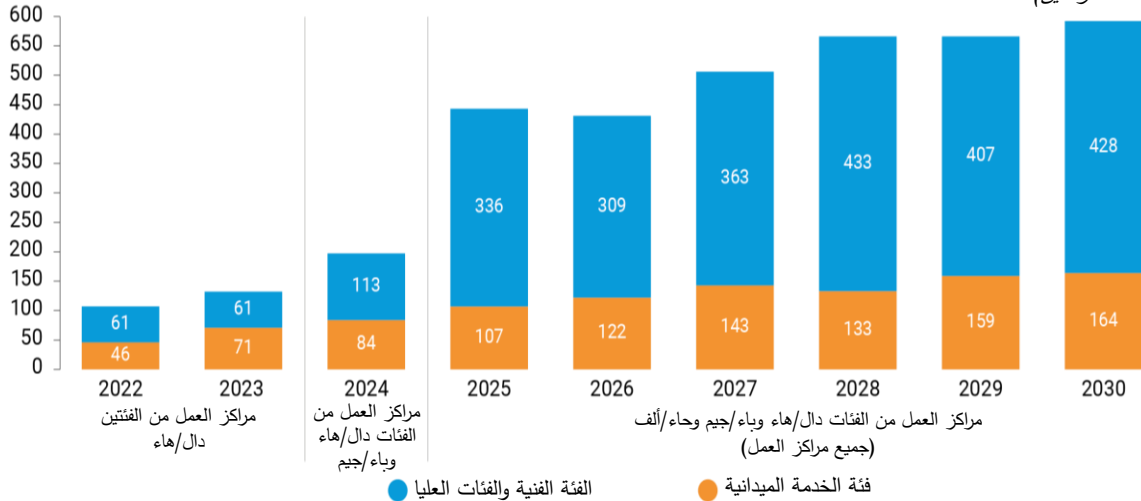


4 - وسيخضع الموظفون الجدد لعمليات التنقل في تاريخ لا يتجاوز أوائل عام 2022، تبعاً للفترة القياسية لانتدابهم الأول، التي تستند إلى تصنيف مركز العمل من حيث المشقة. وبالنظر إلى أن المدة القياسية للانتداب تبلغ سنتين للمراكز من الفئتين دال وهاء، وأربع سنوات للمراكز من الفئتين باء وجيم، وخمس سنوات للمراكز من الفئتين حاء وألف، فإن الموظفين الذين التحقوا بمركز عمل من الفئة دال أو هاء في تشرين الأول/أكتوبر 2020 سيتعين عليهم الانتقال في عام 2022؛ والذين التحقوا بمركز عمل من الفئة باء أو جيم سيتعين عليهم الانتقال في عام 2024؛ والذين التحقوا بمركز عمل من الفئة حاء أو ألف سيتعين عليهم الانتقال في عام 2025. ويتضمن الشكل الثالث من المرفق الثالث العدد المتوقع من الموظفين الجدد الذي سيكونون مشمولين بعمليات التنقل بحسب فئة الوظائف ومركز العمل والسنة للفترة 2020-2030، استناداً إلى توقعات التقاعد وكذلك إلى عدد الموظفين العاملين حالياً، بحسب الفئة ومركز العمل.

## الشكل الثالث من المرفق الثالث

## العدد المتوقع من الموظفين الجدد الذين سيخضعون لنظام التنقل بحسب فئة الوظائف ومركز العمل، للفترة 2022-2030

(عدد الموظفين)

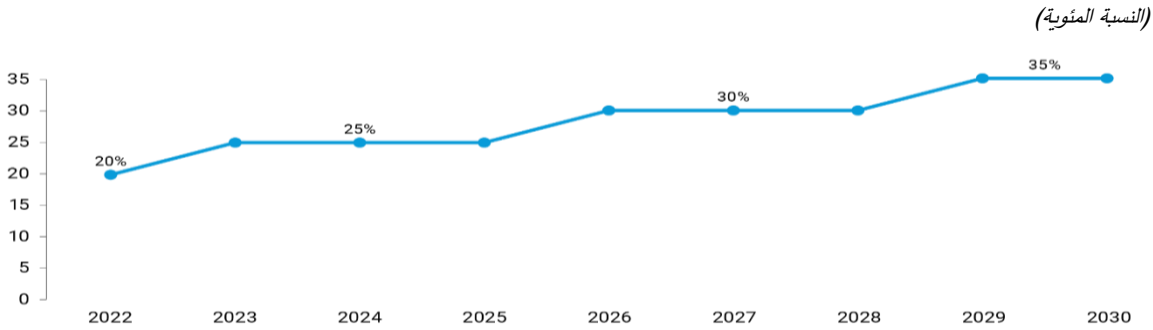


## باء - الموظفون العاملون حالياً الذين يُتوقع أن يختاروا المشاركة

5 - لتحديد عدد الموظفين العاملين حالياً الذين سيختارون المشاركة في عمليات التنقل، أفترض أن نسبة 20 في المائة من الوظائف ستعتبر غير خاضعة لمبدأ التناوب. وفيما يتعلق بالموظفين من الفئة الفنية والفئات العليا، وعلى نحو يتماشى مع التركيز على تطوير الموظفين من مستوى المبتدئين إلى الموظفين من الرتب المتوسطة، استند التوقع إلى عدد الموظفين من الرتب 2-ف و 3-ف، الذين يشكلون 40 في المائة من مجموع الموظفين. وأما فيما يتصل بالموظفين من فئة الخدمة الميدانية، استند التوقع إلى معدل المشاركة الحالي البالغ 15 في المائة سنوياً، مع التعديل وفقاً لعوامل أخرى. وافترض أن النظام سينضج تدريجياً مع استمرار اختياره وتطويره. ويبين الشكل الرابع من المرفق الثالث معدلات المشاركة المتوقعة للموظفين العاملين حالياً الذين سيختارون الخضوع لنظام التنقل سنوياً، بين عامي 2022 و 2030.

الشكل الرابع من المرفق الثالث

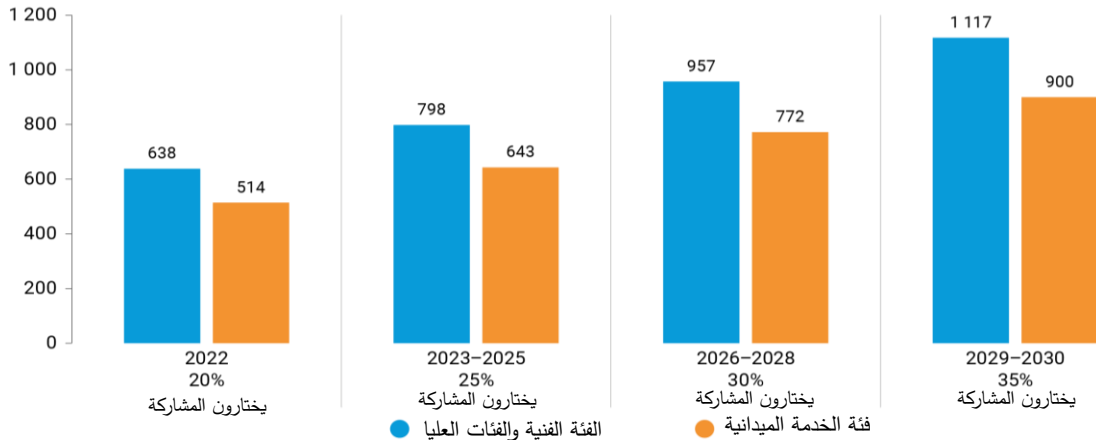
المشاركة المتوقعة للموظفين العاملين حالياً الذين سيختارون الخضوع لنظام التنقل، للفترة 2022-2030



6 - ويبين الشكل الخامس من المرفق الثالث الأعداد السنوية للموظفين العاملين حالياً الذين يُتوقع أن يختاروا الخضوع لنظام التنقل، بحسب فئة الوظائف، على أساس الافتراضات الوارد ذكرها أعلاه.

الشكل الخامس من المرفق الثالث

عدد الموظفين العاملين حالياً الذين يُتوقع أن يشاركوا في عمليات التنقل سنوياً، بحسب فئة الوظائف والنسبة المئوية للموظفين الذين يختارون الخضوع لنظام التنقل، للفترة 2022-2030



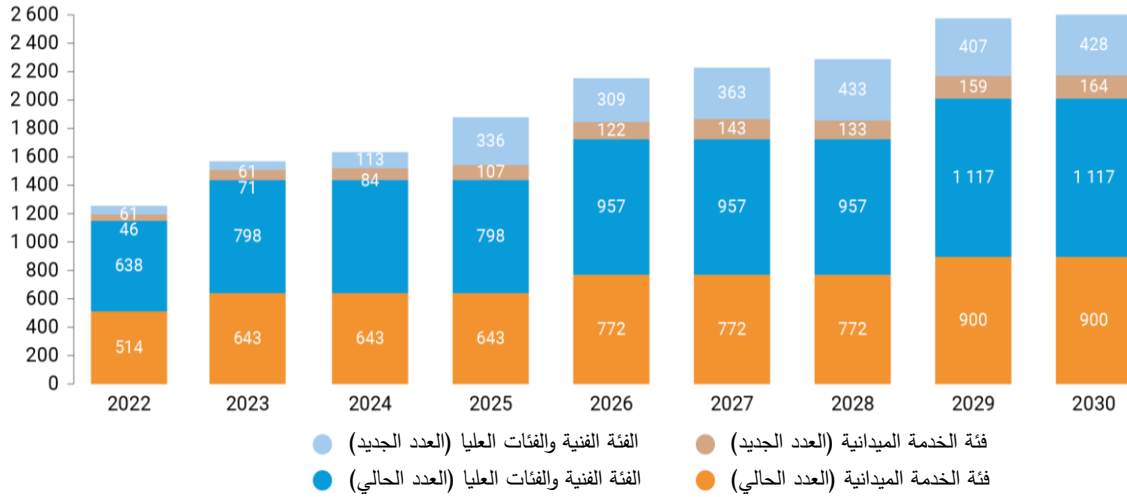
## جيم - المجموع المتوقع للمشاركة في التنقل

7 - يرد المجموع الناتج لمشاركة الموظفين المتوقعة في جهود التنقل، الذي يتألف من الموظفين المعيّنين حديثاً والموظفين العاملين حالياً الذين يختارون الخضوع لنظام التنقل، بحسب فئة الوظائف، للفترة 2020-2022، في الشكل السادس من المرفق الثالث أدناه.

الشكل السادس من المرفق الثالث

المشاركة المتوقعة لجميع الموظفين في عمليات التنقل، بحسب فئة الوظائف، للفترة 2020-2022

(عدد الموظفين)



## دال - مدة الانتداب في إطار النهج الجديد مقارنة بالبيانات التاريخية

8 - يتضمن الجدول 1 من المرفق الثالث موجزا لمتوسط عدد السنوات التي قضايا الموظفون المستوفون للشروط في مراكز العمل غير الميدانية والميدانية في نهاية عام 2018 مقارنة بمدة الانتداب القياسية.

الجدول 1 من المرفق الثالث

متوسط عدد سنوات خدمة الموظفين المستوفين للشروط في مراكز العمل غير الميدانية والميدانية، بحسب فئة الوظائف

دال وهاء	باء وجيم	حاء وألف	
4.5	5.3	8.8	الفئة الفنية والفئات العليا
6.6	6.0	5.1	فئة الخدمة الميدانية
2.0	4.0	5.0	الفترة القياسية للانتدابات

9 - ويقضي موظفو الفئة الفنية والفئات العليا في المتوسط 3,8 سنوات إضافية في مراكز العمل من الفئتين حاء وألف و 2,5 من السنوات الإضافية في مراكز العمل من الفئتين دال وهاء مقارنة بمدة الانتداب

القياسية في مراكز العمل هذه. ويقضي موظفو فئة الخدمة الميدانية 4,6 سنوات إضافية في مراكز العمل من الفئتين دال وهاء مقارنة بالمدة القياسية للانتدابات؛ ويتواءم عدد السنوات التي يقضونها في مراكز العمل من الفئتين حاء وألف عموماً مع المدة القياسية.

10 - وبالنظر إلى أنه ستجري في إطار النهج الجديد لتتقل الموظفين مواءمة متوسط عدد السنوات المنفقة في مراكز العمل غير الميدانية والميدانية مع المدة القياسية لكل انتداب، أي خمس سنوات لمراكز العمل من الفئتين حاء وألف، وأربع سنوات لمراكز العمل من الفئتين باء وجيم، وستنتان لمراكز العمل من الفئتين دال وهاء (التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسر)، فمن المتوقع أن تحدث وتيرة تنقلات أعلى بكثير بين مراكز العمل الميدانية وغير الميدانية.

11 - ويتضمن الجدول 2 من المرفق الثالث موجزاً للزيادة المتوقعة في وتيرة التنقلات بمقارنة المتوسط الحالي للسنوات التي يقضيها الموظفون من الفئة الفنية والفئات العليا في مراكز العمل غير الميدانية والميدانية من جهة مع النهج المرتبط بمدة الانتداب القياسية من جهة أخرى.

الجدول 2 من المرفق الثالث

الزيادة المتوقعة في وتيرة التنقلات فيما بين مراكز العمل غير الميدانية والميدانية، بحسب فئة الوظائف

من دال أو هاء	من باء أو جيم	من حاء أو ألف	
2.3	1.3	1.8	الفئة الفنية والفئات العليا
3.3	1.5	1.0	فئة الخدمة الميدانية

ملاحظة: احتُسبت الزيادة المتوقعة في وتيرة التنقلات بقسمة متوسط عدد السنوات المنفقة في مراكز العمل غير الميدانية والميدانية على مدة الانتداب القياسية. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لموظفي الفئة الفنية والفئات العليا في مراكز العمل من الفئتين حاء وألف، يبلغ متوسط مدة الخدمة في مراكز العمل هذه 8,8 سنوات، في حين أن فترة الانتداب القياسية هي 5,0 سنوات (انظر الجدول I من المرفق الثالث). لذلك، حالما تتم مواءمة عدد سنوات الخدمة مع مدة الانتداب القياسية، فإن الزيادة المتوقعة في وتيرة التنقلات ستبلغ 1,8 مرة (8,8 سنوات/5,0 سنوات). وتستند التوقعات إلى الزيادة الدنيا في الوتيرة المتوقعة التي تقابل الانتقالات الجارية في إطار مراكز العمل ذات فئة المشقة نفسها؛ وقد يختلف العدد الفعلي للتنقلات بين فئات المشقة.

12 - ومع مواءمة عدد سنوات الخدمة مع المدة القياسية للانتدابات، فإن عدد تنقلات الموظفين في الفئة الفنية والفئات العليا في مراكز العمل من الفئتين حاء وألف يُتوقع أن يتضاعف تقريباً، ويتوقع أن يشهد عدد تنقلات الموظفين في الفئة الفنية والفئات العليا في مراكز العمل من الفئتين دال وهاء زيادة تتجاوز الضعفين والثلاثة أضعاف على التوالي. وسيتيح هذا النهج للموظفين فرصاً للانتقال إلى مراكز العمل من الفئتين دال وهاء وخارجها، مما يكفل للموظفين فرص اكتساب الخبرة في كل من المقار والمواقع خارج المقار وفقاً لمؤهلاتهم وطبيعة المهام المحددة لكل وظيفة.

## المرفق الرابع

## الحساب التفصيلي لتكاليف التنقل المتوقعة

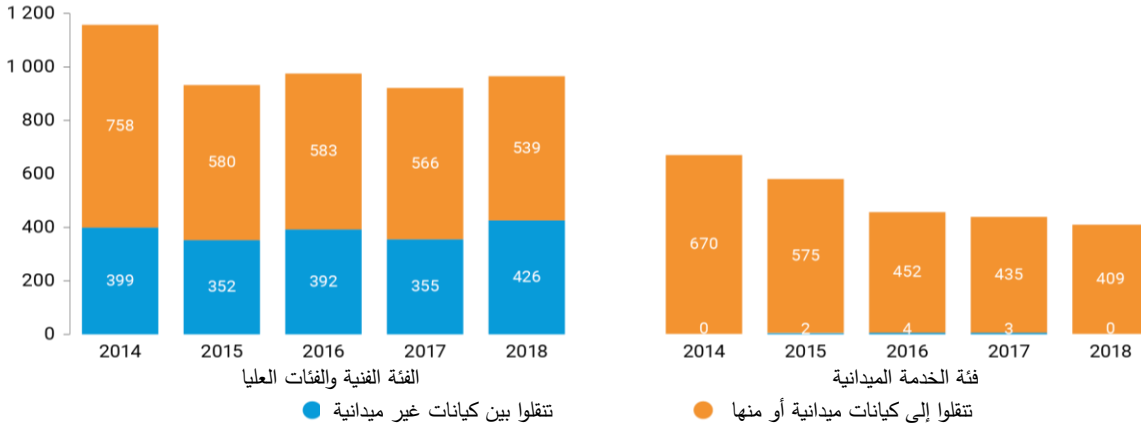
1 - تستند توقعات تكاليف التنقل للفترة 2022-2030 إلى ما يلي: (أ) العدد المتوقع للمشاركين في عمليات في التنقل في الفترة من عام 2022 إلى عام 2030 والواردة في الفرع جيم من المرفق الثالث؛ (ب) النسبة المئوية للموظفين الذين أجروا انتقالات جغرافية بين الإدارات والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية ومن بعثات ميدانية أو إليها؛ (ج) متوسط التكاليف المباشرة للانتقالات للفترة 2013-2018؛ (د) تكوين التكاليف المباشرة للانتقالات حسب مصدر التمويل. وترد أدناه تفاصيل كاملة عن الكيفية التي تم بها التنبؤ بتكلفة التنقل للفترة 2022-2030.

## ألف - الانتقالات الجغرافية

2 - يقدم الشكل الأول من المرفق الرابع والجدول 1 من المرفق الرابع معلومات عن عدد الانتقالات الجغرافية التي قام بها موظفو الفئة الفنية والفئات العليا وفئة الخدمة الميدانية ونسبتها المئوية في الفترة بين عامي 2014 و 2018.

الشكل الأول من المرفق الرابع

عدد الانتقالات الجغرافية التي قام بها موظفو الفئة الفنية والفئات العليا وفئة الخدمة الميدانية بين الكيانات غير الميدانية وإلى الكيانات الميدانية أو منها، في الفترة 2014-2018



الجدول 1 من المرفق الرابع

الانتقالات الجغرافية التي قام بها موظفون من الفئة الفنية والفئات العليا ومن فئة الخدمة الميدانية بين الكيانات غير الميدانية وإلى الكيانات الميدانية ومنها، في الفترة 2014-2018

(النسبة المئوية)

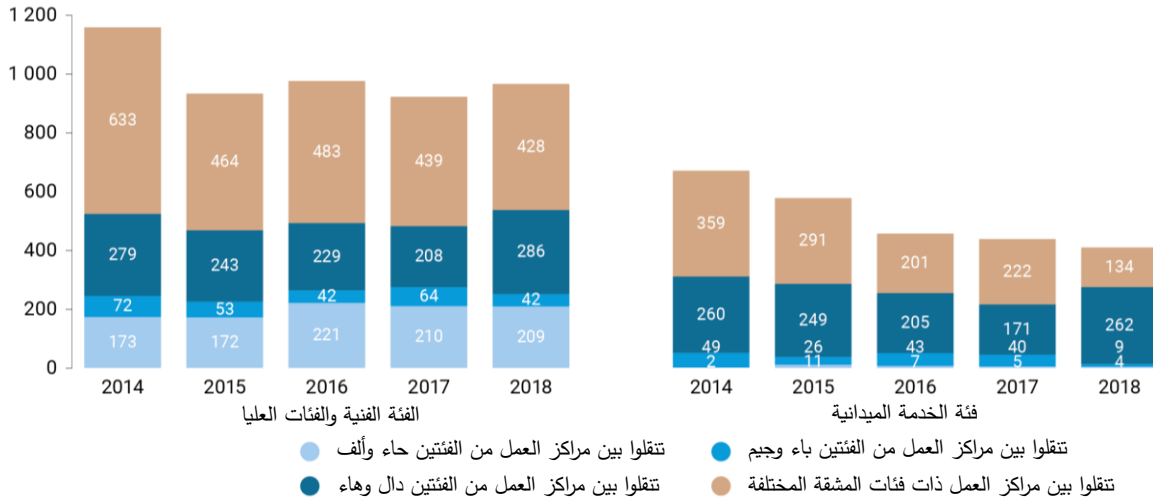
إلى كيانات ميدانية أو منها	بين كيانات غير ميدانية	
60.8	39.2	الفئة الفنية والفئات العليا
99.6	0.4	فئة الخدمة الميدانية

3 - وقام موظفو الفئة الفنية والفئات العليا بما متوسطه 990 انتقالاً جغرافياً في السنة. وتقل ما متوسطه 39,2 في المائة من الموظفين ضمن هذه الفئة بين كيانات غير ميدانية، وما متوسطه 60,8 في المائة منهم إلى الكيانات الميدانية أو منها. وقام موظفو الفئة الميدانية بما متوسطه 510 انتقالات جغرافية في السنة، بمتوسط قدره 0,4 في المائة من الانتقالات بين الكيانات غير الميدانية، و 99.6 في المائة إلى الكيانات الميدانية أو منها.

4 - ويقدم الشكل الثاني من المرفق الرابع والجدول 2 من المرفق الرابع معلومات عن عدد الانتقالات الجغرافية التي قام بها موظفو الفئة الفنية والفئات العليا وموظفو فئة الخدمة الميدانية بين مراكز العمل ونسبتها المئوية، بحسب فئة المشقة، بين عامي 2014 و 2018.

الشكل الثاني من المرفق الرابع

عدد الانتقالات الجغرافية التي قام بها موظفو الفئة الفنية والفئات العليا وفئة الخدمة الميدانية بين مراكز العمل، حسب فئة المشقة، في الفترة 2014-2018



الجدول 2 من المرفق الرابع

الانتقالات الجغرافية التي قام بها موظفون من الفئة الفنية والفئات العليا ومن فئة الخدمة الميدانية بين مراكز العمل، حسب فئة المشقة، في الفترة 2014-2018

(النسبة المئوية)

الفئات الفنية والفئات العليا	الفئتين حاء وألف	الفئتين باء وجيم	من الفئتين دال وهاء	فئات المشقة المختلفة <sup>(أ)</sup>
20	6	25	49	
1	7	45	47	

(أ) من بين الانتقالات التي تجري بين مراكز العمل ذات فئات المشقة المختلفة، انتقل ما متوسطه 86 في المائة من الموظفين إلى مراكز عمل من الفئتين دال وهاء أو منها.

5 - ومن أصل متوسط قدره 990 انتقالاً جغرافياً سنوياً في الفترة 2014-2018، تنقل موظفو الفئة الفنية والفئات العليا بنسبة 20 في المائة في المتوسط بين مراكز العمل من الفئتين حاء وألف، وتنقلت نسبة 6 في المائة بين مراكز العمل من الفئتين باء وجيم، وتنقلت 20 في المائة بين مراكز العمل من الفئتين دال وهاء، وتنقلت نسبة 49 في المائة بين مراكز عمل ذات فئات مشقة مختلفة. وتنقل موظفو فئة الخدمة الميدانية بمتوسط 510 انتقالات جغرافية في السنة في الفترة نفسها. وتنقل ما متوسطه 1 في المائة بين مراكز العمل من الفئتين حاء وألف، و 7 في المائة بين مراكز العمل من الفئتين باء وجيم، و 45 في المائة بين مراكز العمل من الفئتين دال وهاء، و 47 في المائة بين مراكز عمل ذات فئات مشقة مختلفة.

## باء - التكاليف المباشرة

6 - لا تنشأ التكاليف المباشرة للتنقل، المتكررة منها وغير المتكررة، إلا عندما يغير الموظفون مراكز عملهم. وتشمل التكاليف المتكررة بدل عدم نقل الأمتعة وحافز التنقل (للموظفين الذين ينتقلون للمرة الثانية). وتشمل التكاليف غير المتكررة منحة الانتقال، ومنحة الانتداب، وتكاليف السفر.

7 - ويتباين مستوى المدفوعات الفعلي استناداً إلى عوامل من قبيل الفئة الوظيفية والرتبة، وعدد أفراد أسرة الموظف، وفئة وتصنيف مركز العمل الذي ينتقل إليه، ومدة الانتداب، وعدد حالات الانتداب السابقة التي اضطلع بها الموظف. لذلك، من الممكن أن تتفاوت التكاليف من سنة إلى أخرى.

8 - وبغية توفير معلومات عن التكاليف المباشرة للانتقالات الجغرافية بين مراكز العمل، أعدت الأمانة العامة تحليلاً للانتقالات في السنوات التقييمية من عام 2013 إلى عام 2018 وللمدفوعات المرتبطة بها من أجل استخلاص متوسط التكاليف المباشرة للفرد في كل تنقل. ويقدم هذا التقرير البيانات التفصيلية لما عدده 827 1 عملية انتقال إلى مراكز عمل أخرى، قام بها موظفون معينون دولياً في عام 2018 وموجزاً لمتوسط التكاليف المباشرة للفترة 2013-2018 (انظر الجدول 3 من المرفق الرابع).

## التكاليف المتكررة للانتقالات في عام 2018

9 - أجرت الأمانة العامة تحليلاً لبيانات كشوف المرتبات لتحديد مدفوعات التكاليف المتكررة التي سددت إلى الموظفين الذين تنقلوا في عام 2018. وفي ذلك العام، سُددت مدفوعات إلى 930 موظفاً. وتجدر الإشارة إلى أنه، نظراً للقواعد المتعلقة باستحقاق حافز التنقل التي تقتضي أن يكون الموظف قد أمضى خمس سنوات على الأقل من الخدمة السابقة المتصلة، لن يبدأ بعض الموظفين في تلقي الحافز الناشئ عن انتقال تم في عام 2018 إلا في سنة تالية.

10 - وبلغ مجموع المدفوعات المسددة إلى هؤلاء الموظفين البالغ عددهم 930 موظفاً ما قدره 600 925 6 دولار<sup>(1)</sup>، منه مبلغ قدره 1 408 700 دولار سُدد للموظفين الذين تنقلوا على صعيد مراكز العمل بين الإدارات والمكاتب خارج المقر واللجان الإقليمية (أي الكيانات غير الميدانية)، ومبلغ قدره 5 516 900 دولار سُدد للموظفين الذين انتقلوا إلى البعثات الميدانية أو منها. وقد بلغ متوسط التكاليف المتكررة المسددة إلى كل موظف 7 400 دولار.

(1) جرى تقريب أرقام المدفوعات والتكاليف إلى أقرب رقم صحيح لتسهيل الفهم.

### التكاليف غير المتكررة للانتقالات في عام 2018

11 - جُمعت أيضا من نظام أوموجا، وهو النظام المركزي لتخطيط الموارد الذي تستخدمه الأمانة العامة، البيانات المتعلقة بالتكاليف غير المتكررة المرتبطة بالانتقالات التي تمت في عام 2018 على صعيد مراكز العمل بين الإدارات والمكاتب خارج المقر واللجان الإقليمية (أي الكيانات غير الميدانية). ومن بين الموظفين الذين انتقلوا إلى مراكز عمل جديدة بين كيانات غير ميدانية في عام 2018 والبالغ عددهم 426 موظفاً، سجلت التكاليف غير المتكررة فيما يتعلق بـ 401 موظف منهم. وأنفق مبلغ مجموعه 12 984 700 دولار فيما يتعلق بالتكاليف غير المتكررة للانتقالات في عام 2018. وبلغ متوسط التكاليف غير المتكررة المتكبدة لصالح كل موظف من هؤلاء الموظفين البالغ عددهم 401 من الموظفين ما قدره 32 400 دولار.

12 - وسُجلت أيضا في نظام أوموجا التكاليف غير المتكررة للانتقالات على صعيد مراكز العمل إلى البعثات الميدانية أو منها. وبلغ مجموع التكاليف غير المتكررة المتكبدة في عام 2018 للموظفين الذين انتقلوا إلى البعثات الميدانية أو منها والبالغ عددهم 718 موظفاً ما قدره 15 124 800 دولار. وبلغ متوسط التكاليف غير المتكررة المتكبدة لصالح كل موظف من هؤلاء الموظفين 21 100 دولار.

### موجز التكاليف المباشرة

13 - يتضمن الجدول 3 من المرفق الرابع موجزا لمجموع التكاليف المباشرة للانتقالات الجغرافية التي جرت في عام 2018 بحسب نوع التنقل.

الجدول 3 من المرفق الرابع

### موجز التكاليف المباشرة للانتقالات بين مراكز العمل في عام 2018

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

التكاليف المتكررة	التكاليف غير المتكررة	المجموع
انتقال الموظفين بين الإدارات أو المكاتب الموجودة خارج المقر، بما يشمل اللجان الإقليمية	1,4	14,4
انتقال الموظفين من الكيانات الميدانية أو إليها	5,5	20,6
<b>المجموع</b>	<b>6,9</b>	<b>35,0</b>

14 - وبلغت التكاليف المباشرة المرتبطة بالانتقالات على صعيد مراكز العمل في عام 2018 بين الإدارات والمكاتب خارج المقر واللجان الإقليمية ما قدره 14,4 مليون دولار، في حين بلغت التكاليف المباشرة المرتبطة بالانتقالات بين البعثات الميدانية 20,6 مليون دولار، أي ما مجموعه 35,0 مليون دولار. ويبين الجدول 4 من المرفق الرابع التكاليف المباشرة حسب مصدر التمويل.



## الجدول 4 من المرفق الرابع

## تكوين التكاليف المباشرة حسب مصدر التمويل

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

	التكاليف المتكررة		التكاليف غير المتكررة	
	(النسبة المئوية)	(المبلغ)	(النسبة المئوية)	(المبلغ)
الميزانية العادية	2.0	28.7	9.6	34.0
عمليات حفظ السلام	3.8	55.1	10.6	37.9
صناديق التبرعات والصناديق الأخرى <sup>(أ)</sup>	1.1	16.2	7.9	28.1
<b>المجموع</b>	<b>6.9</b>	<b>100.0</b>	<b>28.1</b>	<b>100.0</b>

(أ) الصناديق الأخرى تتضمن الأموال التي لا يمكن أن تندرج ضمن الميزانية العادية، أو عمليات حفظ السلام أو صناديق التبرعات. وهي تشمل بشكل أساسي خطط التأمين الذاتي، والأموال المتأتية من الأنصبة المقررة للمحاكم، والأموال المتأتية من استرداد الكلفة، والصناديق المشتركة التمويل.

15 - ويتضمن الجدول 5 من المرفق الرابع موجزا للاتجاهات في عدد الموظفين في الفئة الفنية وفئة المديرين وفئة الخدمة الميدانية المعيّنين بعقود محددة المدة وعقود مستمرة ودائمة حسب مصدر التمويل بين عامي 2015 و 2019 حيث تمثل الميزانية العادية، وعمليات حفظ السلام، وصناديق التبرعات وغيرها في المتوسط زهاء 38 في المائة و 42 في المائة و 20 في المائة من التكاليف على التوالي.

## الجدول 5 من المرفق الرابع

## الاتجاهات في عدد الموظفين المستوفين للشروط بحسب مصدر التمويل، في الفترة 2015-2019

	ميزانية حفظ السلام		الميزانية العادية	
	(النسبة المئوية)	(عدد الموظفين)	(النسبة المئوية)	(عدد الموظفين)
2015	36.0	5 746	44.2	2 572
2016	37.5	5 489	44.0	2 302
2017	39.0	5 285	42.9	2 236
2018	38.6	5 153	40.3	2 708
2019	39.3	4 851	37.7	2 963

(أ) الصناديق الأخرى تتضمن الأموال التي لا يمكن أن تندرج ضمن الميزانية العادية، أو عمليات حفظ السلام أو صناديق التبرعات. وهي تشمل بشكل أساسي خطط التأمين الذاتي، والأموال المتأتية من الأنصبة المقررة للمحاكم، والأموال المتأتية من استرداد الكلفة، والصناديق المشتركة التمويل.

16 - ويتضمن الجدول 6 من المرفق الرابع مقارنة لمتوسط التكاليف المباشرة في الفترة 2013-2018.

## الجدول 6 من المرفق الرابع

## متوسط التكاليف المباشرة للشخص الواحد لكل عملية انتقال، في الفترة 2013-2018

(بدولارات الولايات المتحدة)

المتوسط (2018-2016)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
33 900	32 400	37 500	31 800	34 600	39 800	43 800
18 600	21 100	17 400	17 300	19 800	15 200	17 500
7 300	7 400	7 400	7 100	7 200	6 300	9 000

متوسط التكاليف غير المتكررة للموظفين الذين انتقلوا بين الإدارات والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية

متوسط التكاليف غير المتكررة للموظفين الذين انتقلوا من الكيانات الميدانية أو إليها

متوسط مجموع التكلفة المتكررة لكل موظف من الموظفين الذين تنقلوا

17 - ويتضمن الجدول 7 من المرفق الرابع مجموع تكاليف التنقل مقارنة بمجموع تكاليف المرتبات وتكاليف الموظفين العامة لجميع الموظفين الدوليين في الفترة بين عامي 2016-2018.

## الجدول 7 من المرفق الرابع

## مجموع تكاليف التنقل مقارنة بمجموع تكاليف المرتبات وتكاليف الموظفين العامة لجميع الموظفين الدوليين، في الفترة 2016-2018

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

2018	2017	2016
35.0	40.8	40.6
3 279.8	3 338.5	3 316.5
1.1	1.2	1.2

مجموع تكاليف التنقل<sup>(أ)</sup>مجموع تكاليف المرتبات والتكاليف العامة للموظفين<sup>(ب)</sup>

النسب المئوية المعادلة

(أ) يقابل المدفوعات المسددة على مدى 12 شهرا للموظفين الذين تنقلوا في تلك السنة.

(ب) يقابل المدفوعات المسددة للموظفين الدوليين في غضون السنة التقييمية.

18 - ويقابل مجموع تكاليف التنقل ما متوسطه 1,2 في المائة من مجموع تكاليف المرتبات وتكاليف الموظفين العامة لجميع الموظفين الدوليين بين عامي 2016 و 2018.

19 - ويبين الجدول 8 من المرفق الرابع التوقعات المتعلقة بمجموع تكاليف التنقل للفترة 2022-2030، استنادا إلى التحليل الوارد أعلاه، موزعة حسب العنصر والسنة، حيث تمثل الميزانية العادية وعمليات حفظ السلام وصناديق التبرعات وغيرها من الصناديق نسبة 30 في المائة و 50 في المائة و 20 في المائة من التكاليف على التوالي.

## الجدول 8 من المرفق الرابع

## التوقعات المتعلقة بتكاليف التنقل، للفترة 2022-2030

(بداوات الولايات المتحدة، ومقربة إلى أقرب مائة دولار؛ عدد تنقلات الموظفين)

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	متوسط التكاليف غير المتكررة للموظفين الذين انتقلوا فيما بين الإدارات والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية (استنادا إلى متوسط الفترة 2016-2018)
605	597	545	517	496	444	357	337	274	العدد المتوقع للموظفين الذين انتقلوا فيما بين الإدارات والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية
4	4	4	4	4	3	3	3	2	الفئة الفنية والفئات العليا (39,2 في المائة)
									فئة الخدمة الميدانية (0,4 في المائة)
<b>20 645 100</b>	<b>20 373 900</b>	<b>18 611 100</b>	<b>17 661 900</b>	<b>16 950 000</b>	<b>15 153 300</b>	<b>12 204 000</b>	<b>11 526 000</b>	<b>9 356 400</b>	<b>المجموع الفرعي (1)<sup>(أ)</sup></b>
18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	متوسط التكاليف غير المتكررة للموظفين الذين انتقلوا من الكيانات الميدانية أو إليها (استنادا إلى المتوسط المسجل للفترة 2016-2018)
939	926	845	803	770	689	554	522	425	العدد المتوقع للموظفين الذين انتقلوا من البعثات الميدانية أو إليها
1 060	1 055	901	911	890	747	724	711	558	الفئة الفنية والفئات العليا (60,8 في المائة)
									فئة الخدمة الميدانية (99,6 في المائة)
<b>37 181 400</b>	<b>36 846 600</b>	<b>32 475 600</b>	<b>31 880 400</b>	<b>30 876 000</b>	<b>26 709 600</b>	<b>23 770 800</b>	<b>22 933 800</b>	<b>18 283 800</b>	<b>المجموع الفرعي (2)<sup>(أ)</sup></b>
7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	متوسط مجموع التكاليف المتكررة للموظف لكل عملية انتقال (استنادا إلى المتوسط المسجل للفترة 2016-2018)
2 609	2 583	2 295	2 235	2 160	1 884	1 638	1 573	1 259	مجموع العدد المتوقع لتنقلات الموظفين
<b>19 045 700</b>	<b>18 855 900</b>	<b>16 753 500</b>	<b>16 315 500</b>	<b>15 768 000</b>	<b>13 753 200</b>	<b>11 957 400</b>	<b>11 482 900</b>	<b>9 190 700</b>	<b>المجموع الفرعي (3)<sup>(أ)</sup></b>
<b>76 872 200</b>	<b>76 076 400</b>	<b>67 840 200</b>	<b>65 857 800</b>	<b>63 594 000</b>	<b>55 616 100</b>	<b>47 932 200</b>	<b>45 942 700</b>	<b>36 830 900</b>	<b>المجموع (3+2+1)</b>
23 071 800	22 833 300	20 358 100	19 765 900	19 087 200	16 690 800	14 390 300	13 794 100	11 057 600	تكلفة التنقل بحسب مصدر التمويل
39 080 700	38 674 900	34 498 300	33 481 400	32 328 200	28 278 900	24 354 000	23 339 400	18 713 000	الميزانية العادية
14 719 700	14 568 200	12 983 800	12 610 500	12 178 600	10 646 400	9 187 900	8 809 200	7 060 300	عمليات حفظ السلام
									صناديق التبرعات والصناديق الأخرى <sup>(ب)</sup>

(أ) يعكس المجموع الفرعي متوسط التكلفة لكل عملية انتقال مضروبا بالعدد المتوقع لعمليات الانتقال في سنة ما.

(ب) الصناديق الأخرى تتضمن الأموال التي لا يمكن أن تندرج ضمن الميزانية العادية، أو عمليات حفظ السلام أو صناديق التبرعات. وهي تشمل بشكل أساسي خطط التأمين الذاتي، والأموال المتأتية من الأنصبة المقررة للمحاكم، والأموال المتأتية من استرداد الكلفة، والصناديق المشتركة التمويل.