

Distr.: General
19 September 2000
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والخمسون
البندين ١٢٣ و ١٢٦ من جدول الأعمال
إدارة الموارد البشرية
تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

متابعة مراجعة عملية التوظيف في مكتب إدارة الموارد البشرية

مذكرة من الأمين العام

١ - عملاً بقراري الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بقاء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤ و ٢٤٤/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى عناية الجمعية العامة التقرير المرفق الذي نقله إليه وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية عن متابعة مراجعة عملية التوظيف في مكتب إدارة الموارد البشرية.

٢ - ويحيط الأمين العام علماً بالاستنتاجات التي خلص إليها التقرير، ويوافق على التوصيات الواردة فيه. ويعرب الأمين العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية عن تقديره للعمل الذي اضطلع به في سياق إجراء هذه المراجعة الهامة، وللتوصيات المفيدة العديدة التي قدمها. كما يعرب عن تقديره للنهج التشاوري الذي اتبعه المكتب في إجراء هذه المراجعة. ويود الأمين العام أن يشير إلى أنه قد تم في سياق هذه المراجعة الاعتراف على النحو الواجب بالجهود المبذولة والإنجازات المتحققة من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية والأمانة العامة ككل فيما يتعلق بإصلاح عملية التوظيف خلال السنوات الثلاث الماضية، وبأن الصورة في الوقت الراهن، الذي يشهد بداية العديد من المبادرات جنباً إلى جنب مع استمرار الهياكل القديمة، لا محالة من أن تكشف عن تفاوت في التقدم المحرز. إلا أن النظر إلى هذه الصورة عن بعد لا بد وأن يظهر ما طرأ من نمو وتطور تدريجي. ويعرب الأمين العام عن أمله في أن يواصل المكتب العمل على تحقيق الإصلاح والمساهمة في نجاحه.

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن متابعة مراجعة عملية التوظيف في مكتب إدارة الموارد البشرية

موجز

خلال فترة الثلاث سنوات التي انقضت منذ أن أصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقريره المتعلق بالمراجعة الإدارية لمسألة التوظيف، حظي هذا الموضوع بقدر كبير من الاهتمام داخل المنظمة. فقد تم تكريس عدد كبير من فرق العمل والرسائل الإخبارية وجلسات لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة لتحسين عملية التوظيف. واعتماداً على مشورة الخبراء الواردة في تقارير فرق العمل، قام مكتب إدارة الموارد البشرية، في سياق برنامج الإصلاح العام الذي وضعه الأمين العام بهدف تعزيز موظفي المنظمة، بوضع اقتراح للإصلاح، وعرضه على اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين والإدارة في نيسان/أبريل ٢٠٠٠.

وفي حين أن التقرير الأصلي الذي وضعه المكتب عن عملية المراجعة كان يركز بصفة أساسية على الجوانب الإدارية لإجراءات التوظيف، فإن التقرير الحالي يقيم التقدم الذي أحرز صوب تحسين إدارة عملية التوظيف في المنظمة. ومن ناحية إيجابية، أحرز مكتب إدارة الموارد البشرية تقدماً نحو إصلاح وتحسين عناصر محددة من عملية التوظيف عن طريق ما يلي:

(أ) وضع خطط عمل للإدارات، تدعمها المؤشرات التي وضعت حديثاً في مجال الموارد البشرية، لتوفير بيانات أساسية للإدارة لمساعدتها على تركيز جهودها المتعلقة بالتوظيف؛

(ب) خفض الوقت اللازم للتوظيف بمقدار الثلث؛

(ج) تحسين إدارة برنامج الامتحانات الوطنية التنافسية، واستكمال قائمة المرشحين بصورة مناسبة، مما يزيد من عدد المرشحين الذين يجري توظيفهم؛

(د) إلغاء شرط وجود رسائل الاستعراض المسبق، واستعراضات الوظائف الموازية في ملء الشواغر؛

(هـ) وضع نظام تعقب السجلات من أجل رصد عملية التوظيف؛

(و) إدراج قيم أساسية ومؤهلات أساسية في الإعلانات المتعلقة بالشواغر وفي عملية إجراء المقابلات.

وقد وضع مكتب إدارة الموارد البشرية مبادرات عديدة لإصلاح عملية التوظيف خلال الأعوام القليلة الماضية. بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أن مكتب إدارة الموارد البشرية بحاجة الآن إلى خطة استراتيجية تجمع بين هذه المبادرات تحت مظلة واحدة لتمكين المنظمة من الوفاء بما ينشأ لديها من احتياجات تتعلق بالموظفين، وتحويل العملية الحالية المثقلة بالإجراءات التي تستلزم وقتاً طويلاً إلى نشاط أكثر اتساقاً بالطابع الاستباقي والمرونة. وقد ازداد إلحاح الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط بالنظر إلى زيادة عدد حالات التقاعد المتوقعة على صعيد المنظمة برمتها على مدى السنوات القليلة المقبلة.

وقد وجه مكتب إدارة الموارد البشرية تركيزه حتى الآن إلى العملية نفسها، مما في ذلك الأنشطة من قبيل إجراء تغييرات في القواعد الإدارية ووضع قواعد بيانات فردية. ويحتاج المكتب من منظور السياسات إلى تحديد الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها في مجال إدارة الموارد البشرية والتوظيف، وإلى تحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لبلوغ هذه الأهداف، بالتمشي مع خطط عمل الإدارات. ولا بد من تحليل كل ما يجري من مبادرات وإصلاحات وتغييرات إجرائية، كل على حدة، ضمن هذا الإطار الشامل من أجل تحديد مدى دعم كل منها للهدف العام.

ويقترح هذا التقرير إجراءات محددة يلزم اتخاذها للإسراع بإدارة عملية التوظيف وتحسينها. بيد أنه يجب أولاً تناول المسألة الأعم المتعلقة بسياسات تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة للتوظيف. وتشمل التوصيات الرئيسية الأخرى ما يلي:

- (أ) توفير التوجيه التنفيذي اللازم لقيام مديري البرامج بتنفيذ أهداف الموارد البشرية من أجل تحقيق التوازن فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي ونوع الجنس؛
- (ب) تحقيق التكامل بين فرادى نهج التوظيف ورصد تنفيذها؛
- (ج) زيادة صقل النقاط المرجعية لرصد الأداء في مجال التوظيف؛
- (د) إجراء تحليلات متعمقة لإحصاءات الموارد البشرية كأساس للتخطيط الاستراتيجي؛
- (هـ) تحسين عمليات التوظيف لكفالة الكفاءة والفعالية من الوجهة التشغيلية، ولا سيما فيما يتعلق بتعميم الإعلان عن الشواغر وإدارة قوائم الموظفين؛
- (و) تقييم فعالية البرنامج الحالي للامتحانات التنافسية الوطنية بغية الوفاء بالاحتياجات الإدارية على نحو أفضل.

ويشمل التقرير أيضا تقييما أوليا للاقتراح الذي قدمه مكتب إدارة الموارد البشرية مؤخرا بشأن التوظيف والترقية والتنسيب، والذي لم يكن وقت إجراء عملية المراجعة قد تجاوز مرحلة الإطار المفاهيمي. ويحاول هذا الاقتراح الإصلاحي، الذي يتناول المساءلة الإدارية والتمكين الإداري ويقدم الخطوط العريضة لتبسيط عملية التوظيف، أن يحدد إطار التوظيف الذي يوصي به مكتب خدمات الرقابة الداخلية. بيد أنه عند اضطلاع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بهذه المراجعة لم يكن قد تم بعد إعداد كثير من التفاصيل التشغيلية الضرورية، التي من شأنها أن تنظم عملية التوظيف المقترحة. وبالرغم من ذلك، فإن المكتب يؤيد هذا النهج ويشجع مكتب إدارة الموارد البشرية على السعي بهمة من أجل اعتماد هذا الاقتراح.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٦	٧-١ مقدمة - أولاً
٧	٣٤-٨ التخطيط العام وإعداد الاستراتيجيات - ثانياً
٨	١٦-١٣ تحديد الأهداف والتوجيهات العملية للمديرين ألف -
٩	٢٤-١٧ تكامل النهج الفردية باء -
١١	٢٦-٢٥ مهمة تخطيط الموارد البشرية جيم -
١١	٣٠-٢٧ آليات التقييم والرصد دال -
١٢	٣٤-٣١ تقديم اقتراح الإصلاح بشأن التوظيف والترقية والتنسيب هاء -
١٣	٥٠-٣٥ عملية التوظيف - ثالثاً
١٣	٣٧-٣٥ المدة الإجمالية التي تستغرقها عملية التوظيف ألف -
١٤	٤٣-٣٨ الإعلانات عن الشواغر باء -
١٦	٤٨-٤٤ أساليب أخرى لتحديد المرشحين جيم -
١٧	٥٠-٤٩ عملية تخلص إجراءات التوظيف دال -
١٧	٥٤-٥١ الامتحان التنافسي الوطني رابعا -
١٨	٥٦-٥٥ الاستنتاجات - خامساً
١٨	٥٧ التوصيات - سادساً

أولا - مقدمة

(أ) تحديد ما إذا كانت استراتيجيات التوظيف

مواكبة للأهداف المقررة، ويجري تنسيقها من قبل قسم التخطيط التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية، وخاضعة للرصد والتقييم على الوجه الصحيح؛

(ب) التأكد مما إذا كانت العمليات الحالية تكفل

الكفاءة والفعالية في إدارة أنشطة التوظيف بالمنظمة.

٤ - وفي كانون الثاني/يناير ١٩٩٨، أنشأ الأمين العام فرقة عمل معنية بإدارة الموارد البشرية، ترأسها الأمانة العامة المساعدة لإدارة الموارد البشرية. وأنيطت بفرقة العمل هذه ولاية ذات شقين هي:

(أ) التركيز على خطة لتحديد المنظمة، بما في

ذلك قدرتها على اجتذاب فئة من الموظفين الأكفاء وتوفير الحوافز لهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛

(ب) تبسيط نظام القواعد الحالي، الذي أصبح

معقدا وثقيلًا بدرجة مفرطة.

٥ - وانصب تركيز فرقة العمل بصفة رئيسية على البعد الثاني من ولايتها، أي على كيفية تبسيط عملية تجهيز طلبات المرشحين. بل إن عددا من المقترحات التي قدمتها فرقة العمل كان يتناول ضرورة تحسين عملية التوظيف بجعلها أكثر اتساما بالإنصاف والمرونة والشفافية وحسن التوقيت. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه لم يجر على الوجه الأكمل تناول عنصر الولاية الأكثر أهمية، وهو تحديد الموظفين الأكفاء واجتذابهم والاحتفاظ بهم.

٦ - وقد تم عرض الاقتراح الذي قدم بعد ذلك على الإدارة العليا للمنظمة وعلى اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين والإدارة ونوقش معهما في عام ١٩٩٩. وفي آذار/مارس ٢٠٠٠، أصدر مكتب إدارة الموارد البشرية اقتراحا منقحا بشأن إصلاح عملية التوظيف والتنسيب والترقية

١ - أعرب الأمين العام في التقرير الذي قدمه إلى الجمعية العامة بشأن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/53/414) عن التزامه بإحداث تغيير استراتيجي في إدارة الموارد البشرية لكفالة التنفيذ الناجح لتدابير الإصلاح. ويتمثل قوام عملية الإصلاح هذه في ضرورة المواءمة بين قدرة المنظمة في مجال الموارد البشرية وبين مهمتها وهيكلها والثقافة السائدة فيها. وقد اقترح مكتب إدارة الموارد البشرية منذ ذلك الحين عددا من المبادرات لتحسين عملية إدارة الموارد البشرية.

٢ - وفي عام ١٩٩٦، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية مراجعة إدارية لعملية التوظيف في الأمم المتحدة، وحدد عددا من المجالات التي تحتاج إلى اهتمام الإدارة من أجل ضمان وجود نظام للتوظيف يتسم بمزيد من البساطة والكفاءة والفعالية. ومما اجتذبت اهتمام الدول الأعضاء والمراقبين الآخرين في المنظمة فضلا عن اهتمام مديريها وموظفيها أن متوسط الوقت الذي يستغرقه تجهيز عملية التوظيف ٤٦١ يوما. وبالنظر إلى خطورة هذه المسألة، قرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يعيد تقييم عملية التوظيف في عام ٢٠٠٠ وأن يقدم تقريرا إلى الجمعية العامة بما يتوصل إليه من نتائج. وفي حين ركزت عملية المراجعة الأصلية بصفة رئيسية على أسلوب إدارة إجراءات التوظيف، فقد تم في المراجعة الراهنة أيضا تقييم التقدم المحرز في تحسين إدارة عملية التوظيف بالمنظمة خلال الفترة المنقضية بين المراجعتين. واضطلع المكتب بهذه المراجعة في الفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير إلى آذار/مارس ٢٠٠٠. وتشمل المراجعة استعراضا للوثائق ذات الصلة التي كانت متاحة وقت إجرائها.

٣ - وتمثلت أهداف المراجعة الحالية فيما يلي:

- (ب) خفض الوقت اللازم للتوظيف بمقدار الثلث؛
- (ج) تحسين إدارة برنامج الامتحانات الوطنية التنافسية، واستكمال قائمة المرشحين بصورة مناسبة، مما يزيد من عدد المرشحين الذين يجري توظيفهم؛
- (د) إلغاء شرط وجود رسائل الاستعراض المسبق، واستعراضات الوظائف الموازية في ملء الشواغر؛
- (هـ) وضع نظام تعقب السجلات من أجل رصد عملية التوظيف؛

(و) إدخال قيم أساسية ومؤهلات أساسية في الإعلانات المتعلقة بالشواغر وفي عملية إجراء المقابلات.

١٠ - وقد وضع مكتب إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القليلة الماضية مبادرات عديدة لإصلاح عملية التوظيف. ومع ذلك، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يعتقد بأن ذلك المكتب بحاجة الآن إلى وضع خطة استراتيجية تدمج هذه المبادرات في إطار واحد وتتماشى مع خطط العمل داخل الإدارة ومن شأن هذا الأمر أن يساعد المنظمة على اجتذاب موظفين أكفاء والاحتفاظ بهم، على نحو ما ذكر في بيان رؤية الأمين العام، لا سيما في بيئة شديدة التنافس. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية يرى من خلالها الأعضاء الموجهون للمنظمة أيا كانت مستقبلها، ويترجمون هذه الرؤية الواسعة إلى أهداف ومقاصد خاصة، تتضمن تحليلات البيئة الحالية والمستقبلية، وتضع خطط عمل قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتحقيق هذه الأهداف.

١١ - وباستخدام نهج التخطيط الاستراتيجي المبين أعلاه لوضع معايير المراجعة، سعى مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى تبيان ما إذا كان مكتب إدارة الموارد البشرية قد:

وذلك لمناقشته خلال الاجتماع الذي عقدته اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين والإدارة في الفترة من ٢٧ نيسان/أبريل إلى ٥ أيار/مايو ٢٠٠٠. ويوجز هذا الاقتراح، الذي وضع لأغراض المناقشة وبالتالي كان يتكون من إطار مفاهيمي، عدة تغييرات يتعين إجراؤها على عملية التوظيف الحالية. واستعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذا الاقتراح. بيد أن تقييم المكتب اقتصر على استعراض الإطار المفاهيمي الذي عرضه مكتب إدارة الموارد البشرية في وقت المراجعة نظرا لأن التفاصيل التشغيلية كانت لم تزل قيد الإعداد.

٧ - وقد أتيح مشروع لهذا التقرير لمكتب إدارة الموارد البشرية من أجل استعراضه. وأخذت تعليقات المكتب بعين الاعتبار، وهي ترد هنا بالبنط الثقيل.

ثانيا - التخطيط العام وإعداد الاستراتيجيات

٨ - دعت الرؤية التي قدمها الأمين العام في عام ١٩٩٧ عن إدارة المنظمة إلى "وجود هيكل مبسط يتلافى الازدواجية ويحقق قدرا أكبر من التأثير؛ وموظفين ومديرين متمكنين ومسؤولين؛ وأمانة عامة للأمم المتحدة أصغر حجما وأكثر فعالية؛ ومنظمة تعزز التفوق الإداري وتكون مسؤولة عن تحقيق النتائج التي تقررها الدول الأعضاء"^(١).

٩ - واتخذ مكتب إدارة الموارد البشرية منذئذ مبادرات عديدة حققت بعض التقدم باتجاه إصلاح وصقل عناصر محددة من عملية التوظيف وذلك عن طريق:

(أ) وضع خطط عمل ومؤشرات على صعيد الإدارة لتوفير بيانات أساسية للإدارة لمساعدتها على تركيز جهودها المتعلقة بالتوظيف؛

(١) A/51/950، الفقرة ٢٢٤.

الجغرافي والتوازن بين الجنسين كهدفين تنظيميين للموارد البشرية، وأقرتهما الجمعية العامة. وبينما يتسم هذان الهدفان بأهمية واضحة بالنسبة لأي جهد تبذله الأمم المتحدة في مجال التوظيف، فإنهما لا يشكلان في حد ذاتهما معيارين كافيين يمكن على أساسهما إقامة استراتيجية للتوظيف، لا سيما حينما تستوجب تحديات المنظمة من حيث ارتفاع معدلات الشواغر، وشيخوخة الموظفين وتزايد المسؤوليات اتخاذ نهج استباقي. وسيكون على أي استراتيجية مناسبة أن تحدد ما هو مرغوب فيه من المعايير ومؤهلات الموظفين. وقد تحقق حتى الآن بعض التقدم في بلوغ هدي التوزيع الجغرافي والجنساني. كما أنه يتعين تكميل تحديد الأهداف العملية بتوجيهات عملية من أجل تنفيذها. ويجري حالياً تنفيذ الرصد والمتابعة. وبينما اكتملت للتو الدورة الأولى من الخطط الإدارية للفترة ١٩٩٩-٢٠٠٠، فإنه لم يمر ما يكفي من الوقت لقياس التقدم المحرز قياساً كاملاً.

التوازن بين الجنسين

١٤ - حددت الجمعية العامة في عام ١٩٩٠ هدف تحقيق التوازن بين الجنسين بنسبة ٥٠/٥٠ بحلول عام ٢٠٠٠ في جميع فئات الوظائف داخل منظومة الأمم المتحدة. لكن من الواضح أن المنظمة لن تستطيع بلوغ هذا الهدف. وقد خلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن غياب استراتيجية مناسبة تعالج القضايا العملية في الميدان ساهم في الوصول إلى هذه النتيجة. ومنذ عام ١٩٩٠، اتخذ عدد من المبادرات، بما فيها إنشاء مكتب منسقة شؤون المرأة الذي تمثل مسؤولياته الرئيسية في رصد أعمال هيئات التعيين والترقية وتبيان مصادر النساء المرشحات لتوظيفهن في المستقبل. وكخطوة كبيرة نحو تحقيق هذا الهدف، صدر أمر إداري بشأن التدابير الخاصة لتحقيق المساواة بين الجنسين (ST/AI/1999/9) لمنح معاملة تفضيلية للنساء في مجالي التوظيف والترقية. كما أدمج مكتب إدارة الموارد البشرية عنصر التوازن بين الجنسين في

(أ) وضع أهداف التوظيف التي تتضمن ولايات الجمعية العامة ذات الصلة ورؤية الأمين العام، وما إذا كانت تلك الأهداف قد شرحت بوضوح داخل المنظمة برمتها؛

(ب) وضع الاستراتيجيات القصيرة الأجل والطويلة الأجل استناداً إلى الأهداف المتفق عليها وإلى تحليل البيانات؛

(ج) اقتراح مبادرات وإصلاحات إجرائية تدعم بوضوح هذه الاستراتيجية وجهود التوظيف المحسنة الممكن قياسها.

١٢ - وقد حدد مكتب إدارة الموارد البشرية التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين والكفاءة كعناصر أساسية لأنشطته التوظيفية واتخذ مبادرات لبلوغ أهداف التوظيف في هذه المجالات. فعلى سبيل المثال، عقد اجتماعات للتخطيط مع رؤساء الإدارات لمعالجة قضايا الموارد البشرية، بما فيها الاعتبارات الجغرافية والجنسانية (انظر الفقرة ٢٥). ومع ذلك، يتعين إجمالاً على المكتب أن يشرح بوضوح أهداف التوظيف المبينة التي تضم اعتبارات جغرافية وجنسانية ولا تقتصر عليها، وأن يضع استراتيجيات وخطط عمل لتحقيق هذه الأهداف. وينبغي بعد ذلك رصد وقياس تحقيق هذه الأهداف بصورة مناسبة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مبادرات التوظيف التي اتخذها مكتب إدارة الموارد البشرية، كل على حدة والتي لم توضع في سياق أهداف أو استراتيجية مقرر، قد نفذت دون إمكانية قياس أثرها على عملية التوظيف بشكل عام.

ألف - تحديد الأهداف والتوجيهات العملية للمديرين

١٣ - ينشر مكتب إدارة الموارد البشرية معلومات عن حالة ما يبذله من جهود للإصلاح من خلال منشور معنون "الأنشطة البارزة لإدارة الموارد البشرية". وقد وصف العدد ١١ من منشوره هذا الصادر في آذار/مارس ٢٠٠٠ التمثيل

احتذاب مرشحين مؤهلين من تلك البلدان. وعلاوة على ذلك، أدخل مكتب إدارة الموارد البشرية عنصر التمثيل الجغرافي المتوازن في خطط عمل الإدارة حتى يتسنى له رصد وتقييم التقدم المحرز في هذا المجال. وقد أفضت هذه المبادرات الجديدة إلى إحداث تحسن في التوزيع الجغرافي، لا سيما في عدد البلدان غير المثلة والبلدان المثلة تمثيلاً ناقصاً. ويشي مكتب خدمات الرقابة الداخلية على ما يبذله مكتب إدارة الموارد البشرية من جهود مستمرة لتحسين التوازن الجغرافي. بيد أن هذه الجهود اقتصرت عموماً على تشجيع مديري البرامج على توظيف مرشحين من البلدان غير المثلة أو البلدان المثلة تمثيلاً ناقصاً. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، من الضروري الآن وجود أهداف محددة ومبادئ توجيهية عملية واضحة.

باء - تكامل النهج الإفرادية

١٧ - منذ أن أوضح الأمين العام رؤيته بالنسبة للإدارة، شرع مكتب إدارة الموارد البشرية في مشاريع عديدة للاستجابة إلى النداءات التي أطلقت من أجل الإصلاح. ومع ذلك، وصفت مذكرة، صدرت في أيار/مايو ٢٠٠٠ عن وكيل الأمين العام لشؤون الإدارة بعنوان "إدارة شؤون الناس لا الوظائف" عملية التوظيف بأنها عملية معقدة. كما أشارت هذه المذكرة إلى أن "... التخطيط غير موجود وعملية اتخاذ القرار مشتتة مما يفضي إلى انعدام المساءلة. ونتيجة لذلك، فإن هذه العملية لا تحظى بثقة الموظفين الكاملة ويرى المديرون أنها تستوجب استخدام قدر كبير من الأوراق". ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه حان الوقت لوضع هذه المشاريع في إطار واحد لكي يتبين أثرها على عملية التوظيف. وتبين المبادرات التي تناقش أدناه الحاجة إلى اتباع نهج أكثر تكاملاً.

خطط عمل الإدارة حتى يتسنى له رصد وتقييم التقدم المحرز في هذا المجال. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه النهج تشكل أول خطوة في تنبيه المديرين إلى أهمية تحقيق التوازن بين الجنسين. ومن الضروري مع ذلك في هذه المرحلة تزويد مديري البرامج بأهداف خاصة قابلة للقياس ومبادئ توجيهية عملية عن كيفية الموازنة بين احتياجاتهم العملية مقابل الاعتبارات الجنسانية وذلك لتمكين المنظمة من تحقيق التوازن بين الجنسين.

التوزيع الجغرافي

١٥ - تبين الإحصائيات أنه أحرز مؤخرًا تقدم في تحقيق التمثيل الجغرافي المتوازن داخل المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بانخفاض عدد البلدان غير المثلة والبلدان المثلة تمثيلاً ناقصاً، كما هو مبين أدناه.

عدد البلدان غير المثلة والبلدان المثلة تمثيلاً ناقصاً

٣٠ حزيران/ يونيه ١٩٩٧	٣٠ حزيران/ يونيه ١٩٩٨	٣٠ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٨	٣٠ حزيران/ يونيه ١٩٩٩	٣١ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٩	٣٠ حزيران/ يونيه ٢٠٠٠
٤٥	٣٥	٣٧	٣٧	٢٧	٢٨

ومن جهة أخرى، تراوح عدد البلدان المثلة تمثيلاً زائداً بين ١٣ و ١٤ بلداً فقط خلال الفترة نفسها.

١٦ - ومن أجل التمثيل الجغرافي المتوازن، نُظمت امتحانات تنافسية وطنية حصيصاً في البلدان غير المثلة أو البلدان المثلة حالياً تمثيلاً ناقصاً أو التي ربما ستصبح كذلك في المستقبل (بسبب حالات التقاعد غير المتوقعة). وابتداءً من عام ١٩٩٩، ترأست الأمانة العامة المساعدة لإدارة الموارد البشرية اجتماعات للفرق المهمة مع سفراء جميع الدول الأعضاء غير المثلة والمثلة تمثيلاً ناقصاً بهدف

جرد لتبيان المهارات

العامّة“، إلا أنه أثناء عملية المراجعة، لم تكن قاعدة البيانات المتكاملة متاحة لمكتب إدارة الموارد البشرية أو لمديري البرامج.

٢١ - واستحدثت الصيغة الأولى من نظام المعلومات الإدارية المتكامل في عام ١٩٩٥ لتجهيز استمارات الموظفين الذاتية. إلا أن بيانات هذا النظام حسب ما ذكر المكتب، لا تزال غير موثوقة وكثيرا ما يتعين تعديلها يدويا. وبالرغم من أن المكتب يستخدم بيانات الموارد البشرية المجمعة في نظام المعلومات الإدارية المتكامل، فليس بمقدوره أن يتحكم بعمليات إدخال البيانات التي تقوم بها المكاتب التنفيذية. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه المشكلة توجد منذ أعوام ولم تبذل أي محاولة منهجية لحلها. وعلاوة على ذلك، فإن هذا النظام غير متكامل، من الناحية الجغرافية. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية دون مزيد من التحسين في نظام المعلومات الإدارية المتكامل، بإدماج ثنائي قواعد بيانات إقليمية بصورة يدوية كل شهر من أجل إصدار الإحصائيات الإجمالية للمنظمة.

٢٢ - وفي عام ١٩٩٩، أضيفت إلى نظام المعلومات الإدارية المتكامل وظيفة جديدة هي تعقب السجلات. وقد بدأ العمل بصيغة تعقب السجلات في ١ تموز/يوليه ١٩٩٩ بالمقر من أجل تسجيل الخطوات والفترة الزمنية التي يستغرقها ملء الشواغر داخل الأمانة العامة. ويتوقع تحقيق ثلاث فوائد رئيسية من ذلك هي: (أ) نظرة كاملة على عملية التوظيف بأكملها؛ و (ب) اتصال حاسوبي مباشر؛ و (ج) قدرات على الرصد. إلا أنه لم يتح للمديرين لغاية الآن أي تقرير لأغراض الرصد. وعلاوة على ذلك، بينت عملية المراجعة أن السجلات في قاعدة البيانات غير مكتملة وغير دقيقة. وبدون إدارة ورصد كافيين للبيانات، فإن صيغة تعقب السجلات لن تفي بالأغراض المرادة منها.

١٨ - أطلقت هذه المبادرة في أيلول/سبتمبر ١٩٩٨ لجمع معلومات عن مهارات الموظفين وخبراتهم وطموحاتهم في الارتقاء المهني، وذلك لوضعها في قاعدة بيانات الكترونية شاملة، وإلى غاية ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩٩، قام ٥ ٢٣٠ موظفا بملء استقصاء جرد المهارات. وكان من المقرر استخدام هذه المعلومات لتخطيط الموارد البشرية وإدارة شؤون التعيين والتنسيب ولتيسير تطور الموظفين ونمو مسيرتهم المهنية. إلا أن هذا المشروع لم يتجاوز مرحلة جمع البيانات. وقد عجز مكتب إدارة الموارد البشرية هذه الوضعية إلى عاملين اثنين هما: (أ) انخفاض معدل الاستجابة؛ و (ب) عدم تساقق البرامجات.

١٩ - ويعتزم المكتب إطلاق مشروع جديد لوضع جرد بالمهارات يقوم على استخدام شبكة الانترنت. وسوف يتضمن هذا الجرد مزيدا من البيانات التي يمكن لكل موظف الحصول عليها في أي وقت ويمكن استكمالها بسهولة. ولضمان نجاح هذه المبادرة، يتعين على المكتب أن يعالج بصورة كاملة الكيفية التي ستستخدم بها هذه البيانات للمساعدة على تخطيط الموارد البشرية والتعيين والتنسيب. ولم يوضح المنشور الذي عمم مؤخرا وهو ”مقترح إصلاح بشأن التوظيف والتنسيب والترقية“ (انظر الفقرات من ٢٨ إلى ٣١) الكيفية التي سيدمج بها مشروع جرد المهارات في هذه العملية على وجه التحديد.

إدارة قاعدة البيانات

٢٠ - توضح الفقرة ١٧ من تقرير الأمين العام عن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/53/414) بأنه ”... قد بدأ العمل بشأن جعل تخطيط الموارد البشرية جزءا من نظام إداري متكامل يمكن لمديري البرامج من اتخاذ قرارات واعية بشأن الاحتياجات من الموارد البشرية في جميع أنحاء الأمانة

عن الاهتمام بالتخطيط. ولم يكلف بمهمة التخطيط، التي تتضمن أساسا إعداد المواد لاجتماعات الإدارات المعنية بتخطيط الموارد البشرية (انظر الفقرة ٢٧)، سوى موظفين فنيين اثنين مبتدئين ومؤقتين.

٢٦ - ورغم أنه تمت معالجة مسألة القدرات التخطيطية غير الكافية في المراجعة السابقة التي قام بها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، فإن إدارة مكتب إدارة الموارد البشرية لم تحدد ما هو متوقع من الدائرة فيما يتصل بأداء مهامها في مجالي التخطيط المركزي والتنسيق. وقد أدت قدرة المكتب المحدودة على تخطيط الموارد البشرية عامة إلى تقادم ضعفه في تجديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات المتصلة بالموارد البشرية. ونتيجة لذلك اعتمدت نهج واستراتيجيات شتى دون تخطيط وتنسيق ملائمين.

دال - آليات التقييم والرصد

٢٧ - في عام ١٩٩٩، وضع مكتب إدارة الموارد البشرية خطط عمل إدارية ومؤشرات للموارد البشرية تتصل بمسائل من قبيل التوزيع الجغرافي، والتوازن بين الجنسين، والشواغر والترقية، وشرع في الالتقاء برؤساء الإدارات كل على حدة لمناقشة المسائل المتصلة بالموارد البشرية. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن هذه المبادرة عززت قدرة الإدارات على التخطيط والرصد وذلك بتوفير صورة شاملة عن الموارد البشرية لكل إدارة في إطار هذه المؤشرات.

٢٨ - ومع ذلك، فإنه يلزم، حسب رأي مكتب خدمات الرقابة الداخلية، إجراء مزيد من التحسين في تطبيق هذه المؤشرات. ويتم حاليا مقارنة مؤشرات كل إدارة مع متوسط للأمانة العامة أو مع بيانات تاريخية. ورغم أن هذه المقارنة تبرز وضع كل إدارة بالمقارنة مع بقية الإدارات، فإنها لا تعزز بالضرورة إدارة محسنة للموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، قد تبرز الإحصاءات أن إدارة ما لديها مؤشر لتتنقل

٢٣ - ومن أجل تكميل نظام المعلومات الإدارية المتكامل، وضعت أقسام مختلفة داخل مكتب إدارة الموارد البشرية قواعد بيانات داخلية لاستخدامها الخاص. ومع ذلك، وبما أنها ليست متكاملة مع بعضها البعض أو مع نظام المعلومات الإدارية المتكامل، فإن البيانات تجمع بصورة مخصصة، وكثيرا ما لا يوفق بينها، مما يفضي إلى وجود مشاكل متعلقة بتراكم البيانات وموثوقيتها.

الاستقصاءات المتعلقة بانتهاء الخدمة

٢٤ - بدأ مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ١٩٩٩ باستخدام الاستقصاءات المتعلقة بانتهاء الخدمة. إذ طلب إلى الموظفين لدى انتهاء خدمتهم في المنظمة أن يجيبوا على استقصاء، بقصد تمكين المكتب من التحقيق من الأسباب التي دعتهم لترك العمل. ومع ذلك، لم يتمكن المكتب من إتاحة أية بيانات أو تحليلات ذات صلة إبان عملية المراجعة. وأوضح المكتب أنه سوف يقوم بالتحليل ويقدم تقريرا بالنتائج إلى الجمعية العامة في وقت لاحق من عام ٢٠٠٠. والمكاتب التنفيذية هي حاليا مسؤولة عن إجراء الاستقصاءات المتعلقة بانتهاء الخدمة وإرسال النتائج إلى مكتب إدارة الموارد البشرية. ولكي يتم تعزيز فائدة نتائج الاستقصاء واستقلاله، يحتاج المكتب إلى إجراء الاستقصاءات وتحليلها مباشرة وعلى أساس أكثر انتظاما، وإلى إدراج النتائج في عملية التخطيط التي يقوم بها.

جيم - مهمة تخطيط الموارد البشرية

٢٥ - تعتبر دائرة تخطيط الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية، والتي يبلغ عدد موظفيها ٢١ موظفا، هي المسؤولة الأولى عن تخطيط إدارة الموارد البشرية إجمالا. وفي الواقع، فإن أغلب موارد الدائرة مربوطة بأنشطة دعم نظام المعلومات الإدارية المتكامل مثل تشذيب البيانات وإنتاج الإحصاءات وحفظ الملفات، عوضا

هاء - تقديم اقتراح الإصلاح بشأن التوظيف والترقية والتنسيب

٣١ - يحتوي اقتراح الإصلاح المنقح لمكتب إدارة الموارد البشرية بشأن نظام التوظيف والتنسيب والترقية، الذي تم تقديمه في آذار/مارس ٢٠٠٠، على العناصر الأساسية التالية:

(أ) تفويض المديرين بمهمة اتخاذ قرار الانتقاء كليا؛

(ب) إنشاء توصيف إلكتروني عمومي للوظائف بقصد تسهيل تجهيز البيانات بصورة موحدة وفي الوقت المناسب؛

(ج) وضع لائحة بالمرشحين المؤهلين كبديل للإعلان عن الشواغر؛

(د) الإعداد المسبق لمعايير التقييم؛

(هـ) الاستعاضة عن الاستعراض الحالي للمرشحين باستعراض للعمليات تقوم به هيئات مشتركة من الموظفين والإدارة؛

(و) منح مكتب إدارة الموارد البشرية سلطة إلغاء التفويضات الممنوحة إلى المديرين في حالة عدم الامتثال؛

(ز) تحديد مهلة زمنية مخفضة مستهدفة للتوظيف تبلغ ١٢٠ يوما.

٣٢ - ويرحب مكتب خدمات الرقابة الداخلية بإدخال اقتراح الإصلاح هذا باعتباره يعالج العديد من مواطن الضعف التي حددها المكتب في النظام الحالي. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الاقتراح يمثل تقدما هاما باتجاه تبسيط عملية التوظيف. وينبغي لنهجه الاستباقي أن يشكل مثلا تتخذى به الإدارات والمكاتب الأخرى في وضع استراتيجياتها الإصلاحية. وكانت هذه المبادرة الإصلاحية، إبان المراجعة لا تزال في مرحلة الاقتراح، ولم يتوفر بعد

وحراك الموظفين أعلى من متوسط الأمانة العامة. ومع ذلك فإن هذه البيانات الأولية إذا فحصت على انفراد، لا توفر للمسؤولين عن الإدارة معلومات مهمة تمكنهم من إجراء تقييم وتحديد ما إذا كان المستوى الحالي يقع في حدود النطاق المستصوب أو يحتاج إلى تحسين.

٢٩ - ويعد تقرير الأمين العام السنوي إلى الجمعية العامة عن تكوين الأمانة العامة الصورة الأكثر شمولاً عن بيئة الموارد البشرية للمنظمة. ذلك أن الإحصاءات المدرجة في التقرير تكون الأساس بالنسبة للدول الأعضاء لتقييم الأداء ووضع الأولويات/السياسات لإدارة الموارد البشرية. كما يستخدم مكتب إدارة الموارد البشرية المعلومات داخليا بغرض تخطيط الموارد البشرية ورصدها. ويحتوي التقرير على معلومات شاملة، وقد تحسن على مدى السنوات من ناحيتي الجودة والتغطية. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن إجراء تحليل أعمق للإحصاءات الرئيسية من شأنه أن يحسن من فائدة التقرير، مثلما سيتم توضيحه أدناه.

٣٠ - ولا يحلل التقرير ما تعنيه إحصاءات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، أشار التقرير إلى مؤشر للترقية بنسبة ٧,١ غير أنه ليس من الواضح إن كان هذا المؤشر يمثل حالة قصوى أو تحسنا أو إن كان إحصاءا ذا معنى يمكن اعتماده في اتخاذ القرارات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الإحصاءات تم تقديمها على نحو من شأنه أن لا ييسر التحليل. فعلى سبيل المثال، صنفت أنشطة التوظيف على أساس التعيين الأولي وإعادة التعيين. وقد كان من الممكن أن تكون ذات فائدة أكبر لو أنهما فرقت أيضا بين التوظيف الداخلي والخارجي.

إيجابية، أتاح المكتب مبادئ توجيهية لفائدة الإدارات والمكاتب عن كيفية تعزيز فهم هذه الكفايات وتطبيقها، بما في ذلك إدراجها في إعلاناتها عن الشواغر وتقارير تقييم الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، عقدت حلقات عمل ودورات تدريبية عن إجراء المقابلات على أساس الكفايات.

ثالثاً - عملية التوظيف

ألف - المدة الإجمالية التي تستغرقها عملية التوظيف

٣٥ - أشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في تقريره عن مراجعة ملفات حسابات التوظيف لعام ١٩٩٧، إلى أن متوسط الوقت المطلوب لتوظيف موظف جديد هو ٤٦١ يوماً. ولتحديد ما إذا كانت المدة اللازمة للتوظيف قد تحسنت، حصل المكتب على بيانات من مكتب إدارة الموارد البشرية عن أنشطة التوظيف لعام ١٩٩٩^(٢) وتم استقاء البيانات الأساسية من صيغة تعقب السجلات في نظام المعلومات الإدارية المتكامل. ولكن بسبب عدم اكتمال البيانات الموجودة في قاعدة البيانات وعدم اتساقها، حصل مكتب خدمات الرقابة الداخلية على معلومات إضافية عبر بحث ملفات التوظيف يدوياً. وأظهر تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية فيما يتصل بالحالات التي تم استعراضها أنه تم تقليص المدة اللازمة للتوظيف من ٣٨٨ يوماً إلى ٢٧٥ يوماً وسطياً (انظر الجدول). وقد تحقق أهم تقليص لهذه الفترة الزمنية (١٠٧ أيام) في الفترة الفاصلة بين صدور توصية الإدارة وموافقة أجهزة التعيين والترقية.

(٢) أبعدت عمية ١٩٩٩ الحسابية الخطوات التي تقع خارج سيطرة مكتب إدارة الموارد البشرية مثل الفترة الزمنية بين الموافقة النهائية وتاريخ مباشرة العمل، وذلك قصد توفير صورة صادقة عن إدارة المكتب للعملية. ولضمان إجراء مقارنة ذات معنى، تم كذلك إبعاد هذه الخطوات من عملية ١٩٩٦ الحسابية، مما قلص المدة الإجمالية من ٤٦١ إلى ٣٨٨ يوماً.

لمكتب خدمات الرقابة الداخلية التفاصيل الكافية للقيام بتحليل كامل. ومع ذلك وضع مكتب خدمات الرقابة الداخلية، على أساس تقييمه الأولي للمعلومات المتاحة، بعض الملاحظات بشأن المقترح سيتم بحثها فيما يرد أدناه.

٣٣ - ويشير اقتراح الإصلاح إلى أن مديري البرامج سوف يكون بإمكانهم الحصول على لائحة بالمرشحين المؤهلين قبل أن يطلبوا إعلاناً بالشواغر. ولو أمكن تحديد مرشحين مؤهلين على اللائحة، فإنه لن يتم إصدار أي إعلان عن الشواغر. وبما أن المبادرة يمكنها أن تغير جذرياً من الطريقة التي يتم بها انتقاء المرشحين، فإنه يجب، حسب رأي مكتب خدمات الرقابة الداخلية، النظر بعناية في الآلية المستخدمة لوضع لائحة بالمرشحين المؤهلين والمحافظة عليها.

٣٤ - وبموجب هذا الاقتراح، ينبغي أن يضع مديرو البرامج معايير تقييم المرشحين، وأن تراجعها وتؤكد مسبقاً هيئة استعراض مشتركة بين الموظفين والإدارة. وبعد الاختيار، لا تقوم هيئة الاستعراض إلا بفحص الامتثال الإجرائي للمعايير. وبذلك، فإن وضع معايير ملائمة ضروري لكفالة اتساق عمليات التقييم عبر الإدارات وتوظيف أفضل المرشحين. كما تطرح تساؤلات بشأن مدى اعتبار العناصر المؤسسية، مثل التوزيع الجغرافي والجنساني، وكيفية ترجيحها. وبالإضافة إلى ذلك، ليس من الواضح كيف سيتم تقييم المعايير الذاتية المتصلة بالكفايات الأساسية المحددة للمنظمة مثل المواقف السلوكية والقدرة على الابتكار، وتقديرها كمياً. ولا يزال على مكتب إدارة الموارد البشرية أن يعالج هذه المسائل ويدرجها في سياسات واضحة وتوجيه عملي ملموس.

ويوافق مكتب إدارة الموارد البشرية على أن الكفايات الأساسية التي تم تحديدها للمنظمة يلزم جعلها قابلة للقياس بغية تقييم مدى أخذها في الاعتبار عند التوظيف والتنسيب والترقية. وخطوة

الجدول - المدة التي تستغرقها عملية التوظيف

مدة التجهيز (متوسط عدد الأيام)		خطوات العملية		
١٩٩٩	١٩٩٦	إلى	من	
١٧	٤٥	إصدار الإعلان عن الشاغر	طلب الإدارة الإعلان عن شاغر	ألف
٣٦	٣١	الموعد النهائي للإعلان عن الشاغر	إصدار الإعلان عن الشاغر	باء
٢١	١٩	إرسال قائمة مختصرة إلى الإدارة	الموعد النهائي للإعلان عن الشاغر	جيم
١٥٢	١٢١	توصية الإدارة	إرسال القائمة المختصرة إلى الإدارة	دال
٤٤	١٥١	توصية هيئة التعيين والترقية	توصية الإدارة	هاء
٥	٢١	موافقة الأمين العام	توصية هيئة التعيين والترقية	واو
٢٧٥	٣٨٨	العملية بكاملها		

(أ) أقرت الجمعية العامة نشر كافة الإعلانات عن الشواغر الخارجية لمدة ستين يوما في حين تنشر الإعلانات عن الشواغر الداخلية لمدة ٢١ يوما.

٣٧ - ويسعى اقتراح مكتب إدارة الموارد البشرية لإصلاح التوظيف إلى معالجة التأخيرات عن طريق تفويض المديرين كليا سلطة اتخاذ القرار، مع ما يتصل بذلك من تحمل للمسؤولية عن القرارات التي يتم اتخاذها. والهدف من وراء ذلك هو تقليص زمن الاختيار على صعيد الإدارات إلى ٣٠ يوما؛ وهو ما يمثل نسبة تقليص تبلغ ٨٠ في المائة مقارنة مع متوسط الفترة الزمنية الحالي الذي يبلغ ١٥٢ يوما، وفق حسابات مكتب خدمات الرقابة الداخلية. ومع ذلك، فإنه من غير الواضح كيف ستبلغ الأمانة العامة هذا الهدف، نظرا لحجم التقليص المستهدف وإلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يوفر بعد توجيهها محددًا بشأن الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها الإدارات.

باء - الإعلانات عن الشواغر

٣٨ - تعلق إعلانات الشواغر على لوحات الإعلانات، وتعرض على لوحات الإعلانات على البريد الإلكتروني

٣٦ - ورغم التقليص الحاصل في المدة الإجمالية التي تستغرقها عملية التوظيف، فقد اكتشف مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مرحلة اتخاذ القرار على صعيد الإدارة قد زادت فعليا منذ عام ١٩٩٦. فعقب الحصول على القائمة المختصرة بأسماء المرشحين التي يعدها مكتب إدارة الموارد البشرية، تطلبت الإدارات الفنية ما معدله ١٥٢ يوما لإصدار التوصيات، مما يمثل زيادة بنسبة ٢٦ في المائة مقارنة مع ١٢١ يوما المبلغ عنها في عام ١٩٩٧. وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف المدة التي تستغرقها عملية التوظيف حاليا يمكن أن يعزى فعليا إلى الإدارات الفنية. وقد حدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عبر استعراض محدود لملفات التوظيف، بعض الأسباب الممكنة للتأخيرات الحاصلة في أنشطة التوظيف التي تقوم بها الإدارات، وفي جملة تلك الأسباب قلة عدد المرشحين المؤهلين المدرجين على القائمة المختصرة، وعمليات التقييم الداخلي المستفيضة والمستهلكة للوقت.

ما تضعه الإدارات من شروط واقعية للوظيفة في الإعلانات عن الشواغر.

٤١ - وتؤكد الاتجاهات الراهنة للتوظيف، حسبما جرى بيانها في تقرير فرقة العمل المؤرخ في ١٢ آذار/مارس ١٩٩٩ والمعنون "تحسين التوظيف والتنسيب والترقية في الأمانة العامة للأمم المتحدة"^(٣) على الحاجة إلى تحديد مهارات مميزة يشترط توفرها في كل وظيفة بمفردها وذلك على عكس النهج الموحد الذي تعتمده الأمم المتحدة. وقد ظلت الشروط المتصلة بسنوات الخبرة العملية و/أو الشهادة العلمية في أغلب الأحيان على حالها دون تغيير. وإذا أريد للمنظمة أن تفي بالتزامها في إيجاد ملاك من الموظفين الشبان والمؤهلين وذوي القدرة على التنقل، فإنه يتعين على مكتب إدارة الموارد البشرية توجيه الإدارات بأن تعيد تقييم الشروط الموحدة وأن تضع إعلانات واقعية عن الشواغر تظهر الكفايات ذات الصلة والمهارات ومستوى الخبرة المطلوبة لاستيفاء شروط الوظيفة.

٤٢ - وتعتبر الخبرة العملية ذات الصلة أحيانا بديلا عن المؤهلات الأكاديمية. وفي هذا الصدد، لمس مكتب خدمات الرقابة الداخلية تحسنا في الإعلانات عن الشواغر التي صدرت بشأن عدد من الوظائف في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا. وقد نصت الإعلانات على أن أي "مرشح حاصل على شهادة البكالوريوس مدعومة بخبرة ضافية يمكن أن ينظر في أمر اختياره". وعلى غرار ذلك لم يشترط الحصول على درجة جامعية عالية في الإعلانات عن الشواغر التي وزعت مؤخرا في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويدعم مكتب

(٣) "ذكر التقرير مثلا أن معايير الاختيار هي في الغالب غير كافية. ذلك أن توصيف الوظائف غالبا ما يؤكد على غير المهم (مثل المدة الزمنية من العمل في وظيفة معينة أو في رتبة معينة) على حساب المهم (مثل وجود سجل حافل وأكد وتوفر المهارات والكفايات".

وعلى موقع شبكة الإنترنت وترسل بالبريد إلى أكثر من ٢٠٠٠ موقع عبر العالم. وذكر مكتب إدارة الموارد البشرية أن استخدام مواقع شبكة الإنترنت هو على درجة من الفعالية في بلوغ المرشحين الممكنين وذلك نظرا للزيادة الكبيرة في عدد طلبات الوظائف. ورغم ذلك، لم يقيم المكتب بتقييم الفعالية النسبية لكل أسلوب من أساليب الوصول إلى الجمهور. ويظل السؤال مطروحا بشأن فعالية إرسال الإعلانات إلى ٢٠٠٠ موقع عبر العالم من ناحيتي تكلفة وحسن توقيت إيصال المعلومات إلى المرشحين المحتملين.

٣٩ - ويجري حاليا وضع قوائم بالإعلانات حسب الترتيب الزمني لصدورها، في حين ينصب اهتمام المرشحين المحتملين عموما على الشواغر التي تتصل خاصة بمجالات خبرتهم الفنية وعدد سنين خبرتهم العملية (ومستوى الرتبة، وذلك في حالة المرشحين الداخليين). وبغية زيادة تيسير جهود البحث عن المرشحين المحتملين، ينبغي للإعلانات عن الشواغر أن تصنف، على الأقل، بحسب الفئة المهنية ومستوى الرتبة. وعلى المدى الطويل، فإن إضافة وظيفة بحث من شأنها أن تحسن كثيرا من الجانب العملي لهذه الوسائط.

٤٠ - ويبدأ التوظيف بإعلان عن الوظيفة. ولذلك من المهم إجراء فحص للمعايير المستخدمة في صياغة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة. ذلك أن هذا الإعلان هو الآلية الأولى لملاءمة مرشح ما مع مواصفات الوظيفة. والتوظيف الناجح يعتمد على التوصيف المقنع والدقيق للوظيفة وللمهارات المطلوبة لتنفيذ مهام الوظيفة بفعالية. وأوضح استعراض الملفات الذي قام به مكتب خدمات الرقابة الداخلية فيما يتصل باحتساب مدة عملية التوظيف في عام ١٩٩٩، حاجة مكتب إدارة الموارد البشرية إلى أن يعزز ويرصد فعليا

دعم التوظيف في المكتب باستعراض طلبات المرشحين ويقارنها بالشروط المطلوبة في إعلانات الشواغر ويعد قائمة بأسماء المرشحين المستوفين للشروط التي وضعتها الإدارة الطالبة. كما يحتفظ القسم بقائمة بأسماء المرشحين الخارجيين للنظر فيها مستقبلا. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن من شأن هذه القائمة لو استخدمت استخداما مناسباً أن تكون أداة فعالة وناجعة للتوظيف. بيد أن المكتب حدد عدة مشاكل تتعلق بإدارة القوائم.

٤٥ - فقسم دعم التوظيف لم يضع أي سياسة واضحة لإدارة قائمة المرشحين الخارجيين. ولم يحدد بوجه خاص المدة التي يظل فيها المرشح مدرجا في القائمة، وليس هناك أي إجراء لاستكمال المعلومات عن المرشحين بصورة دورية. وبالإضافة إلى ذلك، لا تشطب من القائمة أسماء المرشحين الخارجيين الذين تم توظيفهم. ومن شأن عدم استكمال القائمة أن يؤدي في النهاية إلى تقليل فائدتها.

٤٦ - ولا يسمح هيكل القوائم ومحتواها بتسهيل البحث بصورة كافية عن المرشحين المستوفين للشروط المحددة. فالقوائم تعد حاليا باستخدام أحد التطبيقات الجدولية البسيطة المصممة لغرض إجراء حسابات عديدة. ومن المستصوب أن تصمم القائمة باستخدام نظام لإدارة قواعد البيانات إذا كان لها أن تحقق بشكل أفضل أهدافها فيما يتعلق بتوفير المعلومات المناسبة للشواغر المحددة. وبالنظر إلى أن القائمة تشمل عددا كبيرا من المرشحين (يتجاوز عددهم ٨٠٠ مرشح) فإنه يتعين تضمين هذا النظام وظيفة بحث إلكتروني. وينبغي أن تستخدم في القوائم مجموعات موحدة من الكلمات المفتاحية لتيسير البحث. والقائمة الحالية تستخدم كلمات مختلفة للدلالة على وظائف مماثلة من قبيل اقتصاد/اقتصادي والبيئة/علم البيئة/الدراسات البيئية. كما تستخدم كلمات مفتاحية غامضة وبمجردة مثل "التحليل" أو "الدعوة" أو "الدراسة الفنية" أو "العلوم".

خدمات الرقابة الداخلية هذا النهج الابتكاري الجديد ويحث على تطبيقه في الإعلانات الأخرى عن الشواغر.

٤٣ - وقد يمنع تحديد سنوات الخبرة بدقة المرشحين المؤهلين على نحو آخر من التقدم بطلبات لشغل الوظائف الشاغرة. وعلاوة على ذلك، فإن اشتراط مدد خبرة طويلة يمكنه أن يقصي كثيرا من المرشحات الممكنات (نظرا لقصر مدة وجود المرأة نسبيا في مواقع العمل الفنية في بعض البلدان النامية)، فضلا عن عديد من المهنيين الشباب الآخرين. وفي هذا السياق، لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية حاول أن يقلص من العدد الأدنى لسنوات الخبرة المطلوبة بواسطة إصدار مبدأ توجيهي جديد لإدارة الشواغر (إدارة الشواغر - ٩٨) في عام ١٩٩٨. بيد أن مديري البرامج حسبما أفادت إدارة المكتب قاوموا هذا التغيير، ولذلك علق المكتب مؤقتا تنفيذ ذلك المبدأ. وبالإضافة إلى ذلك، يبدو أن تحديد عدد أقصى لسنوات الخبرة لا يخدم أي عرض. وفي بعض الأحيان تضع الإعلانات عن الشواغر ميدان الخبرة في أضيق محدود. ويؤدي اشتراط خبرة مسبقه في النظم المتصلة بالأمم المتحدة، مثل نظام المعلومات الإدارية المتكامل، أو في بعض لجان الأمم المتحدة المحددة فعليا إلى إقصاء المرشحين الخارجيين رغم التوزيع الخارجي للإعلانات عن الشواغر.

جيم - أساليب أخرى لتحديد المرشحين

٤٤ - ارتفع عدد الطلبات التي تلقاها مكتب إدارة الموارد البشرية من المرشحين الخارجيين من حوالي ٢٠ ٨٠٠ طلب في عام ١٩٩٧ إلى ٤٥ ٠٠٠ طلب في عام ١٩٩٩. وتنشر جميع الإعلانات الخارجية للشواغر على موقع المنظمة على الشبكة الإلكترونية، ويرد المزيد من الطلبات عبر الإنترنت، مما أدى إلى ارتفاع عدد الطلبات من ٢٠٠ طلب في عام ١٩٩٧ إلى ٢٧ ٠٠٠ طلب في عام ١٩٩٩. ويقوم قسم

المتعلقة بعمل المرشحين. واستندت هذه التوصية إلى ما تم التوصل إليه من نتيجة مفادها أن أصحاب العمل لا يرغبون في الرد على الأسئلة المتعلقة بشخصية المرشحين، مما يؤخر كامل عملية استشارة الأشخاص المرجعيين. بيد أن المراجعة الحالية أكدت أن مكتب إدارة الموارد البشرية ما زال يدرج الأسئلة المتعلقة بشخصية المرشحين في الرسائل المرجعية. وأفادت إدارة المكتب بأن هذه المعلومات ما زالت مطلوبة إذ أن الشخصية عنصر هام من العناصر التي ينبغي التأكد منها قبل توظيف أي مرشح. لكنها أشارت إلى أنها ستنتظر في جعل الأسئلة المتعلقة بالشخصية اختيارية لتجنب أي تأخير.

رابعاً - الامتحان التنافسي الوطني

٥١ - في عام ١٩٩٩، أدخل قسم دعم التوظيف تحسينات عديدة على مجال التوظيف بواسطة الامتحانات التنافسية الوطنية. ومن هذه التحسينات استكمال المعلومات في القوائم، وزيادة عدد المرشحين الموظفين عن طريق هذه الامتحانات.

٥٢ - ورغم الجهود التي يبذلها مكتب إدارة الموارد البشرية لتعزيز التوظيف عن طريق الامتحانات التنافسية الوطنية، ورغم توافر المرشحين، ما زال بعض المديرين راغبين عن توظيف هؤلاء المرشحين تاركين عدة وظائف شاغرة من الرتبة ف - ٢. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩ هناك ٥٧ وظيفة شاغرة، أي ما يعادل ١٣ في المائة من مجموع الوظائف من الرتبة ف - ١/٢ البالغ عددها ٤٤٤ وظيفة. وربما يعود ذلك إلى طول المدة التي تستغرقها عملية التوظيف أو إلى عدم التوافق بين شروط التوظيف ومؤهلات المرشحين عن طريق الامتحانات التنافسية الوطنية. ولم يوظف من المرشحين الذين اجتازوا الامتحانات التنافسية الوطنية سوى ٧٣ مرشحاً في عام ١٩٩٩.

٤٧ - وقد وضع قسم دعم التوظيف في عام ١٩٩٩ قائمة جديدة. غير أنه لم يستطع تقديم أي بيانات فنية عن مدى استخدامه للقائمة لتحديد المرشحين. بل ولم تتح هذه القائمة لمديري البرامج رغم أنها قد تكون مصدراً هاماً للبحث عن المرشحين وانتقائهم.

٤٨ - ولتلبية الحاجة من المرشحين المؤهلين الذين يصعب استقدامهم بواسطة إعلانات الشواغر التقليدية، باشر قسم دعم التوظيف العمل ببرنامج تنفيذي للبحث عن المرشحين يستعان به بناء على طلب خاص. وأجرى القسم ١٩ بحثاً في عام ١٩٩٨ و ١٣ بحثاً في عام ١٩٩٩. وشمل البرنامج الإعلان في المجلات والصحف الدولية، والاتصال بالجمعيات المهنية مباشرة. ورغم أن هذا النهج المبتكر يستحق الثناء، فإن القسم لم يقيم نتائج البرنامج من حيث تكاليفه وفوائده ولم يوفر أي بيانات عن عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم على هذا النحو.

دال - عملية تخليص إجراءات التوظيف

٤٩ - تشرع الوحدات (المجموعات) ذات الصلة في مكتب إدارة الموارد البشرية في عملية تخليص إجراءات التوظيف بمجرد الموافقة على المرشح المرشح، وتشمل هذه الإجراءات التأكد من المؤهلات التعليمية، ومن الأشخاص المرجعيين، ومن شهادة اللياقة الطبية. ويتم التراسل عن طريق البريد كما يستخدم الفاكس للإسراع بالعملية. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية لا يستخدم بصورة روتينية بدائل أخرى من قبيل البريد الإلكتروني حتى لو زوده المرشحون بعناوينهم الإلكترونية.

٥٠ - وكان مكتب خدمات الرقابة الداخلية قد أوصى في المراجعة السابقة بوقف الأخذ بالممارسة المتمثلة في طرح أسئلة عن شخصية المرشحين على أصحاب العمل السابقين/الحاليين في الرسائل المرجعية وحصر الأسئلة في البيانات

التوظيف والإصلاح سيتوقف، إلى حد بعيد، على مدى التزامه بتنفيذ المفاهيم الرئيسية التالية:

(أ) وضع أهداف واضحة ومحددة متماشية مع خطط عمل الإدارات وخطوة عمل استراتيجية؛

(ب) ووضع نهج منسق ومتكامل يشمل جميع المبادرات؛

(ج) ووضع نظم قياس محددة لقياس التقدم المحرز.

٥٦ - رد مكتب إدارة الموارد البشرية على مشروع التقرير بما يلي: "إن جولة التخطيط الأولى، التي بدأها مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ١٩٩٩، قد حصرت قصداً في مستوى الإدارات لكفالة فعاليتها وجدواها، ولبناء الثقة وإقامة جسور التعاون بين المكتب والإدارات من أجل الاضطلاع بهذه المهمة التي لم يسبق لها مثيل. والمكتب الآن على ثقة بأن بوسع المنظمة أن تشرع في مرحلة تخطيط 'استراتيجي' ثانية على مستوى أكثر تركيزاً. وستشكل الخطط البراجمجة للإدارات، خلال جولة التخطيط الثانية، أساساً لوضع خطة شاملة للتوظيف في المنظمة، في إطار ولايات الجمعية العامة، مما سيفضي إلى اتخاذ المبادرات المناسبة في مجال التوظيف وإلى تحديد الأهداف العامة التي تتوخاها المنظمة من التوظيف في الأجلين القريب والبعيد".

سادساً - التوصيات

٥٧ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن من شأن التوصيات التالية أن تعزز من دعم الجهود التي تبذلها المنظمة لإنشاء عملية للتوظيف تتسم بالمرونة والشفافية والكفاءة.

التوصية ١

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضع خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية لوضع رؤية الأمين العام

٥٣ - ويعتزم قسم الامتحانات والاختبارات، تسليماً منه بهذه القضايا، إجراء استعراض شامل للتأكد من مدى فعالية عملية الامتحانات التنافسية الوطنية. ويؤيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذا المسعى ويؤكد من جديد أهمية إجراء تقييم لاحتياجات مديري البرامج لتحديد توقعاتهم من برنامج الامتحانات التنافسية الوطنية بصورة أوضح.

٥٤ - وتجري الامتحانات عموماً للفئات الوظيفية الرئيسية. لكن قد يجري امتحان، بناء على طلب بذلك، لفئات وظيفية محددة جداً. فقد أحرزت امتحانات في عام ١٩٩٩ لشغل وظائف في ميداني "تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بقواعد البيانات الخاصة بالموارد المعدنية" و "نقل السلع الخطرة". ونظراً لأن الوظائف من الرتبة الفنية ف - ٢ تخصص غالباً للموظفين الفنيين المبتدئين، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أن هذه الأنواع من الامتحانات تخالف الهدف المتوخى من الامتحانات التنافسية الوطنية وهو توظيف الموظفين الفنيين على مستوى الموظفين المبتدئين وليس لتوظيف الخبراء المتخصصين. ويشاطر مكتب إدارة الموارد البشرية ما يراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية من أن فئات الامتحانات التنافسية الوطنية الموحدة ينبغي أن تكون كافية لتقييم المعارف والمؤهلات المطلوبة لشغل جميع الوظائف من الرتبة ف - ٢. ومن الممكن تطوير الخبرة الفنية المتخصصة داخل المنظمة ما دام المرشحون يمتلكون القدرات الأساسية. بيد أن مكتب إدارة الموارد البشرية علق على ذلك بالقول بأن هذا الرأي لا يحظى بمشاطرة عامة من جانب جميع مدراء البرامج، إذ أن بعضهم يولي أهمية كبيرة للامتحانات المتخصصة.

خامساً - الاستنتاجات

٥٥ - يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مدى نجاح مكتب إدارة الموارد البشرية في الجهود التي يبذلها في مجالي

يؤيد مكتب إدارة الموارد البشرية هذه التوصية وسيأخذ بالنظام المقترح للتعيين والترقية والتنسيب حالما توافق عليه الجمعية العامة.

التوصية ٤

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يعمل، بالتشاور مع فريق مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل، على تحسين إدارة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق: (أ) دمج قواعد البيانات الجغرافية المنفردة؛ (ب) تحسين نوعية البيانات المدرجة في وحدة الإجراءات الخاصة بشؤون الموظفين من خلال الرد المناسب على المستعملين؛ (ج) رصد الداخول من البيانات إلى وحدة تعقب السجلات، (د) إعداد تقارير دورية لتقييم مدى نجاح عملية التوظيف (AM/2000/43/04).

يرحب مكتب إدارة الموارد البشرية بهذه التوصية باعتباره من رواد طرح وحدة نظام المعلومات الإدارية المتكامل من أجل تتبع التوظيف وبوصفه من أنشط مستعملي هذه الوحدة وسيواصل تعاون الوثيق مع فريق مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل وغيره من الأفرقة لكفالة استعمال جميع المعنيين لوحدة تعقب السجلات استعمالاً تاماً. وقد أدرجت بالفعل التحسينات المطلوب إجراؤها على الإجراءات (أ) و (ب) أعلاه في جدول الأعمال الزمني.

التوصية ٥

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يقوم بما يلي:

(أ) دراسة إمكانية جعل عملية الاستقصاءات التي تجري لدى خروج الموظفين من الخدمة عملية آلية تماماً لتيسير الإدارة المباشرة للمكتب؛

الإصلاحية وولايات الجمعية العامة موضع التنفيذ. وينبغي أن يراعي هذا النهج الاستراتيجي العوامل المتعلقة بالظروف الراهنة والمقبلة، وأن يتألف من العناصر التالية:

(أ) وضع أهداف محددة تحديداً واضحاً وقابلة للقياس والتنفيذ؛

(ب) ووضع استراتيجيات وخطط عمل لتيسير تحقيق الأهداف؛

(ج) رصد وتقييم عملية تحقيق الأهداف في الوقت المناسب (AM/2000/43/01).

يعتزم مكتب إدارة الموارد البشرية مواصلة الجهود من أجل تنفيذ هذه التوصية بتعاون وثيق مع الإدارات والمكاتب.

التوصية ٢

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يتعاون تعاوناً وثيقاً مع الإدارات لوضع أهداف وتوجيهات عملية فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في إطار مواعيد زمنية محددة، وأن يقدم إلى الأمين العام النتائج التي توصلت إليها كل إدارة على حدة (AM/2000/43/02).

يكرر مكتب إدارة الموارد البشرية تعليقاته بشأن التوصية ١. وفيما يتعلق بمسألة التوازن بين الجنسين، سيتعاون كذلك مع مكتب المستشارية الخاصة المعنية بالمسائل الجنسانية والنهوض بالمرأة.

التوصية ٣

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضع خطة عمل مفصلة عن طريق استخدام بيانات حصر المهارات، ولا سيما في إطار اقتراح الإصلاح المتعلق بالتعين والترقية والتنسيب (AM/2000/43/03).

التوصية، وسيتعاون مع الإدارات، حالما توافق الجمعية العامة على الاقتراح، لوضع نظام متوازن للتقييم واقتراح خطة تنفيذية للإسراع بالإجراءات دون المساس بأهداف التوظيف النهائية.

التوصية ٨

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يجري تحاليل متعمقة للإحصاءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وأن يحدد نقاطا مرجعية مناسبة لكل مؤشر من مؤشرات الموارد البشرية لتقييم أداء كل إدارة على حدة وأداء الإدارات مجتمعة في مجال إدارة الموارد البشرية قياسا إلى أحد النطاقات المستصوبة (AM/2000/43/08).

يقبل مكتب إدارة الموارد البشرية هذه التوصية وسيضعها في اعتباره عند صياغة ميزانيته المقبلة وخطته البرنامجية وكذلك عند صياغة خطط الإدارات فيما يتعلق بالموارد البشرية.

التوصية ٩

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يعمل على تحسين استراتيجيته في مجال الاتصال عن طريق: (أ) تحليل تكاليف وفوائد آليات التوظيف البديلة، بما في ذلك إرسال جميع إعلانات الشواغر بالبريد والبرنامج التنفيذي للبحث؛ (ب) تركيز موارده على أكثر الأساليب فعالية من حيث التكلفة (AM/2000/43/09).

يقبل مكتب إدارة الموارد البشرية هذه التوصية وسيُنظر في مختلف أساليبه في مجال الاتصال للاحتفاظ بأجعتها وتحسينها واستخدامها.

التوصية ١٠

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يعمل على تحسين القدرة الوظيفية للمواقع الشبكية ولوحات البريد

(ب) تحليل نتائج هذه الاستقصاءات ودمجها في عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية (AM/2000/43/05).

شرع مكتب إدارة الموارد البشرية في تنفيذ هذه التوصية في عام ١٩٩٩ ويعتزم تنفيذها تنفيذا كاملا.

التوصية ٦

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يجعل مهمة التخطيط أولوية من أولويات الإدارات لكفالة استمرار وضع الخطط الاستراتيجية وتنسيق مبادرات المكتب (AM/2000/43/06).

أولى مكتب إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى لوظائفه التخطيطية خلال السنوات القليلة الماضية وسيواصل تحسينها. وقد تم إحراز تقدم بالموارد المحدودة المتاحة. وإذا يوشك مشروع نظام المعلومات الإدارية المتكامل على نهايته، فإنه بالإمكان توفير الموارد لوظيفة التخطيط.

التوصية ٧

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضع خططها تفصيلية لتنفيذ اقتراح الإصلاح المتعلق بالتعيين والترقية والتنسيب حفاظا على نزاهة عملية التوظيف وضمانا لشفافيتها. وينبغي أن تتضمن هذه الخطط، ليس على سبيل الحصر، ما يلي:

(أ) معايير تقييم المرشحين من حيث أساليب التقييم والترجيح المستخدمة للنظر في العوامل الذاتية والمؤسسية؛

(ب) وضع استراتيجية تفصيلية لبلوغ الهدف المتمثل في جعل عملية انتقاء المرشحين في الإدارات تتم خلال ٣٠ يوما (AM/2000/43/07).

إن مكتب إدارة الموارد البشرية، وقد اضطلع بالكثير من الأعمال التمهيديّة في هذا المجال، يقدر قيمة هذه

(ب) بحث إمكانية تنصيب مجموعة برمجيات تجارية لتيسير وظيفة البحث الإلكتروني (AM/2000/43/12).

يوافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية. وقد أدخلت بالفعل تحسينات على عملية استكمال القائمة. وستواصل الجهود في هذا الإطار حتى تصبح القائمة أداة توظيفية مجدية تماما.

التوصية ١٣

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يستخدم على نطاق أوسع الأدوات الحديثة كالبريد الإلكتروني والفاكس للإسراع بعملية التوظيف (AM/2000/43/13).

يؤيد مكتب إدارة الموارد البشرية هذه التوصية. وقد أدمج المكتب إدماجا كاملا استخدام نظم البريد الإلكتروني وسيواصل توسيع نطاق استخدامه للانترنت في إطار تنقيح عملية توظيف المرشحين من قائمة الامتحانات التنافسية الوطنية. وسيظل المكتب يستخدم البريد العادي أو نظام الإبراق التصويري بالنسبة للأماكن التي يتعذر الاتصال بها عن طريق الإنترنت.

التوصية ١٤

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يجعل الأسئلة المطروحة على أصحاب العمل السابقين، الحاليين بشأن الاستفسار عن شخصية المرشحين أسئلة اختيارية لتجنب التأخير في الرد على هذه الاستفسارات (AM/2000/43/14).

يوافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية، وسيجعل استخدام الأسئلة المتعلقة بالاستفسار عن شخصية المرشحين اختياريا.

الإلكتروني عن طريق تصنيف إعلانات الشواغر وفقا للفئات الوظيفية والمستويات الرتب، وبإضافة كلمة مفتاحية لأداء وظيفة البحث الإلكتروني (AM/2000/43/10).

يرحب مكتب إدارة الموارد البشرية بهذه التوصية وقد حسّن قوائمته الإلكترونية المتضمنة لإعلانات الشواغر عملا بها. ويأمل إضافة وظيفة البحث الإلكتروني في المستقبل القريب. ومن المتوقع إدخال تحسينات إضافية بحلول نهاية العام.

التوصية ١١

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يبدأ، بالتعاون وثيق مع مديري البرامج، في إعادة تقييم الشروط الموحدة المتعلقة بالدرجات العلمية وسنوات الخبرة بالنسبة لوظائف محددة، وأن يدرج في إعلانات الشواغر شروطا مرنة ومناسبة فيما يتعلق بالتعليم والخبرة (AM/2000/43/11).

يرحب مكتب إدارة الموارد البشرية بهذه التوصية. ويعمل حاليا، بالتعاون وثيق مع اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، من أجل اختبار صيغة جديدة لإعلان الشواغر في إطار حملة خاصة للتوظيف بدأت في عام ٢٠٠٠ بهدف تقليص نسبة الشواغر في اللجنة بصورة ملموسة. وقد أسفرت هذه التجربة حتى الآن عن نتائج إيجابية وسوف تطبق الدروس المستفادة منها على سائر إعلانات الشواغر.

التوصية ١٢

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يقوم بالإجراءات التالية:

(أ) وضع سياسة لإدارة ونشر قائمة المرشحين الخارجيين، مما في ذلك إجراءات استكمال القائمة بصورة دورية، وتقييم مدى الاستفادة منها ووضع مجموعات كلمات مفتاحية موحدة لكل فئة وظيفية على حدة؛

التوصية ١٥

ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يجري استعراضا شاملا لمدى فعالية نظام الامتحانات التنافسية الوطنية وأن يُقيّم النهج البديلة بما في ذلك:

(أ) تقييم الاحتياجات الادارية ومواءمة نطاق الامتحانات ونوعيتها مع هذه الاحتياجات؛

(ب) إعادة تقييم تكاليف إجراء الامتحانات قياسا إلى الفوائد؛

(ج) تقييم مدى نجاح البرنامج في اجتذاب المرشحين من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا؛

(د) وقف العمل بالامتحانات المتخصصة التي تجرى لشغل وظائف محددة (AM/2000/43/15).

قرر مكتب إدارة الموارد البشرية القيام بهذا الاستعراض قبل إجراء هذه المراجعة، ومن ثم فإنه وافق بالفعل على التوصية. ومن المتوقع إنجاز الاستعراض بنهاية عام ٢٠٠٠. وسيشرع المكتب بعد ذلك في تنفيذ نتائجه.

(توقيع) دايليب نير

وكيل الأمين العام

لمكتب خدمات الرقابة الداخلية