

Distr.: General  
28 September 2016  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الحادية والسبعون  
البند ١٤٠ من جدول الأعمال  
وحدة التفتيش المشتركة

التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش  
المشتركة المعنون "التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة".



الرجاء إعادة استعمال الورق

290916 290916 16-16748 (A)



# التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

رجب م. السقيري

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة

جنيف، ٢٠١٦

## موجز تنفيذي

التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2016/2

تتمثل أهداف هذا الاستعراض على نطاق المنظومة فيما يلي: (أ) متابعة وتقييم التقدم المحرز في وضع إطار استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين وفي تنفيذ السياسات ذات الصلة؛ (ب) تحديد التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب الموظفين واقتراح الحلول؛ (ج) الوقوف على أفضل الممارسات/الممارسات الجيدة ونشرها؛ (د) اقتراح معايير للتخطيط لتعاقب الموظفين.

النتائج والاستنتاجات الرئيسية

عدم وجود تخطيط رسمي لتعاقب الموظفين في منظومة الأمم المتحدة

- كشف الاستعراض عن أن التخطيط لتعاقب الموظفين، على أهميته، ليس من الأولويات في أي مؤسسة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة. بيد أن الخصائص الديمغرافية المثيرة للقلق في معظم المؤسسات على نطاق المنظومة لا تسمح لها بتurf الانتظار أكثر من ذلك. ويتعين على المؤسسات أن تسرع في التخطيط لتعاقب موظفيها. وهذا سيمكّنها من الحيلولة دون احتمال فقدان الذاكرة المؤسسية وتوقف نقل المعارف واستمرارية العمل في مناصبها القيادية والوظائف ذات الأهمية الحيوية الأخرى.
- وسيضاف التخطيط لتعاقب الموظفين قريباً إلى إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية المنقح لإدارة الموارد البشرية. وإضافته إلى هذا الإطار، الذي يقصد به أن يشكل أساساً لعمل جميع المنظمات بشأن السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، تؤكد من جديد أن التخطيط لتعاقب الموظفين أحد عناصره الهامة لتحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية على نطاق المنظومة.
- وقد وجد المفتش أنه لا توجد في الوقت الحاضر عملية رسمية للتخطيط لتعاقب الموظفين في أي مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.
- وبالتالي، فقد رسم الاستعراض خريطة لعناصر عمليات التخطيط لتعاقب الموظفين غير الرسمية القائمة التي تتماشى مع الإطار المقترح في عام ٢٠٠٩ من أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) استجابةً للتوصية ذات الصلة الصادرة في عام ٢٠٠٧ عن وحدة التفتيش المشتركة.

- عدم وجود تعريف على نطاق المنظومة والجمود على المستوى المشترك بين الوكالات
- ووجد المفتش أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لم تعتمد بعد أي تعريف للتخطيط لتعاقب الموظفين، سواء على مستوى المؤسسة أو على نطاق المنظومة. ولذلك، أيد الاستعراض تعريفاً للتخطيط لتعاقب مستخدماً على نطاق واسع في القطاع العام الدولي، بما في ذلك وصف الخطوات الأساسية الداخلة في هذه العملية. وفي ضوء هذا التعريف والوصف للعملية، اللذين يردان بالتفصيل في مقدمة هذا التقرير، بحث الاستعراض ما إذا كانت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تطبق التخطيط لتعاقب الموظفين في الممارسة العملية ومدى تطبيقها إياه.
  - وفي موازاة ذلك، قيّم الاستعراض التقدم المحرز في المناقشات التي بدأت في عام ٢٠٠٩ على نطاق المنظومة بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين في إطار شبكة الموارد البشرية للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. ويأسف المفتش لتوقف تلك المناقشات، مما أسفر عن عدم إحراز تقدم على الصعيد المشترك بين الوكالات لأكثر من ست سنوات حتى الآن. ولذلك، يوصي المفتش بأن ينظر أعضاء الشبكة في استحداث التخطيط لتعاقب خلال عام ٢٠١٦، بوصفه عنصراً جديداً لا غنى عنه في إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية المنقح لإدارة الموارد البشرية، على النحو المبين أعلاه. ويدعو المفتش أيضاً أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين/شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى إلى استعادة الحوار وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة في إطار الشبكة.

#### معايير

انطلاقاً من اعتراف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأن الموظفين يمثلون أهم أصولها، على تلك المؤسسات أن تعترف بأهمية الأشخاص الذين يقومون بقيادة هذا الأصل وإدارته وبأهمية من يؤدون الوظائف ذات الأهمية الحيوية التي تؤثر على جميع الموظفين. ولسلامة تنفيذ التخطيط لتعاقب الموظفين، يقترح المفتش تطبيق خمسة معايير قائمة على الممارسات الرائدة في القطاعين العام والخاص، هي:

- ١- يطبق التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين مع إيلاء الاعتبار الواجب لاحتياجات المنظمة، وفي مراعاة لمهمتها وولايتها وطبيعتها عملها.
- ٢- تعتمد المنظمة نهجاً كلياً، تدمج بمقتضاه ما تقوم به من التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين وإدارته في أنشطة الإدارة العامة لمواردها البشرية.

٣- تقوم المنظمة، مستخدمةً في ذلك أفضل الوسائل المتاحة لها، بتحديد ما لديها حالياً من أدوار ووظائف حيوية، والكفاءات المطلوبة للاضطلاع بتلك الأدوار والوظائف، وتخطط لتنقيحها/توصيفها بوسائل أكثر تطوراً في المستقبل، وتطلب التمويل المناسب لذلك.

٤- تقوم المنظمة مستخدمةً أفضل الوسائل المتاحة لها باستعراض المواهب الحالية لديها لتحديد الموظفين الذين يمكن النظر في توليهم الأدوار والوظائف الرئيسية ويمكنهم الاضطلاع بها على الفور أو بعد فترة وجيزة من بعض الإعداد الإضافي.

٥- تخطط المنظمة على نحو يتسم بالشفافية بمقتضيات تنمية قدرات الموظفين والمسار الوظيفي اللازمة للموظفين الذين سيُنظر في إمكان ترشيحهم ليخلفوا على الأدوار والوظائف ذات الأهمية الحيوية؛ وتوفر للموظفين الذين يجري تحديدهم بوصفهم من المواهب التي يمكن قيامها بذلك فرص التعلم والتنمية التي تمكنهم من الاضطلاع بمسؤوليات تلك الأدوار والوظائف.

توصيات

#### التوصية ١

ينبغي للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تمارس دورها الرقابي وتدرس أسباب عدم إدخال التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين في مؤسساتها و/أو التأخير في إدخاله، بما في ذلك مدى كفاية التمويل الحالي؛ وأن تطلب إلى الرؤساء التنفيذيين لهذه المؤسسات إدخال التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين، دون مزيد من الإبطاء، بحلول نهاية عام ٢٠١٧.

#### التوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، الذين لم يفعلوا ذلك بعد، أن يوعزوا إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم أن تقوم بوضع الأطر المناسبة لاستراتيجيات التخطيط لتعاقب الموظفين وتنفيذ تلك الأطر، وأن تضع مبادئ توجيهية ملائمة بشأن عملية التخطيط لتعاقب، دون مزيد من الإبطاء، بحلول نهاية عام ٢٠١٧.

#### التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يوعزوا إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية لديهم باعتماد المعايير الواردة في هذا التقرير بهدف

ضمان وجود عملية سليمة للتخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسستهم، وأن يقدموا تقارير عن التقدم المحرز إلى الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة فيها.

#### التوصية ٤

ينبغي للأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يكفل إعادة إدراج التخطيط لتعاقب الموظفين كأحد البنود الرئيسية في خطة شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، وإيلاءه أقصى درجات الاهتمام والنظر فيه بأكثر قدر من الجدية في الدورات المقبلة للشبكة.

## المحتويات

الصفحة		
٣	موجز تنفيذي .....	
	الفقرات	
٨	١٩-١	مقدمة - أولاً -
١٥	٣٧-٢٠	الإطار المعياري - ثانياً -
١٥	٢٨-٢٠	ألف - إطار استراتيجي للتخطيط لتعاقب الموظفين في منظومة الأمم المتحدة .
١٨	٣٣-٢٩	باء - التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه من تدابير التخفيف من المخاطر في استراتيجية التخطيط للقوة العاملة .....
١٩	٣٧-٣٤	جيم - التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه مجموعة فرعية من إدارة التعاقب وإدارة المواهب .....
٢٢	١٠٦-٣٨	ثالثاً - السياسات الحالية للتخطيط لتعاقب الموظفين .....
٢٣	٤٩-٤٠	ألف - استراتيجيات الموارد البشرية وأطرها ومبادئها التوجيهية .....
٢٨	٥٩-٥٠	باء - الربط بين التخطيط لتعاقب الموظفين وغيره من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية .....
٣٢	٧٠-٦٠	جيم - المجالات ذات الأولوية في التخطيط لتعاقب الموظفين .....
٣٧	٨٠-٧١	دال - الدور الذي تؤديه خدمات الموارد البشرية .....
٤٠	١٠٦-٨١	هاء - التحديات والحلول .....
٥٠	١٤٧-١٠٧	رابعاً - الممارسات الحالية للتخطيط لتعاقب الموظفين .....
٥٠	١٢٠-١٠٨	ألف - تحديد الوظائف الرئيسية والكفاءات المتعلقة بها .....
٥٥	١٣٥-١٢١	باء - تحديد المواهب المحتمل توافرها لشغل الوظائف الرئيسية .....
٦٢	١٤٧-١٣٦	جيم - إعداد المواهب الرئيسية المحتمل توافرها .....
٦٧	١٥٤-١٤٨	خامساً - الطريق إلى الأمام .....
		المرفقات
٦٩		الأول - استخلاص الدروس من الخدمة العامة في مقاطعة نيو برونزويك الكندية: ست وسائل لتبديد الخرافات: الخرافات المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين .....
٧٢		الثاني - الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين والتخطيط للقوة العاملة في صكوك المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة وتقاريرها .....
٩٣		الثالث - مقارنة بين الممارسات الحالية للتخطيط لتعاقب الموظفين من حيث اتخاذ الخطوات الأساسية للتخطيط للتعاقب .....
١٠٨		الرابع - استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة .....

## أولاً - مقدمة

١- أجرت وحدة التفتيش المشتركة، في إطار برنامج عملها لعام ٢٠١٥، استعراضاً للتخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وقد اقترحت الاستعراض لجنة مراجعة الحسابات في برنامج الأغذية العالمي<sup>(١)</sup> وأيدته النتائج التي توصلت إليها الوحدة، وتشير إلى أن عدداً كبيراً من كبار الموظفين في العديد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في طريقهم إلى التقاعد دون أن يُجرى التخطيط لتعاقب القيادات ولنقل المعارف بشكل فعال<sup>(٢)</sup>.

٢- وعلى نحو أكثر تحديداً، في نهاية عام ٢٠١٤ خُصص تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن استخدام المتقاعدين والموظفين المحتفظ بهم بعد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة في منظمات الأمم المتحدة، إلى أنه لا يوجد لدى المنظمات، بصفة عامة، أي سياسات أو ممارسات تخطيط شاملة للقوى العاملة/لتعاقب الموظفين<sup>(٣)</sup>. وعلاوة على ذلك، كشف التقرير السنوي للجنة الخدمة المدنية الدولية عن أن قلة قليلة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وضعت أطراً للتخطيط لتعاقب الموظفين<sup>(٤)</sup>. ولم يتحسن الوضع بصفة عامة، رغم ما أعربت عنه المنظمات صراحة من شدة قلقها منذ عام ٢٠١٠ إزاء العدد غير المسبوق من الموظفين، ولا سيما كبار الموظفين، الذين سيتقاعدون بحلول عام ٢٠١٥<sup>(٥)</sup>. بيد أن التخطيط لتعاقب الموظفين، بالنظر إلى شيخوخة القوى العاملة، والنقص المتزايد في المواهب الماهرة، وزيادة الحراك الوظيفي على الصعيد العالمي، قد أصبح أمراً حيوياً في أهميته لنجاح المنظمات.

٣- وقد أوصى مفتشو وحدة التفتيش المشتركة منذ عام ٢٠٠٧ بأن يطلب الرؤساء التنفيذيون في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين)، من خلال شبكة الموارد البشرية للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة للمجلس، أن تدرج موضوع التخطيط لتعاقب في جدول الأعمال لمناقشته باستفاضة في اجتماعات المجلس العادية، بهدف إعداد سياسات ووضع إطار للتخطيط لتعاقب لكي تعتمدهما منظومة الأمم المتحدة<sup>(٦)</sup>.

(١) وفقاً لبيان رئيس لجنة مراجعة الحسابات في برنامج الأغذية العالمي، تقدر نسبة كبار موظفي البرنامج الذين سيتقاعدون في السنوات الخمس المقبلة بأكثر من ٢٠ في المائة.

(٢) انظر JIU/NOTE/2014/1، الفقرة ١١٢؛ JIU/REP/2012/6، الفقرة ٩١؛ CEB/2010/HLCM/HR/33، الفقرة ١.

(٣) انظر JIU/NOTE/2014/1، الفقرة ١٠٧ والحاشية ٥٨.

(٤) انظر تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية لعام ٢٠١٤ (A/69/30)، الفقرة ١١١.

(٥) انظر CEB/2010/HLCM/HR/33، الفقرة ١١.

(٦) انظر تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "الهيكلة العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (A/62/628)، الصفحة ١٥، التوصية ٦.



٤ - والتخطيط لتعاقب الموظفين عنصر بالغ الأهمية في تخطيط القوة العاملة. وقد عرّفت الرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية هذه العملية<sup>(٧)</sup>، وتقتصر الرابطة الدولية لإدارة الموظفين أن "يتناول تخطيط القوة العاملة الآثار المترتبة على خطط التشغيل الاستراتيجية والتنفيذية بالنسبة لملاك الموظفين، بما في ذلك إدارة تحركات العاملين دخولاً في المنظمة وخروجاً منها وفي داخلها"<sup>(٨)</sup>. ويتنبأ إطار إدارة الموارد البشرية، الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية في عام ٢٠٠٠<sup>(٩)</sup>، بهذا التخطيط في استخدامها مصطلح "تخطيط الموارد البشرية"، دون أي إشارة إلى "التخطيط للتعاقب". غير أن المصطلح "التخطيط للتعاقب" يظهر في عدة دراسات وتقارير صادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية في السنوات الأخيرة<sup>(١٠)</sup>.

٥ - وفي القطاع العام، أشارت دراسة استقصائية على نطاق العالم عن الإطار المرجعي لإدارة المواهب أجراها موظفو البحوث في الرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية عن طريق البريد الإلكتروني عام ٢٠١٤ على موظفي الخدمة العامة الحاليين إلى أن "ما يزيد قليلاً على ربع منظمات المحبيين توجد فيها خطط لتعاقب الموظفين (٢٧ في المائة) [...] وحدد ثمانية من كل عشرة من الممارسين العناصر التالية باعتبارها أساسية لأي خطة لتعاقب الموظفين: تنمية قدرات الموظفين" (٨٤ في المائة)، وتحديد الوظائف الرئيسية" (٨٠ في المائة)، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية" (٧٦ في المائة)<sup>(١١)</sup>. بيد أن كثيراً من الإدارات العامة الوطنية الأعضاء في الرابطة قد أدمجت التخطيط للتعاقب بالفعل في عمليات التخطيط الأوسع نطاقاً لديها<sup>(١٢)</sup>.

(٧) انظر <http://ipma-hr.org/hr-resources/hr-management-glossary#17>.

(٨) International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alexandria, VA, 2002), p. vi [الرابطة الدولية لإدارة الموظفين، الدليل المرجعي إلى تخطيط القوة العاملة لأخصائيي الموارد البشرية في القطاع العام].

(٩) ICSC, "A Framework for Human Resources Management" (2001) [لجنة الخدمة المدنية الدولية، "إطار لإدارة الموارد البشرية"]، متاح في الموقع: [http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC\\_hrm\\_eng.pdf](http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf).

(١٠) انظر، على سبيل المثال، A/69/30، وA/68/30، وICSC/75/R.4.

(١١) IPMA-HR, "2014 benchmarking report: talent management", p. 1 [تقرير وضع المعايير لعام ٢٠١٤: إدارة المواهب].

(١٢) انظر، على سبيل المثال، Workforce Planning Team, Civil Service HR Directorate, Department of Public Expenditure and Reform, Ireland, "Guidelines: a workforce planning framework for the civil service and non-commercial State bodies", p. 54, appendix 5 [فريق تخطيط القوة العاملة، مديرية الموارد البشرية للخدمة المدنية، إدارة الإنفاق العام والإصلاح، آيرلندا، "مبادئ توجيهية: إطار لتخطيط القوة العاملة في الخدمة المدنية والهيئات الحكومية غير التجارية"]؛ Office of Personnel Management (OPM), United States of America؛ [www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/](http://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/)؛ Secretariat, Government of Newfoundland and Labrador, Canada, "Succession planning and management guide" (April 2008) [أمانة الخدمة العامة، حكومة نيوفاوندلاند ولابرادور، كندا، "دليل

## ألف - الأهداف والنطاق والمنهجية

٦- تتمثل أهداف هذا الاستعراض فيما يلي: (أ) متابعة وتقييم التقدم المحرز في وضع إطار استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين وتنفيذ السياسات ذات الصلة؛ (ب) تحديد التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب واقتراح الحلول؛ (ج) الوقوف على أفضل الممارسات/الممارسات الجيدة ونشرها؛ (د) اقتراح معايير للتخطيط لتعاقب الموظفين.

٧- وأجري الاستعراض على نطاق المنظومة فهو يشمل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية، على مستوى المقار ومجموعة مختارة من مراكز العمل القائمة البعيدة عن المقر.

٨- ووفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية الداخلية لوحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلية، شملت المنهجية المتبعة في وضع هذا التقرير إعداد الاختصاصات وورقة استهلاكية مبنية على استعراض مكثبي أوّلي للوثائق المتاحة، والاستبيانات والمقابلات، فضلاً عن إجراء تحليل متعمق للمعلومات المجمّعة عن طريق مزيج من الأساليب الكمية والنوعية. وقد أرسلت استبيانات تفصيلية إلى جميع المنظمات المشاركة البالغ عددها ٢٨ منظمة التي قبلت النظام الأساسي للوحدة. ولم تجب على الاستبيان أربعة من المنظمات المشاركة، هي مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (ممثل الأمم المتحدة)، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وذلك لكونها مشمولة في ردّ الأمانة العامة للأمم المتحدة، لأن هذه المنظمات تتبع سياسات الأمانة في هذا الموضوع.

٩- واستناداً إلى الردود الواردة، أجرى المفتش مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية ومسؤولين آخرين ومع ممثلي الموظفين في معظم المنظمات المشاركة في نيويورك وكوبنهاغن ولندن وباريس وروما وفيينا وبرن وجنيف. والتمس المفتش كذلك آراء الخبراء بشأن هذا الموضوع في لجنة الخدمة المدنية الدولية، وغيرها من المنظمات الدولية<sup>(١٣)</sup> والمؤسسات المتخصصة

التخطيط لتعاقب الموظفين وإدارته"، انظر: [www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/Government_of_New_Brunswick_(GNB),_Canada,_succession_planning_and_management_guide.pdf) "GNB succession planning guide" [حكومة نيو برونزويك، كندا، دليل للتخطيط لتعاقب الموظفين في حكومة نيو برونزويك]، انظر: [http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf)

(١٣) المنظمات الدولية الأخرى هي المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير، والمديرية العامة للموارد البشرية والأمن التابعة للمفوضية الأوروبية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وصندوق النقد الدولي، والمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومجموعة البنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية.

والكيانات غير الهادفة إلى الربح<sup>(١٤)</sup>، فضلاً عن بعض الشركات في القطاع الخاص في جنيف وفي في و بروكسل ولندن وباريس والإسكندرية وواشنطن العاصمة<sup>(١٥)</sup>. وقد طلب تعليقات على مشروع التقرير من المنظمات المشاركة وتم أخذها بعين الاعتبار في وضع الصيغة النهائية للتقرير.

١٠- والتمس الاستعراض ردوداً على الأسئلة الرئيسية التالية المتعلقة بأهمية مبادرات التخطيط الحالية لتعاقب الموظفين وفعاليتها وكفاءتها:

(أ) هل توجد لدى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استراتيجيات وخطط عمل وأطر وسياسات مطبقة للتخطيط لتعاقب الموظفين والأدوات اللازمة لذلك؟ ما هو مكان التخطيط لتعاقب الموظفين في الاستراتيجية العامة لتخطيط القوة العاملة وإدارة الموارد البشرية في المنظمة؟ هل خطط تعاقب الموظفين مصممة بطريقة تراعى فيها عوامل من قبيل نوع الجنس والجغرافيا والتنوع؟

(ب) ما مدى فعالية مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في تطبيق ما لديها من استراتيجيات وخطط عمل وأطر وسياسات للتخطيط لتعاقب الموظفين؟ ما مدى فعالية استخدام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأدوات المتاحة لها للتخطيط لتعاقب؟ ما مدى فعالية استخدام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للتخطيط لتعاقب من أجل ضمان نقل المعارف والذاكرة المؤسسية؟ ما مدى فعالية استخدام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للتخطيط لتعاقب من أجل إدارة الاستمرارية في الوظائف/المهام العليا والرئيسية؟ ما مدى فعالية قيام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بتنمية قدرات موظفيها وتدريبهم وإعدادهم للنجاح وشغل الوظائف العليا والرئيسية للموظفين المغادرين؟ ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها تنفيذ التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين وكيف يمكن التغلب عليها؟

(ج) ما مدى كفاءة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في تحديد الوظائف والكفاءات الرئيسية؟ ما مدى كفاءة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في وضع وتنفيذ برامج تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم من أجل إعدادهم لتولي الوظائف العليا والأساسية؟

١١- ووفقاً للفقرة ٢ من المادة ١١ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضِع هذا التقرير في صورته النهائية بعد التشاور فيما بين جميع المفتشين للتأكد من أن استنتاجاته وتوصياته تمثل الاتجاه الفكري العام للوحدة.

(١٤) تمثلت الكيانات غير الهادفة للربح في رابطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية، ومركز القيادة الإبداعية، والرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية.

(١٥) نستلة وبرايس ووترهاوس كوبرز.

١٢ - ولتيسير معالجة التقرير وتنفيذ توصياته ورصد هذا التنفيذ، يتضمن المرفق الرابع جدولاً يوضح ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء أم للعلم. ويُحدّد الجدول التوصيات التي لها صلة بكل منظمة، مع بيان ما إذا كانت هذه التوصيات تتطلب قراراً من الهيئة التشريعية للمنظمة أو من هيئة إدارتها أم يمكن أن يتخذ الرئيس التنفيذي للمنظمة إجراءً بشأنها.

١٣ - ويودّ المفتش أن يُعرب عن تقديره لكل من ساعده في إعداد التقرير، لا سيما من شاركوا في المقابلات وأسهموا عن طيب خاطر بما يملكون من معرفة ودراية فنية.

#### باء - التعاريف

١٤ - لأغراض هذا الاستعراض، تؤيد وحدة التفتيش المشتركة التعاريف التالية<sup>(١٦)</sup>، التي اعتمدها الرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية، وهي أيضاً عضو في رابطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية<sup>(١٧)</sup>:

التخطيط لتعاقب الموظفين هو عملية:

(أ) تحديد الاحتياجات الرئيسية من المواهب والقيادات الفكرية على نطاق المنظمة على مر الزمن؛

(ب) إعداد الأشخاص لمسؤوليات العمل الحالية والمقبلة.

وتخطيط القوة العاملة هو المواءمة الاستراتيجية بين رأس المال البشري لدى المنظمة وبين الاتجاه الذي تتخذه أعمالها. فهو عملية منهجية لتحليل القوة العاملة الحالية؛ وللوقوف على الاحتياجات من القوة العاملة في المستقبل؛ وتحديد الفجوة بين الحاضر والمستقبل؛ وتطبيق حلول تمكّن المنظمة من أن تنجز مهمتها وتحقق أهدافها وغاياتها.

(١٦) International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alexandria, VA, 2002), pp. 15-16 (الرابطة الدولية لإدارة الموظفين، الدليل المرجعي إلى تخطيط القوة العاملة لأخصائيي الموارد البشرية في القطاع العام).

(١٧) تيسر رابطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية الربط الشبكي في أوساط المنظمات الدولية. ومن بين أعضائها الأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة العمل الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومنظمة الصحة العالمية. انظر [www.ahrmio.org](http://www.ahrmio.org).

١٥ - ومعظم برامج التخطيط لتعاقب الموظفين، وفقاً للرابطة الدولية لإدارة العامة للموارد البشرية، تتألف من ثلاث خطوات، هي:

الخطوات الأساسية في التخطيط لتعاقب الموظفين

(أ) تعدّ الوكالة إسقاطاً تنظيمياً تتوقع فيه الاحتياجات الإدارية استناداً إلى عوامل الانكماش أو التوسع المقررة، والاتجاهات السائدة للقوة العاملة؛

(ب) يتم التعرف على المواهب الإدارية القائمة ووضع مخططات استبدال إدارية لتصفية المرشحين المحتملين لكل من الفراغات المتاحة، فضلاً عن احتياجات كل شخص من التدريب والتطوير؛

(ج) يتم تزويد المرشحين بالتدريب الضروري الذي يقتضيه أداء الوظيفة التي يتعين شغلها.

١٦ - ويعكس هذا المفهوم للتخطيط لتعاقب الموظفين نهجاً شاملاً متكاملًا يزاوج بين الجهود المبذولة لإدارة الإمدادات من القادة ونوعيتهم وكفاءاتهم وبين الجهود الأوسع نطاقاً المبذولة لإدارة رأس المال البشري للمنظمة. والتخطيط لتعاقب هو عملية تنير العديد من المهام الأخرى لإدارة المواهب وتستنير بها. ويعرّف المعهد المعتمد للموظفين والتنمية إدارة المواهب على النحو التالي<sup>(١٨)</sup>:

إدارة المواهب هي اجتذاب الأفراد الذين لهم قيمة خاصة للمنظمة، سواء بالنظر إلى 'إمكانيتهم العالية' للمستقبل أو لأنهم يؤدون أدواراً ذات أهمية حيوية للأعمال/التشغيل، وتحديد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم وتعيينهم واستبقاؤهم ونشرهم بطريقة منهجية.

١٧ - وترتبط المواهب في هذا المفهوم بالأدوار والكفاءات الفريدة التي تتسم بأهمية حيوية للنجاح. ويمكن في أي منظمة تقريباً تحديد مجموعة صغيرة من ذوي الأداء الرفيع الذين يؤثر فقدمهم تأثيراً شديداً على بقاء المنظمة. وهذه هي كيفية الارتباط بين التخطيط لتعاقب الموظفين

(١٨) CIPD, "Talent management: an overview" (factsheet updated August 2015) (إدارة المواهب: نظرة عامة صحيفة وقائع مستكملة في آب/أغسطس ٢٠١٥). انظر: [www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx)

وإدارة المواهب: فبدون التخطيط للتعاقب، يصبح احتمال التعرض لفقدان المواهب مخاطرة غير مقبولة. وتربط شبكة الأمم المتحدة للإدارة العامة كذلك بين هاتين العمليتين<sup>(١٩)</sup>.

١٨- وقد ينطوي التخطيط لتعاقب الموظفين على توظيف أفراد موهوبين من خارج الوكالة أو تدريب موظفين حاليين بتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات المرتفعة. ويوصف هذا في كثير من الأحيان بقرار "الصنع أو الشراء". ومن المحتمل أن يحتاج أي صاحب عمل إلى استخدام توليفة من الجهود. والتدريب والتطوير الوظيفي جانبان هامين من جوانب "صنع" المواهب. وهذا يعني أن عملية التخطيط للتعاقب برمتها يجب أن يؤخذ فيها هذا الجانب بعين الاعتبار<sup>(٢٠)</sup>.

وتشير قوة القيادات الاحتياطية إلى قدرات الموظفين الخلف المحتملين واستعدادهم لشغل الوظائف الفنية والقيادية الرئيسية.

١٩- والمصطلح السالف الذكر، الذي استُمدَّ من الرياضة، من الأهمية بمكان لأن المنظمات تمر باستمرار بفترات لتبديل الموظفين وإعادة الهيكلة والتغيرات في استراتيجية الأعمال. فعندما يغادر شخص ما وظيفته أو مهمته الهامة أو دوره الهام، "سواء في العمليات المتعلقة بالقيادة أو الإدارة أو التنفيذ) ينبغي أن يكون لدى المنظمة "خلف جاهز" أو خطة لإحلال شخص محله تجنباً لتوقف العمل<sup>(٢١)</sup>. وفي هذا التقرير، سوف يستخدم هذا المصطلح بالتناوب مع مصطلحي "خط إمداد" أو "مجمع"، المستخدمين على نطاق واسع من جانب الممارسين، وفي نظرية إدارة الموارد البشرية.

(١٩) انظر <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN94162.pdf>

.<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan037380.pdf>, p. 9

(٢٠) انظر IPMA-HR, "Thirty-third international symposium on public personnel management, summary report, p. 9

(الندوة الدولية الثالثة والثلاثون بشأن إدارة الموظفين العاميين، تقرير موجز، الصفحة ٩).

(٢١) انظر Bersin by Deloitte online Lexicon. <http://www.bersin.com/Lexicon/Default.aspx>

## ثانياً - الإطار المعياري

## ألف - إطار استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين في منظومة الأمم المتحدة

٢٠ - بالاستناد إلى نتائج الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠٠٧، أوصى المفتشون بأن يطلب الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال شبكته للموارد البشرية، إدراج التخطيط لتعاقب في جدول الأعمال لمناقشته باستفاضة في اجتماعات المجلس العادية، بهدف وضع سياسات وإطار للتخطيط لتعاقب لكي تعتمدها منظومة الأمم المتحدة<sup>(٢٢)</sup>.

٢١ - واستجابة لتوصية الوحدة تلك، قدمت أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين، في الدوريتين نصف السنويتين لشبكة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٩، مذكرة بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة<sup>(٢٣)</sup>، تتضمن إطاراً مقترحاً لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب<sup>(٢٤)</sup>. وتضمن الإطار المذكور ستة شروط أساسية لحسن تصميم استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين (انظر الإطار ١).

## الإطار ١

الإطار الذي اقترحه مجلس الرؤساء التنفيذيين لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين

- (أ) ينبغي أن تتمثل نقطة الانطلاق في تحديد الجدوى من تخصيص الموارد لهذا النشاط. وسيساعد على بيان الجدوى إيجاد صلة واضحة بين أهداف المنظمة والكفاءات المطلوبة لتحقيقها. ويمكن أن تبدأ المنظمات بالتخطيط لحالات التقاعد في المناصب الإدارية العليا، التي قد تؤدي إلى فقدان القيادات، والمعرفة المؤسسية والخبرات، وما إلى ذلك؛
- (ب) ينبغي أن تأتي مسؤولية بدء العمل من أعلى المنظمة (وقد أيد الأمين العام ذلك بالفعل في تقريره "الاستثمار في الموارد البشرية"<sup>(٢٥)</sup>). وينبغي أن تؤدي الموارد البشرية دوراً أساسياً في تيسير هذه العملية؛ وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون كل مدير مسؤولاً عن تحديد المواهب ورعايتها في مجال مسؤوليته؛
- (ج) ومن الأهمية الحيوية. يمكن أن توضع عمليات تتسم بالقوة والشفافية لتقييم الأداء والإمكانات؛
- (د) إبقاء موضوع التخطيط لتعاقب الموظفين محدد الهدف بإدماج حلقة مؤلفة

(٢٢) انظر A/62/628، الصفحة ١٤، التوصية ٦.

(٢٣) CEB/2009/HLCM/HR/11، الفقرات ١٠-١٩. CEB/2009/HLCM/HR/37، الفقرات ١٠-٢٠، والمرفق ٢، الصفحات ١٢-١٥.

(٢٤) CEB/2009/HLCM/HR/37، المرفق ٣، الصفحة ١٦.

(٢٥) A/61/255.

من التخطيط والاستعراض واتخاذ القرار؛

- (هـ) التركيز أولاً على المجالات ذات الأولوية - أي التخطيط لحالات التقاعد؛  
وشغل وظائف رؤساء المكاتب في الميدان، وما إلى ذلك، فمن المحتمل أن يجعل هذا العملية  
أكثر يسراً وأن يؤدي إلى خفض الاستثمار الأوّلي؛  
(و) تجنب إدخال الروتين على العملية ودفنها في النماذج.

٢٢- وأيدت مذكرة مجلس الرؤساء التنفيذيين تعريفاً للتخطيط لتعاقب الموظفين، يصفه بأنه  
"جهد مقصود ومنهجي تبذله المنظمة لضمان استمرارية المهارة والأداء في الوظائف الرئيسية...  
لاستبقاء الأداء الفردي، وتنميته وإشراكه وتشجيعه، وتعزيز رأس المال الفكري والمعرفي  
للمنظمة"<sup>(٢٦)</sup>.

٢٣- وفي وقت لاحق، دعت أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين شبكة الموارد البشرية إلى مناقشة  
تطوير سياسات التخطيط لتعاقب الموظفين والاتفاق على مجموعة أدوات أو نماذج لمساعدة  
المنظمات في تنفيذ التخطيط لتعاقب، مستفيدة في ذلك بالإطار المقترح لوضع استراتيجية  
للتخطيط لتعاقب الموظفين<sup>(٢٧)</sup>. وتتفق نتائج دراسة استقصائية أجرتها أمانة المجلس مع النتائج  
الواردة في تقرير الوحدة السالف الذكر، الذي خلص إلى أنه لم تضع سوى مؤسسة واحدة أو  
مؤسستين فقط في منظومة الأمم المتحدة استراتيجية واضحة الأهداف للتخطيط لتعاقب  
الموظفين<sup>(٢٨)</sup>. غير أن مذكرة مجلس الرؤساء التنفيذيين لم تحدد المنظمة أو المنظمين.

٢٤- ويشكل تخطيط الموارد البشرية، بما في ذلك التخطيط لتعاقب الموظفين، أحد المجالات  
الأساسية لإصلاح إدارة الموارد البشرية الذي عني به الأمين العام للأمم المتحدة منذ  
عام ٢٠٠٠<sup>(٢٩)</sup>. وقد أكد، في تقريره لعام ٢٠٠٦ المعنون "الاستثمار في الموارد البشرية"، أهمية  
التخطيط المنهجي لتعاقب الموظفين على امتداد خمس سنوات في تنفيذ مقترحاته لتعزيز تنمية  
قدرات الموظفين ودعم المسار الوظيفي في الأمم المتحدة<sup>(٣٠)</sup>.

(٢٦) CEB/2009/HLCM/HR/11، الفقرة ٤؛ CEB/2009/HLCM/HR/37، الفقرة ٤، اقتباس للمسؤول التنفيذي  
الأول لمقدم الخدمات الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية - المركز الدولي لتحسين الأداء  
(http://www.icpiconsulting.com/-performance-management-and-succession-planning.html).

(٢٧) CEB/2009/HLCM/HR/11، الفقرة ٢١؛ CEB/2009/HLCM/HR/37، الفقرة ٢٢، والمرفقان ٣ و ٤،  
الصفحات ١٦-٢٠.

(٢٨) المرجع نفسه، الفقرة ٢١.

(٢٩) انظر A/55/253، وبخاصة الفقرة ٢٣(أ) والمرفق الأول، الفقرة ١.

(٣٠) انظر الوثيقة A/61/255، الفقرة ٢٠١.



٢٥- غير أن الجمعية العامة للأمم المتحدة، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، أعربت عن قلقها الشديد إزاء عدم إحراز الأمين العام أي تقدم في وضع خطة شاملة لتعاقب الموظفين في المنظمة، وطلبت إليه أن يضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب في جميع إدارات الأمانة العامة<sup>(٣١)</sup>.

٢٦- وبعد أن عرضت شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين/اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى مذكرتها في عام ٢٠٠٩، لم تثر مسألة التخطيط لتعاقب الموظفين مرة أخرى في أي من اجتماعاتها العادية لمدة ست سنوات. وعادت المسألة للظهور في جدول أعمال الشبكة في آذار/مارس ٢٠١٥ بصفتها إحدى المسائل الرئيسية في إطار بند جدول الأعمال المتعلق بتخطيط القوة العاملة<sup>(٣٢)</sup>. بيد أن المناقشات التي بدأت في الدورة السنوية الأولى للشبكة، التي عقدت في مدريد، توقفت بسبب رفع موضوعي تخطيط القوة العاملة والتخطيط لتعاقب الموظفين من جدول أعمال الشبكة فلم تناقشا في دورتها السنوية الثانية، التي عقدت في فيينا في تموز/يوليه ٢٠١٥<sup>(٣٣)</sup>.

٢٧- وعلى العكس من ذلك، يجتهد التخطيط لتعاقب الموظفين الآن مكاناً على رأس جدول الأعمال الحالي للجنة الخدمة المدنية الدولية. وتصف النسخة الحالية من إطار اللجنة، الذي وضع في عام ٢٠٠٠، تخطيط الموارد البشرية بأنه عنصر غير أساسي من عناصر التصميم التنظيمي، دون ربط التخطيط لتعاقب به على أي نحو (انظر الإطار ٢). غير أن موظفي أمانة لجنة الخدمة المدنية الدولية الذين ساهموا في تنقيح المنشور "إطار لإدارة الموارد البشرية"<sup>(٣٤)</sup> أكدوا، في المقابلات، أن النص المنقح، الذي من المقرر أن يصدر في عام ٢٠١٦، سوف يشمل التخطيط لتعاقب الموظفين. والغرض من هذا الإطار هو تمكين المنظمات المشاركة في النظام الموحد للأمم المتحدة من إدارة مواردها البشرية بفعالية وتزويدها بقاعدة مفاهيمية شاملة.

## الإطار ٢

إطار لإدارة الموارد البشرية، لجنة الخدمة المدنية الدولية (٢٠٠١)

يشتمل تخطيط الموارد البشرية على التقييم المنهجي للاحتياجات من الموظفين في المستقبل من حيث عددهم ومستويات المهارات والكفاءات لديهم ووضع الخطط للوفاء بتلك المتطلبات وتنفيذها. ومن الأهمية بمكان أن تجري الموازنة بين الموارد البشرية والاحتياجات البرنامجية الأطول أمداً للمنظمة وأن يُجرى استعراض مستمر لكيفية الاستفادة المثلى من الموارد البشرية الحالية والمقبلة. وفي سياق هذه العملية، يجب أن يقيم مديرو الموارد البشرية كيف يمكن الاحتفاظ على أفضل وجه بقوة عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرنة لتلبية احتياجات المنظمة المتغيرة وأحياناً غير المؤكدة.

(٣١) قرار الجمعية العامة 66/246، الفقرة ١٦.

(٣٢) انظر CEB/2015/HLCM/HR/1 و CEB/2015/HLCM/HR/4، الفقرة ١٣.

(٣٣) CEB/2015/HLCM/HR/5.

(٣٤) انظر [http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC\\_hrm\\_eng.pdf](http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf).

٢٨- وبالنظر إلى أن إطار اللجنة قُصد به أن يشكل أساس الأعمال المقبلة لجميع المنظمات فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية وإجراءاتها، فإن إضافة التخطيط لتعاقب إلى عناصر الإطار المنقح من عام ٢٠١٦ فصاعداً يؤكد من جديد أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين كعنصر من عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية على نطاق المنظومة.

باء - التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه من تدابير التخفيف من المخاطر في استراتيجية التخطيط للقوة العاملة

٢٩- تجاوباً مع السوق الحالي المتسم بالهولة، شكلت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس لجنة تقنية لمساعدة المنظمات في الموازنة بين ممارستها في مجال إدارة الموارد البشرية وتبسيط تلك الممارسات. وتكلفت البلدان الأعضاء في المنظمة بمهمة وضع مجموعة من معايير إدارة الموارد البشرية تزود الممارسين بتوجيهات عامة للتنسيق بشأن مهام الموارد البشرية الرئيسية الملائمة لسياق المنظمة المعنية وحاحتها. وتدرس الأفرقة العاملة للجنة الفنية المواضيع التي تجري مناقشتها والتصويت عليها من جانب البلدان المشاركة في المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.

٣٠- وأجرى المفتش مقابلة مع الداعية إلى عقد اجتماعات الفريق العامل المعني بالمعيار الأولي للمنظمة بشأن تخطيط القوة العاملة<sup>(٣٥)</sup>، المقرر نشره في عام ٢٠١٦ (انظر الإطار ٣). وأوضحت أن الفريق العامل قد أنشئ تلبية للطلب العالمي على المشورة في مجال تخطيط القوة العاملة والدعم لتمكين الصناعة، والمنظمات والمنشآت التجارية بجميع أحجامها من النهوض بقدراتها في هذا المجال ومن الاستجابة بمزيد من الفعالية للمتطلبات الحالية والمتوقعة لسوق العمل، وبيئة الأعمال التجارية الدولية الدينامية وتعقيدها المتزايد. وقد أقرت الدول الأعضاء في المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس بأن تخطيط القوة العاملة قد أصبح تخصصاً قوياً، يستند إلى الأدلة، ينشأ من داخل المنظمات ليحتل مكانه إلى جانب الخطط المالية واستراتيجيات الأعمال التجارية الرامية إلى ازدهار تلك المنظمات.

### الإطار ٣

مشروع تعريف المعيار الأولي للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس بشأن تخطيط القوة العاملة (٢٠١٥)

يتمثل تخطيط القوة العاملة في القيام على نحو منهجي بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحليلها وتخطيطها.

(٣٥) وجولي سلون خبيرة عالمية مستقلة معنية بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والكاتبة الرئيسية للمعيار الأسترالي الافتتاحي بشأن تخطيط القوة العاملة، المنشور في ٢٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥. وهي الرئيسة التنفيذية للشركة العالمية لتخطيط القوة العاملة، Workforce Planning Global، انظر <http://workforceplanningglobal.com>.

٣١- وفقاً لما قالته الداعية إلى انعقاد الفريق العامل للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، يحدد تخطيط القوة العاملة الطلب والعرض في الوقت الحالي والفترة الانتقالية والمستقبل فيما يتعلق بالقوى العاملة، وفي أثناء ذلك، يوضح احتياجات المنظمات من الموارد البشرية. فهو يمكن الإدارة من توقع الاحتياجات وتلبية الاحتياجات التي يتم الوقوف عليها من أجل تعزيز نتائج الأداء المؤسسي.

٣٢- وعلاوة على ذلك، أوضحت الداعية إلى اجتماع الفريق العامل أن التخطيط للتعاقب مهمة تعتبر الآن واحدة من استراتيجيات كثيرة لتخفيف المخاطر والإدارة التنظيمية يتعين الاضطلاع بها بعد أن يُنتج التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة معلومات قائمة على الأدلة يمكن اتخاذ القرارات بشأنها. وأشارت تحديداً إلى أن التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة عادةً ما يغطي فترة زمنية محددة، تتفاوت في العادة من ثلاث إلى خمس سنوات، بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة، بينما قد يشمل نطاق هذا التخطيط التعرف على تقييمات القوة العاملة ومعاييرها، وأطر سياسات الموارد البشرية، وما يرتبط بذلك من عمليات متعلقة بالأهداف الاستراتيجية التنظيمية الحالية والمقبلة للمنظمة. أما التخطيط التنفيذي للقوة العاملة فيقتصر على فترة زمنية محددة، عادة ما تكون ١٢ شهراً، بما يتماشى مع دورة التخطيط في المنظمة.

٣٣- وقد صمّم الفريق العامل للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس كذلك جدولاً للخسوات الموصى بها في خطة القوة العاملة للمنظمات المتوسطة الحجم والكبيرة؛ وهذه الخسوات قابلة لنقلها مع تعديل طفيف إلى جميع المنظمات، بغضّ النظر عن حجمها. ويتضمن الجدول أربع مراحل لخسب تعاقب الموظفين، ويبرز عدداً من المهام المقابلة لكل منها، ويجعل من إدارة المخاطر المرحلة الثالثة. وتدرج الداعية إلى انعقاد الفريق العامل التخطيط للتعاقب بين المهام المقابلة للمرحلة الثالثة، التي يجري خلالها تحديد استراتيجيات إدارة المخاطر وتصميم خطط العمل.

جيم - التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه مجموعة فرعية من إدارة التعاقب وإدارة المواهب

٣٤- ويضع النهج النظري لخبراء آخريين التخطيط لتعاقب الموظفين داخل مجموعة من عمليات توفير الموارد والتنمية أوسع نطاقاً بكثير ويُطلق عليها "إدارة التعاقب"، تشمل استراتيجية توفير الموارد الإدارية، وتخطيط القوة العاملة، وتحليل المهارات، وتنمية قدرات الموظفين، أي التنمية الإدارية<sup>(٣٦)</sup>. وتشمل السمات الرئيسية لهذا النهج الأكثر تفصيلاً ومنهجية وتعقيداً لإدارة تعاقب

(٣٦) انظر على سبيل المثال، Mike Cannell، "CIPD succession planning factsheet" (revised May 2008) (صحيفة وقائع التخطيط لتعاقب الموظفين للمعهد المعتمد قانوناً لشؤون الموظفين والتنمية)، و Wendy Hirsh، *Succession Planning Demystified* (Brighton، The Institute for Employment Studies، 2000) (إزالة الغموض عن التخطيط لتعاقب).

الموظفين تحديد المواهب ذات الإمكانيات العالية وتنميتها بحيث لا يكون لدى المنظمة مجرد قائمة من المرشحين المحتملين، عندما يحدث شغور في منصب رئيسي، بل يكون لديها مجموعة من المرشحين الأفضل إعداداً<sup>(٣٧)</sup>. وبعد ذلك، عندما يكون الغرض من الممارسات المتعلقة بالتعاقب هو التأهب، يمكن أن يصبح من الصعب التمييز بين إدارة التعاقب وإدارة المواهب<sup>(٣٨)</sup>.

٣٥- أما المعهد المعتمد قانوناً لشؤون الموظفين والتنمية فيعتبر أن إدارة المواهب هي "العملية التي تحدد بها المنظمة مواردها البشرية وتديرها وتطورها الآن ومن أجل المستقبل"<sup>(٣٩)</sup> (انظر أيضاً الفقرة ١٦ أعلاه)، وأن التخطيط للتعاقب مجموعة فرعية من هذه العملية. وبحسب المعهد "يتعلق التخطيط للتعاقب الموظفين بما يلي: تحديد الوظائف التي تتسم بأهمية حيوية للنجاح والبت في أفضل طريقة لتلبية الاحتياجات المقبلة [و]؛ وضع استراتيجيات لتحديد المزيج الأمثل من التوظيف الداخلي والاستقدام الخارجي"<sup>(٤٠)</sup>. ويؤيد خبراء المعهد تعريف التخطيط للتعاقب بأنه "عملية يجري عن طريقها تحديد شخص أو أكثر يخلفون على المناصب الرئيسية (أو مجموعة من الوظائف الرئيسية المتماثلة)، وتقرير التنقلات الوظيفية و/أو أنشطة تنمية القدرات هؤلاء الموظفين الخلف. وقد يكون هؤلاء مستعدين إلى حد ما لأداء العمل (خلفاء الأجل القصير) أو يُرى أن لهم إمكانيات طويلة الأجل (الخلف الطويل الأجل)"<sup>(٤١)</sup>.

٣٦- وترى الإدارات العامة الوطنية أن إدارة المواهب أداة رئيسية للتخطيط للتعاقب الموظفين تتيح وسيلة متكاملة لتحديد أرفع المواهب واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المنظمة، وهو أمر مطلوب للتخطيط الطويل الأجل<sup>(٤٢)</sup>. وتؤيد النتائج الأخيرة في القطاع العام هذا الاتجاه الذي يربط بين التخطيط للتعاقب وتعهّد الموظفين بالرعاية وتنمية القدرات لكي يتسنى لهم أن يخلفوا في المناصب. وقد بينت نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجرتها الرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية على المعايير المرجعية لإدارة المواهب (انظر الفقرة ٥ أعلاه) بوضوح أن

(٣٧) David Berke, *Succession Planning and Management: A guide to Organizational Systems and Practices* (Greensboro, North Carolina, Center for Creative Leadership, 2005), p. 1  
تعاقب الموظفين: دليل إلى النظم والممارسات في المنظمات).

(٣٨) المرجع نفسه، الصفحة ١.

(٣٩) James A. Cannon and Rita McGee, *Talent Management and Succession Planning* (London, CIPD Publishing, 2007), p. x  
(إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الموظفين).

(٤٠) المرجع نفسه، الصفحة xi.

(٤١) Mike Cannell, "CIPD succession planning factsheet, 2008), p. 1, citing the definition by Wendy Hirsh (صحيفة وقائع التخطيط للتعاقب الموظفين، الصفحة ١، الإشارة إلى تعريف وندي هيرش).

(٤٢) انظر، على سبيل المثال،

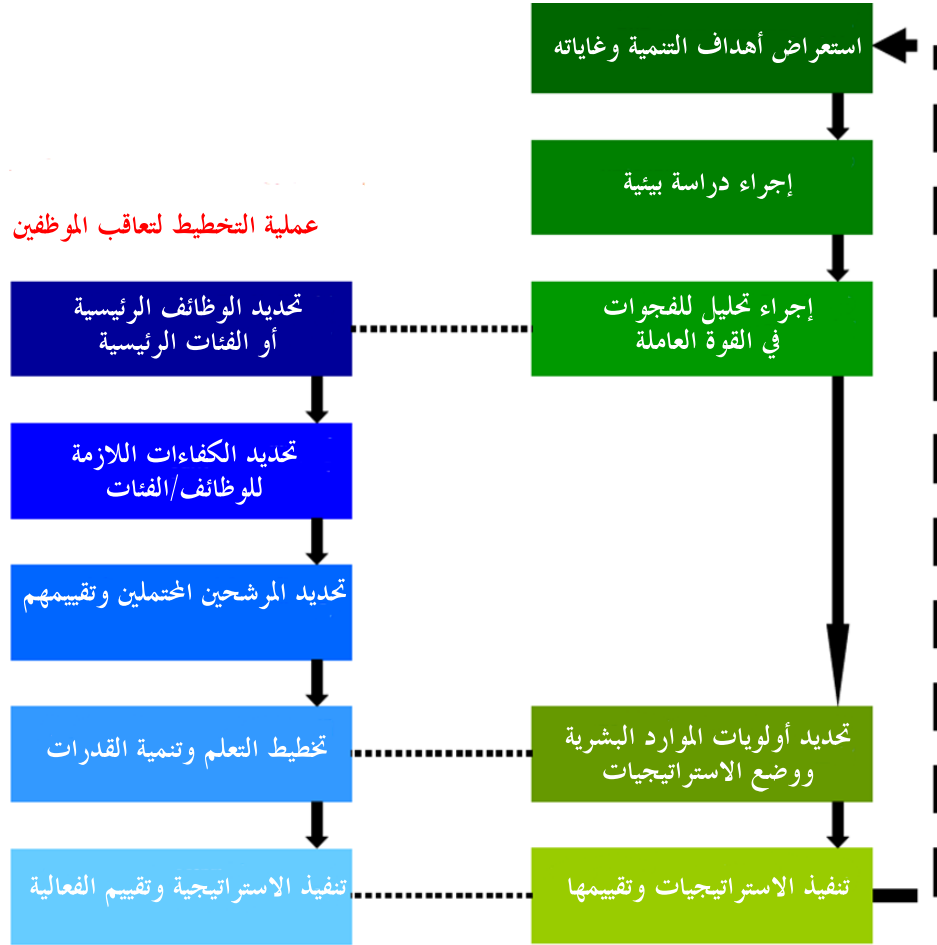
www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human\_resources/career\_development/content/talent\_management/purpose.html

معظم المجهين، الذين كانوا من موظفي القطاع العام آنذاك، يعتبرون تنمية قدرات الموظفين عاملاً رئيسياً في أي خطة للتعاقب<sup>(٤٣)</sup>.

الرسم البياني ١

مبدأ توجيهي: التخطيط لتعاقب الموظفين يدعم تخطيط القوة العاملة

### تخطيط الموارد البشرية/القوة العاملة



المصدر: "Succession planning and management guide", Public Service Secretariat, Government of Newfoundland and Labrador, Canada (2008), p. 5 ("دليل التخطيط لتعاقب الموظفين وإدارته"، أمانة الخدمة العامة، حكومة نيوفاوندلاند ولابرادور، كندا).

(٤٣) IPMA-HR، "2014 benchmarking report: talent management"، p. 1 (تقرير وضع المعايير لعام ٢٠١٤: إدارة المواهب).

٣٧- ويميل جميع أنصار المدارس الفكرية المعنية بالتخطيط لتعاقب الموظفين الواردة أعلاه إلى اعتباره عنصراً هاماً من عناصر التخطيط التنظيمي، بصرف النظر عما إذا كانوا يرونه أحد مكونات تخطيط القوة العاملة أو مجموعة فرعية من إدارة التعاقب والمواهب. ويميل المفتش إلى تبييض النظرية القائلة بأن التخطيط لتعاقب على الأدوار والوظائف ذات الأهمية الحيوية يدعم تخطيط القوة العاملة (انظر الرسم البياني ١ أعلاه)، بغض النظر عن الترتيب الزمني الذي يتخذه التخطيط لتعاقب وتخطيط القوة العاملة في سياق التخطيط العام للموارد البشرية في المنظمة. ويرى المفتش أن إدارة تعاقب الموظفين على الأدوار والوظائف الحيوية تشمل التخطيط لتعاقب إلى جانب إدارة المواهب.

### ثالثاً- السياسات الحالية للتخطيط لتعاقب الموظفين

٣٨- التخطيط لتعاقب الموظفين أمر هام بالنسبة لجميع المؤسسات على نطاق المنظمة، بغض النظر عن حجمها وتعقيدها. ومع مراعاة أنه لا يمكن تطبيق نهج "واحد يناسب الجميع" على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بالنظر إلى تنوع حجمها وولاياتها، يقترح المفتش تطبيق المعايير الأولية التالية استناداً إلى الممارسات الرائدة في القطاعين العام والخاص.

#### المعيار ١

يطبق التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين مع إيلاء الاعتبار الواجب لاحتياجات المنظمة، وفي مراعاة لمهنتها وولايتها وطبيعة عملها.

ويقتضي ذلك ما يلي:

- (أ) وضع سياسات ومبادئ توجيهية وإجراءات مكتوبة تقدم إرشادات مفصلة بشأن التخطيط لتعاقب، بما في ذلك الأفق الزمني والأولويات المحددة، ومسؤوليات الموظفين المعنيين؛
- (ب) إدماج هذه الصكوك الجديدة في الإجراءات المكتوبة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- (ج) تنسيق السياسات الموضوعية عن كئيب مع السياسات والأنشطة الأخرى الموازية والمكملة المتعلقة بالموارد البشرية، مع الاسترشاد في ذلك بإطار لجنة الخدمة المدنية الدولية لإدارة الموارد البشرية؛
- (د) عرض هذه الصكوك الجديدة على الهيئات التشريعية للمنظمات/مجالس إدارتها؛

(٥) قيام الرؤساء التنفيذيين بتقديم تقارير منتظمة عن التقدم المحرز في التخطيط للتعاقب وعرض معلومات مستكملة عن النتائج المحققة ذات الصلة على الهيئات التشريعية للمنظمات/مجالس إدارتها.

٣٩- ويسعى هذا الفصل في المقام الأول إلى تحديد العناصر الموجودة من التخطيط للتعاقب الموظفين على نطاق المنظومة. وعلاوة على ذلك، يسعى الفصل إلى النظر فيما إذا كانت جميع الشروط الأساسية الستة التي تشكل إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط للتعاقب الموظفين (انظر الإطار ١ أعلاه) أو بعض هذه الشروط موجودة في السياسات والممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وأخيراً، يصف الفصل التحديات التي تعوق هذه المؤسسات عن تجميع العناصر الستة كلها من أجل وضع إطار استراتيجية للتخطيط للتعاقب وسياسات ذات صلة.

#### ألف - استراتيجيات الموارد البشرية وأطرها ومبادئها التوجيهية

٤٠- لدى تنفيذ توصية وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة في عام ٢٠٠٧ (انظر الفقرة ٢٠ أعلاه)، كانت أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين، من خلال شبكة الموارد البشرية للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة للمجلس، قد استحدثت التخطيط للتعاقب الموظفين وأبقت عليه كبنء في جدول أعمال اجتماعاتها العادية في العامين ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩<sup>(٤٤)</sup>، في تسليم صريح بأهمية التخطيط للتعاقب في ذلك الوقت، نظراً لعدد الموظفين المتوقع أن يتقاعدوا في فترة السنوات الثلاث إلى الخمس التالية<sup>(٤٥)</sup>. وعلاوة على ذلك، كان أعضاء الشبكة قد انتهوا إلى أن مسألة التخطيط للتعاقب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات التوظيف وبالتعيين في الوظائف العليا والتنقل فيما بين الوكالات. وتمشياً مع استنتاجهم، اتفقوا آنذاك على إنشاء فريق تركيز لاستعراض هذه المسائل المترابطة على نحو شامل، بهدف إصدار مبادئ توجيهية بشأن التخطيط للتعاقب. وسيعدّ فريق التركيز، الذي يتألف من ممثلين عن بعض المنظمات التي يوجد مقرها في نيويورك (الأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان) مشروع ورقة بشأن الطريق إلى الأمام ويُطلع عليها الشبكة.

٤١- وخلال هذا الاستعراض، لم يتسنّ تتبع أي سجلات لفريق التركيز فيما يتعلق بالتخطيط للتعاقب ضمن محفوظات شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. وعلّق المسؤولون السابقون والحاليون بأمانة المجلس ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة على ذلك

(٤٤) انظر A/62/628، الصفحة ١٤، التوصية ٦.

(٤٥) انظر استنتاجات اجتماع شبكة الموارد البشرية، الدورة الثامنة عشرة (CEB/2009/HLCM/HR/46/Rev.1)، الفقرة ٤٣.

بأن عدم وجود السجلات هذا يمكن أن يعزى إلى عاملين اثنين. أولهما ارتفاع معدل تبديل عضوية الشبكة. ذلك أن الأعضاء في الشبكة بحكم مناصبهم، أي المديرون المسؤولون عن خدمات الموارد البشرية، وفقاً للمسؤولين، يتغيرون باستمرار، فلا تتجاوز فترة ولاية المدير في هذا المستوى عادة خمس سنوات. ومنذ ذلك الحين، معظم الموظفين الذين كانوا يعملون رؤساء للموارد البشرية وكانوا أعضاء في فريق تركيز الشبكة في عام ٢٠٠٩ قد تركوا وظائفهم في وقت لاحق. أما العامل الثاني الذي ربما يكون قد ساهم في انعدام السجلات فيتمثل في الاضطراب الذي طرأ على استمرارية عمل أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في الوقت ذاته، بالنظر إلى أن وظيفة كبير مستشاري الشبكة ظلت شاغرة لمدة سنوات منذ عام ٢٠٠٩، إلى أن تقلد شاغلها الحالي منصبه. وعليه، فلا يوجد أي تفسير موثوق للسبب في اختفاء التخطيط للتعاقب من جدول أعمال الشبكة في الفترة من عام ٢٠٠٩ إلى آذار/مارس ٢٠١٥، عندما عاد إلى الظهور بوصفه إحدى القضايا الرئيسية المرتبطة بتخطيط القوة العاملة وفي المناقشة التي عُقدت بشأن ممارسات التخطيط للتعاقب<sup>(٤٦)</sup>.

٤٢- وكشف هذا الاستعراض عن أن ١٤ مؤسسة فقط من أصل ٢٤ مؤسسة في منظومة الأمم المتحدة جرى استعراضها تذكر التخطيط للتعاقب الموظفين سواء في استراتيجياتها أو أطرها الحالية للموارد البشرية، أو في الاستراتيجيات أو الأطر السابقة العتيقة التي لم يتم تجديدها<sup>(٤٧)</sup>. وعلاوة على ذلك، فإن كلاً من هذه المؤسسات تربط التخطيط للتعاقب بمكونات مختلفة لإدارة الموارد البشرية. فبعضها يعتبره عنصراً من عناصر تخطيط القوة العاملة و/أو إدارة التعاقب يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المواهب أو التطوير الوظيفي. ويرى المفتش أن الوقت قد حان لكي تعيد جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك المؤسسات الـ ١٤ السالفة الذكر، النظر في العمل الذي تم إنجازه بالفعل في سياق شبكة الموارد البشرية للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. وبعد ذلك، ينبغي أن يمضي أعضاء الشبكة قدماً، وبصرف النظر عن نضج مبادراتهم الخاصة للتخطيط للتعاقب على مستوى المؤسسة، ينبغي أن يتفوقوا في نهاية المطاف على تعريف موحد للتخطيط للتعاقب الموظفين وعلى إطار أساسي يستند إلى السمات التي اشتركوا في تجديدها، كما كان مقرراً في البداية قبل بضع سنوات. ويتضح من المشهد الحالي لمنظومة الأمم المتحدة عدم الاتساق في تنفيذ مذكرة مجلس

(٤٦) انظر CEB/2015/HLCM/HR/1.

(٤٧) الأمم المتحدة، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والاتحاد الدولي للاتصالات، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وبرنامج الأغذية العالمي، ومركز التجارة الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية.



الرؤساء التنفيذيين الصادرة في عام ٢٠٠٩، ولا تظهر فيه حالة تنفيذ توصية وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة في عام ٢٠٠٧، حسبما أشارت إليه المؤسسات المشاركة.

٤٣- وتشير مؤسستان أخريان من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الـ ٢٤ التي جرى استعراضها (صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة العمل الدولية) صراحة في استراتيجيتهما للموارد البشرية إلى تخطيط القوة العاملة، ولكنهما لا تشيران إلى التخطيط لتعاقب الموظفين. فاستراتيجية الموارد البشرية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، على سبيل المثال، لا تتناول التخطيط لتعاقب إلا بشكل غير مباشر فقط بالإشارة إلى "مجموعات المواهب المؤلفة من المرشحين الجاهزين للتوظيف في الوظائف الحيوية"<sup>(٤٨)</sup>. واستراتيجيات منظمة العمل الدولية القائمة على النتائج للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥ لا تشير إلى مصطلح "خطط تعاقب الموظفين" سوى مرة واحدة فقط، دون ربطها باستراتيجية للتخطيط لتعاقب<sup>(٤٩)</sup>. بيد أن المراجع الخارجي لحسابات مجلس إدارة مكتب العمل الدولي، في عام ٢٠١٣، أوصى منظمة العمل الدولية بأن "تضع عملية للتخطيط لتعاقب الموظفين"<sup>(٥٠)</sup>، ووُصِفَ عدم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين مرتين بأنه يشكل خطراً لصندوق الأمم المتحدة للسكان. وبشكل أكثر دقة، أشارت اللجنة الاستشارية لمراجعة حسابات الصندوق في عام ٢٠٠٩ إلى أن الصندوق قد شدد على أهمية التخطيط لتعاقب الموظفين ورأت أن عدم وجود مثل هذا التخطيط يشكل خطراً بالنسبة للمنظمة<sup>(٥١)</sup>، بينما حدّد تقييم أجري في عام ٢٠١٤ لإدارة المخاطر في المؤسسة عدم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه أحد مجالات الخطر المؤسسية الستة العليا بالنسبة للصندوق.

٤٤- ويضع برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز تخطيط القوة العاملة في المرتبة الثانية من قائمة العناصر التفاعلية الثمانية التي بنيت عليها استراتيجية

(٤٨) انظر UNFPA Human Resources Strategy 2014-2017, p. 11 (استراتيجية الموارد البشرية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧).

(٤٩) انظر ILO, "Results-based strategies 2010-15: Human Resources Strategy – Refocusing human resources" (GB.306/PFA/12/2), para. 11 (منظمة العمل الدولية، "الاستراتيجيات القائمة على النتائج ٢٠١٠-٢٠١٥: استراتيجية الموارد البشرية - إعادة تحديد أهداف الموارد البشرية").

(٥٠) انظر ILO, "Financial report and audited consolidated financial statements for the year ended 31 December 2012" (ILC.102/FIN), p. 38 (منظمة العمل الدولية، "التقرير المالي والبيانات المالية الموحدة المراجعة للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢").

(٥١) انظر UNFPA, UNFPA internal audit and oversight activities in 2008" (DP/FPA/2009/5), pp. 23-24 (صندوق الأمم المتحدة للسكان، أنشطة المراجعة والرقابة الداخليتين للصندوق في عام ٢٠٠٨).

البرنامج لإدارة الموارد البشرية في الفترة ٢٠١١-٢٠١٥. ولا تشير هذه الاستراتيجية إلى التخطيط لتعاقب الموظفين<sup>(٥٢)</sup>.

٤٥- وعموماً، فإن ١٠ من ١٦ من المنظمات المشاركة المذكورة في الفقرتين ٤٢ و ٤٣ أعلاه تزعم في استراتيجياتها وأطرها وغيرها من التقارير الرسمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية أنها تهدف إلى وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب" من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. غير أن مفتشي وحدة التفتيش المشتركة حثوا جميع المنظمات المشاركة، في عام ٢٠١٢، إلى إدخال التخطيط للقوة العاملة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة<sup>(٥٣)</sup>.

٤٦- وبالإضافة إلى تلك المنظمات، فقد اعتمد الاتحاد البريدي العالمي واليونسيف الشعار نفسه. فرؤية مديريةية الموارد البشرية للاتحاد البريدي العالمي لعام ٢٠٢٠<sup>(٥٤)</sup> تؤكد أن وجود القوة العاملة الملائمة من شأنه أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها العامة. ومع ذلك، فهي لا تقدم مزيداً من المعلومات بشأن أي من تخطيط القوة العاملة أو التخطيط للتعاقب، على الرغم من التوصيات الصريحة بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين الواردة في مراجعة داخلية للحسابات، استُعين فيها بمصادر خارجية، من أجل معالجة المخاطر المحتملة التي لوحظت<sup>(٥٥)</sup>. أما اليونسيف، التي أضافت في عام ٢٠١٣ الهدف "وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب" إلى استراتيجيتها للموارد البشرية، فتشير تقاريرها إلى التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة والتخطيط لتعاقب الموظفين منذ عام ٢٠١٠، وتصفهما كليهما بأتهما من مجالات العمل الحيوية المتعلقة بالموارد البشرية<sup>(٥٦)</sup>. ولم تتخذ الوكالة الدولية للطاقة الذرية أي خطوات محددة في هذا الاتجاه حتى الآن، على الرغم من رد الإدارة الإيجابي على توصية من مراجع الحسابات الخارجي، الذي شدد في عام ٢٠١٣ على ضرورة التخطيط الدقيق لتعاقب الموظفين في الوكالة<sup>(٥٧)</sup>.

(٥٢) UNAIDS secretariat strategy on human resources 2011-2015, para. 17 (a) (استراتيجية أمانة البرنامج المشترك بشأن الموارد البشرية للفترة ٢٠١١-٢٠١٥).

(٥٣) انظر JIU/NOTE/2012/1, p. 13, benchmark 5.

(٥٤) UPU Human Resources Directorate Vision 2020 (2014) (رؤية مديريةية الموارد البشرية في الاتحاد البريدي العالمي لعام ٢٠٢٠ (٢٠١٤)، الفرع ١، الصفحة ٢).

(٥٥) UPU draft internal audit report by Ernst and Young (October 2013) (مشروع تقرير المراجعة الداخلية للحسابات بواسطة إرنست أند يونغ).

(٥٦) انظر UNICEF, "Division of Human Resources: 2013 Annual Report", pp.1 and 4 (شعبة الموارد البشرية: التقرير السنوي لعام ٢٠١٣)؛ و "Progress made in human resources management in UNICEF" (E/ICEF/2010/AB/L.9), paras. 24 and 44 (التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية في اليونسيف).

(٥٧) انظر: IAEA, "The Agency's Financial Statements for 2014" (GC(59)/3), p. 164 (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، "البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٤").

٤٧- وكانت المنظمة العالمية للملكية الفكرية هي المؤسسة الأولى والوحيدة في منظومة الأمم المتحدة التي تنشر مبادئ توجيهية قائمة بذاتها بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين، وقامت بذلك في عام ٢٠١٣. غير أن تلك المبادئ التوجيهية سرعان ما استُعيض عنها بمبادئ المنظمة التوجيهية لإدارة الوظائف<sup>(٥٨)</sup>، التي صدرت في حزيران/يونيه ٢٠١٤. ووفقاً لما قاله موظفو المنظمة العالمية للملكية الفكرية الذين أُجريت معهم مقابلات، كان سحب المبادئ التوجيهية المنفصلة بشأن التخطيط لتعاقب "يتماشى مع نهج المنظمة 'في التعميم'". وفي وقت لاحق، أدرجت المنظمة مصطلح "خطط تعاقب الموظفين" في مبادئها التوجيهية الجديدة لتخطيط القوة العاملة التي وضعت في أيار/مايو ٢٠١٥<sup>(٥٩)</sup>.

٤٨- وأدرج هذا المصطلح بغية التشديد على ضرورة الإلمام بالتخطيط العام لتعاقب فيما يتعلق بالمواهب الحيوية والأدوار الرئيسية في فرادى الخطط الخاصة بالقوة العاملة. ومن ثم فقد طُلب إلى مديري البرامج في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ضمن إطار عملية تخطيط القوة العاملة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، أن يقوموا بتحليل الموارد البشرية القائمة. وبمزيد من التحديد، فيما يتعلق بالتخطيط لتعاقب الموظفين، طُلب إليهم أن يبينوا السبب في توقع شغور وظيفة محددة المدة وموعد شغورها، وما إذا كانت هناك حاجة إلى بديل لشغلها (إلى جانب المبررات، ووفقاً للمبادئ التوجيهية لإدارة الوظائف) أو ما إذا كان يمكن إعادة توزيع المهام ذات الصلة أو إنجازها من خلال ترتيب بديل لتوفير الموارد يتسم بالمرونة.

٤٩- وقد سبق أن قبلت إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي توصية ذات صلة بالتخطيط لتعاقب الموظفين قدمها مكتب البرنامج لمراجعة الحسابات والتحقيقات، ووافقت في أواخر عام ٢٠١٣ على إعداد آلية للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة وتعاقب الموظفين تشمل وضع السياسات وتوفير التوجيه، وعلى تنفيذ تلك الآلية<sup>(٦٠)</sup>. ولدى الانتهاء من هذا الاستعراض، لم تكن قد أعدت أي سياسة أو توجيه من هذا القبيل.

(٥٨) المنظمة العالمية للملكية الفكرية مذكرة داخلية بشأن المبادئ التوجيهية المتعلقة بإدارة الوظائف (١٣ حزيران/يونيه ٢٠١٣).

(٥٩) انظر WIPO, "Develop organizational design: workforce planning guidelines" (15 May 2015), p. 4, para. 1 (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، "وضع التصميم التنظيمي: المبادئ التوجيهية لتخطيط القوة العاملة").

(٦٠) UNDP Office of Audit and Investigations, "Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources" (مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "تقرير مراجعة الحسابات رقم ١١٠٩ بشأن مكتب الموارد البشرية"، (١٢ آب/أغسطس ٢٠١٣)، الصفحة ١٣، التوصية ١٠).

باء - الربط بين التخطيط لتعاقب الموظفين وغيره من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية

## المعيار ٢

تعتمد المنظمة نهجاً كلياً، تدمج بمقتضاه ما تقوم به من التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين وإدارته في أنشطة الإدارة العامة لمواردها البشرية.

٥٠ - في عام ٢٠١٢، طلبت الجمعية العامة للأمم المتحدة إلى الأمانة العامة أن تضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين في جميع الإدارات التابعة للأمانة (انظر الفقرة ٢٥ أعلاه). وردت الأمانة بأنها قد اتخذت عدداً من الخطوات لوضع نهج أكثر اتساقاً للتخطيط لتعاقب وقدمت لمحة عامة عن استراتيجيات التخطيط لتعاقب الموظفين التي تركز على المجالات التي يُسمح فيها بتعاقب الموظفين من خلال التوظيف من قائمة المرشحين المقبولين<sup>(٦١)</sup>. وأشارت الأمانة في إطار الفرع المكرس لإدارة المواهب من تقرير الأمين العام إلى التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه عنصراً من عناصر تخطيط القوة العاملة<sup>(٦٢)</sup>. ومن الجدير بالذكر أن إدارة الدعم الميداني تصف تخطيط القوة العاملة بأنه "أحد العوامل في الأعمال التي تُحفز إدارة المواهب" وترتبط التخطيط لتعاقب باتجاهها الاستراتيجي. وفي تقرير الأمين العام، جرى التأكيد على أن استراتيجيات التخطيط لتعاقب الموظفين المعروضة إنما تضاف إلى أعمال تخطيط الوظائف التي تضطلع بها الأمانة في إطار عملية الميزانية<sup>(٦٣)</sup>.

٥١ - ومع ذلك، وحتى الآن، لم تتضمن جميع الاستعراضات السنوية اللاحقة لإدارة الموارد البشرية التي قدمها الأمين العام إلى الجمعية العامة إفادة عن نتائج تنفيذ استراتيجيات التخطيط لتعاقب المعلن عنها في عام ٢٠١٢، ولم يعد مصطلح "التخطيط لتعاقب الموظفين" يُذكر على الإطلاق في الاستعراضات التي صدرت منذ ذلك الحين. وعلاوة على ذلك، منذ دعت الجمعية العامة في عام ٢٠١٤ إلى استحداث نظام لتخطيط القوة العاملة على سبيل الأولوية، تقتصر الأمانة في تقاريرها حصراً على جهودها المبذولة في هذا المجال. وفي الوقت ذاته، اعترفت الأمانة بأن إقامة عملية فعالة لتخطيط القوة العاملة وإضفاء الطابع المؤسسي على تخطيط القوة العاملة بوصفه نظاماً جديداً للإدارة يتطلبان بذل جهود كبيرة.

٥٢ - وفي شباط/فبراير ٢٠١٤، أطلق مكتب إدارة الموارد البشرية، بالاشتراك مع إدارة الدعم الميداني، مشروعاً لوضع نظام لتخطيط القوة العاملة يمكن تطبيقه على نطاق الأمانة

(٦١) انظر A/67/324، الفقرة ٢٢.

(٦٢) المرجع نفسه، الفقرتان ٢١-٢٢.

(٦٣) المرجع نفسه، الفقرة ٢٢ (الحاشية ٤).

العامّة. وأنشئ فريق استشاري معني بتخطيط القوة العاملة، مكون من أفراد عاملين في إدارات ومكاتب مختلفة من ذوي الخبرات ذات الصلة في إدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي والميزنة. وفي المرحلة الأولى المتعلقة بالتصميم النظري للمشروع، من شباط/فبراير إلى أيار/مايو ٢٠١٤، قام الفريق باستعراض الممارسات الحالية والدروس المستفادة في مجال تخطيط القوة العاملة، ووضع رؤية ومنهجية جديدة لتخطيط القوة العاملة، وتنفيذ مشروع رائد مع شعبة الخدمات الطبية في مكتب إدارة الموارد البشرية التابع لإدارة الشؤون الإدارية<sup>(٦٤)</sup>. وقُدّم المشروع التجريبي، الذي استخدم نهجاً يقوم على الأدوار الحيوية لتحديد الوظائف والتخطيط لشغلها بواسطة القوة العاملة الملائمة، في ٢٤ تموز/يوليه ٢٠١٤. ووفقاً لما ذكره موظفو الأمم المتحدة الذين أجريت معهم مقابلات، لم يُعقد الفريق الاستشاري منذ تم تقديم المشروع التجريبي لشعبة الخدمات الطبية/مكتب إدارة الموارد البشرية/إدارة الشؤون الإدارية؛ وكان من المتوقع أن تعاد دعوته إلى الانعقاد في النصف الثاني من عام ٢٠١٥.

٥٣ - وأكد تقرير الأمين العام أن مبادرة تخطيط القوة العاملة ما زالت في مراحلها الأولى وأن الأمر يتطلب الاضطلاع بمشاريع تجريبية إضافية<sup>(٦٥)</sup>. وفي أثناء بناء القدرات في مجال تخطيط القوة العاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية في كل من العمليات الميدانية وغير الميدانية، كان يلزم إيلاء مزيد من التركيز على "التجربة والتعلم من خلال الممارسة". وأشارت الأمانة إلى ضرورة استثمار قدر كبير من الوقت والموارد من أجل إنشاء نظام قوي لتخطيط القوة العاملة وتطبيق هذا النظام. وبالنظر إلى قلة الموارد وإلى الأولويات الأخرى في عملية إصلاح الموارد البشرية، فسيتم التنفيذ على مراحل تستغرق عدة سنوات. وقالت إنه يُتوخى مواءمة الجدول الزمني مع النشر المرحلي للإطار الجديد للتنقل والتطوير الوظيفي<sup>(٦٦)</sup>. غير أنها لم تُعطَ أي مؤشرات بشأن تنفيذ استراتيجيات للتخطيط لتعاقب الموظفين. بمحاذاة ذلك في جميع إدارات الأمانة العامة.

٥٤ - فعلى العكس من ذلك، وفقاً لاستراتيجية الأمانة لتقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، على النحو الذي أُفيد به في أوائل عام ٢٠١٤<sup>(٦٧)</sup>، أعلنت إدارة الدعم الميداني استعدادها لتنفيذ مفهوم وخطة لإدارة تعاقب الموظفين، مع التركيز على مستوى الإدارة العليا، بما في ذلك مدير/رئيس دعم البعثة ونائب مدير دعم البعثة ورئيس الخدمات الإدارية ورئيس خدمات الدعم المتكامل وكبير موظفي الموارد البشرية. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤،

(٦٤) انظر A/69/190، الفقرة ٣٠.

(٦٥) انظر A/69/190، الفقرة ٣١.

(٦٦) المرجع نفسه، الفقرة ٣٣. انظر أيضاً الوثيقة A/69/190/Add.1 وA/70/254، الفقرات ٢ و٢٩ و٦٥ و٦٦.

(٦٧) انظر A/68/731، المرفق الأول.

وضعت الإدارة ورقة تعرض فيها مفهوماً وخطة لإعداد برنامج لإدارة التعاقب وتنفيذه بالنسبة للوظائف العليا الحيوية للبعثات، وتحديداً رئيس دعم البعثة، ونائب مدير دعم البعثة، ومدير دعم البعثات<sup>(٦٨)</sup>. وتم تجريب البرنامج في عمليتين ميدانيتين<sup>(٦٩)</sup> لاختبار منهجيته، بهدف تقديم أولى النتائج في أوائل عام ٢٠١٦<sup>(٧٠)</sup>. وبعد ذلك، من المتوقع تعميم البرنامج على جميع العمليات الميدانية، بما يشمل الوظائف العليا الأكثر أهمية.

٥٥ - وقد أُطلع المفتش على مسودة بعنوان "المرفق الثاني - إطار محسّن لإدارة الموارد البشرية الميدانية"<sup>(٧١)</sup>، يُقصد بها استكمال استراتيجية الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وأوضح المسؤولون بإدارة الدعم الميداني الذين أجريت معهم مقابلات أن وضع خطة للتعاقب على تلك الوظائف قد أملتته الضرورة المحضة. فبما أن الجميع قد أقرّوا بمدى صعوبة إيجاد المرشحين واختيارهم لهذه المناصب، وبالنظر إلى مجموعة المهارات والخبرات المطلوبة، فقد كان من الضروري العمل والبدء في إعداد من يخلفون في تلك الوظائف للتغلب على عدم وجود المرشحين لها. وفي وقت لاحق، أصبح التخطيط لتعاقب الموظفين أحد أنشطة التركيز الأساسية الستة في مشروع الإطار. وعلاوة على ذلك، ركّز مشروع الإطار تركيزاً إضافياً على آليات التخطيط لتعاقب الموظفين على المناصب القيادية العليا في عمليات حفظ السلام.

٥٦ - ووفقاً لما أفاد به الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات من المنظمة البحرية الدولية، فإن استراتيجية المنظمة للتخطيط لتعاقب الموظفين، وهي حالياً قيد الإعداد، وثيقة الصلة بالمسائل المتعلقة بالتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، وتنقل الموظفين. وعلى نحو أكثر تحديداً، يشكل التخطيط لتعاقب الموظفين إحدى اللبنات في بناء نظام التطوير الوظيفي في المنظمة البحرية الدولية. وبالمثل، تنظر منظمة الصحة العالمية إلى التخطيط لتعاقب باعتباره أداة لتحقيق التخطيط للقوة العاملة، بالنظر إلى أنه يشكل أحد العناصر الرئيسية الأربعة لإدارة الحياة الوظيفية، إلى جانب التطوير الوظيفي وإدارة الأداء والتنقل؛ ويمثل دعامة رئيسية من دعائم استراتيجيتها للموارد البشرية<sup>(٧٢)</sup>.

(٦٨) Eva Garcia, "Succession management programme: mission support leadership pool" (DFS, October 2014) (إيفا غارسيا، "برنامج إدارة تعاقب الموظفين: مجموعة قيادات دعم البعثة" (إدارة الدعم الميداني، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣)).

(٦٩) قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان وعمليات الأمم المتحدة في كوت ديفوار.

(٧٠) الخطة الإدارية لتعاقب الموظفين على المناصب العليا الرئيسية في العمليات الميدانية، ووحدة الخدمات الأساسية/شعبة الموظفين الميدانيين/إدارة الدعم الميداني للأمم المتحدة (١٢ شباط/فبراير ٢٠١٥).

(٧١) مشروع استراتيجية الدعم السرية على الصعيد العالمي للعمليات الميدانية للأمم المتحدة - الصيغة ٨: المرفق الثاني - الإطار المحسّن لإدارة الموارد البشرية، إدارة الدعم الميداني التابعة للأمم المتحدة (في ١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥).

(٧٢) انظر WHO, EB134/INF/2، الفقرات ٦ و ٧ و ١٥.

٥٧- ووفقاً لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، "تتعلق إدارة المواهب بجذب الأشخاص الموهوبين المتزمين بقيم المنظمة والاحتفاظ بهم"<sup>(٧٣)</sup>. وتعتبر اليونسكو التخطيط للقوة العاملة شرطاً أساسياً لإدارة المواهب، لأنه ينبغي مسبقاً تحديد الاحتياجات من المواصفات الوظيفية والمهارات، ومن ثم ينبغي أن توضع استراتيجيات التوظيف اللازمة لتلبية الاحتياجات التي تم تحديدها وأن تنفذ تلك الاستراتيجيات. ويمهد تنفيذ استراتيجيات تخطيط القوة العاملة السبيل إلى "التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين وضمان الاستمرارية البرنامجية وتفاذي ثغرات التوظيف"<sup>(٧٤)</sup>.

٥٨- ويهدف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، من خلال إطاره لإدارة المواهب، إلى وضع نهج متكامل لإدارة المواهب، بما يشمل، في جملة أمور، التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة والتخطيط لتعاقب الموظفين، من أجل تلبية احتياجات التوظيف الحالية والمقبلة<sup>(٧٥)</sup>. وتستخدم اليونسيف مصطلح "تخطيط المواهب" كمرادف للتخطيط لتعاقب الموظفين، فتعتبر أنه "نهج استراتيجي لكفالة توفر إمدادات جاهزة من المواهب المؤهلة لتلبية الطلب على أرض الواقع"<sup>(٧٦)</sup>. وتفيد التقارير بأن شعبة الموارد البشرية لليونسيف قد وضعت حلاً يتمثل في نظام متكامل لإدارة المواهب لستة من مجالات عمل الموارد البشرية الحيوية، بما في ذلك تخطيط القوة العاملة والتطوير الوظيفي والتخطيط للقيادة/لتعاقب الموظفين<sup>(٧٧)</sup>.

٥٩- وترتبط اثنتان من المنظمات الدولية خارج منظومة الأمم المتحدة، هما منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومنظمة التجارة العالمية، أيضاً مفهوم التخطيط لتعاقب الموظفين بإدارة المواهب والتطوير الوظيفي. وقال مسؤولو منظمة التعاون والتنمية الذين أجريت معهم مقابلات إنهم سينظرون في برامج تطوير المواهب ويعتبرون التخطيط لتعاقب الموظفين إحدى وسائل القيام بذلك. وهذا قريب من النهج الذي تتبعه الأمم المتحدة، واليونسيف، ومكتب خدمات المشاريع واليونسكو. وأوضح مسؤولون في منظمة التجارة العالمية أنهم بالرغم من عدم وجود عملية للتخطيط لتعاقب الموظفين لديهم بعد، يعدّون الأسس لقيام هذه العملية. وهم

(٧٣) انظر اليونسكو، ١٨٦/م ت ٢٥، المرفق الأول، الفقرة ٨.

(٧٤) المرجع نفسه.

(٧٥) انظر UNOPS, "Organizational Directive No. 39: Talent Management Framework (rev. 1)", 1 September 2015, para. 3.3 (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، "التوجيه التنظيمي رقم ٣٩: إطار إدارة المواهب (التنقيح ١)، ١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥، الفقرة ٣-٣).

(٧٦) UNICEF Guidelines on Senior Staff Rotation and Reassignment Exercise 2015 (November 2014), para. 44 (المبادئ التوجيهية لليونسيف بشأن التناوب والانتداب كبار الموظفين لعام ٢٠١٥ (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤)، الفقرة ٤٤).

(٧٧) UNICEF, "Division of Human Resources: 2013 Annual Report", pp.3 and 4 (شعبة الموارد البشرية: التقرير السنوي لعام ٢٠١٣).

ينظرون إلى التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه إحدى اللبنات الأساسية التي يحتاجون إلى إدماجها في نظام التطوير الوظيفي لديهم. ومما لا شك فيه أن مفهوم منظمة التجارة العالمية مطابق لمفهوم المنظمة البحرية الدولية ومشابه جداً للمفهوم الذي اعتمدته منظمة الصحة العالمية (انظر الفقرة ٥٦ أعلاه).

### جيم - المجالات ذات الأولوية في التخطيط لتعاقب الموظفين

٦٠ - يتمثل أحد الشروط المسبقة الواردة في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين (انظر الإطار ١ أعلاه) في التركيز أولاً على المجالات ذات الأولوية مما يجعل العملية أيسر في تناولها ويؤدي إلى انخفاض الاستثمار الأولي. ومن الأمثلة المذكورة بوصفها مجالات ذات أولوية لأغراض التخطيط حالات التقاعد. ويبدو أن سبعاً من الوكالات المتخصصة تطبق ذلك (منظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) (انظر المرفق الثاني)، إذ إن تخطيطها غير الرسمي لتعاقب الموظفين يتعلق بالموظفين المقبلين على التقاعد. وعلاوة على ذلك، في جميع المنظمات المذكورة، يشمل التخطيط لتعاقب الموظفين جميع المتقاعدين، بصرف النظر عن الفئة الفنية والرتبة<sup>(٧٨)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، أفادت منظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية والوكالة الدولية للطاقة الذرية باستخدامها طريقة واحدة لتخطيط مواردها البشرية: فتخطيط الموارد البشرية لديها يتبع دورات الميزانية لكل منها، بإسقاط الشواغر المتوقعة في دورة الميزانية التالية (أربع سنوات في الاتحاد الدولي للاتصالات والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية؛ وثلاث سنوات لمنظمة الطيران المدني الدولي؛ وستان للوكالة الدولية للطاقة الذرية). بيد أن هذا التخطيط داخل الدورات في الوكالة الدولية للطاقة الذرية يمكن أن يستمر حتى خارج الدورة. وأكد مسؤولو الوكالة، علاوة على ذلك، أنه نظراً لتحديد مدة الولاية للموظفين من الفئة الفنية بسبع سنوات، فإن التنبؤات التنظيمية لا بد لها ألا تقتصر في نظرها على حالات التقاعد المقبلة فحسب بل أن تنظر أيضاً في انتهاء خدمة الموظفين لدى بلوغهم الحد الزمني لولايتهم.

٦١ - وتركز منظمتان أخريان، الأمم المتحدة ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، على حالات التقاعد وتوليها الأولوية لأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين، ولكن في الرتب العليا فقط. وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة، يعتبر مكتب إدارة الموارد البشرية التابع

(٧٨) ITU Human resources management strategy and policy framework 2010-2014, Annex 2, Chapter III, para. 35, p. 6 (استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسة العامة للاتحاد الدولي للاتصالات للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤، المرفق ٢، الفصل الثالث، الفقرة ٣٥، الصفحة ٦).



لإدارة الشؤون الإدارية حالات التقاعد أحد المجالات ذات الأولوية لأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين، نظراً لأن من الأسهل التنبؤ بها. وبالتالي، فإنه ينبغي الإعلان عن كل من الشواغر قبل تقاعد شاغليها. ويتاح للمكاتب التنفيذية والدول الأعضاء الاطلاع عن طريق الإنترنت على تنبؤات للمتقاعدين من الرتب العليا لفترة مدتها خمس سنوات<sup>(٧٩)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للمكاتب التنفيذية الحصول على تقارير عن بيانات التقاعد لفترات مختلفة باستخدام أداة الإبلاغ عن الموارد البشرية في نظام المعلومات الإدارية المتكامل للأمانة العامة. وذكر الموظفون في إدارة الدعم الميداني أنهم يستخدمون نهجاً منتظماً لإدارة تعاقب الموظفين، لا سيما في ضوء عدد حالات تقاعد المديرين من الرتبتين مد-١ ومد-٢ المتوقعة في المستقبل القريب. وبالتالي، فهم يستعرضون حالات التقاعد هذه ويتبعونها قبل سنة على الأقل من موعدها. وأفادت إدارة شؤون الإعلام بالأمانة العامة للأمم المتحدة واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، كل منهما في ردها على الاستبيان، بقيامهما بالتنبؤ بالتقاعد الإلزامي من الخدمة بوصفه الطريقة الوحيدة المتاحة لهما للتنبؤ بالمغادرات ولشواغر. وذكروا تحديداً أنه على الرغم من أن التركيز في التخطيط لتعاقب الموظفين في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ينطبق في المقام الأول على المديرين من الرتبة مد-١ والموظفين من الفئة الفنية من الرتبة ف-٥، إلا أنه مناسب أيضاً للرتبتين ف-٤ وف-٣، ولموظفي الخدمات العامة في الرتبة خ ع-٧.

٦٢- وتواجه المفوضية السامية لشؤون اللاجئين حالياً تحدياً يتعلق بالقيادات، نظراً للعدد الكبير من كبار الموظفين الذين سيتقاعدون في العقد المقبل. ولذلك، تخطط المفوضية للتقليل إلى أدنى حد من أثر فقدان هذا العدد من كبار الموظفين من المنظمة. فنتيجة لاستخدام عدد كبير من الموظفين الدوليين الذين عُينوا خلال الأزمات الإنسانية التي حدثت في التسعينات، يحلّ موعد التقاعد لعدد كبير من كبار المديرين الحاليين بالمفوضية فيما بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠٢٦: ٨٦ في المائة منهم موظفون من الرتبة مد-٢؛ و٧٣ في المائة موظفون من الرتبة مد-١؛ و٤٨ في المائة موظفون من الرتبة ف-٥<sup>(٨٠)</sup>. وإجمالاً، فإن ٥٠ في المائة من الممثلين القطريين ورؤساء المكاتب الحاليين في المفوضية من الرتب ف-٤ إلى مد-٢ سيتقاعدون خلال هذه الفترة.

٦٣- وتتبع بعض المنظمات، في تحديد المجال ذي الأولوية للتخطيط لتعاقب، المثال الثاني المذكور في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين، وهو المتعلق برؤساء المكاتب الميدانية أو المناصب العليا المماثلة الموجودة خارج المقر. فيشير رد برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز على الاستبيان إلى أنه يجري التخطيط لتعاقب الموظفين بعناية على الصعيدين الإقليمي والقطري لوظائف مديري أفرقة

(٧٩) انظر الوثيقة A/69/190، الصفحة ١٢، الجدول ٢.

(٨٠) الإحصاءات مقدمة من مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين في كانون الثاني/يناير ٢٠١٦.

الدعم الإقليمي والمديرين القطريين للبرنامج، ومن خلال العمل الإداري الاستباقي، يتم شغل هذه الوظائف بمجرد أن تصبح شاغرة. وبالمثل، أشار البرنامج الإنمائي إلى أنه بوصفه منظمة ميدانية، فإن التخطيط لتعاقب الموظفين يتركز على مناصب الإدارة العليا في المكاتب القطرية، أي المديرون القطريون ونواب المديرين القطريين ونواب الممثلين المقيمين، لأن هذه المناصب هي الوظائف القيادية البالغة الأهمية للبرنامج التي تشكل أساس عملياته. وعلى غرار ذلك، تطبق منظمة الصحة العالمية منذ عام ٢٠٠٩، بحسب ما ذكره المسؤولون فيها، التخطيط لتعاقب بالنسبة لرؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والأقاليم والمناطق. ووفقاً لليونيسيف، يتركز التخطيط لتعاقب الموظفين في هذه المنظمة بصورة منهجية ومنظمة على وظائف الممثلين (من الرتب ف-٥ ومد-١ ومد-٢) وسائر الوظائف في الرتبة مد-١ وما فوقها، كالمديرين معاونين، ونواب المديرين، والمديرين. أما بالنسبة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، فأوضح الذين أجريت معهم المقابلات أن التخطيط لتعاقب الموظفين في المكتب يركز أيضاً على الأدوار القيادية العليا باعتبارها الأكثر أهمية للأعمال التجارية والأشد صعوبة في الاستعانة لشغلها بمصادر من خارج المنظمة. وتعتبر منظمة الطيران المدني الدولي الإحلال محل الموظفين القائمين بأدوار الإدارة والقيادة في الرتبة ف-٥ وما فوقها، والوظائف الفنية، والذين يشغلون الرتبة العليا من فئة الخدمات العامة (خ ع-٧) أمراً بالغ الأهمية، لا سيما بالنظر إلى التقاعد المقبل لفئة كبيرة من الجيل الحالي من المتخصصين في الطيران.

٦٤- ووجد المفتش أن سياسات التنقل والتناوب، حيثما تطبق، تُجبر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على التخطيط والإعداد لتعاقب الموظفين. ومعظم المؤسسات المشاركة التي لها وجود ميداني واسع النطاق وعمليات واسعة، مثل برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، والبرنامج الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، واليونيسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، تطبق بصفة رئيسية التنقل الجغرافي سواء الإلزامي أو الطوعي. وقد تطبق الوكالة الدولية للطاقة الذرية والمنظمات التي يوجد الموظفون بصورة رئيسية في مقرها، مثل منظمة الطيران المدني الدولي، أيضاً التنقل الوظيفي والتنقل بين الإدارات كخيار لموظفيها. وفي حالة منظمة الطيران المدني الدولي، تشمل حالات إعادة التوزيع الطوعية أيضاً مراكز العمل البعيدة عن مقرها الرئيسي.

٦٥- وتطبق سياسة التنقل في البرنامج المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز على الموظفين في الفئة الفنية والفئات العليا العاملين بموجب تعيينات محددة المدة، بما في ذلك المناصب الرئيسية لمديري البرنامج القطريين. وذكر المسؤولون في البرنامج أنه من خلال تنسيب الموظفين المؤهلين في الوقت المناسب في الوظائف حول العالم، يساعد التنقل على ضمان بقاء

قوة العمل في البرنامج ملائمة للغرض منها. وتجري عملية التنقل مرة واحدة في السنة. وتمثل مجالات التخطيط لتعاقب الموظفين ذات الأولوية التي حددها صندوق الأمم المتحدة للسكان في تولي الوظائف القيادية بالتناوب، أي الممثلون في الرتبين مد-١ وف-٥، ونواب الممثلين في الرتبين ف-٥ وف-٤ ومديرو العمليات الدولية في الرتبين ف-٤ وف-٣. وتعلق المهام بالأعمال الأساسية للصندوق، وتغطيها الميزانية المؤسسية. وتندرج هذه الوظائف تحت مفهوم التناوب وهو لذلك أساسي لتحديد المرشحين للاضطلاع بهذه الأدوار. ومفهوم مجمع القيادات متأصل في سياسة التناوب، حتى يتسنى النظر في تقييم الموظفين الراغبين في الانتقال إلى دور قيادي، فضلاً عن المرشحين الخارجيين. وتُولى الأولوية في التقييم للموظفين ذوي سجل الأداء القوي الذين يحلّ موعد تناوبهم، شريطة استيفائهم لجميع المعايير الأساسية. وخلال عملية التناوب السنوي، يتناوب ما يقرب من ٢٠ إلى ٣٠ موظفاً على شغل وظائف جديدة.

٦٦- وبينما يعكف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على وضع سياسة جديدة للتنقل حالياً، فإن سياسة التناوب الحالية للبرنامج القائمة على مفهوم المجمع المدمج تبدو مشابهة لسياسة صندوق الأمم المتحدة للسكان. وعلى نحو أكثر تحديداً، تشمل السياسة التي يتبعها البرنامج الإنمائي في اختيار وإعادة توزيع الوظائف الخاضعة لمبدأ التناوب على الصعيد الدولي، التي دخلت حيز النفاذ منذ عام ٢٠١٠، عملية إعادة توزيع نصف سنوية لشغل الوظائف التناوبية الدولية التي ستصبح شاغرة من الرتبة ف-٤ إلى الرتبة مد-١. وتضطلع اليونسيف بعملية سنوية مماثلة لتناوب كبار الموظفين وإعادة توزيعهم. وتعتبر هذه العملية نموذجاً ناجحاً للتخطيط لتعاقب الموظفين والتناوب على كبار الوظائف الإدارية والقيادية. وتصف المبادئ التوجيهية بشأن ممارسة تناوب كبار الموظفين وإعادة توزيعهم في اليونسيف هذه العملية بأنها عملية مؤسسية للتخطيط لتعاقب الموظفين على المناصب العليا داخل المنظمة بطريقة منهجية وفي توقيت مناسب ولتيسير الوقوف على أنسب المرشحين للعمل كقيادات لليونسيف على الصعيد العالمي.

٦٧- والتناوب أصيل في أغلب وظائف مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ويولى اهتمام خاص للمحافظة على التوازن فيما يتعلق بالانتدابات للوظائف الشاقة. ولذلك، يؤكد مسؤولوها أن منظمتهم تطبق نظاماً للتناوب مخططاً له ويمكن التنبؤ به للغاية، ويجري حوله تخطيط التطوير الوظيفي لموظفيها أيضاً. وتصدر المفوضية خلاصات وافية نصف سنوية للوظائف الخاضعة لمبدأ التناوب، علاوة على الإضافات وشواغر المسار السريع. وفي برنامج الأغذية العالمي، تتخذ لجنة كبار الموظفين القرارات المتعلقة بالانتدابات للمناصب العليا الرئيسية، من الرتبة مد-١ إلى الرتبة مد-٢ والمديرين القطريين من الرتبة ف-٥، وفقاً لسياسة البرنامج العامة لإعادة توزيع الوظائف. والقرارات المتعلقة بإعادة توزيع الوظائف لأغراض تناوب الموظفين من الرتبة ف-١ إلى ف-٤، ومن الرتبة ف-٥، للاضطلاع بجميع المهام الأخرى فيما عدا المدير القطري، تتخذ عادةً في أثناء عملية سنوية رئيسية.

٦٨- وتم تنقيح برنامج التنقل لمنظمة الأغذية والزراعة في نهاية عام ٢٠١٤، عندما طبقت آلية جديدة تماماً، أصبح بموجبها مديرو الإدارات التقنية، بالتشاور مع رؤساء المكاتب اللامركزية، يتحملون المسؤولية الكاملة عن تحقيق أهداف التنقل المؤسسية. وبعد أن يفعلوا ذلك، يُطلب إليهم الآن أن ينظروا في ملاك الموظفين في المجالات التقنية الخاضعة لمسؤوليتهم. فيحدد المديرون، على سبيل المثال، أي الموظفين سيستفيد من إعادة التوزيع أو يكون الأفضل لملاءمة لوظيفة ما ستصبح شاغرة خلال الأشهر الـ ٢٤ التالية. وقدم المديرون خطط التنقل تلك للمرة الأولى في عام ٢٠١٥، واضطلع ٤٥ موظفاً من الفئة الفنية بالتنقل الجغرافي آنذاك. وتتوقع المنظمة أن يؤدي المديرون، بمساعدة من الموارد البشرية، دوراً أكبر في دعم موظفيهم لتحديد تنقلاتهم الوظيفية المقبلة، التي تمثل بالتأكيد عاملاً رئيسياً في إدخال التخطيط لتعاقب الموظفين في المنظمة.

٦٩- أما عملية التنقل في منظمة الصحة العالمية، وهي تستند إلى مدة الانتداب الموحدة، التي تتوقف بدورها على تصنيف مركز العمل من حيث المشقة، فتمكّن المنظمة بصفة دورية من وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن التي هي في أشد الحاجة إليهم. وسيساعد هذا أيضاً على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة في جميع أنحاء المنظمة. وتستهدف سياسة التنقل الجغرافي في منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة الموظفين الذين يتجاوزون المدة الموحدة لتعيينهم. وفي بعض الحالات، يُدعى الموظفون ذوو الخبرة الإدارية الواسعة النطاق في المقر أو في الميدان حين يقربون إما من نهاية مدة انتدابهم الموحدة أو من السن القانونية للتقاعد، إلى القيام مؤقتاً بأداء مهام الوظائف الإدارية الشاغرة إلى حين شغلها.

٧٠- وخلال سنوات العمل السبع لدى الوكالة الدولية للطاقة الذرية، التي يتعين بعدها على موظفي الفئة الفنية ترك المنظمة، تتيح سياسة التنقل في الوكالة للموظفين فرصة الانتقال إلى القيام بدور مختلف من أجل توسيع نطاق مهاراتهم وخبرتهم وتغيير منظوراتهم. ويُرى أن تنقل الموظفين يعزز تبادل المعارف والممارسات الجيدة، وتحسين التفاهم بين مختلف الإدارات والشعب والأقسام في الوكالة. وتتيح سياسات التنقل في المنظمة البحرية الدولية للموظفين اكتساب الدراية الفنية والخبرة في المناصب الرئيسية وتزيد فرصهم للتعيين في وظائف أخرى. غير أن المنظمة لا تقدم ضماناً بالنقل أو الترقية. وعلى العكس من ذلك، يعتبر النقل إلى المناصب الإدارية الرئيسية نمطاً هاماً من أنماط التقدم الوظيفي في منظمة العمل الدولية. ووفقاً لما ذكره موظفو المنظمة، ثبت أن نظام توجيه الدعوة إلى إبداء الاهتمام بالمناصب الإدارية (مديرو المكاتب القطرية من الرتب ف-٥ ومد-١ أو مد-٢)، المعمول به منذ أوائل عام ٢٠١٣، أداة ممتازة لزيادة قوة النظام والشفافية. وهو يتيح للمرشحين الداخليين المهتمين فرصاً كبيرة للتقدم الوظيفي.

## دال - الدور الذي تؤديه خدمات الموارد البشرية

### الممارسون في مجال الموارد البشرية

٧١- وثمة نص آخر في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين على أن الموارد البشرية يتوقع منها أن تضطلع بدور هام في تيسير عملية التخطيط لتعاقب. ولاحظ المفتش أن خمساً فقط من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تنتدب الموظفين من خدمات الموارد البشرية فيها حصراً لتخطيط القوة العاملة و/أو التخطيط لتعاقب الموظفين (الأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومركز التجارة الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة).

٧٢- ففي الأمانة العامة للأمم المتحدة، يكلف قسم التخطيط والإبلاغ والرصد، وهو أحد مكونات شعبة التخطيط الاستراتيجي والتوظيف في مكتب إدارة الموارد البشرية، ضمن وظائفه الأساسية مهمة إسداء المشورة وتقديم الدعم في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية، بما فيها التخطيط لتعاقب الموظفين. ويتمثل موظفو القسم الرئيسيون في قائد فريق التخطيط والتحليل وفريقه. وسيقوم عنصر مخصص لتخطيط القوة العاملة بدعم أفرقة التوظيف في الشبكة في إطار التنقل المنظم الذي استحدث مؤخراً<sup>(٨١)</sup>. وخلال هذا الاستعراض، قام البرنامج الإنمائي بتعديل الهيكل التنظيمي لمكتب الموارد البشرية فيه ليعكس تغيير اللقب الوظيفي لرئيس وحدة التعاقب والاستعانة بالمصادر الخارجية إلى مستشار شؤون الموارد البشرية، بقسم الاستعانة الاستراتيجية بمصادر خارجية والتخطيط لتعاقب الموظفين. وإلى جانب اللقب الوظيفي الجديد، تغير أيضاً الوصف الوظيفي لهذه الوظيفة برتبة ف-٥، التي تتبع رئيس الإدارة المتكاملة للمواهب. وبتحديد أكثر، تم تعديل صيغة عام ٢٠٠٨ في حزيران/يونيه ٢٠١٥ لتشمل مزيداً من الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين. ويضطلع شاغل هذه الوظيفة حالياً بمهام منصبه بمساعدة أخصائي للموارد البشرية برتبة ف-٣، ومحلل للموارد البشرية برتبة ف-٢.

٧٣- وأفاد صندوق الأمم المتحدة للسكان بأن القضايا ذات الصلة يعالجها فريق داخلي معني بإدارة المواهب والتخطيط لتعاقب الموظفين. وفي سياق الهيكل الجديد لشعبة الموارد البشرية في الصندوق، الذي تمت الموافقة عليه وتنفيذه في عام ٢٠١٤، أنشئت وظيفة برتبة ف-٤ مكرسة لمخصص في التخطيط لتعاقب الموظفين في القوة العاملة. وبالإضافة إلى ذلك، أدرجت في هيكل الشعبة وظيفة جديدة لأخصائي تحليلات القوى العاملة من الرتبة ف-٣ لكفالة إمكانية استخدام الصندوق تخطيط القوة العاملة على نحو أكثر استباقية للتنبؤ الاستراتيجي باحتياجات المنظمة من المواهب. وتتبع كلتا الوظيفتين مباشرة رئيس قسم المواهب في الهيكل العام لشعبة

(٨١) انظر A/70/254، الفقرة ٤٧.

الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، جرى توفير موارد إضافية في عام ٢٠١٥ لتعيين أخصائيي الموارد البشرية بوصفه موظفاً مؤقتاً برتبة ف-٣ لدعم أنشطة التخطيط لتعاقب الموظفين. وأنشأ مركز التجارة الدولية فريقاً جديداً للمشاركة والتخطيط في مجال الموارد البشرية، يرأسه موظف لشؤون الموارد البشرية رُفِعَ مستوى رتبة وظيفته وتشمل مسؤولياته إدارة نظام لتخطيط القوة العاملة في المنظمة، بما في ذلك أداة للتخطيط لتعاقب الموظفين.

٧٤- وفي اليونيسكو، يضطلع قسم التوظيف والسياسة العامة والتخطيط والتعلم والتنمية بالمسؤولية عن المسائل المتصلة بالتخطيط والتوظيف. وبالإضافة إلى ذلك، تتولى وحدة دعم التصميم التنظيمي وإدارة الوظائف العليا، التي تقدم المشورة والتحليل على الصعيد الاستراتيجي بشأن التخطيط التنظيمي، مسؤولية الاستقدام والتنقل لوظائف الإدارة العليا من رتبة مدير وما فوقها، ورؤساء المكاتب الميدانية.

٧٥- وفي اليونيسيف، يدير الحافظة ذات الصلة، بما يشمل التخطيط لتعاقب الموظفين، فريق لاستعراض كبار الموظفين، يتألف من موظف واحد برتبة مد-١، وموظف برتبة ف-٤ وموظف برتبة خ ع-٦. أما في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، فليس جميع موظفي شعبة إدارة الموارد البشرية من المتخصصين الممارسين في مجال الموارد البشرية؛ وقد استقدمت خبرة مجانية من خارج المنظمة لتقييم قوتها العاملة والوقوف على ما فيها من ثغرات. وأنشئت في عام ٢٠١٥ ركيزة متعلقة بالموارد البشرية الاستراتيجية للنظر تحديداً في إدارة تعاقب القيادات المواهب. وستألف هذه الركيزة، التي يرأسها نائب المدير، من أربع وظائف دولية، منها ثلاث أنشئت حديثاً. وقد قامت المنظمة البحرية الدولية مؤخراً بتعيين موظف واحد كمسؤول للتطوير الوظيفي من الرتبة ف-٣. بيد أنه لم يحدد بعد عبء العمل ونسبة الوقت المنفق على التخطيط لتعاقب الموظفين.

٧٦- وفي الاتحاد الدولي للاتصالات، يقوم الموظفون في شعبة سياسات الموارد البشرية والتخطيط بالأنشطة ذات الصلة. أما في حالة الاتحاد البريدي العالمي، فيشكل التخطيط لتعاقب جزءاً من مسؤوليات الخبير في استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط (وظيفة برتبة ف-٤)، المنتدب حالياً لوحدة إدارة المواهب على الصعيد العالمي. وفي منظمة العمل الدولية، يستخدم فرع إدارة المواهب التابع لإدارة تنمية الموارد البشرية أحد الموظفين بمثابة أخصائي لتخطيط القوة العاملة وتصنيف الوظائف، يعالج حالات التصنيف وإعادة التصنيف، ويعد توصيفات وظيفية عامة، بالإضافة إلى واجباته المتصلة بتخطيط القوة العاملة. وتصف المبادئ التوجيهية لتخطيط القوة العاملة لعام ٢٠١٥ في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (انظر الفقرة ٤٧ أعلاه)، بالإضافة إلى أدوار ومسؤوليات الموظفين المعنيين بتخطيط القوة العاملة، الدور الذي يضطلع به موظف تخطيط الموارد البشرية العامل في قسم تخطيط الموارد البشرية. وأوضح المسؤولون في المنظمة أن هذا

الموظف المبتدئ، المسؤول عن التخطيط، يضطلع بهذه المهمة إلى جانب المسؤوليات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، ويدعمه بصفة مؤقتة خبير استشاري خارجي.

٧٧- وقد وجدت بعض المؤسسات المالية الدولية، استناداً إلى تجربتها، أن التخطيط لتعاقب لا يحمل أية تكاليف إضافية غير الوقت الذي تنفقه في أدائه الموارد البشرية القائمة. وعليه، فإن استثمار الوقت أو عدم استثماره في التخطيط لتعاقب الموظفين يتوقف فيما يبدو على رغبة الممارسين في مجال الموارد البشرية في القيام بذلك. وقد تقوم المعتقدات الشخصية أيضاً بدور هام في دعم التخطيط لتعاقب الموظفين و"تسويقه" لدى الإدارة العليا للمنظمة. والتشكك في هذا الصدد أيضاً واسع الانتشار في القطاع العام على الصعيد الوطني.

٧٨- ورغم ذلك، فقد أحاط المفتش علماً بالجهود التي تبذلها بعض الإدارات العامة لتبديد الشكوك والتردد وتوجيه موظفيها في تطوير التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين بالوسائل المتاحة لهم. ويرى المفتش أنه ينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تتشاور مع تلك الإدارات وأن تدرس الدروس المستفادة منها، عند الاقتضاء، لكي تحاكي روحها الإيجابية وحماستها على نطاق المنظومة (انظر المرفق الأول).

#### أدوات إدارة الموارد البشرية

٧٩- تشير ردود المنظمات المشاركة على الاستبيان بشأن الأدوات التي يستخدمها الممارسون في مجال إدارة الموارد البشرية لأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين، أي للتنبؤ بمجالات ترك الوظائف الرئيسية وما يعقب ذلك من الشواغر، إلى أن الوسائل المتاحة ليست متطورة. فقليل جداً من أدوات تخطيط موارد المؤسسات القائمة، كالأدوات التي تستخدمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية، تشمل وحدات نموذجية للموارد البشرية ملائمة لتخطيط المقاييس الوظيفية والإبلاغ عنها، وهو ما من شأنه أن يدعم التخطيط لتعاقب الموظفين. ومعظم المنظمات قادرة على التنبؤ بمجالات التقاعد، ولكن بيانات التقاعد والتقارير ذات الصلة في كثير من الحالات إما يتم إعدادها يدوياً أو لا يمكن توصيلها بطرق آلية. وتمثل هذه الحالة الأخيرة الوضع في منظمة الصحة العالمية. إذ على الرغم من حجم المنظمة الكبير وعملاتها العالمية، فالمديرون لا يملكون سبل الوصول المباشر والآلي إلى البيانات المتعلقة بتوقعات الشواغر في مجال مسؤوليتهم. ولا يوصل النظام التقارير عن بيانات التقاعد الصادرة عن نظام الإدارة العالمي لمنظمة الصحة العالمية تلقائياً إلى المديرين المعنيين، بل يتم إرسالها بالبريد الإلكتروني مشفوعة بطلب تأكيد الإجراءات التي ستُتخذ بشأن الشواغر المقبلة، بما في ذلك المناصب الرئيسية.

٨٠- ويبدو أن منصات المواهب الإلكترونية الحالية القليلة التي تستخدمها أقسام الموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لا تمتلك جميع السمات المناسبة لأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين، بالنظر إلى أنها عندما صُممت، لم يكن يُعتمد استخدامها لهذا الغرض. وهذا هو الحال بالنسبة لنظام "إنسبيرا"، الذي تستخدمه الأمم المتحدة لجميع موظفيها المنتشرين في

المقر وفي مراكز العمل الدائمة أو في الميدان. فنظام "إنسيرا"، بوصفه منصة إلكترونية للمواهب، لا يمكنه أن يغطي الجانب المتعلق بالتخطيط للتعاقب في عملية تخطيط الموارد البشرية. وكذلك تفتقر أداة تخطيط الموارد المؤسسية التي استحدثت مؤخراً "أوموجا" إلى السمات المهيأة لتخطيط القوى العاملة أو تعاقب الموظفين. ويشكل انعدام الأدوات الإلكترونية القادرة على دعم تنفيذ التخطيط لتعاقب الموظفين عائقاً ينبغي لمؤسسات المنظومة اجتيازه. ومن هنا النقطة فصاعداً، ينبغي أن يُراعى ذلك في أي استحداث أو تحسين للنظم و/أو الوحدات النموذجية لتخطيط الموارد المؤسسية.

## هاء - التحديات والحلول

عقلية الإدارة العليا للمنظمات في الاضطلاع بمسؤولياتها

٨١ - قبلت مذكرة مجلس الرؤساء التنفيذيين لعام ٢٠٠٩ وما تضمنته من مبادئ عامة للتخطيط لتعاقب الموظفين<sup>(٨٢)</sup> بالترحيب والقبول من جميع المشاركين في شبكة الموارد البشرية التابعة للمجلس، وهم رؤساء الموارد البشرية. غير أن الزخم الذي أحدثه ذلك التوافق في الآراء قد فُقد لأنها عملية قائمة على الشخصيات ولارتفاع معدل تبديل مديري الموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، كما سلفت الإشارة في الفقرة ٤١. وفيما بعد، توقف الذين خلفوا أولئك المشاركين عن تناول التخطيط للتعاقب.

٨٢ - وبالإضافة إلى التغير المتكرر في كبار مديري الموارد البشرية في المؤسسات على نطاق المنظومة، يرى بعض المسؤولين أن معظم كبار المديرين لا يفكرون في التخطيط الطويل الأجل. وهم يعتبرون التخطيط للتعاقب نوعاً من الترف، ويرون أن للإدارة الأسبقية عليه؛ واستجاباتهم للطلبات توجهها الأزمات وتقوم على ردود الفعل. وبالمثل، وفقاً لما أفاد به مدير تنفيذي بإحدى المؤسسات الدولية للبحوث في مجال الموارد البشرية، ثمة ميل إلى التغافل عن التخطيط لتعاقب الموظفين على صعيد القطاعات العامة الوطنية كذلك. وأشار الشخص الذي أجريت معه المقابلة إلى أن المديرين في الإدارات العامة الوطنية يميلون إلى الاتسام بضيق الأفق والتركيز على المشاكل العاجلة. وقال إن مديري معظم المنظمات يبدون عدم الاهتمام، لأنهم لا يرون أي فائدة تعود من التخطيط للتعاقب في الأجل القصير. وبمكثهم بسهولة، حسب قوله، أن يبدووا بالتخطيط للتعاقب على المناصب القيادية. وفي المنظمات الدولية الأخرى، مثل المفوضية الأوروبية، لا يزال التخطيط لتعاقب الموظفين يتسم بطابع غير رسمي.

(٨٢) CEB/2009/HLCM/HR/37، المرفق ٤.



## الإطار ٤

المبادئ العامة للتخطيط لتعاقب الموظفين التي اقترحتها أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين

لا بد أن تكون العملية برعاية الرئيس التنفيذي للمنظمة وفريق الإدارة العليا بأكملها.

٨٣- في منظومة الأمم المتحدة، يبدو أن معظم مديري الموارد البشرية الحاليين لم يعودوا يدعمون التخطيط لتعاقب الموظفين بنفس الدرجة. وقال معظم الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات إن استعراض التعويضات يحتل قمة الأولويات في خطط جميع المسؤولين، ويهيمن على المشهد طوال السنتين الماضيتين.

٨٤- وتواصل هيئات الرقابة الخارجية والداخلية توجيه اهتمام المنظمات إلى المخاطر التي يشكلها انعدام التخطيط للقوة العاملة والتخطيط لتعاقب الموظفين. ففي عام ٢٠١٤، أوصت اللجنة الاستشارية لمراجعة حسابات هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) باستحداث التخطيط لتعاقب الموظفين، وتنظر المنظمة حالياً في الخيارات المتاحة لاستحداثه<sup>(٨٣)</sup>. بيد أن إدارة المنظمات الأخرى إما لا تقبل التوصيات ذات الصلة أو تدعي أنها تنفذها تنفيذاً كاملاً، رغم عدم قيامها بذلك في الواقع. فعلى سبيل المثال، في عام ٢٠١٤، طلب مركز التجارة الدولية إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية أن يرفع من تقريره النهائي لمراجعة الحسابات توصية حرجة بأن يقوم المركز بوضع خطة رسمية وإطار زمني لتنفيذ نظامه الخاص بالتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة. وفي عام ٢٠١٣، حسبما ورد ذكره أعلاه، أوصى مراجع الحسابات الخارجي للوكالة الدولية للطاقة الذرية ومراجعو الحسابات الذين استعين بهم من مصادر خارجية لإجراء المراجعة الداخلية للاتحاد البريدي العالمي بأن تقوم كل من المنظمين المعنيين بتطوير التخطيط لتعاقب الموظفين<sup>(٨٤)</sup>. ومع ذلك، لم تتخذ أي من المنظمين أي مبادرات في هذا الصدد، على الرغم من أن الإدارة في حالة الوكالة الدولية للطاقة الذرية أشارت بالفعل إلى أنها ستمثل للتوصية.

٨٥- وجميع الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات من بعض المنظمات المشاركة الأصغر حجماً (مركز التجارة الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) استخدمت حججاً مماثلة لتبرير عدم إحراز تقدم في استحداث التخطيط

(٨٣) انظر UNW/2015/4/Add.1، الفقرة ١٦.

(٨٤) انظر IAEA, "The Agency's Financial Statements for 2013", (GC(58)/5), p. 119, recommendation 11 (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، "البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٣")؛ و "The Agency's Financial Statements for 2014", (GC(59)/3), p. 164 (البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٤).

الرسمي لتعاقب الموظفين. وهم يرون أن إحدى خصائصها الرئيسية هي أنها منظمات "ثابتة" من منظور وظيفي، نظراً لعدم وجود وظائف ميدانية وعدم وجود أي تنقل جغرافي فيها. ومن الأسباب الأخرى التي تجعلها ثابتة أن طبيعة عملها متخصصة وتقنية، فهي تركز، مثلاً، على الأرصاد الجوية للملاحة الجوية أو الهيكل البحري أو المنهج الأخلاقي أو القانون البحري. وبالتالي، فإن الوظائف شديدة التخصص أيضاً، ومن ثم فهي تحتاج إلى الأخصائيين والخبراء وتستقدمهم. ومعظم المسؤولين يكونون بالفعل في منتصف العمر وفي مستوى مهني عالٍ عند التحاقهم بالعمل في المنظمة. ولذلك، لا تكون لديهم تطلعات إلى الترقى الوظيفي وينهون حياتهم الوظيفية داخل منظماتهم، التي تشكل "كوة" لهم. فهم لا يغادرونها إلا بسبب التقاعد، الذي يصبون إليه من أجل استكمال متطلبات معاشاتهم التقاعدية.

٨٦- ويرى بعض من أجريت مع المقابلات أن هذا يؤدي إلى انخفاض شديد في عدد الشواغر، التي يسهل كثيراً التنبؤ بها لأنها تتعلق بحالات التقاعد المقررة فقط. وفي كثير من الحالات، تبحث هذه المنظمات خارج المنظمة عن مرشحين ليخلفوا في الوظائف التي لم يتم بعد شغورها. وذكر موظفو الموارد البشرية في المنظمة البحرية الدولية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية أنهم يستعينون في هذا الصدد بشبكاتهم العلمية، وبصفة رئيسية على الصعيد الوطني، نظراً للمستوى المتقدم من الدراية والخبرة والمعرفة بالتكنولوجيا والاتجاهات الجديدة اللازم للوظائف. وعلاوة على ذلك، أكدت منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية صعوبة التنبؤ بالمهارات الأساسية المطلوبة في المستقبل بسبب البيئة السريعة التغير.

٨٧- وذلك أيضاً هو الحال في مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. فقال المسؤولون من تلك المنظمة إن مما يشكل صعوبة إضافية للتخطيط لتعاقب الموظفين بالنسبة لهم أن معظم وظائف المكتب مرتبطة بمشاريع تمول من موارد خارجة عن الميزانية. وعليه فإن مدة الوظائف ترتبط بعمر المشروع، الذي يصعب التنبؤ به في معظم الحالات. وتواجه المنظمات الأخرى نفس المشكلة فيما يتعلق بالتخطيط الطويل الأجل لتعاقب الموظفين على الوظائف الحيوية للمشاريع، لا سيما مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والمنظمات التي تستجيب لحالات الطوارئ، من قبيل الكوارث الطبيعية والإنسانية، ومنها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية.

٨٨- واحتجّت بعض المنظمات التي جرى استعراضها بصغر حجمها وعدد الوظائف المحدود فيها كمبرر يعفيها من وضع خطط طويلة الأجل لتعاقب الموظفين. وبررت منظمة السياحة العالمية عدم قيامها بإعداد موظفين ليخلفوا في الوظائف الحيوية بسببين: أولهما، عدد الشواغر المحدود للغاية في كل سنة، والثاني، توقف الشروط المطلوبة للوظائف في المستقبل على الصفات الشخصية في الموجز الوظيفي لشاغليها الحاليين. بيد أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأصغر حجماً معرضة لنفس مخاطر المؤسسات الأكبر منها حجماً: وقد تعاني نفس العواقب الناجمة عن عدم

وجود تخطيط لتعاقب الموظفين، الأمر الذي يفرض في نهاية المطاف إلى انقطاع في استمرارية الأعمال وفقدان الذاكرة المؤسسية. ولا تزال نسبة الوظائف ذات الأهمية الحيوية إلى العدد الإجمالي للوظائف في المنظمة واحدة بصرف النظر عن حجم المنظمة ونطاق عملياتها.

٨٩- فالاتحاد البريدي العالمي، على سبيل المثال، الذي استخدم حجمه الصغير أيضاً لتبرير عدم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين، لم يسبق له قط الوقوف على العدد الكبير من الوظائف الرئيسية التي لديه إلى أن أجريت المراجعة الداخلية للحسابات في عام ٢٠١٣. ولأغراض مراجعة الحسابات، حددت الموارد البشرية وجود ٣٨ وظيفة رئيسية في المنظمة. ويبدو أن إعداد خطط طويلة الأجل لتعاقب الموظفين ومجموعة من الموظفين الذين يحتتمل أن يخلفوا داخلياً في ٣٨ وظيفة رئيسية من الممارسات التي لا غنى عنها، في منظمة صغيرة يعمل بها حوالي ٢٠٠ موظف، في ضوء ارتفاع النسبة المئوية للمناصب الرئيسية، التي تبلغ حوالي ٢٠ في المائة من العدد الإجمالي للموظفين. ولكن نسبة المناصب الرئيسية تبدو أقل في المنظمات الصغيرة الأخرى. ففي المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، على سبيل المثال، تبلغ هذه النسبة ٩ في المائة، لوجود ٢٥ وظيفة رئيسية من بين حوالي ٢٨٠ موظفاً.

٩٠- وأشار المسؤولون وممثلو الموظفين من بعض الوكالات المتخصصة، إلى أنه حتى في المنظمات ذات الطابع العلمي أو التقني، مثل منظمة الصحة العالمية أو منظمة العمل الدولية أو منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، يحتاج الموظفون في المناصب العليا من الرتبة ف-٥ وما فوقها، كالأطباء أو أخصائيي تكنولوجيا الغذاء على سبيل المثال، دائماً إلى تنمية المهارات الإدارية وغيرها من المهارات بالإضافة إلى ما لديهم من مهارات تقنية ليتمكنوا من الوفاء بالمسؤوليات الإدارية والإشرافية للوظيفة العليا بشكل فعال. ففي منظمة الطيران المدني الدولي، التي يلتحق بها معظم الموظفين باعتبارهم فنيين ذوي خبرة في منتصف حياتهم الوظيفية، تقرر المنظمة بضرورة إتاحة فرص النمو الإداري لهم حتى يكونوا مستعدين للترقي إلى الوظائف القيادية في المجالات التقنية.

٩١- وذكر ممثلو الموظفين المفتش بأن الافتقار إلى خطط تعاقب الموظفين على الوظائف العليا يمكن أحياناً أن يؤدي إلى وقوع ضغوط، سياسية أو غير سياسية، تحول دون شغل كثير من الوظائف العليا ذات الأهمية الحيوية في منظومة الأمم المتحدة في الوقت المناسب و/أو شغلها بالمرشحين الملائمين والمؤهلين تأهيلاً كاملاً. ومن الأمثلة الحديثة نسبياً على ذلك وظيفة مدير شعبة التحقيقات في مكتب خدمات الرقابة الداخلية، التي استغرق شغلها عدة سنوات، على الرغم من أهمية هذه الوظيفة. ومن الأمثلة الأقدم على ذلك مركز التجارة الدولية في عام ٢٠٠٥، عندما فقدت هذه المنظمة ستة مديرين خلال سنة واحدة. ومع ذلك، ففي عام ٢٠١١، وجه تقرير لوحدة التفتيش المشتركة اهتمام الأمانة العامة للأمم المتحدة والدول

الأعضاء إلى هذه المسألة الدقيقة، عقب إصدار تقرير يتضمن مبادئ توجيهية من شأنها أن تتيح تعاقب المديرين في الوقت المناسب وبشكل فعال على أعلى المناصب في المنظمة<sup>(٨٥)</sup>.

٩٢- وأعرب موظفو الموارد البشرية وممثلو الموظفين على نطاق المنظومة، عن شواغل إزاء ثقافة التسوية بين المديرين عند اتخاذ خطوات لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد. وقالوا إن الموارد البشرية لا تملك سلطة إجبار المديرين على الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب. وأبلغ رئيس شعبة الموارد البشرية في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية المفتش بممارسة جيدة تشجع المديرين على التخطيط لملء الشواغر في الوقت المناسب. وأوضح الرئيس أن شركاء الصندوق التجاريين، بالإضافة إلى الاجتماعات الشهرية بشأن الاحتياجات من الموظفين، يجتمعون أيضاً مرتين في السنة لمناقشة تصعيد الإجراءات والخطوات التي ينبغي اتخاذها بشأن الوظائف الشاغرة التي تراكمت خلال نصف السنة المنصرم. وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يعنى كبار المديرين أيضاً بالتخطيط لتعاقب الموظفين ويطرحون فيه، بالنظر إلى أن المنظمة تستثمر في مشاركتهم. فكل نائب مدير في البرنامج الإنمائي يكلف بالقيام بدور نشط في عمليات استعراض المواهب ويتلقى تدريباً للعمل بمثابة مقيم في مركزي التقييم التابعين للبرنامج، حيث يكلفون بفحص المواهب المحتملة للتعيين في مهام قيادية.

٩٣- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين مراقبة الرؤساء التنفيذيين وامتثالهم ومساءلتهم على نطاق المنظومة.

(٨٥) انظر JIU/REP/2011/2، الفقرة ٥٠.

## التوصية ١

ينبغي للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تمارس دورها الرقابي وتدرس أسباب عدم إدخال التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين في مؤسساتها و/أو التأخير في إدخاله، بما في ذلك مدى كفاية التمويل الحالي؛ وأن تطلب إلى الرؤساء التنفيذيين لهذه المؤسسات إدخال التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين، دون مزيد من الإبطاء، بحلول نهاية عام ٢٠١٧.

٩٤ - ونظراً لأن التخطيط لتعاقب الموظفين لا يحدث في عزلة، ويلزم القيام باستراتيجيات متعددة، يتعين على الإدارة العليا أن تقر تلك الاستراتيجيات من أجل اعتماد التخطيط لتعاقب. بيد أن عدة موظفين للموارد البشرية أفادوا بأن المفهوم الخاطئ للتخطيط لتعاقب الموظفين باعتباره مسألة تخص الموارد البشرية منتشر على نطاق واسع في منظماتهم. والواقع أن التخطيط لتعاقب يقتضي تعاون جميع الشعب والإدارات والمكاتب في المنظمة ومشاركتها وإحساسها بامتلاك هذه العملية. وهذا التصور الخاطئ، الذي قد يصبح إحدى العقبات الرئيسية أمام تطوير التخطيط لتعاقب الموظفين، شائع أيضاً في القطاع العام على الصعيد الوطني، وفقاً لدراسة أكاديمية<sup>(٨٦)</sup>.

٩٥ - وتشرك منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مديري المنظمة بشكل مكثف في عملية التخطيط لتعاقب الموظفين. وبالمثل، تتوقع المفوضية الأوروبية من مديريها العاميين تحديد الوظائف الرئيسية في الإدارات التابعة لمديرية كل منهم. فبعض المديرين، كالمديرية التي تعالج الطاقة والمناخ، تتطلب متخصصين ذوي معرفة شديدة التحديد في هذه المجالات. وأكد موظفو بعض المؤسسات المالية الدولية الذين أجريت معهم مقابلات أن كبار مديريها يشاركون في التخطيط لتعاقب الموظفين، سواء في ذلك الرسمي أو غير الرسمي. وشدد بعض المسؤولين من المؤسسات المذكورة بصفة رئيسية على مدى أهمية "تقبّل" الإدارة للتخطيط لتعاقب. ويتمثل أحد الأسباب لما يبدو من تأييد الرؤساء التنفيذيين القوي في هذه المؤسسات للتخطيط لتعاقب الموظفين في أنهم يرونه ملازماً للتنقل.

٩٦ - وكما هو الحال في كثير من المسائل الأخرى، يتعين على الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يحددوا مسار التخطيط لتعاقب الموظفين في منظماتهم (انظر الإطار ٤ أعلاه). ويشير إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين إلى أن مسؤولية بدء العمل في ذلك ينبغي أن تأتي من أعلى مستوى في المنظمة،

(٨٦) Louise Lemire and others, *La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle* (Quebec, Presses de l'Université du Québec, 2011), p. 208

ويذكر بأن الأمين العام قد أقر التخطيط لتعاقب بالفعل في تقريره عن الاستثمار في الموارد البشرية<sup>(٨٧)</sup>. ومنذ تقلد الأمين العام للمنظمة البحرية الدولية مهام منصبه، وموقف الرئيس التنفيذي لتلك المنظمة نموذجي، لأنه جعل من المعروف للجميع في المنظمة أنه يعلق أهمية كبرى على التخطيط لتعاقب الموظفين. وأكد ممثلو الموظفين في المنظمة ذلك للمفتش. والمأمول أن يترجم هذا إلى عمل وأن توضع قريباً استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين.

٩٧- وتشدد إدارة الدعم الميداني على ضرورة مساهمة الإدارة العليا بالمدخلات في جميع مراحل عملية التخطيط لتعاقب الموظفين. فإمدخلات الإدارة العليا أهمية بالغة في تحديد تفاصيل المهارات التقنية، والكفاءات والقيم الأساسية المطلوبة للوظائف الرئيسية، وبالتالي في كفاءة أن يتسم أداء شاغلي هذه الوظائف بالكفاءة فيها. ويمكن أن تسهم الإدارة العليا بتحليل المواصفات الوظيفية اللازمة للنجاح في أداء هذه الوظائف<sup>(٨٨)</sup>. وأفاد برنامج الأغذية العالمي بأن التغيير الذي حدث مؤخراً في تلك المنظمة لاختيار الموظفين على أساس الكفاءة قد أدى بطبيعة الحال إلى زيادة مشاركة رؤساء الشعب، وجعلهم مسؤولين عن اختيار الأشخاص المناسبين.

٩٨- وأحاط المفتش علماً بأن الأمانة العامة للأمم المتحدة لم تبذل جهداً كافياً للاشتغال لطلب الجمعية العامة في عام ٢٠١٢ إليها أن توزع لجميع إدارتها بوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين. وكشف الاستعراض الذي أجراه عن أن المشروع التحريبي المتعلق بتخطيط القوة العاملة الذي أطلقته إدارة الشؤون الإدارية في عام ٢٠١٤ هو الخطوة الوحيدة التي اتخذت للاستجابة بطريقة غير مباشرة لطلب التخطيط لتعاقب الموظفين في المقر. بيد أن مشروعاً تجريبياً يجري في شعبة صغيرة من إدارة واحدة فقط يبدو هامشياً للغاية بالنسبة إلى منظمة بحجم الأمم المتحدة، لديها رأس مال بشري يتجاوز حجمه ٣٠ ٠٠٠ موظف في المقر وفي المكاتب الدائمة. وبمزيد من التحديد، ركزت هذه العملية التجريبية على موظفي شعبة الخدمات الطبية/مكتب إدارة الموارد البشرية/إدارة الشؤون الإدارية العاملين في المقر بنيويورك، الذين يقارب عددهم ٥٠ موظفاً. ولهذا الشعبة، بالإضافة إلى ذلك، تركيبة فريدة، عند المقارنة بالشعب الأخرى في الأمانة العامة، بالنظر إلى المجموعة الخاصة من المهارات (الطبية وشبه الطبية في غالبيتها) المطلوبة من موظفيها. وبالتالي، فإن هذا الجهد المنعزل من جانب إدارة الشؤون الإدارية لتجربة شيء من التخطيط في هذه الشعبة - وتخطيط القوة العاملة خاصة، وليس التخطيط لتعاقب الموظفين، حسبما طلبت الجمعية - يعطي الانطباع بأن الجهود التي بذلتها الأمانة حتى الآن كانت ضئيلة للغاية.

(٨٧) انظر A/61/255، الفقرة ٢٠١.

(٨٨) Eva Garcia, "Succession management programme" (DFS, October 2014), p. 3 (إيفا غارسيا، "برنامج إدارة تعاقب الموظفين" (إدارة الدعم الميداني، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤)).

## الزيادة في السن الإلزامية لإنهاء الخدمة

٩٩- وخلال هذا الاستعراض والاستعراضات السابقة التي قامت بها وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بالمواضيع ذات الصلة، انتقد الكثير من المسؤولين وممثلي الموظفين الممارسة المتبعة في الاحتفاظ بالموظفين بعد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة باعتبارها سوء تخطيط من جانب الإدارة العليا. واعترف كبار المسؤولين بأن هناك ثقافة بين العديد من المديرين في منظومة الأمم المتحدة تمثل في الامتناع عن الإعلان مقدماً عن وظائف الموظفين الذين حان موعد تقاعدهم. وفي حالات قليلة، مثل إدارة الدعم الميداني، يمكن أن يلاحظ الابتعاد عن تلك الممارسة، لأن المديرين فيها مضطرون بحكم طبيعة العمليات الميدانية لمعالجة مسألة الشواغر المقبلة بالإعداد لتعاقب الموظفين في الوقت المناسب.

١٠٠- وبالنظر إلى أن المنظمات ينبغي ألا تعتمد على حلول مؤقتة وغير مؤكدة لتلبية احتياجاتها الطويلة الأجل من الموظفين في الوظائف الحيوية، ثمة اتفاق واسع النطاق على الرأي القائل بأنه لا ينبغي أن تؤخذ الزيادة في السن الإلزامية لإنهاء الخدمة على نطاق المنظومة خلال الأشهر أو السنوات القادمة في الاعتبار عند التخطيط للتعاقب. ولا يرى ممثلو الموظفين أن أي مكسب يمكن أن يتحقق بعدم وضع الخطط لتعاقب الموظفين. وعلى الرغم من أن إدخال السن الإلزامية الجديدة لإنهاء الخدمة قد يخفف من المخاطر المباشرة على استمرارية الأعمال بتأجيل حالات التقاعد المقبلة في كثير من الحالات لمدة من ثلاث إلى خمس سنوات، فينبغي إيجاد حل على المدى الأبعد.

## الاحتفاظ بالمعارف

١٠١- تسلم نظرية المعهد المعتمد قانوناً لشؤون الموظفين والتنمية بدور التخطيط لتعاقب الموظفين في تأمين المعارف أو الدراية الفنية للمستقبل<sup>(٨٩)</sup>. ولا يبدو أن القلق يساور الرؤساء التنفيذيين إزاء فقدان الذاكرة المؤسسية والخبرة والدراية الفنية الحيوية في المستويات العليا، بالنظر إلى أن القليل من مبادرات التخطيط لتعاقب الموظفين تقتصر بتدابير لاستبقاء المعارف ونقلها من الموظفين المغادرين إلى من يخلفوهم. أما التخطيط الملائم للتعاقب بما يكفل ضمان استمرارية الوظائف الرئيسية فيقتضي تسليم المهام في توقيت مناسب وبشكل مناسب.

١٠٢- وفي عام ٢٠١٠، اعترفت شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى/مجلس الرؤساء التنفيذيين بأهمية نقل المعارف، ولا سيما من ذوي الأداء العالي إلى من يعقبوهم، بسبب ما يترتب عليه من آثار مالية وآثار أخرى<sup>(٩٠)</sup>. وبعد ذلك، شجعت الشبكة

(٨٩) انظر Cannon and McGee, *Talent Management and Succession Planning* (كانون وماكجي، إدارة المواهب والتخطيط لتعاقب الموظفين).

(٩٠) انظر CEB/2010/HLCM/HR/33 (2 July 2010), paras. 8-10.

أعضاءها على تبادل أي ممارسات ووثائق جيدة عن إدارة المعارف على مستوى تبادل المعارف على الموقع الشبكي لأمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين<sup>(٩١)</sup>. وعلى وجه التحديد، أوصت الشبكة المنظمات بأن تعتمد النموذج المستخدم في صندوق الأمم المتحدة للسكان "ملاحظات متعلقة بنقل المعارف" بإشراك مكاتبها الخاصة بالموارد البشرية وأن تحدد وقتاً إلزامياً لتسليم الموظفين المغادرين وتسلم القادمين واستكمال هذه الملاحظات<sup>(٩٢)</sup>.

١٠٣- وفي عام ٢٠١٢، أشارت المنظمة العالمية للملكية الفكرية، في استجابة لتوصية من مراجع حساباتها الخارجي، إلى أنها ستدرس الطريقة الصحيحة لنقل المعارف في إطار المناقشات الداخلية التي تجريها المنظمة بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين<sup>(٩٣)</sup>. غير أن المنظمة خلصت في تقرير التقييم الذي أصدرته في عام ٢٠١٤ إلى عدم وجود نقل للمعارف على النحو الواجب، واستنتجت من ذلك أنها عجزت عن الإبقاء على المعارف المؤسسية بسبب أوجه عدم الاتساق في العملية، بما فيها إجراءات التسليم والإجراءات الاحتياطية<sup>(٩٤)</sup>. وفي عام ٢٠١٢، شددت المنظمة البحرية الدولية على الحاجة إلى الإعداد لنقل المعارف بتقديم مساهمات في مجال تنقل الموظفين، نظراً لعدد حالات التقاعد المتوقعة. وتتضمن استراتيجية اليونسكو لإدارة الموارد البشرية في الفترة ٢٠١١-٢٠١٦ هدفاً محدداً يتعلق بإيجاد آلية لنقل المعرفة.

١٠٤- وللصندوق الدولي للتنمية الزراعية ميزانية تسمح بوجود عدة أسابيع من التداخل بين كبار المسؤولين المغادرين ومن يخلفوهم. ووفقاً للردود على الاستبيان والتعليقات التي أبدت في مقابلات لاحقة، لا يمكن لأي مؤسسة في منظومة الأمم المتحدة أن تتحمل تكلفة تمويل هذه الازدواجية في شغل الوظائف؛ وعليه، فلا يوجد تداخل بين الموظفين المغادرين والقادمين في أي من المنظمات المشاركة. ولا تشير سوى استراتيجية شؤون الموظفين الحالية للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١ لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين إلى التعلم بملازمة الموظفين المتمرسين كأسلوب لتطوير القيادة في المنظمة.

١٠٥- بيد أن وحدة التفتيش المشتركة شددت في عام ٢٠١١ على أهمية وضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين تسمح بالتداخل لمدة أسبوعين على الأقل في حالة كبار المديرين على مستوى نائب الأمين العام، ووكيل الأمين العام والأمين العام المساعد في الأمانة العامة للأمم

(٩١) المرجع نفسه، الفقرة ١١.

(٩٢) انظر CEB/2010/HLCM/HR/33 (2 July 2010), para. 11.

(٩٣) WIPO, WO/GA/41/4, p. 3 (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، الرد على التوصية ٣).

(٩٤) Knowledge Sharing in WIPO: Confidential Evaluation Report, EVAL 2014-02 (18 July 2014), para. 43, conclusion 4, p. 13 (تبادل المعارف في المنظمة العالمية للملكية الفكرية: تقرير تقييم سري، الفقرة ٤٣، الاستنتاج ٤، الصفحة ١٣).



المتحدة<sup>(٩٥)</sup>. وعلاوة على ذلك، اقترحت الوحدة بوضوح أن يلزم المكتب التنفيذي للأمين العام مزيداً من اليقظة وأن يعتمد هذه الممارسة بالنسبة لجميع كبار الموظفين المعيّنين، بما في ذلك كبار المديرين برتبة مد-٢، الذين يقوم الأمين العام بدور رئيسي في اختيارهم وتعيينهم<sup>(٩٦)</sup>.

١٠٦- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الفعالية في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات.

#### التوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، الذين لم يفعلوا ذلك بعد، أن يوعزوا إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم أن تقوم بوضع الأطر المناسبة لاستراتيجيات التخطيط لتعاقب الموظفين وتنفيذ تلك الأطر، وأن تضع مبادئ توجيهية ملائمة بشأن عملية التخطيط للتعاقب، دون مزيد من الإبطاء، بحلول نهاية عام ٢٠١٧.

(٩٥) انظر JIU/REP/2011/2، الفقرة ٥٠.

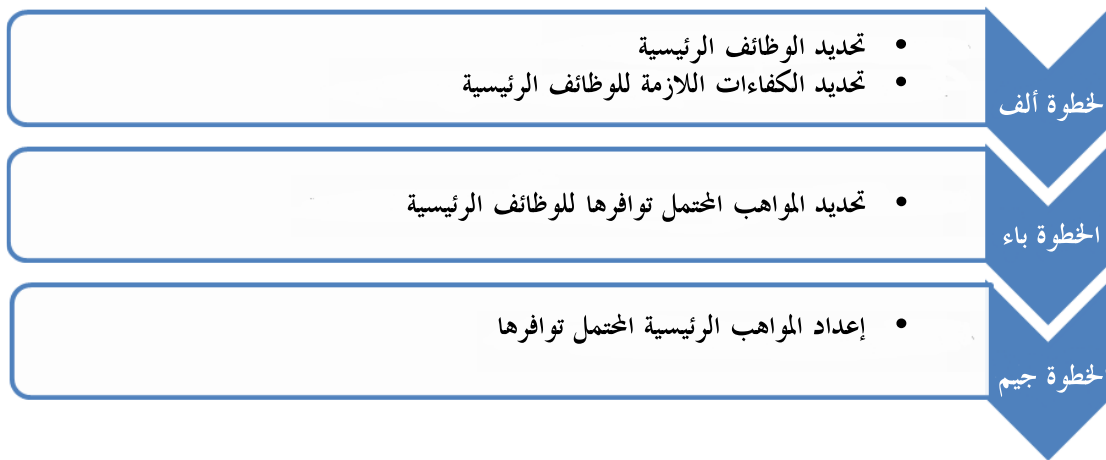
(٩٦) المرجع نفسه، الفقرتان ٤ و٨٧، المبدأ التوجيهي (أ).

## رابعاً - الممارسات الحالية للتخطيط لتعاقب الموظفين

١٠٧- بعد الانتهاء في الفصل السابق إلى عدم وجود عملية رسمية للتخطيط لتعاقب الموظفين في أي من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، يبحث هذا الفصل أيّ العناصر في عمليات التخطيط لتعاقب غير الرسمية القائمة يتماشى مع النموذج الذي اقترحتة أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين (انظر الإطار ١ أعلاه). ويدرس الفصل، على وجه الخصوص، ما إذا كانت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تتخذ أيّاً من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط لتعاقب الموظفين المحددة في مقدمة هذا التقرير وكيف تفعل ذلك.

الرسم البياني ٢

الخطوات الأساسية في التخطيط لتعاقب الموظفين



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٥)

## ألف - تحديد الوظائف الرئيسية والكفاءات المتعلقة بها

المعيار ٣

تقوم المنظمة، مستخدمةً في ذلك أفضل الوسائل المتاحة لها، بتحديد ما لديها حالياً من أدوار ووظائف حيوية، والكفاءات المطلوبة للاضطلاع بتلك الأدوار والوظائف، وتخطط لتفقيحها/توصيفها بوسائل أكثر تطوراً في المستقبل، وتطلب التمويل المناسب لذلك.

ويقتضي ذلك ما يلي:

(أ) أن تقف المنظمة على الأدوار والوظائف الحيوية وتحديد عددها وتوثيقها بأسرع ما يمكن، باستخدام الوسائل المتاحة لها بالفعل، وعلى قدر علم الموظفين المسؤولين؛

(ب) أن تحاول المنظمة تقييم المخاطر المحتملة المتصلة بكل دور ووظيفة حيوية تم تحديدها، باستخدام أفضل طريقة تحليلية متاحة لها حالياً من أجل تبرير جدوى التخطيط لتعاقب الموظفين؛

(ج) أن تقوم المنظمة، في إطار التخطيط الرسمي لتعاقب الموظفين على المدى الطويل، بتوقع وحساب الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتكرار هذه العملية (أي إجراء تقييمات المخاطر بانتظام وتنقيح الأدوار والوظائف الرئيسية التي يتم تحديدها) لغرض إجراء التنقيحات/التوصيفات في المستقبل؛

(د) أن يقدم الرئيس التنفيذي للمنظمة تقريراً عن نتائج تقييم المخاطر، يبرر فيه الخطط الرسمية لتعاقب الموظفين ويضمّنه تقديراً للتكلفة ذات الصلة المدرجة في صلب الميزانية التالية التي سيقدمها إلى الهيئة التشريعية للمنظمة/مجلس إدارة المنظمة؛

(هـ) أن تحدد المنظمة الكفاءات المطلوبة للوفاء بمسؤوليات الأدوار والوظائف الرئيسية التي تم الوقوف عليها.

١٠٨- ووضعت أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين هذه المسألة في الإطار ٥ (أدناه) على رأس قائمة بالأسئلة التي توجه عند وضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين. وتشكل هذه الأسئلة جزءاً لا يتجزأ من الإطار المقترح<sup>(٩٧)</sup>. ومن شأن الإجابة على السؤال الوارد في الإطار ٥ أن تساعد المنظمة على توقع الوظائف والكفاءات التي تحتاج إليها من أجل تحقيق أهدافها.

الإطار ٥

إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين: الأسئلة التي يتعين توجيهها عند وضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب

ما نوع التخطيط لتعاقب الموظفين الذي تحتاج إليه المنظمة - لأي وظائف، ولملء أي ثغرات؟

١٠٩- ويؤيد هذا التقرير، كما جاء في مقدمته، تعريف الرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية عملية التخطيط لتعاقب الموظفين، الذي ينص على أن أحد جانبيها يتمثل في "تحديد الاحتياجات الرئيسية من المواهب الفكرية والقيادات في المنظمة بأكملها على مر الزمن" وأن

(٩٧) CEB/2009/HLCM/HR/37، المرفق ٣.

الخطوة الأساسية الأولى تتمثل في أن تقوم المنظمة "بإسقاط تتوقع من خلاله احتياجاتها في مجال الإدارة استناداً إلى عوامل الانكماش أو التوسع المقررة، فضلاً عن الاتجاهات السائدة للقوة العاملة".

١١٠- والنهج التقليدي المتبع في التخطيط لتعاقب الموظفين هرمي ويركز على المناصب القيادية. وتعتمد هذا النهج منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وشركات القطاع الخاص المتعددة الجنسيات الكبيرة، من قبيل شركة نستله، وبراييس ووترهاوس كوبرز. واستناداً إلى ورقة بحثية تركز على الكيانات التابعة للقطاع العام، بينما يركز التخطيط لتعاقب عادة على أرفع الوظائف، فإن كثيراً من المنظمات في الآونة الأخيرة قد اعتمدت نموذجاً لا مركزياً تطبق بموجبه نفس العمليات على نسبة من القوة العاملة أكبر بكثير<sup>(٩٨)</sup>.

١١١- وبالمثل، فإن مقدمي حلول الموارد البشرية من القطاع الخاص الذين تستعين بهم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أيضاً يشجعون على إدارة تعاقب الموظفين بمنأى عن النموذج المصمم من القمة إلى القاعدة الذي يركز على عدد قليل من كبار المسؤولين التنفيذيين. وتشمل قوائم الوظائف الحيوية في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الوظائف من الرتبة ف-٣ التي يعالج شاغلها كشف المرتبات، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تمثله في أداء الصندوق. وتشير أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين إلى أنه يمكن توسيع نطاق التخطيط لتعاقب بما يتجاوز المناصب الإدارية، رهناً بما تحددته كل منظمة باعتباره من احتياجاتها الرئيسية<sup>(٩٩)</sup>.

١١٢- ويعرّف دليل تدريبي على التخطيط لتعاقب صادر عن المعهد المعتمد قانوناً لشؤون الموظفين والتنمية البندين التاليين بأتهما "حيويين": (أ) الأدوار التي قد تكون مرتبطة بعوامل النجاح الحيوية للمنظمة، من قبيل الأدوار التي قد يسبب شغورها لأي فترة من الزمن خطراً مالياً أو تشغيلياً أو استراتيجياً للمنظمة؛ (ب) أفراد المنظمة الذين يمتلكون معارف أو خبرة ذات أهمية حيوية لاستمرار نجاح المنظمة<sup>(١٠٠)</sup>.

١١٣- وأشارت صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة، لا سيما التي لها وجود على نطاق واسع على الصعيدين الإقليمي والقطري، بما في ذلك العمليات الميدانية، إلى أهمية البالغة لبعض الوظائف الواقعة خارج مقارها. وأشارت بعض الوكالات المتخصصة مثل الاتحاد

(٩٨) Joanna O'Riordan, "Workforce planning in the Irish Public Service", Institute of Public Administration, State of the Public Service Series: Research Paper No. 7 (April 2012), p. 23 القوة العاملة في المؤسسات العامة الأيرلندية"، معهد الإدارة العامة، مجموعة حالة المؤسسات العامة: ورقة الأبحاث رقم ٧ (نيسان/أبريل ٢٠١٢)، الصفحة ٢٣.

(٩٩) CEB/2009/HLCM/HR/37, para. 5.

(١٠٠) انظر Cannon and McGee, *Talent Management and Succession Planning* (كانون وماكجي، إدارة المواهب والتخطيط لتعاقب الموظفين).

الدولي للاتصالات والمنظمة البحرية الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بوضوح إلى أن وظائفها الرئيسية مركزة في القيادات. وبالإضافة إلى الأدوار القيادية، تعتبر بعض المهام التقنية المتخصصة التي يضطلع بها أقدم موظفي الخدمات العامة أو الدعم غير المكلفين بمسؤوليات إدارية أيضاً حيوية في منظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأمانة العامة للأمم المتحدة، بسبب أهميتها من حيث استمرارية الأعمال والاحتفاظ بالمعارف. ولا تحدد أربع وكالات متخصصة (مركز التجارة الدولية، والاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة السياحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) والوكالة الدولية للطاقة الذرية المناصب الرئيسية فيها بأي شكل من الأشكال في (انظر المرفق الثالث).

١١٤- وأحاط المفتش علماً بأنه، على الرغم من أن معظم المنظمات المشاركة تمكنت من وصف نوع الوظائف أو الأدوار التي تعتبر رئيسية لها، فإنها حددتها رسمياً إما لأغراض هذا الاستعراض أو لأسباب داخلية أخرى فقط. ومع ذلك، فهي لا تحدد هذه الوظائف والأدوار على وجه الدقة ولا تذكر حجمها، نظراً لأنها لا تملك بيانات رسمية عن العدد الدقيق للمناصب والأدوار الرئيسية.

#### تقييم المخاطر في الوظائف الرئيسية

١١٥- في عام ٢٠٠٩، كانت مذكرة مجلس الرؤساء التنفيذيين قد شددت لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على أن التخطيط لتعاقب الموظفين، من وجهة النظر التنظيمية، يشمل تقييم المخاطر في الوظائف الرئيسية<sup>(١٠١)</sup>. وفي المقام الأول، ينبغي النظر في معيارين هامين لدى تقييم الوظائف الرئيسية، هما: الأهمية الحيوية والخطر المتعلق بالاستبقاء. فالوظيفة ذات الأهمية الحيوية هي التي، في حال شغورها، يكون لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على الاضطلاع بالأعمال العادية من منظورات مختلفة. أما الخطر المتعلق بالاستبقاء فيشير إلى الوظائف التي تكون مغادرة الموظف لها متوقعة (على سبيل المثال، بسبب التقاعد) أو محتملة (كما في حالة وجود تاريخ من ارتفاع معدل تبديل الموظفين). وبدراسة انطباق هذين المعيارين بمعدل متفاوت انخفاضاً وارتفاعاً، يمكن للمنظمة أن تحدد أيضاً من وظائفها تحتاج إلى التخطيط القصير أو الطويل الأجل<sup>(١٠٢)</sup>.

(١٠١) CEB/2009/HLCM/HR/37, para. 5.

(١٠٢) Public Service Secretariat, Government of Newfoundland and Labrador, Canada, "Succession planning and management guide" (April 2008), p. 8 (الخدمة العامة الأمانة العامة، حكومة نيوفاوندلاند ولابرادور، كندا، "دليل التخطيط لتعاقب الموظفين وإدارته (نيسان/أبريل ٢٠٠٨)، (الصفحة ٨)، انظر: [www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession\\_planning\\_and\\_management\\_guide.pdf](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf)

١١٦- وذكر مسؤولون من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن المنظمة قد أقرت تحليلاً للأدوار الحيوية لأعمالها من أجل تحديد الأدوار الرئيسية لأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين والمخاطر المرتبطة بها، وتجري مناقشات مستمرة بشأن التخطيط لتعاقب مع الإدارة العليا ذات الصلة. وتحدد منظمة الطيران المدني الدولي، من بين وظائفها الرئيسية، بعض الوظائف العالية المخاطر - وهي الوظائف التي يرتفع احتمال فقدان شاغليها وتأثيره. وهذه الوظائف، وفقاً لما تقوله المنظمة، يحددها المديرون ويستكملونها عند إجرائهم العملية السنوية لتخطيط الموارد البشرية والقوة العاملة، فيما يطلق عليه "خطة عمل الموارد البشرية". وأفاد من أجريت معهم مقابلات من المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأن عملية تقييم المخاطر، في السياق العام للإدارة القائمة على النتائج، قد حددت عدداً من المخاطر المرتبطة بالوظائف والمهام الرئيسية، وما يتصل بها من إمكان فقدان الذاكرة المؤسسية، وهي أمور يجري تناولها في إطار عمليات التخطيط للقوة العاملة للبرامج ذات الصلة. وأفادت التقارير بأن منظمة العمل الدولية تحدد المخاطر المرتبطة بعدم توافر الموظفين الرئيسيين وما يرتبط بها من تدابير التخفيف. غير أن من الواضح أن تقييم المخاطر هذا وما يرتبط به من التدابير المبينة في رد منظمة العمل الدولية يتعلقان بالاستعاضة مؤقتاً عن الموظفين الرئيسيين وليس بتعاقبهم على المدى الطويل.

#### الكفاءات اللازمة للوظائف الرئيسية والمسارات الوظيفية

١١٧- يشير الإطار المقترح من أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين إلى وضع دراسة جدوى توجد صلة واضحة بين أهداف المنظمة والكفاءة المطلوبة من أجل تحقيقها. وبالنظر إلى أن الوظائف الرئيسية تمثل أدواراً ذات أهمية حيوية ولا غنى عنها للمنظمة لأجل الوفاء بأهدافها الرئيسية، فإن تحديد الكفاءات التي ترتبط بهذه الوظائف أمر لا غنى عنه أيضاً في التخطيط لتعاقب الموظفين. وتؤكد النظرية الحديثة للموارد البشرية الترابط بين الأهداف التنظيمية والكفاءات الأساسية، وتشدد على ضرورة إدماج التخطيط لتعاقب مع أطر الكفاءات القائمة.

#### الإطار ٦

إطار لإدارة الموارد البشرية، لجنة الخدمة المدنية الدولية (٢٠٠١)

الكفاءات: هي مجموعة من المهارات والصفات والسلوكيات التي ترتبط بشكل مباشر بالأداء الناجح في الوظيفة.

١١٨- أفادت معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأنها تستخدم أطر الكفاءة. وتحدد غالبية هذه الأطر القيم والكفاءات الأساسية التي تنطبق على جميع الموظفين في كل منظمة من المنظمات، والكفاءات الإدارية التي تنطبق على المديرين والمشرفين. وبالإضافة إلى هذه الأنواع من الكفاءات

التي تنطبق بشكل موحد، بغض النظر عن مضمونها في كل منظمة، أضاف صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى إطار الكفاءات الوظيفية لديه مجموعات المهارات الوظيفية المطلوبة للاضطلاع بالأدوار القيادية. وكذلك يشمل مشروع شعبة الخدمات الطبية/مكتب إدارة الموارد البشرية/إدارة الشؤون الإدارية التجريبي لتخطيط القوة العاملة في الأمانة العامة للأمم المتحدة إعداد موجز توصيفي لكل من الأدوار الحيوية، بما يتوافق مع اختصاصات الأمم المتحدة.

١١٩- ووجد المفتش أن إطار الكفاءات لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مفصل للغاية، لأنه يتضمن ١٥ كفاءة أساسية مصنفة في ثلاث مجموعات، تعرّف كل منها على خمس مستويات. ويدل كل مستوى على الوظائف التي ترتبط عادة بالكفاءات المطلوبة على هذا المستوى. وبالمثل، أفاد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه قد أعدّ فهرساً بالكفاءات التقنية المطلوبة لكل من المجموعات الوظيفية بالإضافة إلى الكفاءات الأساسية الخمسة الخاصة بها. ويدعم إطار الكفاءات المذكور، ضمن أمور أخرى، الاختيار لشغل أكثر الأدوار أهمية في البرنامج الإنمائي.

١٢٠- وهناك منظمتان فقط (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي) تطلعان موظفيهما على المسارات الوظيفية التي قد تؤدي إلى المناصب الرئيسية في المستقبل. وتسعى "عملية إعادة المواءمة لشؤون العاملين"، التي تجري في البرنامج الإنمائي منذ عام ٢٠١٤، إلى إنشاء مسارات للتخطيط الوظيفي على المستويات المؤسسي والإقليمي والقطري والمتعلق بوحدة بعينها. ولذلك، أنشأ البرنامج الإنمائي "السلام الوظيفية". وأوضح مسؤولو البرنامج الإنمائي أنهم أدخلوا تغييراً هيكلياً يربط المسارات الوظيفية الآن بالمجالات الوظيفية. وفي وقت لاحق، وضع البرنامج الإنمائي مسارات تنمية القيادات، التي يسترشد بها الموظفون في تطوير ما لديهم من مهارات وكفاءات وقدرات قيادية وتعزيزها على مستويات متعددة. وذكر مسؤولو برنامج الأغذية العالمي أنهم بصدد تحديد إطار وظيفي لجميع المهام الرئيسية في المنظمة، بما في ذلك الأدوار القيادية المشتركة بين الوظائف. وقالوا إنهم يحددون المهارات والكفاءات اللازمة لكل وظيفة ومستوى، فضلاً عن الخبرات الرئيسية المنشودة والمسارات المحتملة التي تؤدي إلى تلك الوظائف، بما فيها الأدوار الحيوية. وقد بدأت منظمة الصحة العالمية تجريب مشروع جديد يطلق عليه "تعزيز الخيارات الوظيفية"، يهدف إلى إعداد مسارات وظيفية ومسارات تعلم مرتبطة بها وكفاءات مطلوبة لها في جميع المجالات الوظيفية.

باء- تحديد المواهب المحتمل توافرها لشغل الوظائف الرئيسية

#### المعيار ٤

تقوم المنظمة مستخدمةً أفضل الوسائل المتاحة لها باستعراض المواهب الحالية لديها لتحديد الموظفين الذين يمكن النظر في توليهم الأدوار والوظائف الرئيسية ويمكنهم الاضطلاع بها على الفور أو بعد فترة وجيزة من بعض الإعداد الإضافي.

وهذا يقتضي ما يلي:

(أ) أن تستعرض المنظمة بانتظام - سنوياً أو مرتين في السنة - ما لديها من المواهب وأدائها في ضوء مجموعات الكفاءات والمهارات التنظيمية؛

(ب) أن تقوم المنظمة بتحديد وتسجيل ذوي الأداء العالي القادرين على التقدم لشغل الوظائف الرئيسية وتولي المسؤوليات المنوطة بالأدوار الحيوية، نظراً لأهمهم قد اكتسبوا أو يسهل عليهم اكتساب الكفاءات والمهارات الإضافية المطلوبة؛

(ج) أن تزود المنظمة الموظفين طوال السنة بتعقيبات منتظمة على أدائهم وتسجل نتائج الاستعراضات السنوية أو نصف السنوية؛

(د) أن توضح المنظمة للموظفين ذوي الأداء العالي الذين تم تحديدهم أن هذا التحديد ووضعهم كمرشحين داخليين من المحتمل أن يضطلعوا بالأدوار أو الوظائف الرئيسية في المستقبل لا يمثلان التزاماً أو ميزة على المرشحين الآخرين الداخليين أو الخارجيين خلال عملية الاختيار للقيام بتلك الأدوار أو الوظائف.

١٢١- وتركز معظم المنظمات اهتمامها، عندما تحتاج إلى تحديد من يحتمل أن يخلفوا في الوظائف، على الموظفين الذين يتسمون بقيمة خاصة للمنظمة، إما بالنظر إلى إمكاناتهم العالية بالنسبة للمستقبل، أو لقيامهم بأدوار ذات أهمية حيوية للأعمال أو العمليات (انظر الإطار ٧ أدناه). ولذلك، يلزم أن تقوم المنظمات بتحديد المواهب التي لديها وإجراء تقييم منهجي لإمكاناتها في مقابل احتياجات المنظمات.

الإطار ٧

إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين: الأسئلة التي يتعين توجيهها عند وضع استراتيجية للتخطيط لتعاقب<sup>(١٠٣)</sup>

أي شريحة من القوة العاملة سيجري تناولها؟

١٢٢- لقد أدمجت شركة نستله، التي تأخذ بالتخطيط الدينامي للموارد البشرية في إدارتها أكثر من ٣٣٥ ٠٠٠ موظف في جميع أنحاء العالم، تخطيط القوة العاملة في استراتيجيتها التجارية على الصعيد العالمي، لأن في كل استراتيجية عنصر يتعلق بالبشر. وأوضح الذين أجريت معهم المقابلات في شركة نستله أنه، بالنظر إلى وجود ٦٥ ٠٠٠ موظف، أي ما يمثل سدس القوة العاملة لديها، يعملون في وظائف رئيسية، فإن التخطيط لتعاقب الموظفين هو عملية واسعة

(١٠٣) CEB/2009/HLCM/HR/37، المرفق ٣.



النطاق تدعم ما يسمونه "رحلة المواهب". وهم يكتفون بالسؤال عن المواهب والمهارات التي تلزمها لفترة الثلاث إلى الخمس سنوات المقبلة.

١٢٣- ويمثل استعراض المواهب أحد الأساليب المستخدمة على نطاق واسع لإدارة المواهب سواء في القطاع العام أو الخاص على نطاق العالم. وتتمحور عملية استعراض المواهب حول اجتماع أو أكثر يُعقد لهذا الاستعراض بقصد تقييم الاتجاهات التنظيمية، وتقييم مواطن القوة، ومعالجة مجالات الخطر في المنظمة برمتها<sup>(١٠٤)</sup>. وتستخدم المؤسسات المالية الدولية هذه الطريقة أيضاً، وتعتبرها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي من أفضل الممارسات، كما أكدت ذلك النتائج التي انتهى إليها مكتب المراجعة الداخلية لحساباتها. غير أن استعراضات المواهب هذه لا يجريها داخل منظومة الأمم المتحدة سوى البرنامج الإنمائي ومفوضية شؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي (انظر المرفق الثالث).

#### قائمة المهارات

١٢٤- لا توجد قائمة المهارات إلا في عدد قليل جداً من منظمات الأمم المتحدة، وهي أداة لتخزين المعلومات المتعلقة بالتعاقب تتضمن بيانات عن مهارات الموظفين. وقد أعدت منظمة العمل الدولية والمنظمة البحرية الدولية قائمة من هذا القبيل، في حين يعكف مركز التجارة الدولية، وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين حالياً على إنشاء قوائم بالمهارات، من المقرر أن يبدأ العمل بها في عام ٢٠١٦. ولا توجد لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية حتى الآن نتائج تدل على اتخاذ أي خطوات في هذا الاتجاه، رغم التوصية بذلك من مراجع الحسابات الخارجي، الذي أوصى المنظمة صراحة بتسجيل جميع المعارف والمهارات التي يتمتع بها موظفوها في قاعدة بيانات تستكمل باستمرار، "بحيث تتوافر لمحة عامة عن الدراية الفنية الموجودة في المنظمة"<sup>(١٠٥)</sup>. وأشار المسؤولون من المؤسسات المالية الدولية الذين أجريت معهم مقابلات إلى أن نظم البرمجيات المستخدمة لديهم تجمع البيانات بطريقة منهجية عن مهارات الموظفين. وقامت المفوضية الأوروبية، على مدى عدة سنوات، بتجربة وضع قائمة صغيرة بمهارات مجموعة من كبار المديرين، وهي الآن بصدد توسيع نطاقها لتشمل وظائف أخرى.

إنشاء قوة القيادات الاحتياطية: مجامع وقوائم ومجموعات المرشحين، وخطوط الإمداد بهم  
١٢٥- بدلاً من مجرد الاستعاضة عن الموظفين المغادرين، تميل المنظمات إلى إعداد مجامع المواهب وتدريبها. ومجمع المواهب هو مجموعة من المرشحين الذين يمكن الاستعانة بهم،

(١٠٤) انظر: [https://docs.oracle.com/cd/E15586\\_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm](https://docs.oracle.com/cd/E15586_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm)

(١٠٥) WIPO, WO/GA/41/4, p. 4, recommendation 6 (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، التوصية ٦).

الموهلين، الذين سبق تقييمهم والموافقة عليهم، المناسبين والمستعدين لأداء مهام متشابهة إلى حد كبير في الوظائف من فئة وظيفية معينة. وهذا الخط للإمداد بالمواهب شأنه بالنسبة للمنظمة كشأن مجموعة اللاعبين الاحتياطيين بالنسبة للفريق في عدة ألعاب رياضية؛ وتشير عبارة "القوة القيادية الاحتياطية" إلى قدرات الموظفين الذين يحتمل أن يعقبوا في الوظائف الفنية والقيادية الرئيسية واستعدادهم لشغل تلك الوظائف. وقد أُسْرَ بعض من أُجريت لهم مقابلات من شركة نستله بأنهم يهدفون إلى تكوين فريق احتياطي من الموظفين الذين تلقوا الإعداد لأن يخلفوا في الوظائف، بحيث يوجد ما لا يقل عن أربعة موظفين مستعدين لشغل كل وظيفة رئيسية. وينصح مركز القيادة الخلاقية المنظمات بالاحتفاظ بقوة احتياطية لا تقل عن موظفين اثنين على الأقل يمكن أن يخلفا في كل وظيفة رئيسية.

١٢٦- ويدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالاشتراك مع مكتب تنسيق عمليات التنمية، مجامع المنسقين المقيمين المشتركة بين الوكالات. ووفقاً لما ذكره من أُجريت معهم مقابلات من البرنامج، كان لهذه التجربة، بالاقتران مع إجراء استعراض لأفضل الممارسات والنهج التي تتبعها الوكالات الأخرى، تأثير على إعداد وتنفيذ مجامع المرشحين في البرنامج الإنمائي نفسه وفي المنظمات الأخرى (انظر المرفق الثالث). وتسعى مجامع المرشحين القائمة على نطاق المنظومة إلى المحافظة على التنوع والتوازن في تكوينها، وبصفة رئيسية إلى تحقيق التمثيل الجغرافي السليم والمساواة بين الجنسين في المواصفات الوظيفية الداخلية والخارجية على السواء.

١٢٧- وينظر مسؤولو البرنامج إلى إنشاء مجامع المرشحين لشغل الوظائف الحيوية باعتباره جزءاً من الحل لمسألة التخطيط لتعاقب الموظفين. ويعتبر المسؤولون إنشاء هذه المجامع استراتيجية للتخفيف من المخاطر، لأنها تمثل قوة احتياطية لا تقل عن اثنين من الموظفين الذين يمكن أن يخلفوا في كل وظيفة حيوية تصبح شاغرة في البرنامج الإنمائي. وذكروا تحديداً، علاوة على ذلك، أنه في حين لا يملك مكتب الموارد البشرية في البرنامج استراتيجية حالية بشأن الموارد البشرية، فإن برنامج مجامع المرشحين، وهو بمثابة استراتيجيته المستمرة للتخطيط لتعاقب الموظفين، قد استُحدث من خلال استراتيجية الموارد البشرية السابقة. ولا يُدرج المرشحون على قائمة الأمانة العامة للأمم المتحدة إلا بعد عملية تنافسية عقب تقديم طلباتهم لشغل وظيفة تم الإعلان عن شغورها. ومع ذلك، فإن إدارة الدعم الميداني قد أعدت مشروعاً تجريبياً يرمي إلى تحديد مجمع من المرشحين للمناصب القيادية العليا لدعم البعثات، بما في ذلك مدير دعم البعثة ورئيس دعم البعثة. والسبيل إلى إضفاء الصبغة الرسمية على عملية التعاقب الحالية هو دراسة مجموعة المرشحين المدرجين على القائمة في الرتبين ف-٥ ومد-١ والمرشحين الذين يؤيدهم رئيس البعثة.

١٢٨- وتحدد شعبة الموارد البشرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان وإدارة المنظمة المرشحين المناسبين لكي يجري تقييمهم للاضطلاع بالأدوار القيادية في ثلاث مهام مختلفة، بهدف الاحتفاظ بخطط إمداد بالمواهب من المرشحين المناسبين وتحديثه. ويُعتبر أن أفراد هذا "المجمع القيادي"

للصندوق على أهبة الاستعداد لتولي هذه الأدوار أو أنهم تولوها بالفعل. وتحتفظ اليونيسيف بمجموعات للمواهب، وهي تتمثل في مجموعات من المرشحين الذين سبق فرزهم وإقرارهم، مصنفة حسب المجال الوظيفي والرتبة، بما يكفل لها ملء الشواغر بسرعة. مرشحين موافق عليهم مسبقاً. ويجوز للمكتب القائم بالتوظيف أن يعين أحد المرشحين من مجموعة المواهب عن طريق آلية للاختيار المباشر تتخطى عملية الإعلان وتؤدي إلى قصر فترة الاستقدام. وفي مجموعة مواهب كبار الموظفين في اليونيسيف، يتم تحديد الموظفين بصفة خاصة للوظائف التي يصعب شغلها. وبالنسبة لكبار الموظفين في اليونيسيف، يجري الإدراج في مجموعات المواهب إما من خلال عملية استعراض/تقييم تنافسية لوظائف محددة أو عن طريق عملية/دعوة عامة إلى تقديم الطلبات. ويجري تعزيز مجمع المواهب للقادة والمديرين في منظمة الطيران المدني الدولي من خلال برنامج التدريب على تنمية قدرات القيادة والإدارة، الذي يهدف إلى تحسين المهارات القيادية والإدارية لدى المديرين الحاليين، الذين كان كثير من منهم سابقاً خبراء تقنيين حظهم قليل من الخبرة والتدريب في مجال الإدارة. وفي عام ٢٠٠٩، استحدثت منظمة الصحة العالمية أيضاً، كأساس للتخطيط لتعاقب الموظفين فيها، قائمة بالمرشحين الداخليين المؤهلين مسبقاً الذين لديهم اهتمام بشغل الوظائف العليا كرؤساء لمكاتب المنظمة في البلدان والأقاليم والمناطق.

مراكز التقييم

الإطار ٨

مركز منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للتقييم لمستوى القيادة التنفيذية: النشرة الإعلامية

يتألف مركز التقييم من مجموعة من التمرينات السلوكية، وبعض الاختبارات الشفوية والتحريرية، التي تتواءم معاً في برنامج مصمم لتقييم مجموعة محددة من الكفاءات. وتركز مراكز التقييم عادةً على الكفاءات السلوكية.

١٢٩- وكثير من المنظمات الدولية تستخدم مراكز التقييم لتقييم من يمكن أن يصبحوا قيادات لها (انظر الإطار ٨ أعلاه). ويدير هذه المراكز، أو على الأقل ينشئها في البداية، مقدمو خدمات من القطاع الخاص. وتطبق مراكز التقييم معايير التأهب للتعاقب. وتبين نتائج التقييم ما إذا كان الموظف: (أ) مستعداً للنجاح؛ (ب) سيكون مستعداً للنجاح في غضون من سنتين إلى ثلاث سنوات، مما يعني أنه بحاجة إلى قدر كبير من التدريب؛ أو (ج) لن يكون جاهزاً قبل فترة من ثلاث إلى خمس سنوات. ويرى من أجريت معهم مقابلات من موظفي منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن مراكز التقييم منتديات لتنمية القدرات، حيث أن نتائجها تبين ما إذا كان الموظفون الذين يجري تقييمهم بحاجة إلى المزيد من تنمية قدراتهم.

١٣٠- ومعظم تقييمات المواهب تتضمن مفهومي "الشبكة ذات الخانات التسع"<sup>(١٠٦)</sup> و"استقاء الآراء من جميع الجهات"<sup>(١٠٧)</sup>. وتتكون "الشبكة ذات الخانات التسع" من أداة على هيئة مصفوفة لها محوران: أحدهما لتقييم الأداء المستدام (الأداء السابق) والآخر لإمكان الأداء (الأداء في المستقبل). ويمكن قراءة الشبكة بسهولة وهي تحدد أفضل الأشخاص أداء والأشخاص ذوي الأداء المنخفض.

١٣١- وخلص استعراض أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠١٣ إلى أن عدة منظمات مشاركة وجدت ما يشجعها على استخدام عملية تقييم مماثلة لاستعراض المرشحين للوظائف الإدارية العليا، بعد أن شهدت فوائد مركز تقييم المنسقين المقيمين. ومع ذلك، وجد الاستعراض أن مراكز التقييم تنطوي على آثار مالية كبيرة، بصرف النظر عما إذا كانت تنشأ داخل المنظمة أو كان يديرها متعاقدون خارجيون. ولذلك، رأى مؤلفا تقرير الوحدة المذكور أنه يمكن أن يُطلب إلى كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، وهي الذراع التدريبي لمنظومة الأمم المتحدة، الاضطلاع بدور مركزي في توفير هذه الخدمة في المستقبل لجميع مؤسسات المنظومة من أجل إيجاد مركز تقييم منسق واقتصادي التكلفة<sup>(١٠٨)</sup>.

#### الإطار ٩

خاتمة وتوصية ميسرة (JIU/REP/2013/3، الفقرة ١٤٤)

يستخلص المفتشان أنه ينبغي لشبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين أن تجري تحليلاً لجدوى موازنة تلك الجهود (على أساس قدرات التقييم الموجودة التي تشكل جزءاً من مبادرات التطوير الوظيفي/التخطيط لتعاقب الموظفين على نطاق منظومة الأمم المتحدة)، بما في ذلك إمكانية إنشاء مركز تقييم مشترك في كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة لتقديم هذه الخدمة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

١٣٢- وخلال الاستعراض الذي أجري في إطار إعداد هذا التقرير، أكد المفتش النتائج السابقة فيما يتعلق بالآثار المالية المترتبة على إيجاد مركز للتقييم، إذ يمكن أن تتفاوت تكلفته من ١١ ٠٠٠ دولار إلى ١٥ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة للفرد الواحد. ولذلك، يكرر المفتش توصية وحدة التفتيش المشتركة السابقة (انظر الإطار ٩ أعلاه)، ويقترح أن تستكشف شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى/مجلس الرؤساء التنفيذيين إمكانية تكليف كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بإنشاء وإدارة مركز

(١٠٦) انظر <http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/mapping-talent-on-the-9-box-grid>

(١٠٧) انظر <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>

(١٠٨) انظر JIU/REP/2013/3، الفقرة ١٤٤.

تقييم مشترك يخدم جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وربما أيضاً بدعم من المركز الدولي للتدريب في تورينو، وهو الذراع التدريبي لمنظمة العمل الدولية. ومع ذلك، فمن نافلة القول إنه ينبغي تطوير هذا البرنامج المشترك وتوسيع نطاقه تدريجياً، مع استعراض التجارب الناجحة التي تم اختبارها وثبتت صلاحيتها على أرض الواقع، كالنموذج المصمم خصيصاً لتقييم المرشحين لشغل الأدوار الحيوية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وينبغي أن يراعى في البرنامج تنوع الاحتياجات من الكفاءات داخل منظمات الأمم المتحدة وأن يتمركز حول تلك الاحتياجات، مع إنشاء عدة وحدات لتغطية جميع التدريبات والاختبارات الممكنة التي تلزم لتقييم الكفاءات التقنية أو المتخصصة على نطاق المنظومة. ويمكن إطلاق المبادرة مشفوعة بدراسة جدوى تبحث أيضاً مدى فعالية إقامة هذا المركز في كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة من حيث التكلفة.

أثر التوظيف التنافسي أو الترقية التنافسية على تحديد المواهب التي يحتمل وجودها  
 ١٣٣- يركز استقدام الموظفين في النظام الموحد للأمم المتحدة على مبدأي الشفافية والقدرة التنافسية. وجميع الوظائف الشاغرة يتعين الإعلان عنها ثم شغلها بعد عملية توظيف تنافسية رسمية. وأكد المسؤولون في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين أجريت معهم مقابلات أن عملية التوظيف التنافسية هذه تشكل عائقاً أمام إعداد المرشحين الداخليين للتعاقب على الوظائف، لأن اختيار المرشح الداخلي أمر غير مضمون. ولا يمكن تخصيص الوظيفة الشاغرة المعلن عنها لمرشح داخلي معين. بل ويمكن أن يطعن الموظفون في أي محاولة لتحديد من يحتمل أن يخلفوا في إحدى الوظائف بأنها غير منصفة. وبالتالي، وفقاً لهذا المنطق، لا تملك المنظمات تحديد مرشحين داخليين وإعدادهم، لأن: (أ) اختيارهم غير مضمون، (ب) تحديدهم وعضويتهم في مجامع المواهب يمكن اعتبارهما حرماناً للمرشحين الداخليين الآخرين من فرصة النمو المنصف وتطوير الحياة الوظيفية في المنظمة على قدم المساواة.

١٣٤- وعلى الرغم من أن المؤسسات المالية الدولية لا تسم الموظفين لشغل وظيفة محددة ستصبح شاغرة، فهي تعدّ موظفيها للتعاقب. وتأخذ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالتوظيف التنافسي المفتوح، كما تعلن عن وظائفها خارجياً. بيد أن المنظمة مقتنعة بضرورة الاستمرار في ممارستها المتعلقة بتنمية قدرات موظفيها وإعدادهم كمرشحين داخليين دون تخصيص، وإن اضطروا للتنافس مع مرشحين خارجيين على الوظائف الرئيسية الشاغرة. وبالمثل، أشار الموظفون من برايس ووترهاوس كوبرز إلى أن تنمية قدرات الموظفين بهدف أن يخلفوا في المناصب الرئيسية تبدأ في وقت مبكر جداً في منظماتهم، وأهم يجدونها ممارسة جيدة لأن موظفيهم يكتسبون بالتدريب جميع الخبرات والمهارات التي سيحتاجون إليها فيما بعد للوصول إلى المناصب العليا الحيوية.

١٣٥- وذكر الذين أُجريت معهم المقابلات من بعض المنظمات الجوانب النفسية السلبية لإعداد المرشحين الداخليين للتعاقب دون جدوى، عندما لا يُختار المرشحون للوظائف الشاغرة، رغم تقييمهم، وتنمية قدراتهم، والموافقة المسبقة عليهم. فعلى سبيل المثال، ذكر بعض المسؤولين الإحباط الذي يصيب المرشحين الداخليين الذين يدرجون على قائمة من يُنظر في شغلهم الوظائف العليا ولا يقع عليهم الاختيار قط.

جيم - إعداد المواهب الرئيسية المحتمل توافرها

المعيار ٥

تخاطر المنظمة على نحو يتسم بالشفافية بمقتضيات تنمية قدرات الموظفين والمسار الوظيفي اللازمة للموظفين الذين سيُنظر في إمكان ترشيحهم ليخلفوا على الأدوار والوظائف ذات الأهمية الحيوية؛ وتوفر المنظمة للموظفين الذين يجري تحديدهم بوصفهم من المواهب التي يمكن قيامها بذلك فرص التعلم والتنمية التي تمكنهم من الاضطلاع بمسؤوليات تلك الأدوار والمناصب.

ويقتضي ذلك أن:

- (أ) يتاح لجميع الموظفين بغض النظر عن فئتهم ورتبتهم الوظيفية الحصول على معلومات يجري تحديثها بانتظام عن متطلبات الأدوار والمناصب الحيوية في المنظمة؛
- (ب) تقدم المنظمة جميع الأدوات والخدمات اللازمة لتنمية المسارات الوظيفية الفردية من المراحل الأولى في حياة الموظفين الوظيفية؛
- (ج) تتيح المنظمة فرصاً متساوية لجميع الموظفين ذوي الأداء العالي والمؤهلين الذين يملكون إمكانية التقدم الوظيفي؛
- (د) تبلغ المنظمة موظفيها المهوبين بمسؤوليتهم الذاتية عن المشاركة والنمو، مستفيدين من فرص التعلم المتاحة، دون أن تعطيهما أي ضمان بشأن ما إذا كانوا سيتمكنون من تحقيق التقدم المهني ومتى يكون ذلك.
- ١٣٦- ويتضمن الإطار ١٠ بعض المبادئ العامة التي اقترح مجلس الرؤساء التنفيذيين على المنظمات تطبيقها في التخطيط لتعاقب الموظفين.

## الإطار ١٠

المبادئ العامة للتخطيط لتعاقب الموظفين التي اقترحتها أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين

- ينبغي أن تتسم المعايير والعملية بالشفافية وأن يتم إبلاغ جميع الموظفين في المنظمة بها؛
- ينبغي أن تأخذ في الاعتبار تطلعات الأفراد المعنيين ودوافعهم (ليس ما يمكنهم القيام به فحسب، وإنما أيضاً ما يريدون أن يفعلوه)؛
- ينبغي أن تدار التوقعات الفردية بشكل جيد.

١٣٧- وينبغي أن يسعى التخطيط لتعاقب الموظفين في مرحلة مبكرة إلى تحديد من يمكن أن يخلفوا، قبل أن تنشأ الحاجة إلى ملء الشواغر. وبالتالي فإن التنبؤ باحتياجات التعاقب الأطول أجلاً وبناء القدرات يساعد على منع حدوث ثغرات في الوظائف الحيوية.

## برامج التعلم والقيادة

١٣٨- وهناك العديد من برامج التعلم وتنمية المهارات القيادية التي توفرها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (انظر المرفق الثالث)، والمؤسسات التعليمية أو الرباطات الدولية الأخرى. وقد نظمت رابطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية مؤتمراً بشأن القيادة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٥. وتستند كثير من برامج القيادة المذكورة إلى "صيغة التعلم ١٠-٢٠-٧٠" أو "قاعدة تنمية القيادات". وتمثل هذه الصيغة نسبة التعلم المخصصة لأساليب التعلم الثلاثة التالية: ١٠ في المائة من التعلم المنهجي (الدورات الدراسية والتدريب)؛ و ٢٠ في المائة من التعلم الاجتماعي (العلاقات الإنمائية)؛ و ٧٠ في المائة من التعلم في مكان العمل (المهام الصعبة). وقد انبثقت هذه القاعدة عن ٣٠ عاماً من أبحاث "الدروس المستفادة من الخبرة" التي أجراها مركز القيادة الخلاقة، وهو من أقدم مختبرات القيادة على نطاق العالم<sup>(١٠٩)</sup>. وتوفر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لموظفيها الذين لديهم إمكانية الترقية من الرتبة ف-٤ إلى الرتبة ف-٥ "برنامج القيادات الناشئة" الذي تقدمه مؤسسة أكاديمية لمدة أسبوع واحد. ويلتحق بهذا البرنامج سنوياً حوالي ١٥ إلى ٢٠ موظفاً. وعلاوة على ذلك، تعقد المنظمة لموظفيها القائمين بأدوار قيادية في الرتبة ف-٥ فما فوقها، مرة في السنة، حلقات دراسية في القيادة التنفيذية في إطار مناسبتها السنوية "أسبوع التنمية لقيادات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي".

(١٠٩) Meena Surie Wilson and others, "Grooming top leaders: cultural perspectives from China, India, Singapore, and the United States", Center for Creative Leadership White Paper (2014) (إعداد القيادات العليا: منظورات ثقافية من الصين، وسنغافورة، والهند، والولايات المتحدة"، كتاب أبيض لمركز القيادة الخلاقة (٢٠١٤)).

١٣٩- وتقدم كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة خمس دورات تدريبية على القيادة، تستغرق كل منها من ثلاثة إلى خمسة أيام. فبرنامج قادة الأمم المتحدة هو للمديرين من الرتبين مد-١ ومد-٢ من الأمم المتحدة وجميع وكالاتها وصناديقها وبرامجها. ويجمع هذا البرنامج بين النظرية والممارسة والتأمل الذاتي في المواضيع العالمية أو الإقليمية الرئيسية لمنظومة الأمم المتحدة. والدورة الدراسية للمهارات القيادية لأفرقة الأمم المتحدة القطرية مبادرة تجمع بين كبار أعضاء أفرقة الأمم المتحدة القطرية، بما يشمل المنسقين المقيمين، والممثلين القطريين ونوابهم من الأمم المتحدة، وجميع الوكالات والصناديق والبرامج التابعة لها. ويسعى البرنامج إلى زيادة المعارف وتعزيز المهارات المطلوبة من القادة في الأفرقة القطرية للأمم المتحدة. وقد صممت كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة أيضاً برنامج القيادة، والمرأة، والأمم المتحدة، الذي يتيح للموظفات من المستويين المتوسط والعالي (ف-٤ وف-٥ وما فوقهما) على نطاق المنظومة فرص الربط الشبكي والتعلم من تجارب بعضهن البعض. ويمثل الموظفون في الرتبة ف-٣ والرتبة ف-٤ الجمهور المستهدف للدورة التعليمية تجربة القيادات الناشئة في الأمم المتحدة. وأخيراً، يوفر منتدى قيادات الأمم المتحدة مزيداً من التدريب لخريجي الدورتين الأولى والثانية.

١٤٠- وتستفيد معظم المنظمات المشاركة من شراكاتها مع المؤسسات الأكاديمية المعروفة أو عضويتها في المنظمات غير الحكومية الدولية الرائدة على نطاق العالم التي لا تهدف إلى الربح، من قبيل رابطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية، والرابطة الدولية للإدارة العامة للموارد البشرية، والمعهد المعتمد قانوناً لشؤون الموظفين والتنمية. وتعد هذه المؤسسات المؤتمرات وتنظم الدورات الدراسية في المسائل المتعلقة بالموارد البشرية. غير أن بعض المنظمات، بسبب الرسوم الكبيرة للعضوية المؤسسية، لا تستطيع الانضمام إلى كثير من هذه الكيانات. ومع ذلك، فإن رؤساء الموارد البشرية يشجعون موظفيهم على الاشتراك بصفتهم الشخصية كمارسين في مجال الموارد البشرية يعملون لدى المنظمات الدولية. وتضطلع مجموعة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بدور نشط في تطوير الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية عن طريق مشاركتها النشطة في رابطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية. ويبدو أن هذه الرابطة منتدى لتلاقح الأفكار الواردة من المشاركين في شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين/اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى ومن شبكة كل من الممارسين في مجال الموارد البشرية في المؤسسات المالية الدولية.



الإحجام عن الاستثمار في إعداد المواهب التي يمكن الاستعانة بها

١٤١- في عام ٢٠٠٩، دعت أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين/اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى إلى مناقشة وضع سياسات التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وفقاً للتوصية الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة وتقرير الأمين العام للأمم المتحدة في الاستثمار في الموارد البشرية (A/61/255). وتشير النقطة الثانية في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين المقترح لوضع سياسة للتخطيط لتعاقب الموظفين (انظر الإطار ١ أعلاه) بوضوح إلى أن كل مدير ينبغي أن يكون مسؤولاً عن تحديد المواهب ورعايتها في مجال مسؤوليته، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي ينبغي أن تضطلع بدور أساسي في تيسير هذه العملية.

١٤٢- وعلى صعيد الأمانة العامة للأمم المتحدة، برنامج إدارة التعاقب في شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني، الذي استحدث في أوائل عام ٢٠١٥، هو البرنامج الوحيد الذي يهدف إلى إعداد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية، من أجل تمكين إدارة الدعم الميداني من تعزيز قدرتها على الإحلال في جميع المناصب القيادية الحيوية بدعم البعثات<sup>(١١٠)</sup>. غير أن هذا البرنامج يبدو استثناءً حتى داخل الأمانة العامة. ففي عام ٢٠١٥، تبدو معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة محجمة عن الاستثمار في التخطيط لتعاقب الموظفين من خلال إعداد المرشحين الداخليين الذين لهم إمكانية شغل الوظائف الرئيسية. بيد أن الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات من القطاع الخاص ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، شددوا على أن هذا الاستثمار يتعين أن يبدأ في وقت مبكر من المسار الوظيفي للموظف.

١٤٣- ويبدو أن مسؤولي الموارد البشرية في منظمة الأغذية والزراعة يؤيدون هذا الاستثمار المبكر في الوقت والموارد. ومع ذلك، ترى المنظمة أن الجهد المبذول في تحديد عدة أشخاص لهم إمكانية الإحلال في كل وظيفة رئيسية يمثل استثماراً كبيراً لا يمكنها القيام به في الوقت الراهن. ويبدو أن اليونيسيف أيضاً تتوخى الحذر إزاء تكلفة الاستثمار في تقييم من يخلفون في الوظائف وتدريبهم وتظفر في الإحصاءات المتعلقة بالعائد على تكاليف التدريب. وتقوم اليونيسيف بدراسة ما إذا كانت النفقات المتصلة بالبرامج القيادية قد آتت ثمارها، أي ما إذا كان قد تمت ترقية الموظفين المدربين وتولوا الأدوار القيادية بعد إكمالهم الدورات الدراسية ذات الصلة. واعترفت منظمة العمل الدولية بأن المكتب يحتاج إلى أن يستثمر المزيد في إعداد موظفيه لتولي الأدوار والمسؤوليات الإدارية.

١٤٤- ولا توجد لدى المنظمات أهداف محددة لعدد الموظفين الذين ينبغي إعدادهم لاحتمال أن يخلفوا في كل وظيفة رئيسية. فهي لم تحدد عدداً يكون بمثابة قوة احتياطية مثالية لكل وظيفة

(١١٠) Eva Garcia, "Succession management programme" (DFS, October 2014), p. 3 (إيفا غارسيا، "برنامج إدارة تعاقب الموظفين" (إدارة الدعم الميداني، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤)).

من الوظائف الرئيسية بلا استثناء. والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين هي الوحيدة التي أكدت أنها ستبدأ، في المستقبل القريب، بتكوين احتياطات تتألف من ثلاثة مرشحين ليخلفوا في كل وظيفة رئيسية، ومن ثم تتوافق مع معايير السوق المشار إليها في الفقرة ١٢٥ أعلاه. والدورات التدريبية التي تعقدتها المنظمات، بصفة عامة، لا تأخذ في الاعتبار التقديرات الدقيقة لعدد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب من أجل سد الفجوات القائمة في المهارات بغرض تشكيل الاحتياطي المثالي. وعلاوة على ذلك، فإن معظم المنظمات المشاركة التي ردت على الاستبيان لم تتمكن من الإجابة على الأسئلة المتعلقة بتكلفة الدورات التدريبية التي ترمي تحديداً إلى إعداد الموظفين للاضطلاع بأدوار رئيسية.

١٤٥- وأحاط المفتش علماً بأن الإطار الحالي لإدارة الموارد البشرية الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية يقضي بوجوب أن يقيم مديرو الموارد البشرية المثلى للاحتفاظ بقوة عاملة جيدة التدريب ومتسمة بالمرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة وغير المؤكدة أحياناً للمنظمة، وعلى وجه التحديد فيما يتعلق بالأدوار والمهام البالغة الأهمية. وعلق موظفو الموارد البشرية على ذلك بأن المنظومة ينبغي أن تعدّ المزيد من الفنيين "ذوي القدرات القابلة للتسويق". ومن شأن هذه الجهود الرامية للتطوير وزيادة التعرض أيضاً أن تدعم التنقل فيما بين الوكالات وتبادل الموظفين.

١٤٦- وتوفر مفوضية شؤون اللاجئين ومنظمة العمل الدولية التدريب والتوجيه للموظفين المهتمين بشغل وظائف المنسقين المقيمين للأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، شاركت اليونيسيف في المبادرة التجريبية المشتركة بين الوكالات لبناء القيادات الميدانية المشتركة بين الوكالات، التي استحدثتها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في عام ٢٠١٤. وفي إطار هذه المبادرة، توفد الوكالات موظفيها إلى الوكالات الأخرى في الوظائف القيادية من أجل تعريفهم بممارسات القيادة على الصعيد الميداني. وينصبّ التركيز على النساء من البلدان المستفيدة من البرامج. وبالإضافة إلى مشاركة صندوق الأمم المتحدة للسكان في هذه المبادرة، فهو إحدى الوكالات الست المشاركة في الفريق العامل للمنسقين المقيمين.

١٤٧- ومن المتوقع أن ينشر تنفيذ التوصية التالية الممارسات الجيدة أو أفضل الممارسات الرامية إلى تعزيز فعالية ممارسات التخطيط لتعاقب الموظفين وكفاءتها في الحاضر والمستقبل.

### التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يوعزوا إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية لديهم باعتماد المعايير الواردة في هذا التقرير بهدف ضمان وجود عملية سليمة للتخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسساتهم، وأن يقدموا تقارير عن التقدم المحرز إلى الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة فيها.

## خامساً - الطريق إلى الأمام

تحديد المنهج: التخطيط لتعاقب مسألة مُلحة

١٤٨ - كشف هذا الاستعراض عن أن التخطيط لتعاقب الموظفين، على أهميته، ليس معتبراً من الأولويات في أي مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. بيد أن الخصائص الديمغرافية المثيرة للقلق في معظم المؤسسات على نطاق المنظومة لا تسمح لها بتurf الانتظار أكثر من ذلك. ويتعين على المنظمات أن تعجّل بالتخطيط لتعاقب الموظفين على المدى القصير دون إبطاء، وكذلك التخطيط لتعاقب الموظفين على المدى الطويل. وسيمكّن هذا من الحيلولة دون فقدان الذاكرة المؤسسية وتوقف نقل المعارف واستمرارية العمل في المناصب القيادية والوظائف الحيوية الأخرى.

١٤٩ - وينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يعززوا التخطيط لتعاقب الموظفين سواء من خلال دعم الجهود الجاري بذلها في هذا المجال أو عن طريق الضغط من أجل بدء هذه الجهود داخل منظماتهم. وينبغي لهم أن يطلبوا التعاون من جميع أفراد الإدارة العليا ورؤساء خدمات الموارد البشرية، وأن يرصدوا عن كثب وضع وتنفيذ خريطة طريق مشفوعة بخطة عمل سريعة المسار وملموسة، تتضمن المساءلة والجدول الزمنية لجميع المعنيين. وينبغي للرؤساء التنفيذيين البدء في اتخاذ الإجراءات في حدود الموارد المتاحة دون أي مزيد من الإبطاء.

إعداد المرشحين الداخليين القادرين على المنافسة: الحاجة إلى الاستثمار المحدد الأهداف

١٥٠ - وتسليماً من المنظمات بأن الموظفين يمثلون أهم أصولها، عليها أن تعترف بأهمية الأشخاص الذين يقومون بقيادة هذا الأصل وإدارته وبأهمية من يؤدون الوظائف الحيوية التي تؤثر على جميع الموظفين. وإعداد أصحاب المواهب الممتازين والمؤهلين تأهيلاً جيداً الموجودين بالفعل لتولي القيادة في المستقبل، أو الاضطلاع بأي أدوار حيوية أخرى، والرغبة في الاحتفاظ بهم أمر مشروع تماماً. ولا يتعارض تدريب المرشحين الداخليين مع مبادئ النزاهة والمنافسة المفتوحة، التي تنطبق أيضاً على المرشحين الخارجيين عند الاستقدام. وتزويد الموظفين بالمهارات الحديثة في أثناء عملهم في خدمة رؤية المنظمة وأهدافها أمر ضروري لتمكينهم من النجاح في خدمة المنظمة.

١٥١ - وفي أثناء الخدمة، يتعين على الموظفين - من أجل نفع منظماتهم - أن يواصلوا النمو لكي يظلوا "أصحاب قدرات قابلة للتسويق"، ويحافظوا على نفس المعايير المهنية التي تود أي صناعة أن تتبناها وتستقدمها أو يكتسبوا تلك المعايير. ولا ينبغي الاستمرار في إعداد الموظفين الموهوبين القادرين على التنافس بنجاح مع نظرائهم من داخل أو خارج منظومة الأمم المتحدة من أجل الترقية إلى الوظائف والأدوار الرئيسية داخل مؤسساتهم، تبديد للموارد بل هو

استثمار له عائد. وينبغي للدول الأعضاء أن ترى كيف يمكن أن يستفيد تنقل الموظفين فيما بين الوكالات من هذا الإعداد والتهيئة للموظفين المهوبين على نطاق المنظومة.

البدء من الآن في التخطيط المحدد الأهداف لتعاقب الموظفين

١٥٢- ينبغي أن يبدأ الإعداد للتخطيط لتعاقب الموظفين في وقت مبكر وأن يتبع مسارات محددة بوضوح تفضي إلى المستويات العليا أو المهام الأكثر حيوية للمنظمة. وتحدد المنظمة المعايير التي ينبغي الوفاء بها والمؤهلات والمهارات التي يحتاج الموظفون إلى الحصول عليها من أجل اتباع مسارات وظيفية معينة تؤدي إلى الأدوار القيادية أو الأدوار الحيوية الأخرى. وتحليل اتجاهات القوة العاملة ووضع تقدير واضح لأعداد الوظائف والأدوار الرئيسية على نطاق المنظمة هما من الشروط المسبقة لاتخاذ قرار مستنير بشأن القوة القيادية الاحتياطية للمنظمة، وهي العدد الدقيق من المرشحين الذين يمكن أن يخلفوا في الوظائف والذين ينبغي إعدادهم داخلياً لكل وظيفة رئيسية ولكل دور رئيسي. ومع ذلك، فلتنحى التأخير في إدخال التخطيط الرسمي للتعاقب، يمكن أن تبدأ المنظمات في أقرب وقت ممكن بأحد المجالات ذات الأولوية، والوضع الأمثل أن يكون أشدها خطراً وأيسرها خضوعاً للقياس الكمي. ويشكل ذلك نقطة انطلاق لوضع بيان حدودى كامل يغطي جميع المجالات المعرضة للخطر والوظائف ذات الأهمية الحيوية، حسبما يشير به مجلس الرؤساء التنفيذيين في إطاره المقترح (انظر الإطار ١ أعلاه)، ولوضع إطار استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين في كل منظمة. وسوف يساعد إعداد بيان الحدودى للمنظمة، إما عن طريق اتخاذ إجراءات فورية أو من خلال التوسع التدريجي من المجالات الرئيسية ذات الأولوية إلى جميع المجالات، على القيام باستثمارات محددة الهدف وفي المكان المناسب في الموارد من أجل مستقبلها، لإعداد الجيل القادم من القادة والموظفين الرئيسيين الآخرين للاضطلاع بالأدوار في المستقبل.

الاستئناف الفوري للمناقشات بشأن التخطيط لتعاقب الموظفين على نطاق المنظومة

١٥٣- وكما لوحظ في بداية هذا التقرير، فقد أوقفت المناقشات على نطاق المنظومة التي تركز على التخطيط للتعاقب والتي بدأت في عام ٢٠٠٩ في إطار شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين/اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. وينبغي أن يتوقع أعضاء الشبكة إدخال التخطيط لتعاقب الموظفين بوصفه عنصراً جديداً لا غنى عنه في إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية المنقح لإدارة الموارد البشرية، على النحو المبين في الفقرة ٢٨ أعلاه، واستعادة الحوار وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة.

١٥٤- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الاتساق ونشر الممارسات الجيدة فيما بين المنظمات.

## التوصية ٤

ينبغي للأمم العام للأمم المتحدة، بصفتها رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يكفل إعادة إدراج التخطيط لتعاقب الموظفين كأحد البنود الرئيسية في خطة شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، وإيلاءه أقصى درجات الاهتمام والنظر فيه بأكثر قدر من الجدية في الدورات المقبلة للشبكة.

## المرفق الأول

استخلاص الدروس من الخدمة العامة في مقاطعة نيو برونزويك الكندية

سنة مبدّات للخرافات: الخرافات المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين

١ - خرافة: ينطوي التخطيط لتعاقب الموظفين على التركيز على عدد صغير من الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وإعدادهم لكي يخلفوا في الوظائف الحيوية

الحقيقة: عملية تحديد الوظائف الحيوية مستمرة ومن الممكن أن تعالج مئات الوظائف في الجزء الأول من الخدمة العامة. وسوف يؤثر كثير من المتغيرات، بما في ذلك اللغة والميزانية، على عدد الموظفين الذين يمكن إعدادهم لتولي هذه الأدوار، ولكن يوجد مجال لإشراك عدد كبير من العاملين في أنشطة تنمية القدرات ونقل المعارف التي من شأنها تحسين استعدادهم للتنافس على الفرص المقبلة.

٢ - خرافة: التخطيط لتعاقب الموظفين لا يفيد إلا المنظمة في الأجل الطويل

الحقيقة: صحيح أن العمليات الفعالة للتخطيط لتعاقب الموظفين تضع أهدافاً بعيدة المدى ويجب أن تستمر عدداً من السنوات لكي تحقق المنافع المثلى. غير أن بناء القدرات لدى موظفينا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على مكان العمل بشكل فوري تقريباً. وعندما نمي قدرات الموظفين الموهوبين ونجتذبهم ونشركهم، فإنهم يسهمون على الفور في نوعية الخدمات المقدمة لأهالي نيوبرنزويك وفي تحقيق أهداف الأعمال التجارية وأولوياتها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد الذين يجري تطويرهم يحظون بعدد من المزايا، من قبيل التوجيه في مجال التخطيط الوظيفي، والمساعدة في بلوغ أهدافهم الوظيفية، والشعور بالتقدير وبالامتنان على مساهماتهم، وما إلى ذلك.

٣ - خرافة: التخطيط لتعاقب الموظفين يتطلب ميزانية كبيرة للتعليم والتطوير

الحقيقة: من المهم بالتأكيد أن تتاح الموارد لمشاركة الموظفين في فرص التعلم الرسمي كالدورات الدراسية أو المؤتمرات، ولكن أكثر من نصف التعلم يحدث في أثناء العمل من خلال التجارب الجديدة أو المهام الصعبة. وتقديم الدعم للتعلم في أثناء العمل، والتوجيه، والإرشاد، والتعقيب المستمر تكاليفها المباشرة محدودة للغاية وهي من الطرق القيّمة لبناء المهارات.

٤ - خرافة: يلزم أن يشغل الموظف وظيفته لعدد معين من السنين قبل أن يصبح جاهزاً للانتقال إلى وظيفة أعلى منها

الحقيقة: هناك معايير للتصنيف في مجال الخدمة العامة في نيو برونزويك تحدد القدر الأدنى من التعليم والخبرة، ومعادلاته التي يشترط توافرها للوظيفة. ولا يُتوقع أن تتغير هذه المتطلبات إلا في حالات النقص المزمّن في المهارات، التي يمكن أن تبرر إعادة النظر في الاشتراطات لتحديد ما إذا كانت لا تزال صالحة. وبتحديد الموظفين الوظائف الحيوية التي تمهم، يمكنهم أن يقفوا على الفجوات بين مستوياتهم الحالية من التعليم والخبرة وما هو مطلوب للوظائف التي يصبون إليها. وعندئذ يمكنهم أن يضعوا خططاً معينة لسد هذه الفجوات بالتشاور مع مديريهم.

وتقيّم حكومة نيو برونزويك كذلك المرشحين للوظائف على أساس موجزات وصفية للكفاءات تتناول المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة لنجاح الأداء في وظيفة معينة. ورغم أن الخبرة تشكل جزءاً هاماً من تنمية الإجابة في الكفاءة في نطاق كفاءة معينة، فلا توجد اشتراطات محددة مسبقاً بالمدة التي يستغرقها الانتقال من رتبة إلى أخرى. وسيتيح التخطيط لتعاقب لبعض الموظفين الفرص الرسمية لتقييم كفاءاتهم وتنميتها. ويمكن للموظفين الذين يرغبون في تطوير كفاءاتهم أيضاً أن يشاركوا في التقييم الذاتي وأنشطة تنمية القدرات، من قبيل العمل التطوعي للقيادة والقيام بالأدوار الأخرى لدى المنظمات التي لا تستهدف الربح أو في الأنشطة المجتمعية.

٥ - خرافة: يقتصر التخطيط لتعاقب الموظفين على تنمية قدرات الأشخاص ليتقلدوا المناصب القيادية

الحقيقة: كثير من الوظائف ذات الأهمية الحيوية تنطوي على مسؤوليات قيادية، ولكن هناك أيضاً مجموعة متنوعة من تلك الوظائف تتطلب كفاءات أخرى أو مهارات مهنية وتقنية متخصصة. وكذلك قد يتعلق كثير من الفرص التي تنشأ بالتنقل الأفقي بدلاً من الترقّي. وبالنسبة للموظفين الذين لا يهتمون بتولي أدوار قيادية، قد تكون هناك فرص مثل التدريب المتعدد التخصصات، أو تناوب العمل، أو التكليف بمهام أخرى تمكنهم من بناء المهارات والكفاءات التي ستكون هامة في المستقبل.

٦ - خرافة: إن السرعة التي تتغير بها الأمور في العمل تجعل من المستحيل التخطيط للمستقبل

الحقيقة: في حين يستحيل التنبؤ بالمستقبل، فباستكشاف البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء، ومراقبة الاتجاهات، وتوقع المخاطر، يمكننا الحصول على فكرة عامة عن التغييرات الرئيسية التي قد تحدث، والكيفية التي ستؤثر بها على القوة العاملة. وسيساعدنا إدماج هذه المعلومات في أنشطتنا الخاصة بالاجتذاب والمشاركة والتطوير، على أن نكون أكثر تأهباً للمستقبل.

المصدر: Government of New Brunswick Public Service, "Succession planning: a leader's roadmap for identifying and developing tomorrow's leaders today" (Canada, December 2010) (حكومة نيو برونزويك الخدمة العامة، "التخطيط لتعاقب الموظفين: خريطة طريق القادة إلى تحديد قيادات الغد وتطويرها اليوم (كندا، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠)).

انظر [www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf)

## الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين والتخطيط للقوة العاملة في صكوك المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة وتقاريرها

الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية	المنظمات المشاركة
الأمم المتحدة والصناديق والبرامج والمكاتب			
استعراض عام لإصلاح إدارة الموارد البشرية: التنقل، تقرير الأمين العام A/69/190/Add.1 (٢٢ آب/أغسطس ٢٠١٤)، الفقرة ٣٥.	استعراض عام لإصلاح إدارة الموارد البشرية: التنقل تقرير الأمين العام A/69/190/Add.1 (٢٢ آب/أغسطس ٢٠١٤)، الفقرة ٣٥.	التنقل، تقرير الأمين العام A/70/254* (٣١ تموز/يوليه ٢٠١٥): من أجل كفالة وفاء [...] المتعلقة بالاختيار والتنقل الأفقي [...] وتليتها للأولويات المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من الأولويات التي تحددها المنظمة ككل، يتم اتباع منح لتخطيط القوى العاملة مصمّم خصيصاً للإطار. وسيدعم أفرقة التوظيف في الشبكات عنصرٌ مكرسٌ لتخطيط القوى العاملة سيعمل في تعاون وثيق مع الإدارات والمكاتب. وتعالج أنشطة تخطيط القوى العاملة كلاً من الحالة الراهنة في شبكة وظيفية ما أثناء برنامج لشغل الوظائف الشاغرة أو التنقل المنظم والحالة المتوقعة في المستقبل. (الفقرة ٤٧)	الأمم المتحدة*
وتدمج أنشطة تخطيط القوى العاملة في عملية التوظيف نصف السنوية مع بدء الشبكات الوظيفية لعملها [...]؛ إضافة إلى ذلك، سيوفر تخطيط القوى العاملة أفكاراً متعمقة عن المواهب الموجودة والمواهب المطلوبة في كل شبكة وظيفية وسيساعد في تحديد الثغرات في المواهب.	وأشطة تخطيط القوى العاملة [...] ستمكّن [...] أفرقة التوظيف في الشبكات من التفهم الجيد لعمليات تقاعد الموظفين وإنهاء خدمتهم وفترات شغلهم للوظائف، فضلاً عن الضرورات التي تقتضيها المنظمة مثل التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي.	وسيركز منح تخطيط القوى العاملة على الطلب والعرض المتعلقين بالمواهب وعلى تحليل الفجوات [...] وسيستخدم التحليل من أجل تحديد أفضل لأهداف أنشطة التواصل مع الخارج (الرامية إلى شغل طالبي العمل الخارجيين للوظائف الشاغرة) والتواصل مع الداخل (الرامية إلى شغل الموظفين الداخليين للوظائف الشاغرة ومشاركتهم في التنقل المنظم). وسيستخدم أيضاً في اتخاذ قرارات بشأن أنواع أدوات التدريب والتعلم والتطوير التي قد تكون لازمة للمساعدة في إعداد الموظفين للانتقال إلى أدوار جديدة. (الفقرة ٤٨)	إدارة الشؤون الإدارية
التخطيط للقوة العاملة في الأمم المتحدة، عرض المشروع التجريبي لشعبة الخدمات الطبية على مديري مكتب إدارة الموارد البشرية (٢٤ تموز/يوليه ٢٠١٤)، الصفحة ٤	التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة عملية مستمرة تنطوي على خمس خطوات أساسية.	وتنقل إلى أوضاع جديدة. (الفقرة ٤٨)	*) تطبيق الصكوك والسياسات أيضاً على موظفي البرامج: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة



المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	الخطة الاستراتيجية لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (٢٠١٤-٢٠١٧)، الهدف ١، الهدف الاستراتيجي ١: القيادة، الصفحتان ١٦-١٧ وضع القائد الصحيح في المكان الصحيح في الوقت المناسب [...]؛ سيقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، بالتعاون مع الشركاء المعنيين، بمواصلة تعزيز ودعم القيادة الإنسانية في الميدان [...]؛ ولتجنب الثغرات الحرجة في القيادة، سيُضطلع بتحسين التخطيط لتعاقب الموظفين بدعم من الدعوة من أجل معالجة المعوقات السياسية التي تحول دون نشرهم.	مؤشرات الأداء المتعلقة بالأولويات التنظيمية [...] المستمدة من سجل قياس الأداء وأي معلومات أخرى ذات صلة بشأن المسائل المتصلة بالموارد البشرية، وسيُسرر [...] ويرشد مداوات [...] بشأن اختيارات [...]]. (الفقرة ٤٩)	الخطة الاستراتيجية لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية/فرع الخدمات الإدارية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، الهدف ٥: دعم تنمية المواهب وإدارتها، الناتج ٥-١-٤ المهام: تحديد اجتماعات فصلية لتحديد الوظائف الشاغرة على مستوى الشعب أو الفروع (حالات التقاعد وانتهاء الخدمة، وغير ذلك)
إدارة الدعم الميداني	استراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/68/731)، المرفق الأول (٣١) كانون الثاني/يناير ٢٠١٤) الفقرة ٩ وتجديداً، ستقوم شعبة الموظفين الميدانيين، بالتعاون مع الجهات الشريكة المعنية المشتركة بين الإدارات ومع بعثات الميدانية، بتحقيق الإنجازات التالية بحلول نهاية حزيران/يونيه ٢٠١٥: (أ) وضع إطار تخطيط للقوة العاملة، يستند إلى الدروس المستخلصة من استعراضات ملاك الموظفين المدنيين، يؤدي إلى فهم شامل للاحتياجات الحالية والمتوقعة، ويكون مزوداً بأدوات محددة لسد الثغرات القائمة في الجاهزية والقدرات، ووضع نموذج موحد للقوة العاملة لدعم البعثات المبتدئة والقائمة [...]؛	خطة إدارة تعاقب الموظفين على المناصب الرئيسية العليا في العمليات الميدانية (رئيس دعم البعثة، ونائب رئيس دعم البعثة، ومدير دعم البعثة، ونائب مدير دعم البعثة)، إدارة الدعم الميداني (١٢) شباط/فبراير ٢٠١٥ الهدف الرئيسي: يُقترح اتباع نموذج نهج ذي شقين لتحقيق ما يلي: (أ) تعزيز فهم الكفاءات الاستراتيجية الرئيسية اللازمة للنجاح في أداء الوظائف الرئيسية رفيعة المستوى، (ب) تكوين مجمع للمرشحين ذوي المواهب القوية (أي قوائم بالموظفين من الرتبين ف-٥ ومد-١) الذين يجري تقييمهم في ضوء تلك الكفاءات الاستراتيجية من خلال مركز للتقييم الشامل.	رسم خطة لإدارة لتعاقب الموظفين على وظائف رئيس دعم البعثة/نائب رئيس دعم البعثة/مدير دعم البعثة/نائب مدير دعم البعثة: إدارة المواهب، عرض لإدارة الدعم الميداني (٢٠١٥)، الشريحة المصورة ١ الوظائف الرئيسية: دعم تنفيذ ولاية البعثة من خلال الإدارة الفعالة للأصول والميزانية والموارد البشرية/مجمع المواهب: استعداد صاحب المهبة الملائمة تماماً للنشر في "الوقت الملائم" تماماً
(د) وضع مفهوم وخطة لإدارة تعاقب	Eva Garcia, "Succession mana-		

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ الإشارة إلى التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالتحديات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
الموظفين وهئيمتهما للتنفيذ، مع التركيز على مستوى الإدارة العليا للموارد، بما في ذلك مدير/رئيس دعم البعثة، ونائب مدير دعم البعثة ورئيس الخدمات الإدارية، ورئيس خدمات الدعم المتكامل وكبير موظفي الموارد البشرية.	<b>gement programme” (DFS, October 2014)</b> (إيفيا غارسيا، "برنامج إدارة تعاقب الموظفين" (إدارة الدعم الميداني، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤)). صحيفة الغلاف - موجز	يشتمل الغرض من هذه الورقة في عرض مفهوم وخطوة من أجل وضع وتنفيذ برنامج لإدارة التعاقب على الوظائف العليا الحيوية في البعثات [...] الأساس المنطقي، الصفحة ١ برنامج إدارة التعاقب المقترح في هذه الورقة هو أداة إدارة المواهب الحيوية اللازمة لبناء مجتمع للمواهب من أجل التعجيل بتقديم الخدمات للعمليات الميدانية والعمل على أن يكون المرشح الملائم تماماً للمنصب الميداني الرئيسي مهياً لتوليته في حال شغوره.	يشتمل الغرض من هذه الورقة في عرض مفهوم وخطوة من أجل وضع وتنفيذ برنامج لإدارة التعاقب على الوظائف العليا الحيوية في البعثات [...] الأساس المنطقي، الصفحة ١ برنامج إدارة التعاقب المقترح في هذه الورقة هو أداة إدارة المواهب الحيوية اللازمة لبناء مجتمع للمواهب من أجل التعجيل بتقديم الخدمات للعمليات الميدانية والعمل على أن يكون المرشح الملائم تماماً للمنصب الميداني الرئيسي مهياً لتوليته في حال شغوره.
برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز	UNAIDS secretariat strategy on human resources 2011-2015, section C, para. 17 (a) [استراتيجية أمانة برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز بشأن الموارد البشرية للفترة ٢٠١١-٢٠١٥،	Recruitment at UNAIDS: UN-AIDS information note, HRM/IN 2015-4 MER / HRM (25 May 2015), para. 7, p. 2 [التوظيف في برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز: مذكرة	

المعلومات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
(الفرع جيم، الفقرة ١٧ (أ)).	تقوم الاستراتيجية على ثمانية عناصر تفاعلية للتأكد من أن البرنامج يفي بالغرض ويستخدم أفضل الأشخاص في المكان المناسب في الوقت المناسب من خلال التخطيط لاجتذاب الموظفين من أرفع النوعيات وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم. وهذه العناصر هي كما يلي [...]:	معلومات عن البرنامج، <b>HRM/IN 2015-4</b>		
(أ) إطار كفاءات البرنامج المشترك؛	تدعم إدارة الموارد البشرية [...] تخطيط القوة العاملة في الوقت المناسب.	(سياسة التنقل وإجراءاته: برنامج الأمم المتحدة المشترك، مذكرة إعلامية، <b>HRM/IN 2014-4</b>		
(ب) التخطيط للقوة العاملة؛	(سياسة التنقل وإجراءاته: برنامج الأمم المتحدة المشترك، مذكرة إعلامية، <b>MER/HRM (١٥) كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤</b> )؛ سياسة إدارة الأداء: برنامج الأمم المتحدة المشترك، مذكرة إعلامية، <b>HRM/IN</b>			
(ج) الاستقدام والتوظيف؛	من أرفع النوعيات وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم. وهذه العناصر هي كما يلي [...]:	<b>MER/HRM 2015-9</b> (٤ آب/أغسطس		
(د) إدارة الموظفين؛	(أ) إطار كفاءات البرنامج المشترك؛	(٤) السياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بتنمية قدرات الموظفين وأدائهم في أمانة برنامج الأمم المتحدة المشترك، شعبة إدارة الموارد البشرية، إدارة التنمية التنظيمية، شباط/فبراير ٢٠١٢:		
(هـ) تنمية قدرات الموظفين، ومفهوم الوظيفي ونقلهم؛	(ب) التخطيط للقوة العاملة؛	(مقدمة من: موظف البرامج، ولكنها غير متاحة)		
(و) إدارة الأداء؛	(ج) الاستقدام والتوظيف؛			
(ز) رفاه الموظفين؛	(د) إدارة الموظفين؛			
(ح) المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.	(هـ) تنمية قدرات الموظفين، ومفهوم الوظيفي ونقلهم؛			

المؤسسات المشاركة مركز التجارة الدولية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
مركز التجارة الدولية	<p><b>ITC People Strategy 2014-2016</b></p> <p>استراتيجية مركز التجارة الدولية لشؤون العاملين للفترة ٢٠١٤-٢٠١٦]</p> <p>من مسؤوليات الموارد البشرية: توفير السياسات والأدوات والدعم لتمكين آليات تنمية المهارات والتخطيط لتعاقب الموظفين والقوة العاملة، وإدارة الوظائف، والمكافآت. (الصفحة ١١)</p> <p>تشمل الأولويات التشغيلية للمركز بحلول عام ٢٠١٦ ما يلي: خيارات البحث المحيطة بنظام التخطيط لتعاقب الموظفين والقوة العاملة (الأهداف ٢ و ٣ و ٤ و ٥). (الصفحة ١٦)</p>	<p><b>Human Resources Report – Quarter 2 – 2015, para. 4, p. 13</b></p> <p>تقرير الموارد البشرية – الفصل ٢-٢٠١٥، الفقرة ٤، الصفحة ١٣</p> <p>جدول التخطيط للقوة العاملة/حالات التقاعد المقبلة</p> <p>(في ٧ تموز/يوليه ٢٠١٥)</p>	<p><b>Human Resources Report – Quarter 2 – 2015, para. 4, p. 13</b></p> <p>تقرير الموارد البشرية – الفصل ٢-٢٠١٥، الفقرة ٤، الصفحة ١٣</p> <p>جدول التخطيط للقوة العاملة/حالات التقاعد المقبلة</p> <p>(في ٧ تموز/يوليه ٢٠١٥)</p>	<p>مكتب خدمات الرقابة الداخلية، مراجعة حسابات إدارة الموارد البشرية في مركز التجارة الدولية (التكليف رقم: 01/ AE2013/350) مشروع تقرير مراجعة الحسابات، الفقرة ٤٥ (رُفضت رغم تمشيها مع أهداف المركز الاستراتيجية):</p> <p>ينبغي للمركز أن يضع خطة رسمية وإطاراً زمنياً لتنفيذ نظامه الاستراتيجي لتخطيط القوة العاملة.</p>
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<p><b>Human Resources in UNDP: A People-Centered Strategy 2008-2011</b></p> <p>الموارد البشرية في البرنامج الإنمائي:</p> <p>استراتيجية محورها البشر، ٢٠٠٨-٢٠١١ (قديمة)، ولكن لم تتم الاستعاضة عنها بعد)</p> <p>وسيتطلب سد ثغرات التوظيف التخطيط الفعال لتعاقب الموظفين، والتطوير المستمر لقدراتهم. (الصفحة ٥)</p> <p>ويتطلب البحث عن المواهب درجة متقدمة من التخطيط من جانب الوحدات الفنية التي يتعين عليها أن تحدد عدد ونوعية القوة العاملة التي تحتاجها للاضطلاع بولايتها. وسيدعم جهود التخطيط هذه سلسلة من الأدوات والسياسات التي يوفرها مكتب الموارد البشرية وتتراوح بين تحليلات القوى العاملة، والموجزات الوصفية للكفاءة [...]؛ والتخطيط لتعاقب الموظفين. (الصفحة ٨).</p> <p>وسيطبق نظام للتخطيط لتعاقب الموظفين من أجل الاستخدام الاستراتيجي للموظفين الوطنيين والدوليين المرشحين لشغل المناصب المفتوحة بالمضاهاة بين أفضلهم وموهلاتهم وبين</p>	<p><b>Candidate Pool – Guidelines (8 October 2010), p. 1</b></p> <p>مجمع المرشحين – المبادئ التوجيهية (٨ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠)، الصفحة ١</p> <p>وتحدد أهداف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال التخطيط لتعاقب الموظفين قدرة هذه المنظمة على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إتاحة فرص جديدة للموظفين وتحديات جديدة لقدراتهم</li> <li>- التأكد من أن الموظفين يشعرون بأن لهم مصلحة في نجاح البرنامج الإنمائي</li> <li>- تحديد المرشحين المناسبين للوظائف على نحو من الشفافية والاتساق</li> <li>- إتاحة فرص التنقل الأفقي بين الوحدات التنظيمية</li> <li>- مكافأة المديرين الذين يعملون على تمكين المواهب ورعايتها وتشجيعها</li> <li>- تحديد المسارات الوظيفية التي تنتقل عبر التخصصات ولا تقتصر على مجالات التركيز</li> <li>- بناء قوة عاملة متوازنة في نوع الجنس والتنوع</li> <li>- كفاءة وجود خطة مهنية/تنموية القدرات لدى</li> </ul>	<p><b>UNDP Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources, OAI (12 August 2013), p. 13, recommendation 10</b></p> <p>”تقرير مراجعة الحسابات رقم ١١٠٩ لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن مكتب الموارد البشرية“، مكتب المراجعة الداخلية للحسابات (١٢ آب/أغسطس ٢٠١٣)، الصفحة ١٣، التوصية ١٠].</p> <p>ينبغي أن يضطلع مكتب الموارد البشرية بوضع وتنفيذ آلية للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة وتعاقب الموظفين، تشمل وضع السياسات وتقديم التوجيه لضمان تلبية احتياجات المنظمة من الموظفين في المستقبل، وشغل الأدوار الرئيسية في الوقت المناسب لدعم تحقيق أهداف المنظمة. وينبغي أن تحدد هذه السياسة بوضوح الأدوار التي يقوم بها مكتب الموارد البشرية ووحدات التوظيف وأن تشمل متطلبات رصد التقدم المحرز وتقديم التقارير عنه بشكل منتظم.</p>	<p><b>UNDP Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources, OAI (12 August 2013), p. 13, recommendation 10</b></p> <p>”تقرير مراجعة الحسابات رقم ١١٠٩ لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن مكتب الموارد البشرية“، مكتب المراجعة الداخلية للحسابات (١٢ آب/أغسطس ٢٠١٣)، الصفحة ١٣، التوصية ١٠].</p> <p>ينبغي أن يضطلع مكتب الموارد البشرية بوضع وتنفيذ آلية للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة وتعاقب الموظفين، تشمل وضع السياسات وتقديم التوجيه لضمان تلبية احتياجات المنظمة من الموظفين في المستقبل، وشغل الأدوار الرئيسية في الوقت المناسب لدعم تحقيق أهداف المنظمة. وينبغي أن تحدد هذه السياسة بوضوح الأدوار التي يقوم بها مكتب الموارد البشرية ووحدات التوظيف وأن تشمل متطلبات رصد التقدم المحرز وتقديم التقارير عنه بشكل منتظم.</p>

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
	<p>متطلبات الوظائف. (الصفحة ١٠)</p> <p>وسيقوم مكتب الموارد البشرية بتطوير قدرته على تحليل الاحتياجات من القوة العاملة، ورصد السياسات والمبادرات، والقيام بدور نوعي في التخطيط لتعاقب الموظفين. (الصفحة ١١)</p> <p>ويتحول مكتب الموارد البشرية من هيكل لإدارة شؤون الموظفين نحو القيام بدور استراتيجي أكبر يتمثل في إدارة الموارد البشرية، ونقل السلطة والمسؤولية عن المسائل اليومية المتعلقة بالموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين. ويركز هذا النهج المستنقح على إدارة الأداء والمواهب، والتخطيط لتعاقب الموظفين، والتطوير الشخصي. (الصفحة ٢٠)</p>	<p>جميع الموظفين</p> <p>(سياسة الاختيار وإعادة الانتداب للوظائف الدولية الخاضعة لمبدأ التناب - اعتباراً من ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠:</p> <p>مقدمة من: موظف البرامج، ولكنها غير متاحة)</p>		
صندوق الأمم المتحدة للسكان	<p><b>UNFPA Human Resources Strategy 2014-2017, p. 12</b></p> <p>[استراتيجية الموارد البشرية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧]، الصفحة ١٢</p> <p>ولتحقيق نتائج قبل نهاية عام ٢٠١٧، سيكون لدى الصندوق [...] مجعاً للمواهب يضم المرشحين الجاهزين للتنسيب في الوظائف الحيوية.</p>	<p><b>Policies and Procedures Manual, Policy on Personnel of UNFPA, Fixed Term and Continuing Appointments: Staffing, annex II: Selection and Reassignment Process for International Rotational Posts (September 2013)</b></p> <p>دليل السياسات والإجراءات، السياسات المتعلقة بموظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، التعيينات بعقود محددة المدة والتعيينات المستمرة: التوظيف، المرفق الثاني: عملية الاختيار وإعادة الانتداب للوظائف الدولية الخاضعة لمبدأ التناب (أيلول/سبتمبر ٢٠١٣)</p> <p>يجوز لمدير شعبة الموارد البشرية (أو الشخص المعين لهذا الغرض) أن يقدم تقييماً سنوياً في سياق التخطيط لتعاقب الموظفين والأولويات المؤسسية لاحتياجات الصندوق من التوظيف الخاضع للتناب في المستقبل ("التنبؤ بالطلب")</p>		<p>أنشطة صندوق الأمم المتحدة للسكان المتعلقة بمراجعة الحسابات والرقابة الداخلية في عام ٢٠٠٨: التقرير السنوي للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، المرفق ٢ DP/FPA/2009/5 (٨ نيسان/أبريل ٢٠٠٩)، الصفحتان ٣٠-٣١</p> <p>وتقدم للجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات معلومات مستكملة بانتظام عن التقدم المحرز في إعادة هيكلة صندوق الأمم المتحدة للسكان. [...] يبرز التحول المتعدد المستويات للصندوق أهمية التخطيط الشامل لتعاقب الموظفين والقوة العاملة في إطار استراتيجية الصندوق في مجال الموارد البشرية وخطة استمرار الأعمال. (الفقرة ١٣) ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن تكون لدى شعبة خدمات الرقابة القدرة اللازمة والموارد المطلوبة لضمان وجود تغطية كافية للصندوق في مجالات المراجعة الداخلية للحسابات، والتقييم والتحقيق، والاضطلاع بتخطيط مناسب لتعاقب الموظفين. (الفقرة ٢٣)</p>
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	<p><b>UNHCR's People Strategy 2016-2021, p. 15</b></p> <p>(استراتيجية مفوضية الأمم المتحدة للاجئين في مجال</p>	<p><b>UNHCR's People Strategy 2016-2021, p. 12 Actions</b></p> <p>الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في مجال</p>	<p><b>UNHCR's People Strategy 2016-2021, p. 15</b></p> <p>(استراتيجية مفوضية الأمم المتحدة</p>	

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالمخالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
البشرية للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١، الصفحة ١٥	الاضطلاع بالتخطيط لتعاقب الموظفين، بما في ذلك تكوين مجامع القيادة، لتشمل جميع الوظائف الحيوية، ولا سيما الوظائف التي يهتمل تقاعد شاغليها.	الموارد البشرية للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١، الصفحة ١٢ - وضع صورة مستكملة للمزيج الحالي من المهارات والقدرات داخل المفوضية [...] - إنشاء قدرة استراتيجية على تقييم مصادر البيانات المتعلقة بالاتجاهات وإرشاد التخطيط للقوة العاملة وعملية صنع القرار بشكل أفضل.	لشؤون اللاجئين في مجال الموارد البشرية للفترة ٢٠١٦-٢٠٢١، الصفحة ١٥ - الاضطلاع بالتخطيط لتعاقب الموظفين [...] بحيث يشمل جميع الوظائف الحيوية، ولا سيما الوظائف التي يهتمل تقاعد شاغليها.	
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	UNICEF Guidelines on Senior Staff Rotation and Reassignment Exercise 2015 (November 2014), para. 44	[المبادئ التوجيهية لليونيسيف بشأن عملية تناوب كبار الموظفين وإعادة اتداهم لعام ٢٠١٥ (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤)، الفقرة ٤٤].	التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف، E/ICEF/2010/AB/L.9 (١٣ تموز/يوليه ٢٠١٠) الفقرة ٢٤، الصفحة ١٠.	التقرير السنوي لعام ٢٠١٣، شعبة الموارد البشرية، التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف، E/ICEF/2010/AB/L.9 (١٣ تموز/يوليه ٢٠١٠) الصفحتان ٥-٦.
	عملية تناوب كبار الموظفين وإعادة اتداهم في اليونيسيف هي عملية مؤسسية للتخطيط لتعاقب الموظفين على المناصب العليا داخل المنظمة بطريقة منهجية وفي توقيت مناسب ولتيسير الوقوف على أنسب المرشحين للعمل كقيادات لليونيسيف على الصعيد العالمي.	وتتمح الأولوية حالياً لإدارة التعاقب وتنمية المهارات القيادية، لكفالة أعلى مستوى ممكن من الاستمرارية في الإدارة وتنفيذ البرامج. ويولى اهتمام أيضاً لاحتلال إطالة سن التقاعد الحالية، على الرغم من وجوب تحقيق توازن بين هذا الأمر وكفالة وجود فرص كافية للمواهب الجديدة.	وقد قامت شعبة الموارد البشرية بوضع وصياغة متطلبات شاملة للأعمال في طلب تقدم عروض لحل يقوم على نظام متكامل لإدارة المواهب الحيوية في سنة مجالات عمل للموارد البشرية هي: [...]؛ التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، والتطوير الوظيفي، والتخطيط للقيادة/تعاقب الموظفين. ويواصل التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، والإدارة القائمة على الأدلة والتحليلات دعم الأهداف التنظيمية وتعزيزها من أجل الحفز على تحقيق قدر أعلى من النتائج لشعبة الموارد البشرية. ويتيح التنبؤ الاستراتيجي بالاحتياجات من رأس المال البشري ولا سيما في المجالات الوظيفية الحرجة أساساً متيناً للجهود المبذولة على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر من أجل تخطيط القوة العاملة، واستقدام المواهب وتوفير الموارد. وهذه التحليلات أساسية وتدعم الأولويات في المجالات الأخرى الأساسية للموارد	

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالتحديات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		<b>Talent Management Framework, UNOPS Organizational Directive No. 39 (rev. 1) (1 September 2015), para. 3.3, p. 4</b>		
		[إطار إدارة المواهب، التوجيه التنظيمي للمكتب رقم ٣٩ (التنقيح ١) (١) أيلول/سبتمبر ٢٠١٥)، الفقرة ٣-٣، الصفحة ٤]		
		ومن خلال إطار إدارة المواهب، ينشئ المكتب نهجاً متكاملًا لإدارة المواهب، مما يشمل التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، والتخطيط لتعاقب الموظفين، والاحتياجات من المواهب، والتوظيف والاختيار، وإدارة الأداء، والتعلم، لكفالة أن تكون المنظمة في وضع جيد إزاء احتياجات التوظيف الحالية والمقبلة.		
		إطار إدارة المواهب، التوجيه الإداري لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		
البشرية (مثل القيادة والتنقل والتناوب، والتطوير الوظيفي، وتنمية قدرات الموظفين، والتوعية، والتخطيط لتعاقب الموظفين، والتعلم، وإدارة المواهب على الصعيد العالمي). وتخطيط (تعاقب) المواهب هو نهج استراتيجي لكفالة توافر إمداد جاهر بالمواهب المؤهلة لتلبية المطالب على أرض الواقع. وسيحدد نهج مصفوفات القوة العاملة الطلب على المواهب والقدرات المتاحة والثغرات. وسيركز تخطيط المواهب على الإمداد بالمواهب والاستراتيجيات الممكنة غير التقليدية للوصول لمصادر الحصول على المواهب المطلوبة. (الفقرة ٤٤)				
				وتمنح الأولوية حالياً لإدارة التعاقب وتنمية المهارات القيادية، لكفالة أعلى مستوى ممكن من الاستمرارية في الإدارة وتنفيذ البرامج. (الفقرة ٢٤)

الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحوالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى
<p style="text-align: center;"><b>AI/PCG/2015/01</b> (١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥)، الصفحة ٣</p> <p>وتمثل "الاحتياجات من المواهب" قوائم داخلية بالأدوار ذات الأهمية الحيوية للأعمال. وتصمم احتياجات المواهب لزيادة تعزيز قدرة المكتب على تحديد المواهب الداخلية وتمكينه من التخطيط لتعاقب الموظفين على الأدوار الحيوية في مجال الأعمال التي يقوم المكتب بالتوظيف لشغلها بصفة دورية. ويتمثل أعضاء احتياجات المواهب في المرشحين الذين جرى تقييمهم واعتمادهم باعتبارهم الأنسب لتلبية الاحتياجات المتوقعة لهذه التعيينات.</p>			
<p><b>2013 International Staffing Report, p. 24</b></p> <p>[تقرير التوظيف الدولي لعام ٢٠١٣، الصفحة ٢٤]</p> <p>ينبغي أن تعتبر تنمية قدرات الموظفين جزءاً لا يتجزأ من التخطيط لتعاقب الموظفين.</p>	<p>وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)</p>		
<p>تقرير اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات عن الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ (UNW/2015/4/Add.1) (١ أيار/مايو ٢٠١٥)، الفقرة ١٦، الصفحة ٤.</p> <p>تقوم هيئة الأمم المتحدة للمرأة بإعادة تقييم عمليات التوظيف التي تتبعها، بما في ذلك خيارات إدخال نظام تخطيط إدارة المواهب وتعاقب الموظفين، فضلاً عن وضع وتنفيذ سياسة للتناوب والتقل.</p>	<p>هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة</p>		
<p><b>WFP Professional Staff Association (PSA) Workforce Planning Model Report (10 November 2010)</b></p> <p>(رابطة الموظفين الفنيين لبرنامج الأغذية العالمي، تقرير عن نموذج تخطيط القوة العاملة (١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠))</p>	<p>برنامج الأغذية العالمي</p> <p>استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج: إطار لإدارة شؤون العاملين من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية للبرنامج (٢٠١٤-٢٠١٧) WFP/EB.2/2014/4-B، الفقرة ٤٩، الصفحة ١٤</p> <p>ويعمل البرنامج على تصميم إطار مهني يحدد</p>		



المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
	الخبرات والقدرات اللازمة للمستقبل، والمسارات المهنية والأدوار اللازمة للحصول عليها. وسيجري بعد ذلك تقييم مهارات الموظفين، وتحديد احتياجات التعلم. وسيتيح الإطار للبرنامج اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن قوة العمل، بما في ذلك تنمية قدرات الموظفين، وإعادة نشر/تعيين المواهب، والتخطيط لتعاقب الموظفين، مع القيام في الوقت ذاته بمساندة الاختيارات المهنية للعاملين عسير توضيح الإمكانيات والمسارات المهنية.			دراسة أجريت بتكليف من رابطة الموظفين الفنيين للنظر في الممارسات المتصلة بالقوة العاملة.
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية				
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	استراتيجية الموارد البشرية (نيسان/أبريل ٢٠١٤)، الملحق ١، الصفحة ١٣ جيم-٥-التدريب على مجالات العملاء في سير عمل نظام إدارة معلومات بشأن الموارد البشرية ودعمهم في إعداد تقارير واضحة ودقيقة بشأن القوة العاملة فيها سعياً إلى دعم التخطيط المتعلق بالموارد البشرية، بما في ذلك التخطيط لتعاقب الموظفين وإنشاء/إلغاء المناصب.	خطة العمل المتعلقة بالموارد البشرية المنقحة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٥ - تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، الملحق ٢، الصفحة ٢ ترمي هذه المبادرات إلى استحداث إطار لتخطيط القوة العاملة تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغية دعم تخطيط الموارد البشرية واستحداث نبذات عامة شاملة للوظائف وذلك لموازنة التصميم التنظيمي وتخطيط القوة العاملة وعمليات التوظيف.		تقرير مرحلي عن تنفيذ الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية وإطار العمل ذي الصلة، منظمة الأغذية والزراعة (آذار/ مارس ٢٠١٤)، الفقرة ٣١، الصفحة ٩ تحدد مجموعة من التقارير المعيارية بشأن الموارد البشرية وسوف تتوافر للموظفين العاملين في مجال الموارد البشرية في كل المناطق والمديرين ورؤساء الإدارات من أجل تيسير تحليلهم للقوة العاملة والاحتياجات المستقبلية (مثلاً، التخطيط لتعاقب، والتوزيع الجنساني/الجغرافي، وإلى ما هنالك).
<b>FAO Operational Workforce Planning Guidelines (as endorsed by CPMB 2013/8) (29 August 2013), p. 1</b>				
	منظمة الأغذية والزراعة، المبادئ التوجيهية لتخطيط القوة العاملة التشغيلية (التي أيدتها المجلس المؤسسي لرصد البرامج في الوثيقة CPMB 2013/8) (٢٩ آب/ أغسطس ٢٠١٣)، الصفحة ١	منظمة الأغذية والزراعة، المبادئ التوجيهية لتخطيط القوة العاملة التشغيلية (التي أيدتها المجلس المؤسسي لرصد البرامج في الوثيقة CPMB 2013/8) (٢٩ آب/ أغسطس ٢٠١٣)، الصفحة ١ ويجري تخطيط قوة العمل من أجل كفالة أن يوجد لدى المنظمة الأشخاص المناسبين، الذين يتمتعون بالمهارات والكفاءات المناسبة، وفي الوقت المناسب. وتستند هذه العملية إلى الأولويات		خطة العمل المتعلقة بالموارد البشرية (نقحت في كانون الثاني/يناير ٢٠١٥) تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، الخانة ١ بالجدول، الصفحة ٢ الأنشطة الرئيسية في عام ٢٠١٥: وضع إطار لتخطيط القوة العاملة ونشره في المنظمة.

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالتحديات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
		المعرب عنها من خلال خطط العمل التنفيذية وتتيح للمديرين ومتخصصي الموارد البشرية التابعين لمنظمة الأغذية والزراعة أداة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الآن وكذلك في المستقبل. وخلاصة القول أن تخطيط القوة العاملة يهدف إلى التنبؤ بالطلب في المستقبل على الأنواع المختلفة من المهارات ويسعى إلى التوفيق بينه وبين المتاح من الموظفين.		
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	(الاستراتيجية المتوسطة الأجل للوكالة الدولية للطاقة الذرية ٢٠١٢-٢٠١٧، مقتطف - الصفحة ٨) (مقدمة من موظف البرامج، ولكنها غير متاحة)	<b>Part II - Personnel Administration and Staff Welfare (AM.II/1), p. i, sect. 1: Staff Regulations and Staff Rules (1 June 2015), rule 2.01.1, posts</b>	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٣، IAEA (GC(58)/5)، الصفحة ١٣٢، التوصية ١١ (ج)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٣، GC(58)/5، الصفحة ١٢٩
		(الجزء الثاني - إدارة شؤون الموظفين ورفاه الموظفين (AM.II/1)، الصفحة ٤، الفرع ١: النظام الأساسي للموظفين والنظام الإداري للموظفين (١ حزيران/يونيه ٢٠١٥) القاعدة ٢-٠١-١، الوظائف يقصد بمصطلح "الوظيفة" الإذن بتعيين شخص أو مجموعة متعاقبة من الأشخاص لأداء عمل تتطلبه المنظمة.	ويمكن استعراض تعيين الموظفين السابقين والمتقاعدين بصفة خبراء استشاريين، بهدف ضمان وجود تخطيط دقيق لتعاقب الموظفين بحيث لا تفضي مغادرة موظف نظامي إلى وجود فجوة في المهارات في الوكالة. ويمكن أن تتأكد إدارة الوكالة من أن الموظفين المشركين على التقاعد يكملون المهام المسندة إليهم قبل أن يتقاعدوا، بغية الحد من الحاجة إلى الخبراء الاستشاريين.	وليست لدى الوكالة استراتيجية لنقل المعارف وتطويرها في المجالات التي تحتاج فيها إلى الخبراء الاستشاريين احتياجاً مستمراً، كما ليست لديها خطة محددة جيداً لتعاقب الموظفين من أجل سد فجوة المهارات التي تنجم عن مغادرة أي من الموظفين.
		(الجزء الثاني - إدارة شؤون الموظفين ورفاه الموظفين AM.II/3، الصفحة ٤، الفرع ٣- التوظيف. صدر في: ٩-٢-٢٠١٥؛ مقدم من موظف البرامج، ولكنه غير متاح)	البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٤، IAEA GC(59)/3، استجابة الإدارة مع بيان الإجراءات المتخذة بشأن توصية مراجع الحسابات الخارجي السابقة، الصفحة ١٨٣ (ج) يمكن استعراض تعيين الموظفين السابقين والمتقاعدين بصفة خبراء استشاريين، بهدف ضمان وجود تخطيط دقيق لتعاقب الموظفين بحيث لا تفضي مغادرة موظف نظامي إلى وجود فجوة في المهارات في الوكالة.	الصفحة ١٣٢، التوصية ١١ (ب) يمكن أن يضاف اعتماد من أجل نقل المعارف لكي تكون الوكالة غير معتمدة على خبراء استشاريين يعينهم اعتماداً متكرراً أو لمدة طويلة. وينبغي أيضاً تقسيم الحاجة إلى إدارة تعاقب الموظفين ونقل المعارف إلى موظفي الوكالة النظاميين بطريقة سليمة، واتخاذ التدابير الملائمة في هذا الصدد. البيانات المالية للوكالة لعام ٢٠١٤، IAEA GC(59)/3، استجابة الإدارة مع بيان الإجراءات المتخذة بشأن توصية مراجع الحسابات الخارجي السابقة، الصفحة ١٨٤. ترى الإدارة أن هذه التوصية قيد التنفيذ.

الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	المنظمات المشاركة
<b>Draft ICAO Guide to Human Resources Planning (eHRAP Tool) (October 2015)</b>				منظمة الطيران المدني الدولي
<p>مشروع دليل تخطيط الموارد البشرية لمنظمة الطيران المدني الدولي (أداة eHRAP) (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥).</p> <p>يرمى هذا السدليل [...] إلى تزويد المكاتب بالمراجع والأمثلة والعمليات والوثائق ذات الصلة، فضلاً عن بيان كيفية استخدام هذه الأداة لتسجيل وإدارة التخطيط للقوة العاملة. (الصفحة ١)</p> <p>ولأغراض التخطيط للقوة العاملة، يتم التركيز في تقييم المخاطر على عاملين هما: تأثير الوظيفة ونتائجها على المنظمة؛ واحتمال ترك شاغل الوظيفة لوظيفته. (الصفحة ٧)</p> <p>والتقييم والتعديل أمران ضروريان في التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، كما هو الحال في أي عملية لإدارة المشاريع. (الصفحة ٨)</p>				
<p><b>ILO, "Financial report and audited consolidated financial statements for the year ended 31 December 2012" ILC.102/FIN (2013), p. 38</b></p> <p>(منظمة العمل الدولية، "التقرير المالي والبيانات المالية الموحدة المراجعة للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢").</p> <p>وينبغي أن تضع منظمة العمل الدولية عملية للتخطيط لتعاقب الموظفين تحدد ما هي الوظائف الرئيسية في المنظمة؛ وتتضمن آلية لإبلاغ الموظفين بالوظائف الرئيسية وما يلزم من المهارات لشغل تلك الوظائف؛ وتشتمل على نظام لإعداد الموظفين لشغل الوظائف الإدارية العليا.</p> <p>منظمة العمل الدولية، تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى مجلس الإدارة عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.</p>	<p>منظمة العمل الدولية، مقترحات مبنية عن خطة العمل الإصلاحية للمدير العام في مجال إدارة الموارد البشرية، GB.320/PFA/13 (٦ شباط/فبراير ٢٠١٤)، الفقرة ٤</p> <p>نظراً إلى أن منظمة العمل الدولية هي منظمة كثيفة المعارف، فإن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على أن تقوم المنظمة باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. ويستلزم ذلك إجراءات وأدوات منظمة من أجل تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، بالإضافة إلى الاستراتيجيات والخطط الرامية إلى تلبية تلك الاحتياجات. وعملاً بتوصيات مراجعي الحسابات الخارجيين في عام ٢٠١١ وتوصيات اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة في عام ٢٠١٢، اتخذ المكتب تدابير لاستحداث أدوات وإجراءات بهدف تعزيز تخطيط القوى</p>	<p><b>ILO, Results-based strategies 2010-15: Human Resources Strategy – Refocusing human resources, GB.306/PFA/12/2 (November 2009)</b></p> <p>[منظمة العمل الدولية، الاستراتيجيات القائمة على النتائج ٢٠١٠-٢٠١٥: استراتيجية الموارد البشرية - إعادة تحديد أهداف الموارد البشرية GB.306/PFA/12/2 (تشرين الأول/نوفمبر ٢٠٠٩)].</p> <p>الفقرة ١١، الصفحة ٤</p> <p>وستعمل المنظمة على تطوير المهارات الإدارية للتأكد من أن الموظفين يعملون في الاتجاه الصحيح، وأنهم يتلقون القدر الواجب من التوجيه والإرشاد والتقييم. وفي المقابل، ستوضع عملية دقيقة للوقوف على القدرات الإدارية وتقييمها، وضمان التأهب للقيادة والاهتمام بها.</p>	<p>منظمة العمل الدولية</p>	

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
المنظمة البحرية الدولية	<p><b>(- Strategy, Planning and Reform: Review and reform of the Organization, Note by the Secretary-General, IMO C 109/3/1 (24 August 2012),</b></p> <p>(- الاستراتيجية والتخطيط والإصلاح: استعراض المنظمة وإصلاحها، مذكرة للأمين العام IMO C 109/3/1 (٢٤ آب/أغسطس ٢٠١٢)،</p> <p>(- الاستراتيجية والتخطيط والإصلاح: استعراض المنظمة وإصلاحها، مذكرة للأمين العام IMO C 109/3/3 (١١ نيسان/أبريل ٢٠١٢).</p> <p>(مقدمة من: موظف البرامج، ولكنها غير متاحة)</p>	<p>المكونات الأساسية لنظام التطوير الوظيفي في المنظمة البحرية الدولية (وثيقة داخلية للمنظمة من صفحة واحدة تصف حالة النظام من الاكتمال وتضم ما مجموعه ٢٠ مكوناً ملونة بثلاثة ألوان تمثل ثلاث مراحل مختلفة " لم يبدأ/اكتمل جزئياً/أنجز": ويظهر المكون المعنون "التخطيط لتعاقب الموظفين" بعلامة الاكتمال الجزئي.</p> <p>برنامج تنقل الموظفين في المنظمة البحرية الدولية، وبرنامج التطوير الوظيفي لموظفي المنظمة، الشعبة الإدارية لخدمات الموارد البشرية (أيلول/سبتمبر ٢٠١٣)، مقدمان من موظف البرامج، ولكنها غير متاحين)</p>	<p>توثبت أداة موجز بيانات الموظفين التي أطلقت حديثاً بالفعل أنها أداة هامة لدعم التخطيط الفعال للقوة العاملة.</p> <p>(توجيه المكتب IGDS العدد ٤١٣ (النسخة ١) - سياسة التنقل داخل منظمة العمل الدولية (٢٣) كانون الثاني/يناير ٢٠١٥)،</p> <p>- إدارة المواهب - توفير الموارد: تقييم رفيع المستوى لمناصب الإدارة العليا في منظمة العمل الدولية. (قدمه مسؤول البرامج، ولكنه غير متاح)</p>	<p>(تحديث عام في ٢٠١٥ بشأن استجابة الإدارة للتوصيات المتعلقة بالموارد البشرية - التخطيط لتعاقب الموظفين)</p>
الاتحاد الدولي للاتصالات	ITU Human resources management strategy and policy framework 2010-2014, Annex 2, Chapter III,	إطار الكفاءات، المرفق ٣ تنص الاستراتيجية على أن إطار الكفاءات وقائمة المهارات من الأدوات التي لا غنى عنها لتخطيط	ITU Human resources management strategy and policy framework 2010-2014, Annex 2,	

المؤسسات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
	<p>(استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسة العامة للاتحاد الدولي للاتصالات للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤، المرفق ٢، الفصل الثالث، الفقرة ٣٥).</p> <p>يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية لتحديد الاحتياجات الحالية والمقبلة من الموارد البشرية التي تلزم المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وهو يعني التنبؤ بالعرض والطلب المتعلق بالمنظمة في مجال العمالة، استناداً إلى احتياجات أعمالها التجارية؛ وبعد ذلك وضع واستخدام الاستراتيجيات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات [...] ثم يجري وضع استراتيجيات لمعالجة الفجوة القائمة، قد تشمل الاستقدام، والتوظيف الداخلي، وتنمية القدرات، والتدريب، والتعاقد والشراكة، والأنشطة المتعلقة بتقليص الحجم [...] ويمكن أن يجري تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أو أي من المكونات، لكن الفهم الواضح لاتجاه الأعمال والربط معها يشكلان دائماً أحد عوامل النجاح الرئيسية. وهو يشمل التخطيط لحالات التقاعد (التخطيط لتعاقب الموظفين).</p>	<p>القوة العاملة ومن ثم ينبغي للاتحاد الدولي للاتصالات إعدادهما.</p> <p>ويلزم تصميم الكفاءات الأساسية والإدارية واختيارها على نطاق الاتحاد، ثم تطبيقها لدعم المهام المتعلقة بالموارد البشرية. (الصفحة ١)</p> <p>ويصمّم إطار الكفاءات لتوفير لغة مشتركة ولكي تستخدمه وظائف الموارد البشرية المتعددة، ومنها ما يلي: [...]؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الشواغر وتخطيط القوة العاملة،</li> <li>- التطوير الوظيفي، والتخطيط لتعاقب الموظفين. (الصفحة ٤)</li> </ul>	<p><b>Chapter III, para. 35</b></p> <p>(استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسة العامة للاتحاد الدولي للاتصالات للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤، المرفق ٢، الفصل الثالث، الفقرة ٣٥).</p> <p>ويشمل تخطيط الموارد البشرية [...] التخطيط لحالات التقاعد (التخطيط لتعاقب الموظفين).</p>	

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحوالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	اليونسكو، تقرير المديرية العامة عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ١٨٦ م ت/٢٥ (١٨ نيسان/أبريل ٢٠١١)، المرفق الأول، الفرع دال، الفقرة ٨	إدارة المواهب هي اجتذاب الأشخاص الموهوبين المتزمين بقيم المنظمة واستبقاؤهم. وتتطلب إدارة المواهب تحديداً مسبقاً لمواصفات الموظفين والمهارات التي تحتاج إليها المنظمة (تخطيط القوة العاملة)، ووضع وتنفيذ استراتيجيات التوظيف التي تلي هذه الاحتياجات مما يمهد الطريق للتخطيط الفعال لتعاقب الموظفين، وضمان استمرارية البرامج وتفاذي الثغرات في التوظيف.	<b>UNESCO, Report by the Director-General on the Human Resources Management Strategy for 2011-2016, Information Document, UNESCO 37 C/INF.11 (23 August 2013), para. 5</b>	(اليونسكو، تقرير من المديرية العامة بشأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية للفترة ٢٠١١-٢٠١٦، وثيقة معلومات، UNESCO 37 C/INF.11 (٢٣ آب/أغسطس ٢٠١٣)، الفقرة ٥).
				وقد تم شراء أدوات شبكية جديدة مدمج فيها التطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، وتقييم الكفاءات، والتخطيط لتعاقب الموظفين. ويتم التنفيذ على مراحل، بدءاً بإعداد مركز وظيفي (من المقرر تشغيله في الربع الثالث من عام ٢٠١٣) ووحدة تقييم الأداء وتقييم الكفاءة اللتين تبدأن العمل بحلول عام ٢٠١٤، وتليهما وحدة التخطيط لتعاقب الموظفين المقرر أن تبدأ العمل في الربع الثاني من عام ٢٠١٤.

المؤسسات المشاركة	والاستراتيجيات الأخرى	أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	للنقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط	للنقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للنقوة العاملة فيما يتعلق بالمحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ للنقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
-------------------	-----------------------	--	---	---	---	---	---

**ward-Looking Management of Jobs, Staffing and Skills, 196 EX/23.INF.3 (12 March 2015), annex 3, para. 1.1**

عمليات المراجعة الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي، الجزء الثالث، تقرير المراجعة بشأن تخطيط الإدارة المتعلقة للوظائف والموظفين والكفاءات، ١٩٦ م ت/٢٣. إعلام ٣ (١٢ آذار/مارس ٢٠١٥)، المرفق ٣، الفقرة ١-١) غير أن فحص قائمة الوظائف البالغة الأهمية لرسالة المنظمة وعددها ٧٩ وظيفة، جرى جمعها في ١٦ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، يثير بعض التساؤلات بشأن طبيعة الوظائف التي كان من الضروري أن توصف بأنها حيوية من أجل ضمان شغلها، وتشمل القائمة ١٦ وظيفة لمديري/رؤساء المكاتب الميدانية.

عمليات مراجعة الحسابات الجديدة لمراجع الحسابات الخارجي، الأجزاء من الأول إلى الخامس - الملخص الجامع - المراجعة الخاصة بمكتب اليونسكو الإقليمي المتعدد القطاعات في نيروبي، ١٩٦ م ت/٢٣ الجزء الأول، ٣ آذار/مارس ٢٠١٥

(مقدمة من: موظف البرامج، ولكنها غير متاحة)

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

**Human Resource Management Framework, Administrative Instruction UNIDO/AI/2015/01 (16 March 2015), Chapter III, p. 4**

[إطار إدارة الموارد البشرية، الأمر الإداري UNIDO/AI/2015/01 (١٦ آذار/مارس ٢٠١٥)، الفصل الثالث، الصفحة ٤]

يصف هذا الفرع عملية التخطيط لتعاقب وعنصرها الاثنين، وهما تنسيب المرشحين الداخليين [...]؛ واستقدام المرشحين الخارجيين [...]؛ وبناء عليه، ينطبق التخطيط لتعاقب الموظفين والعمليات المرتبطة به في إطار هذا الفرع على الوظائف الثابتة التي يجري شغلها عن

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
منظمة السياحة العالمية	طريق التعيينات في إطار المجموعة ١٠٠ من النظام الإداري للموظفين الممولة من خلال موارد ميزانية فترة الستين. (الفقرة ٩) وتهدف عملية التخطيط لتعاقب الموظفين إلى التحديد المسبق لمن يخلفون على الوظائف والمهام؛ ولا بد من أن يفنى المرشحون/الخلفاء بأعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والزهارة. وهي تكفل عملية اختيار تنافسية تتسم بالبساطة والشفافية وتولي الاعتبار الواجب لمقتضيات التوازن الجغرافي والجنساني. (الفقرة ١١)			
الاتحاد البريدي العالمي	<p><b>Draft internal audit report on succession planning by Ernst and Young, UPU (October 2013), recommendations</b></p> <p>[مشروع تقرير المراجعة الداخلية للحسابات المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين من قبل شركة إرنست أند يونغ، الاتحاد البريدي العالمي (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣)]، التوصيات</p> <p>- المشروع في تحديد قائمة الوظائف الرئيسية والتصديق عليها من المدير العام، بالتشاور مع الإدارة إذا رأى ذلك مناسباً. ويمكن أن تشمل هذه القائمة أيضاً مستويات مختلفة لأولوية الوظائف الرئيسية.</p> <p>- مناقشة إمكانية تحديد الموظفين الذين يمتثل أن يخلفوا على الوظائف الرئيسية، مع الإشارة إلى إطار زمني فيما يتعلق بالاستعداد لشغل تلك الوظائف. ويمكن أن يشمل ذلك إجراء تقييم رسمي وموحد لموظفي المكتب الدولي (مثل قياس الأداء والإمكانات). ويجري أيضاً التصدي لموضوع الخبايا من أجل النجاح في وضع خطة لتعاقب الموظفين.</p> <p>- تقييم إمكانية تنفيذ برنامج للتناوب من أجل زيادة المعارف لدى الموظفين. وقد يسر ذلك أيضاً التعاقب على وظائف معينة.</p>	<p><b>Draft internal audit report on succession planning by Ernst and Young, UPU (October 2013), recommendation</b></p> <p>[مشروع تقرير المراجعة الداخلية للحسابات المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين من قبل شركة إرنست أند يونغ، الاتحاد البريدي العالمي (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣)]، التوصية</p> <p>الدخول في مناقشات مع الأشخاص الذين فوق سن الستين من أجل التخطيط للسنوات المقبلة والشروع في نقل المعارف (مثلاً، بإعداد خطة أو جدول زمني).</p> <p>رد الاتحاد البريدي العالمي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.</p> <p>يرى المسؤولون أن التخطيط لتعاقب الموظفين هو من قبيل التخطيط المسبق للاستعاضة عن الموظفين المتقاعدين.</p>		



<p>المؤسسات المشاركة منظمة الصحة العالمية</p>	<p>الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى</p>	<p>الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية</p>	<p>الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالتحديات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد</p>
<p>منظمة الصحة العالمية البشرية المنقحة م ت ٤ ١٣٤/معلومات/٢ (١٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤)، الركيزة ٢ - استبقاء المواهب: إدارة المسار الوظيفي، الصفحة ٢ تشمل إدارة المسار الوظيفي أربعة مكونات رئيسية، هي: تخطيط القوى العاملة وإدارة الأداء وتطوير المسار الوظيفي والتنقل. (الفقرة ٦) وسوف يتحقق تخطيط القوى العاملة من خلال إعداد قائمة بالمهارات وتحليل الثغرات في التوظيف وتخطيط تعاقب الموظفين. (الفقرة ٧) التنفيذ ومع تغير أولويات المنظمة، سوف تتغير أيضاً احتياجاتها من الموظفين. فعلى سبيل المثال، لا يكون التخطيط لتعاقب الموظفين فعالاً إلا إذا كانت هناك رؤية لعمل المنظمة واحتياجاتها على مدى من خمس إلى عشر سنوات، وإذا جرى تحديد ملامح الاحتياجات من الموظفين اللازمة لهذه الأولويات. (الفقرة ١٥)</p>	<p>منظمة الصحة العالمية، استراتيجية الموارد البشرية المنقحة م ت ٤ ١٣٤/معلومات/٢ (١٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤)، الركيزة ٢ - استبقاء المواهب: إدارة المسار الوظيفي، الصفحة ٢ تشمل إدارة المسار الوظيفي أربعة مكونات رئيسية، هي: تخطيط القوى العاملة وإدارة الأداء وتطوير المسار الوظيفي والتنقل. (الفقرة ٦) وسوف يتحقق تخطيط القوى العاملة من خلال إعداد قائمة بالمهارات وتحليل الثغرات في التوظيف وتخطيط تعاقب الموظفين. (الفقرة ٧) التنفيذ ومع تغير أولويات المنظمة، سوف تتغير أيضاً احتياجاتها من الموظفين. فعلى سبيل المثال، لا يكون التخطيط لتعاقب الموظفين فعالاً إلا إذا كانت هناك رؤية لعمل المنظمة واحتياجاتها على مدى من خمس إلى عشر سنوات، وإذا جرى تحديد ملامح الاحتياجات من الموظفين اللازمة لهذه الأولويات. (الفقرة ١٥)</p>	<p><b>Draft WHO geographical mobility policy (14 November 2014), para. 22 p. 6</b> [مشروع سياسة التنقل الجغرافي لمنظمة الصحة العالمية (١٤ تشرين الأول/نوفمبر ٢٠١٤)، الفقرة ٢٢، الصفحة ٦] يجوز للمشرف، بموافقة الإدارة العليا من رتبتي المدير العام المساعد أو المدير الإقليمي، أن يطلب خطياً تنازلاً من الإدارة بغرض تأخير تنقل أحد الموظفين. ولأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين، يقدم هذا الطلب عادة ويُنْتِ في أمره قبل سنة من إكمال الموظف المدة الموحدة لانتدابه وقبل عملية التنقل السنوية بحيث لا تدرج وظيفته في موجز إعلانات الوظائف المقرر إخلاؤها في السنة التالية. <b>(The Revised Selection Process for Heads of WHO Office (HWO), note for Regional Human Resources Managers, WHO HRD/GTM, Provided by the PO, but n/a)</b> عملية الاختيار المنقحة لرؤساء مكتب منظمة الصحة العالمية، مذكرة لمديري الموارد البشرية الإقليميين، منظمة الصحة العالمية تنمية الموارد البشرية/إدارة السفر على مستوى العالم، مقدمة من مسؤول البرنامج، لكنها غير متاحة.</p>	<p><b>Human Resources Division Director Memorandum to Regional Directors (13 March 2015)</b> (مذكرة لمدير شعبة الموارد البشرية إلى المديرين الإقليميين (١٣ آذار/مارس ٢٠١٥)) وعقب قيام شعبة الموارد البشرية في المقر بعملية تخطيط لتعاقب الموظفين في عام ٢٠١٣، يجري توسيع نطاق الممارسة لتشمل المكاتب الإقليمية، ويُطلب إلى رؤساء المكاتب الإقليمية بيان خيار ملائم لمستقبل الوظائف التي ستصبح شاغرة بسبب حالات التقاعد.</p>
<p>المنظمة العالمية للملكية الفكرية</p>	<p>المنظمة العالمية للملكية الفكرية، استراتيجية الموارد البشرية ١٥/٢٠١٣، المرفق الثاني من التقرير السنوي عن الموارد البشرية الذي أعده المدير العام، WO/CC/67/2، (٢٢ تموز/يوليه ٢٠١٣)، وبالإضافة إلى إصلاح نظام العقود [...] تم إعداد [...] سياسة جديدة للموارد البشرية بشأن [...] التنقل الداخلي، والمبادئ التوجيهية للتخطيط لتعاقب. (الفقرة ٣٩) وثمة مخاطرة أخرى تواجهها المنظمة العالمية</p>	<p><b>WIPO, "Develop organizational design: workforce planning guidelines" (15 May 2015), p. 4</b> (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، "وضع التصميم التنظيمي: المبادئ التوجيهية لتخطيط القوى العاملة"). يتيح التخطيط للقوة العاملة الأساس لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، الأمر الذي يمكنها من التخطيط الاستراتيجي لتلبية الاحتياجات الحالية والمقبلة من القوى العاملة، كما يمنع المفاجآت غير الضرورية</p>	<p>المنظمة العالمية للملكية الفكرية، استراتيجية الموارد البشرية ١٥/٢٠١٣، التقرير السنوي بشأن الموارد البشرية (WO/CC/67/2) المرفق الثاني، الصفحة ٨ ١-٥- التخطيط لتعاقب الموظفين في الوقت المناسب سوف تُدرج التقاعدات المقبلة في خطة سنوية للقوة العاملة.</p>
<p>المنظمة العالمية للملكية الفكرية</p>	<p>المنظمة العالمية للملكية الفكرية، استراتيجية الموارد البشرية ١٥/٢٠١٣، المرفق الثاني من التقرير السنوي عن الموارد البشرية الذي أعده المدير العام، WO/CC/67/2، (٢٢ تموز/يوليه ٢٠١٣)، وبالإضافة إلى إصلاح نظام العقود [...] تم إعداد [...] سياسة جديدة للموارد البشرية بشأن [...] التنقل الداخلي، والمبادئ التوجيهية للتخطيط لتعاقب. (الفقرة ٣٩) وثمة مخاطرة أخرى تواجهها المنظمة العالمية</p>	<p><b>WIPO, "Develop organizational design: workforce planning guidelines" (15 May 2015), p. 4</b> (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، "وضع التصميم التنظيمي: المبادئ التوجيهية لتخطيط القوى العاملة"). يتيح التخطيط للقوة العاملة الأساس لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، الأمر الذي يمكنها من التخطيط الاستراتيجي لتلبية الاحتياجات الحالية والمقبلة من القوى العاملة، كما يمنع المفاجآت غير الضرورية</p>	<p>المنظمة العالمية للملكية الفكرية، استراتيجية الموارد البشرية ١٥/٢٠١٣، التقرير السنوي بشأن الموارد البشرية (WO/CC/67/2) المرفق الثاني، الصفحة ٨ ١-٥- التخطيط لتعاقب الموظفين في الوقت المناسب سوف تُدرج التقاعدات المقبلة في خطة سنوية للقوة العاملة.</p>

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالحالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد
<p>للملكية الفكرية هي فقدان المعارف والقدرات مع رحيل المتخصصين المعروفين في مجال الملكية الفكرية، وتشمل تدابير التخفيف من وطأة مثل هذه المخاطر التخطيط لتعاقب، والتدريب، وحوافز التطوير الوظيفي للخبراء شديدي التخصص. (الفقرة ٤٧)</p> <p>المرفق الثاني، الصفحة ٤</p> <p>ويصعب تحقيق عمليات إعادة هيكلة القوة العاملة اللازمة لمعالجة المشاكل الهيكلية [...] في ظل انخفاض معدل دوران الموظفين في المنظمة العالمية للملكية الفكرية [...] فيلزم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين، واستراتيجية توظيف وغير ذلك من التدابير الأخرى لتحقيق إعادة الهيكلة اللازمة.</p> <p>وتوظف المنظمة العالمية للملكية الفكرية بعض المتخصصين ذوي المهارات الفائقة والشهرة العالمية في مجال الملكية الفكرية. ونقص المعارف والقدرات برحيل هؤلاء الخبراء قد يعرض المنظمة لمخاطر كبيرة. والتدابير المتخذة للتخفيف من هذه المخاطر يجب أن تتضمن تخطيط تعاقب الموظفين، والتدريب، وحوافز مناسبة للتطوير الوظيفي. (المرفق الثاني، الصفحة ٤)</p>	<p>في الحفاظ على قوة عمل مستقرة [...]؛ وتمثل أهداف عملية تخطيط قوة العمل في توفير/وضع: [...]؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤية واضحة للوظائف المفتوحة الرئيسية ولإعادة التنسيق المطلوبة؛</li> <li>- خطط لتعاقب الموظفين ذوي المواهب الحيوية والأدوار الرئيسية بما في ذلك آليات مرنة لتوفير الموارد؛</li> <li>- فهم لقوام القيادة والمواهب العامة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية؛</li> <li>- عملية راسخة للتفكير التعمق في تخطيط القوة العاملة والتحدث بشأنها.</li> </ul>	<p>سوف تراجع الوظائف التي تصبح شاغرة بسبب التقاعد لتحديد الحاجة المستمرة، وكفاية التوصيف الوظيفي، ومستوى الرتبة. وأي مخاطر تتعلق بفقدان المعارف المؤسسية وتدابير التخفيف هي أيضاً جزء من عملية التخطيط.</p> <p><b>(Guidelines: Succession Planning (13 May 2013))</b></p> <p>(المبادئ التوجيهية: التخطيط لتعاقب) (١٣ أيار/مايو ٢٠١٣))</p> <p>فات أوانه واستعريض عنه:</p> <p>التخطيط لتعاقب الموظفين هو عملية تسعى فيها المنظمة إلى استباق احتياجها فيما يتعلق بمغادرة الموظفين بسبب التقاعد. وسيشمل ذلك النظر في احتياجات التوظيف الحالية والمقبلة، وتوافر المواهب الداخلية، وتنمية قدرات الموظفين وتدريبهم، واستبقاء المعارف الرئيسية في المنظمة.</p> <p>والتخطيط لتعاقب الموظفين هو جزء لا يتجزأ من تخطيط القوة العاملة الذي يجري في سياق عملية الميزنة لفترة السنتين).</p>	
<p>وتوظف المنظمة العالمية للملكية الفكرية بعض المتخصصين ذوي المهارات الفائقة والشهرة العالمية في مجال الملكية الفكرية. ونقص المعارف والقدرات برحيل هؤلاء الخبراء قد يعرض المنظمة لمخاطر كبيرة. والتدابير المتخذة للتخفيف من هذه المخاطر يجب أن تتضمن تخطيط تعاقب الموظفين، والتدريب، وحوافز مناسبة للتطوير الوظيفي. (المرفق الثاني، الصفحة ٤)</p>	<p><b>WIPO internal memorandum on preparation for submissions to the Program and Budget 2016/17 (15 January 2015), annex III: Detailed Guidelines for the preparation of the Program and Budget 2016/17, p. 7</b></p> <p>[مذكرة داخلية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية بشأن إعداد الطلبات المقدمة إلى البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦/٢٠١٧ (١٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٥)، المرفق الثالث: مبادئ توجيهية مفصلة من أجل إعداد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٦/٢٠١٧، الصفحة ٧].</p> <p>بيّن السبب في توقع شعور الوظيفة ذات العقد محدد المدة وتوقيت حدوثه، وما إذا كان يلزم تعيين موظف بديل.</p>	<p><b>WIPO internal memorandum on post management guidelines (13 June 2014)</b></p> <p>(المنظمة العالمية للملكية الفكرية، مذكرة داخلية بشأن المبادئ التوجيهية المتعلقة بإدارة</p>	

المنظمات المشاركة	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة في السياسات أو المبادئ التوجيهية أو خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/ التخطيط للقوة العاملة فيما يتعلق بالمخالات ذات الأولوية مثل حالات التقاعد	الإشارة إلى التخطيط لتعاقب الموظفين/التخطيط للقوة العاملة في التقارير والوثائق الأخرى
		<p>الوظائف (١٣ حزيران/يونيه ٢٠١٣)).</p> <p>ينبغي أن يشمل اقتراحكم عناصر التخطيط لتعاقب الموظفين التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم المخاطر الناجمة عن فقدان المعارف/الكفاءات الحيوية؛</li> <li>- التدابير التي يتعين اتخاذها لصون/نقل المعارف التي يملكها الموظف المتقاعد؛</li> <li>- الخطة الزمنية المقترحة لإدارة التعاقب.</li> </ul>		
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية		<b>(WMO Standing Instructions (Statement of Basic WMO Human Resources Policies and Procedures), Human Resources Division, July 2015, Chapter 4</b>	<b>WMO, Report of the meeting of the Financial and Human Resources Review Committee, Office of the Secretary-General 1/2015 (13 May 2015), para. 6</b>	مذكرات من المقابلات التي أجريت مع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية:
		[التعليمات الدائمة للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (بيان السياسات والإجراءات الأساسية للمنظمة في مجال الموارد البشرية)، شعبة الموارد البشرية، تموز/يوليه ٢٠١٥، الفصل ٤] (مقدمة من: موظف البرامج، ولكنها غير متاحة)	[المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، تقرير اجتماع لجنة استعراض الموارد المالية والبشرية، مكتب الأمين العام ٢٠١٥/١ (١٣ أيار/مايو ٢٠١٥)، الفقرة ٦]	ذكر الذين أجريت معهم مقابلات أنهم يعتبرون تخطيط القوة العاملة جزءاً من عملية الميزانية التي تجرى كل أربع سنوات، وتتنبأ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال السنوات الأربع التالية.
			يبحث الاجتماع خطة تعاقب الموظفين حتى أيار/مايو ٢٠١٦، ولاحظ التقاعد في غضون وقت قصير في وظيفتين في الأرصاد الجوية للملاحة الجوية و٣ وظائف في أنشطة التنمية والأنشطة الإقليمية [...]؛ وشدد على أهمية اختيار المرشحين ذوي إمكانية التطوير الوظيفي وضرورة الشروع في عملية الاستقدام في الوقت المناسب [...] وأشار الاجتماع كذلك إلى أهمية وجود خطة تعاقب الموظفين لإعادة توصيف أو تقييد وظائف الأمانة حسب الضرورة.	

مقارنة بين الممارسات الحالية للتخطيط لتعاقب الموظفين من حيث اتخاذ الخطوات الأساسية للتخطيط لتعاقب

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الموظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياطيات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
الأمم المتحدة والصناديق والبرامج والمكاتب			
الأمم المتحدة*	قام مشروع الأمانة العامة للأمم المتحدة التجريبي لتخطيط القوة العاملة، بوصفه أحد الأنشطة الرئيسية في تحديد الطلب على المواهب وتعريفه لأغراض المبادرة الرائدة لشعبة الخدمات الطبية/مكتب إدارة الموارد البشرية/إدارة الشؤون الإدارية، بتقسيم قوة العمل في هذه الشعبة إلى أربعة أنواع من الأدوار. ووضع هذا التقسيم على رأس القائمة نوع الأدوار ذات "الأهمية الحيوية"، ويمثل نسبة ١٠-١٥ في المائة من القوة العاملة في شعبة الخدمات الطبية/مكتب إدارة الموارد البشرية/ إدارة الشؤون الإدارية. ويعترف المشروع التجريبي الأدوار ذات الأهمية الحيوية بأهمها "الأدوار التي في حال شغورها أو شغلها بأفراد ليسوا الأفضل أداءً/مكتلمي الأداء، تشكل خطراً كبيراً على تنفيذ الاستراتيجية". وتعتبر الأمانة العامة في عداد المناصب الرئيسية بعض وظائف الدعم من الرتب العليا في		
	*) تنطبق السياسات أيضاً على موظفي البرامج: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة إدارة الشؤون الإدارية		
	إدارة الدعم الميداني		
	إدارة شؤون الإعلام		

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	بمما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب وبمجامع المواهب (بمما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
	بمجاللات الإدارة، والبحوث/توليد المعارف، وإدارة البرامج وتوفير المعارف، التي يضطلع بها كبار موظفي الخدمات العامة (برتبة خ ع-٧).		
اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	ويصف برنامج إدارة التعاقب التابع لإدارة الدعم الميداني الوظائف بأنها حيوية بسبب تعقيد الدور الذي تؤديه، وتأثيره على تنفيذ الولاية، والموارد، وتنفيذ خطة أعمال دعم البعثة. والوظائف العليا ذات الأهمية الحيوية في البعثة هي وظيفة رئيس دعم البعثة (ف-٥ إلى مد-١)، ونائب مدير دعم البعثة (مد-١)، ومدير دعم البعثة (مد-٢).	ويتبع مركز التقييم التجريبي التابع لإدارة الدعم الميداني للأمم المتحدة النموذج المتبع في صندوق الأمم المتحدة للسكان. وهو يتألف من عملية تقييم تُجرى على مدى يومين ويضطلع بها علماء نفس تنظيميون مستقلون وتشمل العناصر التالية: مقابلات تغطي الطموحات الوظيفية، والانخراط في ولاية إدارة الدعم الميداني، والقيم والكفاءات الأساسية والكفاءات الإدارية للأمم المتحدة، والمزيد من استكشاف نتائج القياسات النفسية من قبيل التدريب التمثيلي، والأنشطة الجماعية، والتمارين الكتابية، والعروض. وأفادت إدارة الدعم الميداني بأنه يجري الآن إعداد مواصفات الوظائف و/أو اختصاصاتها لكل وظيفة، وتشتمل دائماً على الاعتبارات السياسية والجغرافية والجنسانية، وعلى المعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة للوظيفة. ويتمثل النشاط الرئيسي لتعزيز عملية اختيار مدير دعم البعثة/رئيس دعم البعثة في استخدام نهج مركز التقييم التجريبي لبناء مجمع لأصحاب المواهب اللازمة لوظائف مديري دعم البعثات برتبة مد-٢.	يهدف برنامج إدارة الدعم الميداني لإدارة تعاقب الموظفين الذي استُحدث في أوائل عام ٢٠١٥ إلى تهيئة المرشحين ذوي الإمكانيات العالية، لتمكين شعبة الموظفين الميدانيين في إدارة الدعم الميداني من تعزيز قدرتها على إحلال الموظفين في جميع المجالات البالغة الحيوية للوظائف القيادية لدعم البعثات (من الرتبة ف-٥ إلى الرتبة مد-٢).
	حددت إدارة شؤون الإعلام الوظائف التالية بوصفها حيوية : (أ) مدير الشعبة (مد-١)؛ (ب) رؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى)		

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
		استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
	(ف-٥)؛ (ج) الموظفون الفنيون (ف-٤ وف-٣)		
	لم تحدد أي مهام/وظائف رئيسية لأغراض التخطيط لتعاقب الموظفين في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا. غير أن تركيز التخطيط لتعاقب الموظفين ينطبق في المقام الأول على الإدارة/القيادة (مد-١)؛ والإدارة الوسطى (ف-٥)؛ والموظفين (ف-٤ وف-٣)؛ وكبار موظفي الدعم (خ-٧).		
برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز	توجد الوظائف الرئيسية لبرنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز في أكثر من ٩٠ بلداً وتضطلع جميعها بمسؤوليات إدارية. ونظراً لأهمية العمل على الصعيد القطري لتحقيق أهداف استراتيجية البرنامج المشترك، فإن الوظائف الرئيسية للتخطيط لتعاقب تتمثل في المديرين القطريين للبرنامج المشترك، ومسديري مكاتب الاتصال والمديرين الإقليميين، بالإضافة إلى وظائف المديرين في المقر.		يستخدم البرنامج المشترك الدورات الدراسية الداخلية والخارجية لتنمية قدرات موظفيه وإعدادهم لتولي الأدوار القيادية. وقد أُعيدَ برنامج القيادة للمرأة بالاشتراك بين البرنامج المشترك وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة.
مركز التجارة الدولية	لا يحدد مركز التجارة الدولية الوظائف الرئيسية بأي شكل من الأشكال.		
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	يرى البرنامج الإنمائي بتركيزه على المستوى القطري، أن المناصب الرئيسية هي وظائف المديرين القطريين (برتبة مد-١ أو ف-٥)، ونواب الممثلين المقيمين أو نواب المديرين القطريين (برتبة مد-١ أو ف-٥ أو ف-٥).	تم وضع النموذج المستخدم لاستعراض المواهب في البرنامج الإنمائي داخل المنظمة. ويستخدم النموذج مجموعة من التقييمات المستقلة والمؤسسية، فضلاً عن استعراض مؤسسي للمواهب اللازمة لشغل المناصب الإدارية ذات الأهمية الحيوية. ويستند استعراض المواهب	في عام ٢٠١٥، استحدث البرنامج الإنمائي نهجاً مصمماً خصيصاً لتنمية القدرات القيادية يطلق عليه "مسار تنمية القيادات" بالاستناد إلى صيغة التعلم ١٠-

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
	٤)، ومقرها في المكاتب القطرية. بيد أن البرنامج، حالما يرسخ التخطيط لتعاقب الموظفين في هذه الوظائف، سينظر في توسيع نطاقه ليشمل وظائف أخصائي العمليات.	إلى خمس كفاءات أساسية وإلى خبرة المرشح للوظيفة. ويقوم نهج مركز تقييم البرنامج الإنمائي على أفضل الممارسات المشاهدة على نطاق وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها (أي مكتب تنسيق العمليات الإنمائية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)) فضلا عن المنظمات الخارجية.	٢٠-٧٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).
	ويجري تقييم المرشحين في البرنامج بواسطة فريق من كبار الموظفين في مركز للتقييم تديره جهة موردة تُشترى خدماتها. ويُبنى التقييم على الكفاءات الأساسية للبرنامج الإنمائي ومواصفات الوظائف التي يتعين شغلها. ويشمل التقييم تمارين جماعية قائمة على سيناريوهات، وتقيماً تقنياً، وتمريناً خطياً، وتعقيماً على جميع الجوانب، واستباناً للشخصية المهنية، وتقيماً للقدرات المنطقية اللفظية والعددية.	ويجري تقييم المرشحين في البرنامج بواسطة فريق من كبار الموظفين في مركز للتقييم تديره جهة موردة تُشترى خدماتها. ويُبنى التقييم على الكفاءات الأساسية للبرنامج الإنمائي ومواصفات الوظائف التي يتعين شغلها. ويشمل التقييم تمارين جماعية قائمة على سيناريوهات، وتقيماً تقنياً، وتمريناً خطياً، وتعقيماً على جميع الجوانب، واستباناً للشخصية المهنية، وتقيماً للقدرات المنطقية اللفظية والعددية.	٢٠-٧٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).
	ويركز هذا البرنامج على تحديد من يخلفون على الوظائف الخاضعة للتناوب من الرتبة مد-١، أو ف-٥ أو ف-٤ التي ستصبح شاغرة.	ويركز هذا البرنامج على تحديد من يخلفون على الوظائف الخاضعة للتناوب من الرتبة مد-١، أو ف-٥ أو ف-٤ التي ستصبح شاغرة.	٢٠-٧٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).
	وتم إعداد النموذج لتكوين هذا المجموع من الموظفين داخلياً واستغرق تصميمه ١٠ أشهر. ويستخدم البرنامج مجموعة من التقييمات المستقلة والمؤسسية، فضلاً عن استعراض مؤسسي للمواهب اللازمة لشغل المناصب الإدارية ذات الأهمية الحيوية.	وتم إعداد النموذج لتكوين هذا المجموع من الموظفين داخلياً واستغرق تصميمه ١٠ أشهر. ويستخدم البرنامج مجموعة من التقييمات المستقلة والمؤسسية، فضلاً عن استعراض مؤسسي للمواهب اللازمة لشغل المناصب الإدارية ذات الأهمية الحيوية.	٢٠-٧٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).
	وبالإضافة إلى ذلك، تعمل موجزات المواهب المستخدمة في عملية الاختيار بمثابة وصف للمهارات المتاحة في هذه المجموعة من المواهب.	وبالإضافة إلى ذلك، تعمل موجزات المواهب المستخدمة في عملية الاختيار بمثابة وصف للمهارات المتاحة في هذه المجموعة من المواهب.	٢٠-٧٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).
	وتستغرق دورة كل مجمع للمرشحين ٣ أو ٤ أشهر	وتستغرق دورة كل مجمع للمرشحين ٣ أو ٤ أشهر	٢٠-٧٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
		تقريباً. وتقدم الترشيحات لمجامع المرشحين ويتم إقرارها من مديري و/أو نواب مديري مكتب البرنامج الإنمائي التسعة. وتوثق النتائج في قاعدة بيانات مجمع المرشحين وفي محفوظات التقييم. ولأغراض برنامج مجامع مرشحي البرنامج الإنمائي، تضع الاستراتيجية الجنسانية معايير صارمة للتأكد من وجود موظفات مؤهلات بين المرشحين لهذه المجامع.	
صندوق الأمم المتحدة للسكان	تتمثل الوظائف ذات الأهمية الحيوية في صندوق الأمم المتحدة للسكان في الوظائف العليا الموجودة في المكاتب الإقليمية والقطرية، وهي: الممثلون (مد-١ وف-٥)، ونواب الممثلين (ف-٥ وف-٤)، ومديرو العمليات الدولية (ف-٥ وف-٤). وجميعها منوط بها مسؤوليات إدارية؛ وأعلى تلك الأدوار تناط بها أيضاً مسؤوليات تمثيلية.	يوجه الصندوق مرة واحدة في السنة دعوة للإعراب عن الاهتمام بأي من الأدوار لمجمع القيادات على الصعيدين الداخلي والخارجي. وعادة ما يصل عدد المرشحين الراغبين في الانضمام إلى المجمع الذين يجري تقييمهم في كل عام إلى ٤٠ مرشحاً. وبمجرد الوقوف على وظيفة قيادية ستصبح شاغرة، يعمّم الإعلان عن شغور تلك الوظيفة على أعضاء مجمع القيادات لكي يعربوا عن اهتمامهم، ويمكن أن يتم تنسيبهم خلال مهلة قصيرة، رهناً بموافقة المدير الإقليمي، وفريق التنسيب، والمدير التنفيذي. ولا يُنشر مطلقاً الإعلان عن وظيفة شاغرة خارجياً إلا إذا لم يتسنّ، بعد عدة محاولات، تحديد أي مرشح في المجمع لشغلها.	
		ويتمّ مرشحو الصندوق للإدراج في مجمع القيادات بتقييم شامل. ويشمل مركز التقييم عدة عناصر، منها القياسات النفسية، واستبيانات الشخصية، والتعقيب من جميع الجوانب، والتأملات الوظيفية، والمقابلات، ودراسات الحالات الفردية، وعمليات تمثيل الأدوار، والعمل الجماعي، والعروض المرتبطة بالوظيفة المعنية. ويزيد إدراج مركز التقييم جودة عملية اختيار المرشحين لشغل الأدوار ذات الأهمية الحيوية بوجه عام. وبالنسبة للوظائف التي لا يمكن شغلها بمرشحين من	



المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياطيات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
		<p>مجمع القيادات، تتم أحياناً تعيينات وتقييمات مخصصة. أما في حالة المناصب التنفيذية المخصصة، فيستعين الصندوق بشركة معنية بالبحث عن مسؤولين تنفيذيين لتحديد المرشحين المناسبين. وفيما يتعلق باختيار محدد، سواء في سياق الشواغر الخاضعة للتناوب أو الشواغر العادية، لا يجري التوفيق بين الموصفات الوظيفية لأفراد المجمع والدور الذي سيُضطلع به فحسب وإنما أيضاً بينها وبين السياق القطري.</p> <p>وفي اختيار المرشحين للمجمع القيادي للصندوق، تقوم المنظمة على نحو استباقي بإيجاد توازن بين المرشحين الداخليين/الخارجيين، ونوع الجنس، والجغرافيا، والتنوع الوظيفي، والمهارات اللغوية.</p>	
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	تشمل موجزات مواصفات الوظائف الرئيسية للمفوضية المديرين ونواب المديرين (مد-١ ومد-٢)، وكذلك الممثلين (ف-٤ إلى مد-٢). أما الأخصائيون والخبراء فمدرجون في المناصب الرئيسية ولكنهم عادة ما يضطلعون بنوع من المسؤوليات الإدارية.	تصدر المفوضية كل سنتين الخلاصات الوافية والإضافات وشواغر المسار السريع لجميع الوظائف بصرف النظر عن الرتبة والأقدمية. ويُعلن عن الوظائف التي ستصبح شاغرة داخلياً، أو داخلياً وخارجياً. وبعد الإعلان عن إحدى الوظائف، يتقدم الموظفون الداخليون الذين يُتوقع منهم التناوب لشغل الوظائف، وتفحص شعبة إدارة الموارد البشرية طلباتهم من حيث الأهلية والملاءمة، وفقاً للسياسات والإجراءات المتعلقة بالانتدابات. وفي أعقاب عملية للتصفية، يقوم المديرين والوحدات الفنية بتقييم المرشحين المدرجين في قوائم التصفية. وتستعرض شعبة إدارة الموارد البشرية آراء المديرين وتقييمهم الفني بغية التوصل إلى توفيق شامل. وفي حال عدم وجود أي مرشحين داخليين يمكن مطابقتهم بالوظائف، تعلن شعبة إدارة الموارد البشرية عن المرشحين الخارجيين الذين تقدموا بطلبات لشغل الوظائف المعلن عنها خارجياً. ثم يجري أيضاً تقييم المرشحين الخارجيين بواسطة المديرين	برنامج القيادة الاستراتيجية للموظفين من الرتبتين مد-١ ومد-٢

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياطيات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
		والوحدات الفنية في إطار مقابلات إلزامية وبمشاركة من الشعبة.	
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	يجري بصفة سنوية تحديد الممثلين القطريين (مد-١ ومد-٢) عن طريق عملية لتناوب كبار الموظفين وإعادة انتدابهم.	يجري الاضطلاع حالياً في اليونيسيف بمبادرة تجريبية لاكتشاف المواهب تركيز على المرأة ومواطني البلدان المستفيدة من البرامج، بغية تقييمهم وإعدادهم لشغل الوظائف القيادية.	
		ويدرج الأشخاص في مجموعات المواهب عن طريق ثلاث آليات رئيسية، هي: المرشحون الموصى بهم من عملية توظيف عادية ولكن لم يتم تعيينهم، والمرشحون الذين اجتازوا بنجاح عملية إعلان عام عن شغور تمهدف إلى ملء مجموعات المواهب، ويوضع الموظفون العاملون في مراكز عمل شاقة في كل من مجموعات المواهب ويكونون متاحين للتعيين بالاختيار المباشر.	
		ويوجد حالياً في اليونيسيف أكثر من ٨٣٠ مرشحاً في مجموعات المواهب، منظمين في ٣٢ مجالاً وظيفياً أو من المجالات ذات الأولوية، بدءاً من تنمية قدرات المراهقين والشباب إلى المياه والصرف الصحي. وتمثل مجموعات المواهب في الرتبتين ف-٣ وف-٤ ما تزيد نسبته على ٧٥ في المائة من جميع المرشحين.	
		وتسعى اليونيسيف إلى الحفاظ على التنوع والتوازن في تكوين مجموعات المواهب - وبينما لا يزال يلزم العمل من أجل تحقيق التكافؤ بين الجنسين، فقد تحقق بعض التوازن من حيث التنوع الجغرافي وموجزات المواصفات الداخلية/الخارجية.	
		ويتعين تقييم المتقدمين لشغل الوظائف باعتبارهم مرشحين مناوئين مناسبين وإقرارهم من جانب فريق استعراض كبار الموظفين من أجل إدراجهم في مجموعة المواهب.	

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
	يركز التخطيط لتعاقب الموظفين في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بشكل خاص على الأدوار الحيوية في مجال الأعمال التي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، أدوار القيادات المؤسسية وبعض الأدوار الفنية.	يهدف المكتب إلى إعداد مجمع من المهنيين الموهوبين الذين يمكن اختيارهم للاضطلاع بالأدوار الإدارية والقيادية من خلال برنامجه للقيادات الناشئة، وهو برنامج لتنمية قدرات الموظفين الذين يتمتعون بإمكانات عالية للقيادة.	برنامج القيادات الناشئة التابع للمكتب هو برنامج مدته ١٥ شهراً لتنمية المهارات القيادية لدى الموظفين المتمتعين بإمكانات عالية لشغل الأدوار القيادية.
			ويهدف البرنامج إلى: التركيز على تنمية قدرات الموظفين ذوي الأداء الرفيع والإمكانات العالية، والاحتفاظ بمواهبهم ودعم الخطة الاستراتيجية للمكتب؛ وإعداد مجمع من المهنيين الموهوبين الذين يمكن اختيارهم للاضطلاع بالأدوار الإدارية والقيادية في المكتب، وزيادة تمثيل المرأة والموظفين من البلدان المستفيدة من البرامج في قيادات المكتب.
			ويشكل المشاركون البالغ عددهم ٥٠ مشاركاً من جميع مراكز العمل التابعة للمنظمة، مجموعة متنوعة ومتوازنة من حيث نوع الجنس والجنسية والخلفية المهنية. وقد وقع الاختيار على هؤلاء المشاركين من خلال عملية تنافسية في أعقاب دعوة مفتوحة إلى تقديم الطلبات.

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	وَأفادت الأونروا بأنه جرى تحديد وظائف نواب المديرين بوصفها ذات أهمية حيوية بسبب طبيعتها وصعوبة الاستقدام لشغلها.	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)	تحدد هيئة الأمم المتحدة للمرأة للوظائف من الرتبة ف-٥ وما فوقها باعتبارها وظائف رئيسية، ولا سيما وظائف الممثلين القطريين ورؤساء المكاتب/ الأقسام/الشعب.		
هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)	تتمثل الوظائف ذات الأهمية الحيوية للبرنامج في المديرين القطريين (مد-٢، ومد-١، وف-٥).	اتخذت خطوة أولية في برنامج الأغذية العالمي، في عام ٢٠١٤ لاستعراض شاغلي وظائف المديرين القطريين (مد-٢، ومد-١، وف-٥)، لتقييم إمكاناتهم واستعدادهم للقيام بأدوار أعلى. وفي عام ٢٠١٥، أنشأ رئيس فرع نشر المواهب وإدارة الوظائف فرقة عمل معنية بالسياسات ولها ثلاثة أفرقة عاملة؛ ويركز أحد الأفرقة العاملة على عمليات استعراض المواهب.	ذكر مسؤولو برنامج الأغذية العالمي أن برنامجهم الجديد للتعلم يستند إلى صيغة التعلم ١٠-٢٠ (انظر الفقرة ١٣٨ أعلاه).
برنامج الأغذية العالمي	أما مركز التقييم فيمثل تجربة جديدة تماماً بالنسبة لبرنامج الأغذية العالمي. وفي عام ٢٠١٥، أنشأ البرنامج فريقاً عاملاً يركز على مراكز التقييم. ويهدف الفريق العامل إلى تجميع المعلومات عن التجارب السابقة للبرنامج الإنمائي في إدارة مراكز التقييم للمنسقين المقيمين، بما في ذلك أمثلة على الموردّين المستخدمين لإدارة هذه المراكز، كما يهدف إلى الاستفادة من تجارب الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية واليونيسيف. وسوف تبدأ مراكز التقييم عملها في خريف عام ٢٠١٥. وخلال الفترة الانتقالية الأولية، يعتزم البرنامج إدارة جولة واحدة أو جولتين من مراكز التقييم وبعد ذلك سيضطلع بإدارتها مرتين في السنة.		

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياطيات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية			
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	في منظمة الأغذية والزراعة، تتمثل الوظائف الحيوية عادة في ممثلي المنظمة على المستوى القطري (ف-٥ ومد-١).	تدير منظمة الأغذية والزراعة مركزاً لتقييم الإدارة منذ عدد من السنوات بغية تقييم الكفاءات الإدارية للموظفين في الرتبين ف-٤ وف-٥ وما فوقهما. وقد تمثل الغرض من مركز التقييم خلال السنتين الماضيتين فيما يلي: (أ) أن يوفر أساساً لمواصلة التنمية (ب) أن يكون عنصراً من عناصر عملية الاختيار للوظائف العليا (مد-١ وما فوقها) ووظائف ممثلي المنظمة.	يتمتع مديرو منظمة الأغذية والزراعة (من الرتب ف-٢ إلى ف-٤) بإمكانية الالتحاق ببرنامج تأسيسي في مجال الإدارة. أما المديرون في الرتبة ف-٥ وما فوقها، فلهم برنامج مخصص لتعزيز الكفاءات القيادية لديهم. وكلا البرنامجين متماشيان مع إطار الكفاءات في المنظمة، الذي اعتمد في عام ٢٠١٤.
		وقد استعاض عن مركز تقييم الإدارة في آذار/مارس ٢٠١٥ باستعراض افتراضي للتقييم، يتبع نفس النموذج. ويشكل الاستعراض الافتراضي للتقييم الآن جزءاً من عملية ترقية المرشحين الداخليين والخارجيين وتوظيفهم على حد سواء. ويجري النظر في الوقت الحاضر في توسيع نطاق هذه العملية لتشمل الوظائف برتبة ف-٥. ويتاح للمرشحين المختارين دخول برنامج لتوجيه الرؤساء التنفيذيين من أجل العناية بمجالات التطوير التي يجري تبينها من خلال الاستعراض. ولم تُنشأ هذه الآليات في المنظمة مجرد شغل "الوظائف الرئيسية"، ولكنها يمكن بالطبع أن تستخدم لهذا الغرض عندما يتم تحديد هذه الوظائف الرئيسية ويكون من الضروري شغلها. وقد أعدت قوائم بالمرشحين المقبولين، وخاصة بالنسبة لعمليات الطوارئ (أزمات المستوى - ٣، على سبيل المثال) من أجل النشر السريع للموظفين في حالة الأزمات. وبالإضافة إلى ذلك، توجد قوائم التوظيف ويشغلها المرشحون (الدخليون والخارجيون) الذين استجابوا للإعلانات عن الشواغر، واعتبروا مناسبين، فأدرجوا في قوائم التصفية وأقرهم المدير العام ولكنهم لم يعينوا في الوظيفة المعنية بالذات. وتشكل هذه القوائم مصدراً للمرشحين المؤهلين الذين أعربوا عن اهتمام بتغيير مهامهم والذين يمكن تعيينهم على وظيفة في	





المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
			برامج التعلم والقيادة
			استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياجات منها وقنوات الإمداد بها)
			وتوجد جميع الوظائف الرئيسية في المقر.
الاتحاد الدولي للاتصالات	يدرج الاتحاد الدولي للاتصالات ضمن الأدوار القيادية أدوار كبار المستشارين (برتبيتي ف-٥ ومد-٢)، وهم يضطلعون جميعاً بمسؤوليات إدارية. ولم يكن لدى الاتحاد في السابق إطار للكفاءات، ولكنه أنشأ إطاراً من هذا القبيل مؤخراً، وهو على وشك التنفيذ. وبالإضافة إلى الكفاءات الأساسية، يعتزم الاتحاد وضع قائمة بالكفاءات ذات المنحى الوظيفي (الكفاءات المرتبطة بالتوصيف الوظيفي للمنصب المعني).		
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	تشمل الوظائف الرئيسية في اليونسكو المناصب من رتبة المدير فما فوقها، سواء في المقر أو في الميدان (من الرتبة مد-١ إلى رتبة مساعد المدير العام)، بما في ذلك المدبرون (من الرتبتين مد-١ ومد-٢) ورؤساء المكاتب الميدانية (من الرتبة ف-٥) فضلاً عن وظائف المعهد (برتبيتي مد-١ ومد-٢).		
	وجميع هذه الوظائف بالغة الأهمية للبعثات وتتطلب مهارات راسخة، كما تتطلب، على المستويات الأعلى، نطاقاً واسعاً من المهارات والخبرة الإدارية. وتعتبر وظائف موظفي الشؤون المالية والإدارية في المكاتب الميدانية أيضاً وظائف رئيسية (من الرتبة ف-٢ إلى الرتبة ف-٤).		



المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)	تشمل الوظائف الرئيسية المهام التالية في المقر: المدير العام، والمسؤول التنفيذي الأول، والمديرون الإداريون، والإدارة الاستراتيجية والقيادة (مد-٢)، ومديرو الأفرع - الإدارة الاستراتيجية للمجالات المواضيعية (مد-١)، ورؤساء الوحدات (مديرون من الرتبة ف-٥) . أما الوظائف الرئيسية بعيداً عن مقر اليونيدو فهي: مديرو المكاتب الإقليمية (مد-١) وممثلو المكاتب القطرية (ف-٥).	استعراضات ومراكز تقييم المواهب ومجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياطيات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
منظمة السياحة العالمية	وبعض الوظائف المتخصصة في اليونيدو (من الرتبة ف-٢ إلى الرتبة ف-٤) ذات المسؤوليات الإشرافية والكائنة في المقر تعتبر أيضاً مناصب رئيسية.	وبعض موظفي الدعم في كل من مقر اليونيدو والميدان يشغلون كذلك مناصب رئيسية.	
الاتحاد البريدي العالمي	لا تحدد منظمة السياحة العالمية الوظائف الرئيسية بأي شكل من الأشكال.	لا يحدد الاتحاد البريدي العالمي الوظائف الرئيسية بأي شكل من الأشكال.	
منظمة الصحة العالمية	لا تحدد منظمة الصحة العالمية الوظائف الرئيسية بأي شكل من الأشكال.	تستخدم المنظمة قائمة برؤساء المكاتب القطرية. ويلزم أن يكون الموظفون سابقى التأهيل لكي يُدرجوا في القائمة. ولهذا السبب، يجرّ الموظفون من خلال مركز متطور للتقييم يتولى فرزهم واختيار المرشحين الذين يملكون المواصفات الوظيفية الملائمة للوظيفة المعنية.	اعترف ممثلو المنظمة بأنها لا تستطيع تحمل تكلفة وضع برنامج تدريبي لإعداد من يخلفون على الوظائف.
			ولذلك، يهتم المسؤولون عن التدريب باستكشاف

المنظمات المشاركة	المستوى ألف	المستوى باء	المستوى جيم
	الوظائف والكفاءات ذات الأهمية الحيوية (بما في ذلك الموقع والفئة والرتبة)	استعراضات ومراكز تقييم المواهب وبمجامع المواهب (بما في ذلك مجموعات وقوائم المواهب والاحتياطيات منها وقنوات الإمداد بها)	برامج التعلم والقيادة
			إمكانيات الشراكة مع كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة.
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	أصر مسؤولو المنظمة العالمية للملكية الفكرية في ردودهم على الاستبيان على أنهم لا يركزون على الوظائف الرئيسية بقدر تركيزهم على الاحتياجات من المهارات الرئيسية، ولا سيما مهارات الفحص، إلى جانب مهارات لغوية محددة (كاللغات الآسيوية).		تضطلع المنظمة حالياً ببرنامج رائد لدعم النساء الموهوبات الحاصلات على تقييمات أداء مرتفعة والقائمات بمسؤوليات إدارية، لزيادة حظهن من فرص الاختيار لشغل المناصب العليا، ومن ثم لتحسين التوازن الحالي بين الجنسين في المناصب العليا.
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	لا تحدد المنظمة العالمية للأرصاد الجوية الوظائف الرئيسية بأي شكل من الأشكال.		

## المرفق الرابع

استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

JIU/REP/2016/2

الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها	الهيئات والكيانات الأخرى	الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	تقرير		التوصية ١	التوصية ٢	التوصية ٣	التوصية ٤
			لائحة إجراءات	للعلم				
مجلس الرؤساء التنفيذيين			<input checked="" type="checkbox"/>		أ، هـ			
الأمم المتحدة*			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
مركز التجارة الدولية			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
برنامج الأمم المتحدة للبيئة			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
صندوق الأمم المتحدة للسكان			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
برنامج الأغذية العالمي			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية ومعالجة نقص المناعة المكتسبة/الإيدز			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
الأونكتاد			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
المقرضية السامية للأمم المتحدة للتجارة والاستثمار			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
هيئة الأمم المتحدة للمسواة بين الجنسين وتمكين المرأة			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
الوكالة الدولية للطاقة الذرية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة الطيران المدني الدولي			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة العمل الدولية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
المنظمة البحرية الدولية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
الاتحاد الدولي للاتصالات			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة الأمم المتحدة للثروة و العلوم والثقافة (اليونسكو)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة السياحة العالمية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
الاتحاد البريدي العالمي			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
منظمة الصحة العالمية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
المنظمة العالمية للملكية الفكرية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر	ر	ر	ر

مفتاح الجدول: ش: توصية يتخذ الجهاز التشريعي قراراً بشأنها؛ ر: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها.

■ : توصية لا تتطلب أن تتخذ هذه المؤسسة إجراء بشأنها.

التأثير المنشود:

أ: تعزيز الشفافية والمساءلة؛ ب: نشر الممارسات الجيدة/الفضلى؛ ج: تعزيز التنسيق والتعاون؛ د: تعزيز الانسجام والمواءمة؛ هـ: تعزيز المراقبة والامتثال؛ و: تعزيز  
الفعالية؛ ز: وفورات مالية  
كبيرة؛ ح: تعزيز الكفاءة؛ ط: غير ذلك.  
\* على النحو الوارد في الوثيقة ST/SGB/2015/3.