

Distr.: General  
24 September 2004  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة التاسعة والخمسون  
البندين ١١٤ و ١١٨ من جدول الأعمال  
إدارة الموارد البشرية  
تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب  
خدمات الرقابة الداخلية

## أثر إصلاح إدارة الموارد البشرية

## مذكرة من الأمين العام\*

١ - يتشرف الأمين العام، عملاً بقرارات الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بقاء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤، و ٢٤٤/٥٤ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، و ٣٠٥/٥٧ المؤرخ ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٠٣، بأن يحيل، لعناية الجمعية العامة، التقرير المرفق، المرسل إليه من وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، بشأن أثر إصلاح إدارة الموارد البشرية.

٢ - ويحيط الأمين العام علماً بنتائجه ويوافق على توصياته.

\* يعود تأخير تقديم هذا التقرير إلى المشاورات المكثفة التي جرت مع مكتب إدارة الموارد البشرية.



## موجز

قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بناء على طلب الجمعية العامة، بتقييم أثر إصلاح إدارة الموارد البشرية. ويتناول هذا التقرير أثر النظام الجديد لاختيار الموظفين، بما في ذلك هيئات الاستعراض المركزية، والتنقل، وإدارة الأداء، ودعم الوظائف والتدريب، وتخطيط الموارد البشرية.

ويسلّم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن الأثر الكامل لبعض المبادرات التي جرى تقييمها في هذا التقرير سيتحقق فقط في الأجل الطويل. وفي هذه الحالات، يعتبر تحليل المكتب بمثابة بيانات أساسية ستمكّن مكتب إدارة الموارد البشرية من قياس التقدم المستقبلي نحو تحقيق النتائج المرجوة. وتستهدف توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية رآب الفجوة بين الإنجازات الحالية لمكتب إدارة الموارد البشرية وتحقيق كل هدف محدد في برنامج الأمين العام لإصلاح إدارة الموارد البشرية.

وحقق إصلاح إدارة الموارد البشرية نجاحا ملحوظا حتى الآن، بما في ذلك انخفاض عدد الأيام المملء إحدى الشواغر وزيادة الحادة في التركيز التنظيمي على خلق فرص لتنقل الموظفين والتطوير الوظيفي. وحدد مكتب إدارة الموارد البشرية أيضا اتجاهها استراتيجيا واستحدثت مبادرات مقابلة للإصلاح. وتكمن سلطة اتخاذ قرارات التعيين في الوقت الحالي في المستوى الملائم بالمنظمة.

غير أنه لم يتحقق حتى الآن بالكامل الأثر المحتمل لإصلاح إدارة الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن مبادرات مكتب إدارة الموارد البشرية قد بدأت في إجراء تغيير ثقافي، فإن الموظفين والمديرين غير ملتزمين تماما بطبيعة ونطاق الإصلاح والغرض منه. وكنتيحة لذلك، هناك عدم اتساق في تحديد الأولويات والمساءلة بالنسبة لإدارة الأفراد. وينبغي أن يعالج مكتب إدارة الموارد البشرية فورا وبفعالية هذا النقص في الثقة في مبادرات الإصلاح. وسيؤدي التركيز التنظيمي على الإدارة الفعالة للأداء والتخطيط الاستراتيجي، بدلا من الامتثال، إلى تعزيز النجاح النهائي لإطار السياسات المتكاملة للمكتب. ويتعين على المكتب أيضا أن يحسّن قدرته على القياس المنهجي ورصد مؤشرات الموارد البشرية.

وأدى النظام الجديد لاختيار الموظفين إلى تعزيز فرص التقدم بطلبات وتوسيع نطاق مجمّع مقدمي الطلبات بصورة ملموسة. غير أنه لم يؤد ذلك إلى تحسين نوعية المرشحين أو إمكانات الترقى الوظيفي لصغار الموظفين. وعلى الرغم من أن هيئات الاستعراض المركزية قد مارست وظيفتها بطريقة مؤكدة، فإن فعاليتها قد تناقصت بسبب عدم توافر المعلومات

ذات الصلة باستعراض التقييمات والمقترحات. وسوف تؤدي السياسة الجديدة للتنقل إلى انخفاض معدلات الشواغر في مراكز العمل التي تعاني من مشاكل حادة في مجال الشواغر. وهناك حاجة إلى أن تتحول الثقافة التنظيمية من منظور الامتثال إلى إصدار استراتيجيات للتنقل تفي بالاحتياجات التشغيلية وتفيد الحياة الوظيفية للموظفين.

وتشمل توصيات هذا التقرير اقتراحات محددة ترمي إلى تعزيز السياسات والأدوات والبنى التحتية القائمة في الوقت الحالي. وعلاوة على المقترحات المتعلقة بتقصير مدة عملية التعيين، ووضع استراتيجيات للتعيين تتسم بروح المبادرة، وزيادة القدرة على تقييم الاحتياجات التشغيلية، وتتبع المؤشرات على مستوى الإدارة/المكتب والمستوى الفردي، يقترح مكتب خدمات الرقابة الداخلية إجراءات لزيادة التزام الموظفين والمديرين بأكثر جوانب الإصلاح اتساما بالتحدي: إدارة التنقل والأداء.

## المحتويات

الفقرات	الصفحة
أولا - مقدمة	١-٢
ثانيا - المنهجية	٣-٤
ثالثا - النتائج والملاحظات	٥-٩٠
ألف - نظام اختيار الموظفين	٥-٢٩
باء - هيئات الاستعراض المركزية	٣٠-٤١
جيم - التنقل	٤٢-٥٧
دال - إدارة الأداء	٥٨-٦٩
هاء - دعم التطوير الوظيفي وتنمية قدرات الموظفين	٧٠-٨١
واو - تخطيط الموارد البشرية	٨٢-٩٠
رابعا - التوصيات	٩١-١٣٠

## أولا - مقدمة

١ - أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وفقا لطلب الجمعية العامة في قرارها ٣٠٥/٥٧ المؤرخ ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٠٣، دراسة عن أثر إصلاح إدارة الموارد البشرية، لا سيما استعراض التحسينات التي أُدخلت على اختيار الموظفين وتدريبهم، بما في ذلك إجراء تقييم لهيئات الاستعراض المركزية والتنقل. وقام أيضا المكتب بتقييم دعم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، ومبادرات إدارة الأداء لتقديم صورة شاملة عن الإصلاح، ودراسة مجالات لم يتم استكشافها بعد بالكامل في تقرير المكتب السابق عن المسألة (A/57/726). واستعرضت إدارة الشؤون الإدارية هذا التقرير وترد فيه تعليقاتها.

٢ - وجرت متابعة إصلاح إدارة الموارد البشرية بنشاط على مدى السنوات العشر الماضية انظر A/C.5/49/5، و A/53/414 و A/55/253. وبعد إقراره من الجمعية العامة في القرار ٢٥٨/٥٥، أدى تنفيذ النظام الجديد لاختيار الموظفين في أيار/مايو ٢٠٠٢ إلى دفع الإصلاح إلى الأمام بسرعة. ويسلم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن إدراك أثر بعض المبادرات التي جرى تقييمها في هذا التقرير سيتحقق فقط في الأجل الطويل. وفي هذه الحالات، يعتبر تحليل المكتب بمثابة بيانات أساسية ستمكّن مكتب إدارة الموارد البشرية من قياس التقدم المستقبلي نحو تحقيق النتائج المرجوة.

## ثانيا - المنهجية

٣ - اشتملت الدراسة على استعراضات للوثائق، وتحليل بيانات نظام غلاكسي ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، وإجراء مقابلات وعقد اجتماعات لأفرقة المناقشة في المقر وفي الميدان<sup>(١)</sup>، وإجراء استقصاءات عن طريق شبكة الإنترنت لرؤساء الإدارات، والموظفين التنفيذيين، والمديرين والموظفين، ووضع أسس مقارنة الموارد البشرية. وجرى وضع دراسات الرقابة الأخرى والتقارير والتقييمات ذات الصلة في الحسبان<sup>(٢)</sup>. ونظرا للمراجعة الجارية لنظام غلاكسي، والدراسة الاستقصائية الشاملة لأعضاء فريق الإدارة العليا التي تولى تحليلها مكتب إدارة الموارد البشرية، ومجموعة التعديلات والتعزيزات لتحسين إمكانية استخدام النظام، قرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية عدم التركيز على نظام التوظيف الإلكتروني بنظام غلاكسي في هذا التقرير.

٤ - ويعكس هيكل هذا التقرير المنهجية التي استخدمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتقييم أثر إصلاح إدارة الموارد البشرية. وفي كل مجال للتركيز، تولى المكتب تقييم الأثر القابل للقياس ومدى تقدم المبادرات المرتبطة بأهداف الإصلاح الرئيسية وحدد تحديات

التنفيذ. وترد في نهاية التقرير توصيات لمعالجة تحديات التنفيذ وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهداف إصلاح إدارة الموارد البشرية.

## ثالثا - النتائج والملاحظات

### ألف - نظام اختيار الموظفين

#### ١ - التقدم الذي أحرزه النظام الجديد لاختيار الموظفين وأثره

٥ - أدخل النظام الجديد لاختيار الموظفين تحسينات ملموسة في تعيين الموظفين وترقيتهم. وتشمل أبرز إنجازاته ما يلي:

- تفويض قرار الاختيار إلى المستوى الملائم في المنظمة. وفي إمكان المديرين اختيار موظفيهم بينما تتولى هيئات الاستعراض رصد العملية
- إتاحة فرص ومرونة أكبر أمام مقدمي الطلبات. ويتم بسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالشواغر، وتم تبسيط عملية تقديم الطلبات واشتراطات الوقت اللازم قضائه في الرتبة
- التركيز على الكفاءات. يمكن للمديرين الآن التركيز على الكفاءات المناسبة للوظيفة، بدلا من النظر بصفة خالصة إلى المؤهلات الرسمية للمرشحين وحرثهم
- النظام الموحد لتصنيف الوظائف. تقدم النبذات العامة عن الوظائف أوصافا يمكن الحصول عليها لخصائص واشتراطات الوظائف
- خفض وقت التعيين. يساهم كل من الطلب المقدم عن طريق شبكة الإنترنت ونظام الاختيار ونظام غلاكسي في نشوء عملية أقصر وأكثر شفافية للتعيين.

٦ - بما أن النظام الجديد لاختيار الموظفين هو نهج جديد تماما مع أوجه نقص خاصة، فإنه لم يظهر بعد بالكامل أثره المتوقع. ولا يزال الموظفون والمديرون وموظفو شؤون الموارد البشرية يتعلمون كيفية تشغيل العملية الجديدة والاستخدام الفعال لأداة موقعها على شبكة الإنترنت أي نظام غلاكسي. وفي نفس الوقت، يتولى مكتب إدارة الموارد البشرية صقل السياسات ذات الصلة وتنفيذ التحسينات لنظام التوظيف الإلكتروني بنظام غلاكسي.

## اجتذاب المرشحين واختيارهم

٧ - أدت العملية الحالية للإعلان عن الشواغر إلى زيادة مجمع مقدمي الطلبات بصورة ملموسة. غير أنها أدت أساساً إلى زيادة كمية المرشحين بدلاً من تحسنهم نوعياً. ويعتبر قيام موظفي شؤون الموارد البشرية والمديرين وأعضاء هيئات الاستعراض بفحص مثل هذا العدد الكبير من مقدمي الطلبات غير المؤهلين أمر يتسم بعدم الكفاءة، ويزيد دون داعٍ عبء العمل على الموظفين، ويؤدي إلى حدوث تأخيرات. ويؤدي أيضاً إلى إنفاق الوقت في مجرد البحث عن مرشحين مؤهلين بدلاً من تقييمهم.

٨ - وتيسر قائمة تضم مقدمي الطلبات الذين وضعوا من قبل في قوائم التصفية استحداث مجمع من المرشحين المؤهلين. وعلى الرغم من وجود مثل هذه القائمة، فإنها لم تكن متاحة على الدوام لأغراض التعيين. وعلاوة على ذلك، فإن الشبكات المهنية، التي توزع أيضاً المعلومات عن المرشحين الداخليين المؤهلين، لم تتطور بعد إلى ما بعد مرحلة المناقشة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن العملية الراهنة للإعلان عن الوظائف، وعدم وجود إدارة موحدة للقوائم في نظام غلاكسي، والتأخير في إنشاء شبكات مهنية قد أدت إلى خفض فعالية النظام الجديد لاختيار الموظفين.

٩ - وسيؤدي تطبيق تقنيات المقابلة السلوكية<sup>(٣)</sup> مثل إجراء مقابلة أساسها الكفاءة، واستخدام الأفرقة التي تضم حداً أدنى من عدد القائمين بالمقابلة أو المقابلات المتتابعة مع اختلاف القائمين بالمقابلة، وإجراء مقابلات مع الحد الأدنى من عدد مقدمي الطلبات (إذا أمكن تنفيذه)، وسيؤدي توثيق التقييمات في شكل موحد إلى تعزيز نوعية المرشحين المختارين.

١٠ - وأقر المديرون بأن إجراء المقابلات على أساس الكفاءة تعتبر أداة تقييم قيّمة إلى حد كبير. ومع ذلك كشف الاستعراض الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن نسبة مئوية كبيرة من مذكرات المقابلات لا تعكس استخدام نهج قائم على الكفاءة. وعادة ما تكون مذكرات المقابلات إما مختصرة بشدة أو مركزة بصفة خالصة على المعرفة وتاريخ العمل بدلاً من المهارات والكفاءات الظاهرة. واستناداً إلى المعلومات في نظام غلاكسي، لا يمكن لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يستخلص أن إجراء المقابلات على أساس الكفاءة قد نشأ بصورة متسقة على نوع أداة تقنية للتقييم. وكشف تحليل المكتب أيضاً عن أنه في أكثر من ثلث حالات الاختيار المستعرضة، كانت أفرقة المقابلات تتألف من عضو واحد أو عضوين فقط، وتجري مقابلات مع مرشح واحد أو اثنين من المرشحين فقط على

الرغم من وجود ١١٤ مرشحا مؤهلا في المتوسط لكل شاغر. وتشير هذه النتائج إلى أن الاشتراطات الرئيسية المتعلقة بعملية المقابلة والمضمون والتوثيق لم تتأثر بعد بصورة راسخة.

### التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين

١١ - استعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية البيانات المتعلقة بالتعيينات في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي<sup>(٤)</sup> وباستثناء الاتجاه التزولي في الدول الأعضاء غير المثلة، فإنه لا يمكن الكشف عن اتجاهات ملموسة أو متسقة. ويستخلص المكتب لذلك أن النظام الجديد لاختيار الموظفين لم يكن له أي تأثير مطرد على معدلات التمثيل في الأمانة العامة. وبالمثل، لم يتم الكشف عن اتجاه متميز في تعيينات أو ترقية النساء عبر مختلف الرتب والفئات منذ أيار/مايو ٢٠٠٢<sup>(٥)</sup>.

### فرص التطوير الوظيفي

١٢ - تمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عن طريق حساب نسبة الشواغر التي تُملأ بالمرشحين الخارجيين مقابل المرشحين الداخليين، من تقييم أثر النظام الجديد لاختيار الموظفين على الفرص الوظيفية للموظفين. وتشير البيانات إلى زيادة طفيفة بالنسبة المئوية للشواغر التي تُملأ بمرشحين داخليين: من ٧٠ في المائة إلى ٧٤ في المائة في الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠١ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣. وانخفضت النسبة المئوية للموظفين بالرتبة ف-٢ الذين يترقون سنويا إلى الرتبة ف-٣ باضطراد في الفترة الواقعة بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣، من نحو ١٨ في المائة إلى ١٢ في المائة. وفي عام ٢٠٠٣ كانت النسبة المئوية للموظفين بالرتبة ف-٢ الذين ترقوا إلى الرتبة ف-٣ صغيرة نسبيا بالمقارنة بالنسبة المئوية للمترقين من الرتبة ف-٣ إلى الرتبة ف-٤. ونظرا لأن تجديد شباب المنظمة يعد هدفا لإصلاح إدارة الموارد البشرية، فإن هناك حاجة إلى المزيد من المبادرات الفعالة لتحسين الفرص الوظيفية للموظفين المبتدئين بالفئة الفنية.

١٣ - وعلى الرغم من أنه ينبغي لشواغر الرتبة ف-٣ أن توفر فرص الترقية أساسا للموظفين المعينين بالرتبة ف-٢ عن طريق المسابقات الوطنية أو امتحانات النقل من "ع إلى ف"، فإنها تستخدم كفرص للترقي بالنسبة لفئات عديدة من الموظفين. وفي عينة من الطلبات موثقة على نظام غلاكسي، لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن نحو ثلثي مقدمي الطلبات الخارجيين المختارين لشغل شواغر بالرتبة ف-٣ لديهم خبرة سابقة في منظومة الأمم المتحدة، أساسا يعقود لفترات قصيرة، في مشاريع المساعدة التقنية أو في فئة الخدمات العامة - عادة في نفس الإدارة/المكتب الذي أعلن عن الوظائف الشاغرة.

١٤ - ولكي يستفيد الموظفون استفادة كاملة من الفرص التي يتيحها النظام الجديد لاختيار الموظفين، يتعيّن أن يكون لديهم فهما واضحا للتعليمات والأحكام ذات الصلة. غير أنه وكما تشير الدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية، هناك عدم وضوح بالنسبة لعدد كبير من الموظفين في ما يتعلق بالعناصر الرئيسية للنظام الجديد، مثل معايير الأهلية. غير أن النسبة المئوية الكبيرة من المرشحين الداخليين الذين يتقدمون بطلباتهم بعد مهلة الـ ٣٠ يوما يشير إلى أن عددا كبيرا منهم لا يدرك أنه يتعين انتهاء الفرصة قبل انتهاء مهلة الـ ٦٠ يوما ويفشلون بالتالي في أن يكونوا من بين المرشحين الأوائل الذين يستعرضهم المديرون.

#### المساءلة في إطار نظام الاختيار الجديد<sup>(٦)</sup>

١٥ - أخذ النظام الجديد لاختيار الموظفين بعنصر رئيسي للمساءلة في التعيين في المنظمة: يُعهد حاليا بوضوح بقرارات الاختيار إلى رؤساء الإدارات/المكاتب. ويؤيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذه السياسة ويعتقد أنه يتعين ربط هذه القرارات بالآثار والنتائج إذا ما أُريد أن تكون المساءلة ذات معنى. ولم يكن في مقدور المكتب تحديد الكيفية التي يتم بها حاليا إرفاق هذه الآثار والنتائج بقرارات الاختيار في مختلف المستويات داخل المنظمة.

١٦ - وتشمل الأدوات الرئيسية لكفالة المساءلة على مستوى البرامج الميزنة على أساس النتائج وتقديم التقارير، مما يجعل المديرين مسؤولين عن تحقيق نتائج البرامج الفنية. ونظرا لأنه يمكن فقط تحقيق النتائج المتوقعة عندما يكون في موقع المسؤولية موظفون أكفاء، فإن إدارة الأفراد تعتبر مسألة حيوية بالنسبة لإطار المساءلة على أساس النتائج. وعلى الرغم من أن الميزنة على أساس النتائج قد أصبحت إجراء موحدا، "فإنه من الصحيح كذلك أن درجة قبول وامتلاك هذا المفهوم والتمكّن منه يختلف بصورة كبيرة بين الإدارات والمكاتب"<sup>(٧)</sup>.

١٧ - والأدوات الأخرى لجعل رؤساء الإدارات مسؤولين عن الأهداف المحددة للموارد البشرية هي خطط عمل الموارد البشرية، التي يتم إقرارها من قِبَل رؤساء الإدارات ومكتب إدارة الموارد البشرية على السواء<sup>(٨)</sup> وخطط إدارة البرامج، التي يناقشها الأمين العام ورؤساء الإدارات. ولخطط إدارة البرامج أهمية خاصة في إرساء المساءلة المباشرة على أعلى المستويات بالمنظمة.

١٨ - ويعتبر نظام تقييم الأداء الأداة الرئيسية للمنظمة لإرساء مساءلة المديرين التنفيذيين. والكفاءات الإدارية مدرجة في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء الذي يتضمن أربع نقاط لتقييم الموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية، ولكن البنود المتصلة مباشرة بالتعيين غير مدرجة فيه. وعلاوة على ذلك، فإن التعليقات على الكفاءات الإدارية مطلوبة فقط عند منح تقدير

”ممتاز“ أو ”غير مرض“. ولا يطلب النظام الإلكتروني لتقييم الأداء من الموظفين القائمين بالتقييم تقديم تعليقات تفصيلية على الأداء الإداري للمشرفين أو على مهاراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية.

### الجدول الزمني للتعين

١٩ - أدى النظام الجديد للتعين، على الرغم من أنه لم يكن قائماً إلا منذ أيار/مايو ٢٠٠٢، إلى اختصار الوقت اللازم لملء الشواغر بصورة ملموسة من ٢٧٥ يوماً في عام ١٩٩٩ إلى نحو ١٧٤ يوماً في المتوسط<sup>(٩)</sup> ويختلف وقت ملء الشواغر بصورة كبيرة عبر الإدارات، من ١٠٤ إلى ٣٢٨ يوماً. ويبيّن الاختلاف بين الإدارات أن التأخيرات في عمليات الاختيار ترتبط أيضاً بالجدية التي تتابع بها الإدارات/المكاتب الحالات الفردية.

## ٢ - التحديات التي تواجه نجاح النظام الجديد لاختيار الموظفين

### تكامل التعيين والتنقل

٢٠ - يتمثل أحد التحديات الرئيسية للمنظمة في وضع نهج للاختيار يشجع التنقل بينما يحقق التوافق الأمثل بين الأفراد والوظائف. ويؤثر النزاع بين تفضيلات المديرين للتعين الأضيق نطاقاً ومتطلبات التنقل بصورة سلبية على وظائف المتدئين. وتؤدي إعلانات الشواغر المحددة صراحة ورغبة المدير في تعيين ”أخصائي“ إلى أن يصبح من الصعب على الموظفين المتدئين بالفئة الفنية التنقل عبر الوظائف، لا سيما بالرتبة ف-٣.

### اجتذاب المرشحين المؤهلين واختيارهم

٢١ - تواجه قدرة المنظمة على اجتذاب واختيار المرشحين المؤهلين بالتحدي أساساً بسبب ما يلي:

- عدم وجود إعلان استراتيجي عن الوظائف
- عدم كفاءة فرز الطلبات
- عدم وجود معايير للتقييم الشامل.

٢٢ - وينطوي أساساً الإعلان عن الوظائف على إصدار إعلانات للشواغر على نظام غلاكسي. ويطبق استهداف المرشحين عن طريق قنوات التعيين المحددة، مثل الروابط المهنية، أو مواقع معينة على شبكة الإنترنت، أو الصحف، على نطاق ضيق للغاية. وفي حين أن المنظمة لا تتوفر لديها آلية متسقة لـ ”الاجتذاب“ الفعلي للمرشحين الخارجيين إلى المنظمة،

فإن لحة من التاريخ الشخصي "تجتذب" بصورة سلبية مقدمي الطلبات لأكثر عدد من الشواغر التي يرغبون في التقدم إليها. وعلاوة على ذلك، وبدلاً من نشر إعلانات الشواغر بعد أن تصبح إحدى الوظائف شاغرة، فإنه يمكن للإدارات/المكاتب أن تلجأ إلى أساليب التعيين الفعالة، مثل تحديد ملامح المرشح المرغوب وتحديد مصادر وقنوات محددة للتعيين (داخل وخارج المنظمة) قبل حدوث الشاغر بالفعل.

٢٣ - وتعتبر أيضاً إعلانات الشواغر الواضحة والمتسقة أساسية لكفالة أن المرشحين الملائمين سيتقدمون بطلبات. وتكشف الشواغر المتعلقة بوظائف مماثلة بنفس الرتبة عن اختلافات ترجع إلى عدم الاتساق في استخدام النبذات العامة عن الوظائف، والأسلوب غير المحدد، وكذلك التفضيلات المتعلقة ببرامج محددة فيما يتعلق بالاشتراطات الرسمية. وتحتوي إعلانات الشواغر عادة على قوائم تفصيلية بإسهاب للمهام الفنية التي قد تكون غير مفهومة لدى معظم مقدمي الطلبات الخارجيين.

٢٤ - وتحدث حالات انعدام الكفاءة في الفرز الجاري للطلبات عندما ينعدم الاتصال بين المديرين وموظفي شؤون الموارد البشرية المعنيين بالحالات الفردية فيما يتعلق بمعايير الفرز. وعادة ما يقوم كل من مكتب إدارة الموارد البشرية، والمديرين، وهيئات الاستعراض المركزية بفرز نفس قوائم المرشحين المسهبة. ويعتبر استعراض أعداد كبيرة من الطلبات على نظام غلاكسي مسألة مربكة بشدة بالنسبة للمديرين وهيئات الاستعراض المركزية.

٢٥ - ويرتبط الاختلاف في كيفية إجراء التقييمات وتوثيقها بعدم وجود معايير على مستوى المنظمة. وعلى الرغم من الدعم المقدم للمديرين لتشغيل عملية الاختيار وإجراء المقابلات المتعلقة بتحديد الكفاءات، فإنه لا توجد معايير لعملية المقابلات والتوثيق على نطاق المنظمة. وعلاوة على ذلك، لا توجد مبادئ توجيهية لاستخدام أداة تسجيل الدرجات في نظام غلاكسي. وتواجه قدرة المديرين على تقييم المرشحين في الواقع بتحدي آخر يتمثل في حقيقة أن ملفات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لا ترفق عادة بالطلبات الداخلية.

#### إرساء المساءلة فيما يتعلق بإدارة الأفراد

٢٦ - يتوقف أساساً إرساء المساءلة فيما يتعلق بقرارات التعيين على التنفيذ والقبول الشاملين للإدارة على أساس النتائج. وينبغي أيضاً إرساء المساءلة على المسؤوليات الصادر بها تكاليف واضحة، وآليات المتابعة على مختلف مستويات المنظمة، وامتلاك مسؤوليات إدارة الأفراد. غير أنه لا يتم تطبيق هذه التدابير بصورة متسقة. ولا يتم إدراج إدارة الموارد البشرية

بانتهاء في اجتماعات كبار الموظفين في جميع الإدارات/المكاتب، على الرغم من أن لهذا أهمية حيوية على تطوير درجة الملكية والمسؤولية المخصصة لإعداد ميزانيات البرامج.

٢٧ - وتمثل دقة واتساق بيانات الموارد البشرية تحدياً آخر للمساءلة. وتتسم عادة بيانات تتبع مؤشرات إدارة الموارد البشرية بعدم الاتساق، مما يجعل من الصعب على مكتب إدارة الموارد البشرية وضع مقاييس واستراتيجيات لتقييم التقدم. وعلاوة على ذلك، فإن بعض الوثائق المتعلقة بعملية الاختيار غير مسجلة مركزياً على نظام غلاكسي، بل إنها متوافرة فقط في شكل كتابي أو مطبوع أو الكتروني خارج النظام. ويؤدي تخزين سجلات الوثائق في مواقع متعددة إلى خفض القدرة على الرصد المطلوبة لكفالة المساءلة.

### اختصار الجدول الزمني للتعين

٢٨ - لا تُقيد حالياً عمليات إنشاء الشواغر والاختيار بمواعيد محددة. وعلاوة على ذلك، لا يتلقى المشاركون في العملية تنبيهات بأهم لم يتخذوا خطوة مطلوبة.

٢٩ - ويُعلن عن الشواغر لمدة ستين يوماً. وكشف تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات نظام غلاكسي عن أن الطلبات تبلغ ذروتها في ثلاث نقاط بعد الإعلان عن الشاغر:

- خلال الأسبوع الأول
- مباشرة قبل اليوم الذي تتحدد فيه أهلية المرشحين للنظر في طلباتهم
- في اليومين التاسع والخمسين والستين بعد الإعلان عن الشاغر.

وأكثر من ٨٣ في المائة من جميع المرشحين بعد ١٥ و ٣٠ يوماً و ٧٦ في المائة من جميع المرشحين بعد ٦٠ يوماً يتقدمون بطلبهم سواء في الـ ٤٥ يوماً الأولى أو قبل الموعد النهائي مباشرة. ويستخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية لذلك أن فترة الإعلان لمدة ٦٠ يوماً يمكن اختصارها بمقدار ١٥ يوماً دون خفض فرص المرشحين للتقدم بطلبهم بصورة ملموسة.

### باء - هيئات الاستعراض المركزية

#### ١ - تقدم وأثر هيئات الاستعراض المركزية

٣٠ - لم يعثر مكتب خدمات الرقابة الداخلية على أي حالة فردية تم فيها اختيار مرشح لم يكن مؤهلاً لإحدى الوظائف استناداً إلى معايير تقييم معتمدة من قبل. وحقيقة أن هيئات الاستعراض المركزية كانت تشترك بانتظام موظفي البرامج المعنيين بالحالات الفردية في

تعديل معايير التقييم واستعراض قوائم المرشحين الموصى بتعيينهم توضح أنهم قد اضطلعوا بمسؤولياتهم الرئيسية بفعالية. ويؤكد هذا أيضا المبدأ الأساسي للنظام الجديد لاختيار الموظفين: يُعهد على نحو ملائم بسلطة اتخاذ قرارات الاختيار إلى رؤساء الإدارات، ولا يشمل دور هيئات الاستعراض المركزية تحديد المرشح "الأكثر ملاءمة" لشغل الوظيفة الشاغرة.

٣١ - ووفقا للسياسة المعروضة في نشرة الأمين العام (ST/SGB/2002/6)، يعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن المهام المحددة لهيئات الاستعراض المركزية تشكل نظاما ملائما لعمليات الفحص والموازنة. غير أن تنفيذ النظام في الواقع العملي يحد أحيانا من قدرة هيئات الاستعراض المركزية على "كبح" سلطة المديرين ورؤساء الإدارات، على التوالي، على النحو الموجز أدناه.

#### أنماط الاستعراض لهيئات الاستعراض المركزية

٣٢ - يكشف التحليل التفصيلي لنشاط هيئات الاستعراض المركزية في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٢ إلى أيار/مايو ٢٠٠٤ عما يلي:

- تعيد هيئات الاستعراض المركزية عددا أكبر بكثير من معايير التقييم عن المقترحات المتعلقة بالمرشحين الموصى بتعيينهم
- تعيد هيئات الاستعراض المركزية بالمقر عددا أكبر من معايير التقييم والمقترحات المتعلقة بالمرشحين الموصى بتعيينهم عن هيئات الاستعراض المركزية في مراكز العمل خارج المقر
- في المقر وفي مراكز العمل خارج المقر، يُدلل على التأثير الكبير لمجالس الاستعراض المركزية ولجان الاستعراض المركزية الحجم المرتفع نسبيا للحالات الفردية المعادة إلى الإدارات/المكاتب بالمقارنة بأفرقة الاستعراض المركزية<sup>(١)</sup>
- يعكس انخفاض عدد الحالات الفردية المعادة من عام ٢٠٠٢ إلى عام ٢٠٠٣ تحسنا في قدرة المديرين على وضع معايير للتقييم وإعداد قوائم المرشحين المقترحين من أجل عرضها على هيئات الاستعراض المركزية
- في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٢ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، أحالت هيئات الاستعراض المركزية حالة واحدة فقط إلى الأمين العام لاتخاذ قرار بشأنها.

### آراء أعضاء هيئات الاستعراض المركزية

٣٣ - يرى نحو نصف الذين أجابوا على استقصاء مكتب إدارة الموارد البشرية من أعضاء هيئات الاستعراض المركزية أن دورهم في استعراض وإقرار معايير التقييم يتسم بالأهمية؛ ويعتقدون أيضاً أنهم يساهمون في شفافية وعدالة عملية الاختيار. غير أن ٣ في المائة فقط من الذين أجابوا يرون أن دورهم في إقرار قوائم المرشحين يتسم بالأهمية، بينما يرى ٤٣ في المائة أن إقرار القائمة يساهم في شفافية وعدالة عملية الاختيار بصورة إجمالية. وتأكدت أيضاً الاختلافات في الرأي بشأن فعالية استعراض معايير التقييم وتقديم مرشحين موصى بتعيينهم في المقابلات وأفرقة المناقشة. وعلاوة على ذلك، تختلف عادة بصفة عامة آراء أعضاء هيئات الاستعراض المركزية، الذين عملوا في هيئات التعيين والترقية السابقة، بشأن دورهم الجديد؛ وهم لا يقبلون المبدأ الأساسي في النظام الجديد لاختيار الموظفين، الذي يعهد إلى مدير البرامج باتخاذ القرار النهائي في اختيار المرشح.

### ٢ - التحديات التي تواجه نجاح هيئات الاستعراض المركزية

٣٤ - تتأثر فعالية هيئات الاستعراض المركزية بثلاث قضايا رئيسية:

- حالات عدم الاتساق في المهام التي تضطلع بها مختلف هيئات الاستعراض المركزية
- عدم الحصول على معلومات تتعلق باستعراض التقييمات والمقترحات
- افتقاد الاتساق في الجوانب الرئيسية لعملية التقييم.

### تشجيع المزيد من الاتساق في مهام هيئات الاستعراض المركزية

٣٥ - بسبب عدم وجود مبادئ توجيهية صادرة بطريقة مركزية بشأن عمل هيئات الاستعراض المركزية، فإن مختلف هيئات الاستعراض المركزية في نفس مركز العمل وهيئات الاستعراض المركزية في مختلف مراكز العمل تحدد مهامها بصورة فردية. وعلى سبيل المثال، فإن مجمع المرشحين الذي ستنظر فيه هيئات الاستعراض المركزية، وفقاً للبنود ٥-٢ من نشرة الأمين العام ST/SGB/2002/6، لم يُحدد بشكل متسق. ويرى البعض أن من مسؤولياته استعراض جميع مقدمي الطلبات الذين اعتُبروا مؤهلين بعد انقضاء مهلة ١٥ يوماً أو ٣٠ يوماً، بينما يُدرج آخرون جميع المرشحات أو، في بعض الحالات، كل مرشح تقدم للوظيفة. ويؤدي هذا إلى حالات عدم اتساق في التقييم وتحديات لمبدأ المعاملة المتكافئة لجميع المرشحين.

٣٦ - ووفقاً لنظام الاختيار الجديد، لا يلتزم المديرون بمقابلة جميع المرشحين المؤهلين. وأبلغ أعضاء هيئات الاستعراض المركزية عن حالات فردية اختارتها هيئات الاستعراض المركزية، بسبب معرفة شخصية بطلبات محددة، للمزيد من الاستعراض بواسطة المديرين. وتشكل هذه الممارسة تحدياً لمبدأ المعاملة المتكافئة والعدالة لأن جميع المرشحين ليسوا في وضع يمكنهم من إبلاغ أعضاء هيئات الاستعراض المركزية عن تقديمهم لطلب بشأن إحدى الشواغر.

### استعراض المعايير لتقييم المرشحين

٣٧ - تقوم هيئات الاستعراض المركزية بتقييم معايير التقييم بمقارنتها مع إعلانات الشواغر الأصلية، التي تستند إلى النبذات العامة عن الوظائف التي أقرها مكتب إدارة الموارد البشرية. إلا أن للنبذات العامة عن الوظائف قيود، بما فيها الصياغة والشروط غير المتساوقة. ولا تستطيع هيئات الاستعراض المركزية معالجة هذه القيود في إطار دورها، مما يقيد إمكانية أن تعكس معايير التقييم المعايير الملائمة.

٣٨ - ويتيح نظام غلاكسي للمديرين إمكانية وضع ما يصل إلى ستة أسئلة لمساعدة موظفي شؤون الموارد البشرية المعنيين بالحالات الفردية في فرز مقدمي الطلبات لإعداد قائمة بالمرشحين. ولا تتاح للهيئات إمكانية الحصول على الأسئلة والأجوبة التي يقدمها المرشحون. وبدون إمكانية الحصول على هذه الأسئلة، لا يمكن للهيئات أن تتحقق من موضوعية معايير التقييم المستخدمة في فرز مقدمي الطلبات وصلتها بمهام الوظيفة.

### استعراض المقترحات المتعلقة بإحدى الشواغر

٣٩ - لا توجد لدى الهيئات إمكانية الحصول على نحو مستمر على المعلومات المتعلقة بإنجاز مهامها. فعندما لا تحتوي التقييمات الموثقة في نظام غلاكسي مثلاً على نتائج المقابلات، فلن يكون بحوزة الهيئات سوى معلومات محدودة لكي تبت فيما إذا كانت المقترحات المقدمة من المديرين موضوعية، وخاصة فيما يتعلق بالكفاءات التي يتم اختبارها خلال المقابلات.

### تكوين هيئات الاستعراض المركزية

٤٠ - بسبب الشواغل المتعلقة بدور ممثلي الموظفين على النحو المحدد في اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية، لم تقم هيئات ممثلي الموظفين في عدة مراكز للعمل بترشيح أعضاء في هيئات الاستعراض المركزية للولاية القادمة<sup>(١١)</sup>. ويؤثر هذا القرار بشكل كبير على تكوين الهيئات وذلك لأنه لم يعد الأعضاء الذين انتخبهم الموظفون (٣ أعضاء من أصل ٧)

مشاركين؛ غير أن الهيئات لا تزال تقوم بمهامها<sup>(١٢)</sup>. ولم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تقييم مدى تأثير هذا القرار على نوعية عمل الهيئات. ومن المهم الملاحظة أن أعضاء الهيئات ذكروا أنهم لا يعتبرون أنفسهم ممثلين بالمعنى الدقيق عن الموظفين أو الإدارة، بل أعضاء فرادى يؤدون مهاماً معينة داخل هيئات الاستعراض المركزية. وفي الواقع فإن الأعضاء الذين انتخبهم هيئة ممثلي الموظفين غالباً ما يضطلعون بمسؤوليات إدارية. لذلك، فقد تُحدث إجراءات الترشيح الحالية شرحاً مصطنعاً في صفوف أعضاء هيئات الاستعراض المركزية.

### تحويل الموظفين إلى عقود دائمة

٤١ - استناداً إلى الفرع ٥-٧ من نشرة الأمين العام ST/SGB/2002/6، فإن وظيفة لجان الاستعراض المركزية تتمثل في استعراض تحويل الموظفين إلى عقود دائمة بعد انتهاء فترة الاختبار. ويكمن الهدف من استعراضهم في "كفالة أن يظهر الموظفون المعينون ملاءمتهم التامة كموظفين دوليين". وأفاد أعضاء لجنة الاستعراض المركزية أنه ليس لديهم فهم واضح عن دورهم، وخاصة وأنه لا يتم تزويدهم باستمرار بتقييمات أداء المرشحين. ويعوق هذا اللبس فعالية اللجنة في الاضطلاع بمهامها.

## جيم - التنقل

### ١ - أوجه تقدم سياسة التنقل وأثرها

٤٢ - تشكل سياسة التنقل الجديدة، التي تركز التنقل باعتباره أحد السمات الروتينية للوظائف في الأمم المتحدة، تغييراً ملحوظاً بالنسبة لمنظمة درجت على الاعتماد على تنقل الموظفين على نحو مؤقت وطوعي. ويمثل دمج نظام اختيار الموظفين وسياسة التنقل خطوة هامة نحو تنفيذ نهج السوق المفتوحة كي تتطابق مهارات الموظفين مع الاحتياجات التنظيمية. وتستجيب السياسة الجديدة كذلك إلى الحاجة إلى فرص التطوير المهني. ويؤدي نجاح العمليات المنظمة لإعادة انتداب الموظفين المبتدئين بالفئة الفنية بأن الموظفين يرغبون في تغيير وظائفهم ومهامهم ومواقعهم الجغرافية عند توافر آليات داعمة.

### الحد من معدلات الشواغر الشديدة الارتفاع

٤٣ - تسعى سياسة التنقل الجديدة بوضوح إلى معالجة المسائل المزمنة المتعلقة بالشواغر. إلا أن معدلات الشواغر للوظائف العادية والخارجة عن الميزانية في الفئات الفنية والفئات الأعلى في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، لا تشير إلى وجود اتجاه نزولي محدد للفترة من كانون الأول/ديسمبر

٢٠٠٠ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٣. ويؤدي التقلب في معدلات الشواغر أنه، حتى الآن، ليس لحافز التنقل أثر متناسق وقابل للقياس على مراكز العمل الثلاثة ذات معدلات الشواغر المرتفعة بشدة. إلا أنه قد يكون من السابق لأوانه أن يكون لسياسة التنقل أثر كبير على معدلات الشواغر.

٤٤ - وتعد مسألة الشواغر المزمنا أكثر أهمية بالنسبة للوظائف في الرتبة ف - ٢. إذ يُذكر مثلا أن ٢٦ في المائة تقريبا من جميع الوظائف في الميزانية العادية برتبة ف - ٢ شاغرة في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا. وإن برامج إعادة النذب الحالية لم تؤثر على هذه المسألة. وفي الواقع، فإن ثلث جميع التنقلات الأفقية من قبل الموظفين في الرتبة ف - ٢ المشاركين في برنامج إعادة النذب حدثت داخل الإدارات/المكاتب التي يعملون فيها، ولم تشمل تنقلات جغرافية. وعلاوة على ذلك، فإن عدد الموظفين الفنيين المبتدئين المنتدئين إلى مقار صعبة، مثل اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، لا تزال منخفضة. ويرى المديرون كذلك ضرورة تمديد فترة السنيتين التي يحق فيها للموظفين الفنيين المبتدئين إعادة ندهم.

#### أنماط النقل والترقية داخل وعبر مراكز العمل

٤٥ - منذ البدء في العمل بسياسة التنقل الجديدة، انخفضت نسبة الموظفين المتنقلين بين مراكز العمل الرئيسية من ١,٦ في المائة في عام ٢٠٠٢ إلى ١,٤ في المائة في عام ٢٠٠٣<sup>(١٣)</sup>. وتعزى للنسبة الأكبر للتنقلات إلى التنقلات أو الترقيات داخل الإدارة/المكتب. ويتنقل زهاء ٧ في المائة من الموظفين بالفئة الفنية وفئة المديرين سنويا بين الإدارات داخل المقر، في حين تنقل ١,٤ في المائة فقط بين مراكز العمل سنويا بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣.

٤٦ - وتشير تفصيلات أخرى لأنماط التنقل الجغرافي بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣ إلى وقوع مراكز العمل في فئات ثلاث هي:

- مراكز عمل متلقية بشكل تام: تعد جنيف مركز العمل الوحيد في هذه الفئة، التي تتلقى عددا أكبر من الموظفين ويخرج منها عدد قليل نتيجة التنقل الجغرافي.
- مراكز عمل حيادية تماما: تعد فيينا ونيويورك وبيروت أماكن تحقق توازنا بين تلقي الموظفين والإمداد بهم من خلال التنقل الجغرافي.
- مراكز عمل موردة بالكامل: بتباينات هامة، يوجد لدى اللجان الإقليمية في أديس أبابا، وبانكوك، وسانتياغو، ونيروبي عدد أكبر من الموظفين الذين يتنقلون خارج مراكز العمل من عدد الموظفين المنقولين إليها.

### التقدم المتوقع في التنقلات والترقيات بحلول عام ٢٠٠٧

٤٧ - أسقط مكتب خدمات الرقابة الداخلية اتجاهات التنقل حتى نهاية عام ٢٠٠٧<sup>(٤)</sup>. وبافتراض أن التنقلات ستزداد مع اقتراب الموعد النهائي في عام ٢٠٠٧، فقد استُخدم معدل نمو سنوي قدره ١٠ في المائة للتنقلات. واستناداً إلى هذا التحليل، فإنه سيتم ترقية أو نقل ما نسبته ٥١ في المائة من الموظفين من الفئات الفنية وفئة المديرين بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٧. ويتوقع المكتب أنه بإدراج التنقلات الجانبية المتوقعة، فإن ما يقرب من ٣٧ في المائة من الموظفين سيصلون إلى الحد الأقصى من شغل الوظائف بحلول نهاية عام ٢٠٠٧.

٤٨ - وتشير تقديرات المكتب كذلك إلى أن الموظفين من فئة الخدمات العامة من الرتبة ٥ إلى ٧ هم أقل الموظفين تنقلاً. بما يعادل المثل إلى ثلاثة أمثال الموظفين من الفئات الفنية ومن فئة المديرين. وسيكون عدد الموظفين في هذه الفئات الذين سيصلون إلى الحد الأقصى من شغل الوظائف بحلول عام ٢٠٠٧، أعلى بكثير من التوقعات بالنسبة إلى الموظفين من الفئة الفنية وفئة المديرين.

### فرص التطوير الوظيفي

٤٩ - يعد الاطلاع على السياسات الجديدة أمراً هاماً في زيادة الفرص. إلا أن معظم الموظفين ليسوا مطلعين على الجوانب الرئيسية لسياسة التنقل ويظهرون درجة عالية من اللبس حول الموعد النهائي لعام ٢٠٠٧، وكيف سيتم تسكينهم في وظائف مناسبة بعد انتهاء فترة شغل الوظيفة. ويرى العديد من الموظفين كذلك ضرورة إعفاء وظيفتهم الحالية من شرط التنقل بسبب المهارات الفنية المتخصصة؛ إلا أنه لم تطلب أي دائرة/مكتب رسمياً إعفاءات من مكتب إدارة الموارد البشرية. وقد أجابت إدارة الشؤون الإدارية بأنها "ستبدأ حملة إعلامية على نطاق الأمانة العامة بشأن تنفيذ سياسة التنقل في الربع الأخير من عام ٢٠٠٤".

٥٠ - ورغم الخلل السائد في معارف الموظفين وفهمهم لسياسة التنقل الجديدة، ينظر العديد من الموظفين إلى مفهوم التنقل على نحو إيجابي. وتركز الشواغل الرئيسية على مسائل التنقل الجغرافية: توظيف الزوج/الزوجة؛ وفرص التطوير الوظيفي في مراكز العمل ذات معدلات الشواغل العالية؛ وانعدام الحوافز ذات الصلة بالتنقل الجغرافي؛ والأمن في الميدان. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية ضرورة معالجة هذه الشواغل على الفور وبفعالية، وإلا فإن الجهود الرامية إلى زيادة التنقل، ولا سيما في مراكز العمل ذات معدلات الشواغل العالية سيكون لها أثر إيجابي ضئيل.

٥١ - ووجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن التنقل لا يُذكر باستمرار على أنه ميزة في إعلانات الشواغر أو في تقييمات المرشحين. لذلك لم يحدد التنقل بعد كعنصر رئيسي في قرارات التنسيب والترقية في الإدارات/المكاتب.

## ٢ - التحديات التي تعترض نجاح سياسة التنقل

### تغيير الثقافة والتخطيط

٥٢ - يعتبر تغيير سلوك الفرد وإحداث تغيير ثقافي عبر المنظمة العنصر الأساسي لتنفيذ سياسة التنقل بنجاح. ويرى العديد من الإدارات/المكاتب، والموظفين والمديرين سياسة التنقل من وجهة نظر الامتثال بشكل رئيسي، بدلا من التركيز على السبل التي يمكن أن تفيدهم واحتياجاتهم ووظيفتهم. وإذا أخذنا بالاعتبار أنماط التنقل السابقة في المنظمة، فإن هناك حاجة ماسة لوضع استراتيجية محددة المعالم والقيام بحملة اتصالات لاعتماد شرط التنقل. وينبغي أن تشمل الحملة:

(أ) مناقشة مفتوحة ومشاركة الموظفين والمديرين عن قيمة التنقل والتحديات الفردية له؛

(ب) تفسير واضح عن الآليات المقبلة لتيسير وإنفاذ التنقل؛

(ج) أهداف كمية تحدد نوع ومقدار تنقل الموظفين تمشيا مع السياسة الجديدة؛

(د) خطط العمل مع جداول ونقاط إرشادية لتيسير أنماط التنقل المرغوبة؛

(هـ) وضع مقاييس تقيس باستمرار التغييرات في أنماط التنقل والنواتج التنظيمية.

٥٣ - وخلال العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣، أطلق مكتب إدارة الموارد البشرية عدة برامج لإعداد الموظفين للتنقل. ووضع رؤية واسعة عن العملية لتحقيق التنقل في المنظمة؛ ويزعم، علاوة على ذلك، إطلاق مبادرات عديدة قبل سريان مفعول شرط التنقل في عام ٢٠٠٧. وتوضع خطط بشكل خاص لشن حملة إعلامية وإعادة انتداب طوعية. وعلاوة على ذلك، فقد حددت عملية لتنفيذ شرط التنقل ويتوقع أن يبدأ في أيار/مايو ٢٠٠٧. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه التدابير الجيدة ينبغي أن تكون جزءا من خطة استراتيجية تشمل جميع العناصر المدرجة في الفقرة ٥٢ أعلاه.

### سياسة تنقل واحدة، وأنواع مختلفة من العقود

٥٤ - تتباين أنواع العقود تباينا كبيرا في المنظمة، بما في ذلك طول العقود، ونوع التمويل وطبيعة الخدمة والنظام الإداري للموظفين الساري. ونتيجة لذلك، يُستبعد بعض الموظفين

من سياسة التنقل على أساس تعيينهم بموجب نظام إداري مختلف، في حين يخضع موظفون آخرون لترتيبات تعاقدية وتوقعات مهنية مختلفة إلى الحد الأقصى من شغل الوظيفة نفسها. وقد اعتمدت المنظمة تعريفاً واسعاً للتنقل. ويجب على مكتب إدارة الموارد البشرية أن يرصد بدقة ما إذا كان هذا التعريف يخدم بشكل كامل احتياجات المنظمة، وكذلك احتياجات التطوير لفرادى الموظفين<sup>(١٥)</sup>.

### تعريف الاحتياجات التنظيمية وتوافر المهارات

٥٥ - يتمثل الهدف المطلق للتنقل في تمكين المنظمة من تحقيق متطلباتها التشغيلية. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه لم يجر بعد تقييم شديد ومفصل عن احتياجات المنظمة التشغيلية فيما يتعلق بالتنقل. ويرى المكتب أنه من الجوهرى تحليل نوع المهارات والكفاءات اللازمة لدعم البرامج في أوقات معينة. وعلاوة على ذلك، ينبغي جرد المهارات التي تتعقب نوع ومكان المهارات المتاحة. وهذان الوجهان من أوجه القصور يقيدان من قدرة المنظمة على أن تحدد بوضوح كيف يمكن للتنقل أن يلبى المتطلبات التشغيلية ووضع الخطط وفقاً لذلك.

### الحفاظ على المعارف المؤسسية وتعزيز المبادرات المحلية

٥٦ - يجب وضع آليات للحفاظ على المعارف المؤسسية لكفالة قبول تنقل الموظفين من قبل المديرين وأن يكون مفيداً للمنظمة. وهذه الآليات لا تتوفر بشكل متناسق على مستويات البرامج والبرامج الفرعية<sup>(١٦)</sup>. وتعتبر السبل الناجعة للحفاظ على المعارف المؤسسية على درجة كبيرة من الأهمية من أجل تنفيذ سياسة التنقل بنجاح.

٥٧ - وتحتاج معظم الآليات المتاحة حالياً لتنفيذ التنقل، مثل برامج إعادة النذب أو نظام اختيار الموظفين، إلى استخدام كثيف للموارد وتعمل على نطاق المنظمة. وتدعو الحاجة إلى وضع آلية تنقل محلية متعددة ومرنة لتيسير عملية تبادل الوظائف الفعالة إدارياً والسليمة مالياً. وينبغي نشر أفضل الممارسات لدعم الإدارات/المكاتب في التنقل مثل برامج التناوب المحلية عندما تكون ذات فائدة للمنظمة.

## دال - إدارة الأداء

### ١ - أثر وتقديم نظام تقييم الأداء

٥٨ - إن نظام تقييم الأداء الحالي، الوارد في المنشور الإداري ST/A1/2002/3 هو بشكل رئيسي تنقيح لنظام أُدخل إلى المنظمة لأول مرة في عام ١٩٩٥. ومن أبرز التحسينات التي

أدخلت على النظام السابق إدراج الكفاءات، والطموحات المهنية، والتوقعات المتعددة، فضلاً عن التركيز على خطة عمل الأفراد مع خطط عمل الإدارة. واعتباراً من نيسان/أبريل ٢٠٠٢، أصبح نظام تقييم الأداء الإلكتروني متاحاً على شبكة الإنترنت.

٥٩ - ونجح مكتب إدارة الموارد البشرية في تنفيذ نظام تقييم الأداء بمعدل ٨١ في المائة خلال دورتي الأعوام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ و ٢٠٠٣-٢٠٠٤ ويعتبر الموظفون والمديرون أن عملية نظام تقييم الأداء آلية مفيدة لوضع خطط عمل فردية وتحديد توقعات الأداء وأهداف التعلم. إلا أن عملية نظام التقييم، وخاصة النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، تعتبر غالباً ممارسة للامتنال وليست وسيلة لإدارة الأداء أو وسيلة لمكافحة الأداء الممتاز ومعالجة الأداء المتدني على نحو فعال.

٦٠ - وانخفض عدد الموظفين الحاصلين على أعلى معدلات نظام تقييم الأداء الإلكتروني رقم ١ إلى أقل من ١٠ في المائة منذ عام ٢٠٠٠، ومع ذلك فإن نسبة الموظفين الحاصلين على أدنى المعدلات لم تتغير. وفي حين حصل ما معدله ١,٣ في المائة من الموظفين على المعدلين ٤ أو ٥ بين الأعوام ٢٠٠١ و ٢٠٠٣، تشير النقاط المرجعية الخارجية إلى أن ٢٠ في المائة من الموظفين قد لا يحققون توقعات الأداء أو يحققونها بشكل جزئي<sup>(١٧)</sup>. ويعكس انخفاض عدد معدلات الأداء المتدنية ميلاً تنظيمياً لمنح معدلات إيجابية للموظفين. ويفيد المديرون أنهم يجمعون عادة عن إعطاء معدلات منخفضة تقل عن الأداء لتجنب عملية الطعن.

٦١ - ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بوضع نظام لتقارير نظام تقييم الأداء الإلكتروني يتجاوز التحقق من الامتنال إلى رصد استكمال أجزاء نظام تقييم الأداء الإلكتروني من قبل الموظفين والمشرفين عليهم<sup>(١٨)</sup>. وستمكّن عملية الرصد المكتب من التقييم الكمي لنظام تقييم الأداء الإلكتروني باعتباره أداة لإدارة الأداء. وستمكّن وظيفة الرصد كذلك المكتب من تحديد ما إذا كان قد هباً فرصاً فعالة للتطوير الوظيفي وعزز مساءلة المديرين للتطوير الوظيفي لموظفيهم.

## ٢ - التحديات التي تعترض نجاح نظام تقييم الأداء

### تعزيز توجيه الأداء وإدارته

٦٢ - يتمثل التحدي الرئيسي للتطبيق الفعال لعملية نظام تقييم الأداء في تطوير ثقافة تنظيمية من شأنها أن تمكن من إدارة الأداء على نحو حقيقي. وكشفت أفرقة التركيز في المكتب عدم التزام المديرين بتوجيه أداء حقيقي لأنهم يعتقدون بأن ثقافة المنظمة تملي بعدم

تمكّنهم من التفريق بين الموظفين حسب أدائهم. ويرون كذلك أنهم يفتقرون إلى نتائج فعالة يكافئون. بموجبها الأداء الممتاز ومعالجة القصور في الأداء.

٦٣ - لا يعتبر التواصل الفعال والتغذية الراجعة عن الأداء سمة عادلة للمنظمة. ورغم المبادئ التوجيهية الواضحة لمكتب إدارة الموارد البشرية بشأن أداء الموظفين وأدوار تطويرهم، لا يعتبر المديرون غالباً أن مهام الموارد البشرية هي من مسؤولياتهم الأساسية. ويفيد المديرون أنهم غير قادرين على الإشراف على الأداء بشكل استباقي بسبب الافتقار إلى الوقت وأولويات التنافس. ولم تُعتمد أو تُستوعب أهمية التغذية الراجعة المستمرة. وفي هذا السياق، سيكون من الصعب على نظام إدارة الأداء الجديد أن ينتقل من سياسة الموارد البشرية إلى ممارسة الموارد البشرية.

٦٤ - ويفيد المديرون والموظفون كذلك أن درجات الأداء "لا معنى لها" وذلك لأن الأمانة العامة لا تحدد اعتبارات للأداء على طريقي الطيف. ويرى الموظفون والمديرون أن المسارات المهنية مستقلة عن تقييم الأداء. إن الافتقار إلى الأهمية يتضح كذلك بعدم إتاحة ملفات تقييم الأداء على نحو متكرر أثناء عملية التوظيف. وأجابت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "مع تطور نظام تقييم الأداء الإلكتروني، تمت الاستعانة بمواصفات نظام غلاكسي لجلب معلومات نظام تقييم الأداء الإلكترونية عند الطلب، وتُبسط العمليات بشكل كبير بالنسبة للموظفين".

٦٥ - ورغم أنه من المتعارف عليه على نطاق واسع أن معدلات نظام تقييم الأداء الإلكتروني لا تنطوي على آثار وظيفية هامة، إلا أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية لاحظ تركيزاً دؤوباً وشاملاً في المنظمة عليها. ورغم أن الأغلبية العظمى لمعدلات تقييم الموظفين تقع في فئات إيجابية من ١ إلى ٣، فإن التباين في الأداء يسفر غالباً عن تنازع بين الموظف والمدير. ولكفالة أن تُدعم معدلات نظام تقييم الأداء السنوية بوثائق كافية وكي تعتبر موضوعية، يرى المكتب أن اهتمام المديرين يجب أن يوجه إلى التعليمات ذات الصلة المتعلقة بالحفاظ على سجلات أداء الموظفين الملائمة خلال السنة. وهذا سيخفف من التضارب غير الضروري حول الترتيب وتركيز الموظفين والمديرين على التغذية الراجعة البنّاءة ذات النوعية التي يهدف نظام تقييم الأداء إلى تقديمها، وبذلك يسهل التحول في ثقافة المنظمة المطلوبة لتحقيق توجه الأداء.

### إرساء المساءلة

٦٦ - رغم المبادئ التوجيهية لمكتب إدارة الموارد البشرية لتخطيط الأعمال، لا توجد آلية في نظام تقييم الأداء الإلكتروني للتحقق إن كانت الأهداف في ملفات تقييم الأداء

الإلكتروني أية علاقة بملفات الإدارة/المكتب. ومع أن نظام تقييم الأداء الإلكتروني يقتضي أن يؤكد الموظف أنه تلقى نسخة من خطة عمل وحدته أو إدارته، فقد أبانت أفرقة المناقشة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أنهم يضعون علامة على المربع دون أن يكونوا قد حصلوا على خطة العمل الملائمة. وهذه الممارسات تقوض قدرة النظام على جعل الموظفين والمديرين في موضع مساءلة فعال لاختيار أهداف الأداء الملائمة. وأجابت إدارة الشؤون الإدارية أن "نظام تقارير نظام تقييم الأداء الإلكتروني قيد التطوير حالياً وسيساهم بشكل كبير في حل قضية خطة العمل/عدم وجود خطة عمل".

٦٧ - ويضع الهيكل الحالي لنظام تقييم الأداء الإلكتروني قيوداً هامة على جعل الموظفين ذوي مسؤوليات إشرافية موضع مساءلة. أما فيما يتعلق بالأمور التي تتجاوز الإشارة إلى الكفاءات الإدارية، فلا يطلب إلى المديرين إدراج الأهداف والأعمال أو تدابير النجاح المتعلقة بإدارة الأفراد ذات الصلة، وبدون تلك الإجراءات والأهداف المحددة، يصعب جعل مديري البرامج موضع مساءلة عن الأداء.

#### التغذية الراجعة والاتصالات الجارية

٦٨ - رغم أن عملية نظام تقييم الأداء الإلكتروني تتطلب جلسات لوضع خطط للعمل، وتقييم الأداء نصف السنوي، والمناقشات، واستعراضات نهاية الدورة، يشير المديرون والموظفون إلى أنهم غالباً "يضعون علامة على النقاط المطلوبة" بسرعة في تقييم الأداء أو يلتقون لفترة وجيزة بدلاً من أن تدور بينهم مناقشات ذات مغزى عن توقعات الأداء. وأجابت إدارة الشؤون الإدارية "أنه يجري تنقيح استعراض تدفق العمل في النقطة الوسطية حالياً. وقد أدخل عدد من التغييرات وسيتم التطرق إلى المشكلة المبيّنة في هذه الفقرة في هذا السياق".

٦٩ - ورغم أن نظام تقييم الأداء يتيح للموظفين فرصة تقديم تغذية راجعة مكتوبة حول أداء المشرفين، فقد أوضحت أفرقة المناقشة والاستقصاءات لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذا العنصر الاختياري للعملية لا ييسر إجراء حوار بناء أو يفضي إلى تغيير في سلوك المشرف. ورغم إمكانية أن يقدم الموظفون تعليقات عن أداء المشرف عن طريق نظام تقييم الأداء الإلكتروني، فهم يفيدون بعدم الحصول على رد من المشرف أو الرئيس المباشر للمشرف. ولتجنب إمكانية استياء المديرين، يفيد الموظفون أن التعليقات على أداء المشرف تكون أقل صراحة مما يجب.

## هاء - دعم التطوير الوظيفي وتنمية قدرات الموظفين

### ١ - تقدم دعم التطوير الوظيفي ومبادرات التدريب وأثرها

#### ثقافة التعلم المستمر

٧٠ - اعتبر الالتزام بالتعلم المستمر بأنه أحد الكفاءات الرئيسية للموظفين ووضع مكتب إدارة الموارد البشرية بوضوح مؤشرات تظهر هذا الالتزام. ويظهر الموظفون هذا الالتزام عن طريق:

- الاطلاع على التطورات الجديدة في وظيفة/مهنة الموظف
- السعي بنشاط إلى تطوير المرء نفسه مهنيًا أو شخصيًا
- المساهمة في تعليم الزملاء والمرؤوسين
- إظهار الرغبة في التعلم من الآخرين
- السعي للحصول على تغذية ارتجاعية للتعلم وتحسين الذات

رغم أن هذه النقاط تحدد السلوك الذي يدل على الالتزام بالتعلم المستمر، لا توجد تدابير لقياس مدى التزام موظفي الأمانة العامة بذلك. ولا تعكس أهداف تنمية قدرات الموظفين في خطط عمل الموارد البشرية إلا التسجيل في التدريب. إلا أن الموظفين يشيرون إلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية هياً بنجاح ثقافة التعلم المستمر عن طريق إتاحة دورات وموارد مخصصة لبناء "قوة عاملة متعددة المهارات وأكثر تنوعاً" بأوسع معنى ممكن. وأجابت إدارة الشؤون الإدارية بأن "قاعدة بيانات التدريب الحالية تحتوي على جميع معلومات أنشطة التدريب لجميع الموظفين المشاركين. ومن الممكن عند الطلب استعادة تقرير النشاط التدريبي للموظف لأي فترة محددة، لدورة النظام الإلكتروني لتقييم الأداء مثلاً".

#### الوفاء باحتياجات التطوير والطموحات المهنية

٧١ - يُنظر إلى النظام الإلكتروني لتقييم الأداء على نطاق واسع بأنه أداة فعالة لتحديد أهداف التعليم المتوسط المدى والسنوي. إلا أن الموظفين والمديرين يبدون استياء بعملية تقييم التدريب واحتياجات التطوير بكاملها. وفي بعض الأحيان، فإن تخصيص الأموال للتدريب على مستوى الإدارة/المكتب لا تستند بشكل متساوق على تقييم احتياجات الفرد، أو على احتياجات الوحدة/القسم/الشعبة أو على الطموحات المهنية للموظف.

٧٢ - ويحقق الكتيب المعنون "كفاءات الأمم المتحدة من أجل المستقبل" الأغراض التي وضع من أجلها. ويعتبر أفضل أداة للممارسة من قبل المديرين التنفيذيين للموارد البشرية خارج المنظمة، ويساعد الدليل الموظفين في التعرف على الفرص وتنمية المهارات والكفاءات من أجل النجاح الوظيفي.

٧٣ - وبغية دعم الموظفين المبتدئين بالفئات الفنية في تحقيق أهدافهم، ووضع مكتب إدارة الموارد البشرية برنامجا مميزا لمقدمي الطلبات الناجحين في الامتحانات التنافسية الوطنية. ويشمل البرنامج دورات توجيهية خاصة، وتقديم النصح، وعمليات إعادة التدرب. ويشير التناقص الكبير في الاستقالات في رتبة ف - ٢ إلى الأثر الإيجابي للبرنامج. إلا أن الموظفين الفنيين المبتدئين لا يزالون يعربون عن استيائهم للافتقار إلى المسؤوليات في رتبة ف - ٢ وعدم وضوح الفرص المهنية. إلا أن ارتفاع معدل التنقل في صفوف الموظفين المبتدئين من الفئة الفنية يظهر مدى قيام مكتب إدارة الموارد البشرية بإيصال أهمية التنقل على هذا المستوى بنجاح، وقدرته على خلق فرص لتطوير قدرات الموظفين.

٧٤ - وساعدت الجهود التي يبذلها مكتب إدارة الموارد البشرية لإتاحة الفرص المهنية والدعم المنظمة في تحقيق تحسن في مجالين هما:

- الاحتفاظ بالموظفين: بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣ انخفض عدد الاستقالات في صفوف الموظفين من جميع الفئات من ٣,١ في المائة إلى ٠,٧ في المائة؛ وتناقصت نسبة الاستقالات في صفوف الموظفين من فئة ف - ٢ من ٥,٤ في المائة إلى ٢,١ في المائة؛ وتناقص عدد الاستقالات في صفوف الموظفين الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة من ٢٣ في المائة إلى ٢,٥ في المائة<sup>(١٩)</sup>.
- انخفاض الفترة التي يقضيها الموظف في الرتبة قبل الترقية: ازداد عدد الموظفين في الرتبة من صفر إلى خمس سنوات عند وقت الترقية من ٣٢ في المائة إلى ٥٢ في المائة بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣<sup>(١٩)</sup>.

### مناهج التدرب والتقييم

٧٥ - إن أكثر العناصر أهمية في نظام التطوير الوظيفي لمكتب إدارة الموارد البشرية هي شمولية المناهج التدريبية وحلقات العمل والحلقات الدراسية. وتحضيرا للموعد النهائي للتنقل في عام ٢٠٠٧، استخدم المكتب المبلغ الزائد البالغ ٢ مليون دولار في ميزانيته لتوسيع المناهج المقدمة. ويمثل المنهج التدريبي المتزايد تقدما هاما نحو الإيفاء باحتياجات التنمية، وتحقيق الطموحات المهنية وبناء كفاءات وظيفية بين الموظفين، والتي تعتبر جميعها غاية في الأهمية

بسبب الموعد النهائي لعام ٢٠٠٧. وتُعدّل المناهج الحالية، وتُصمّم مناهج جديدة استجابة لطلبات الإدارة/المكتب والعوامل المتباينة للمنظمة مثل سياسة التنقل.

٧٦ - وتعتبر عملية تقييم الدورات التدريبية التي يمولها مكتب إدارة الموارد البشرية نوعية بشكل رئيسي. وبغية رصد نوعية التدريب بشكل عام وقياسه إلى المدى الذي يحقق احتياجات التنمية، ويدعم الطموحات المهنية، ويبنى مهارات وظيفية قابلة للتحويل، يعتمد المكتب بشكل رئيسي على الموظفين وعلى التقييمات الذاتية للإدارة/المكاتب. وتسبر تقييمات التدريب رد الفعل والتعلم، وهما بُعدان يُمكّنان المشاركين في حلقات العمل من إكمال تقييماتهم بسرعة نسبية، لكنها لا تقيم صلة قابلة للقياس بين خبرة التدريب، والسلوك في مكان العمل، والأهم من كل ذلك نموذج الميزنة على أساس النتائج، ونوع البرنامج. وأجابت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "يجري تقييم جميع البرامج على نحو منتظم من خلال عدد من الطرق، بما فيها التقييم الذاتي للموظفين، واختبار برامج التدريب قبل اعتمادها واختبارها بعد إنجازها للتحقق من فائدتها، وتقييم فرادى المستشارين، وأفرقة المناقشة والبرامج الرائدة... وما إلى ذلك. وبالإضافة إلى ذلك، يكلف المكتب بين الحين والآخر بإجراء تقييم خارجي لبرامج تنمية قدرات الموظفين. وكان قد أُجري آخرها في ربيع عام ٢٠٠٤ وشمل أنشطة تنمية قدرات الموظفين الجاري في السنوات ٢٠٠٠-٢٠٠٣". ولم يقدم إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية التقييم الخارجي الأخير لبرامج تنمية قدرات الموظفين لغرض هذه الدراسة. وعلاوة على ذلك، فإن ردّ إدارة الشؤون الإدارية يحدد التدابير القائمة لتقييم برامج التدريب بشكل شامل في حين تركز النتيجة التي توصل إليها مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشكل خاص على تقييم التغيرات في سلوك الموظفين وبرامج الأداء بسبب التدريب.

## ٢ - التحديات التي تواجه نجاح الدعم الوظيفي والتدريب

### موارد محدودة

٧٧ - رغم الزيادة في الميزانية، ما زال الطلب على التدريب ودعم التطوير الوظيفي يتجاوز موارد مكتب إدارة الموارد البشرية. وتعدّ مخصصات ميزانية المكتب محدودة للغاية بحيث لا يمكنها أن تغطي العديد من طلبات التدريب التي تقدمها الإدارات/المكاتب كل سنة. وفي ضوء نطاق مبادرات التطوير الوظيفي الجارية ونطاق المبادرات التي سيتم إطلاقها دعماً لشرط التنقل، سيستمر انخفاض الميزانية في الازدياد مع اقتراب عام ٢٠٠٧.

### تحسين فرص التطوير الهيكلية

٧٨ - لا يعد التدريب هو العنصر الأساسي في التطوير فقط، بل الخبرة الوظيفية كذلك. وتعد الخبرات التي تشكل تحديات، والتباين في مهارات الفرص، والتدريب، والتغذية الراجعة والإشراف، من العناصر الهامة في التطوير الوظيفي. إلا أن تصميم المنظمة والتزام المديرين لا يعزز حالياً هذا التطوير. ولا توجد مسارات وظيفية ووظائف للتعجيل بالتطوير الوظيفي في المنظمة. وعلاوة على ذلك، يحجم المديرون عن توظيف موظفين واعدنين ذوي خلفيات غير تقليدية. ورغم أن برنامج موظفي الامتحان التنافسي الوطني ساهم بنجاح في تناوب الموظفين من الرتبة ف - ٢ في المنظمة بكاملها، فإن البرنامج ييسر فقط التنقلات الجانبية وهو محدد بالأشهر الـ ٢٤ إلى الأشهر الـ ٣٠ الأولى من التوظيف. وعندما يتجاوز سن موظفي الامتحانات التنافسية الوطنية السن المحدد بموجب هذا البرنامج، فإنه ليس لدى المنظمة استراتيجية محددة لمتابعة تطوّرهم الوظيفي.

### تقييم أشد صرامة للاحتياجات

٧٩ - رغم أن تعليمات مكتب إدارة الموارد البشرية تطلب إلى المكاتب التنفيذية إجراء استقصاءات الخروج من الخدمة للموظفين الذين انتهت خدمتهم، لم يجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية دليلاً على استكمال هذه الاستقصاءات. فبدون بيانات من استقصاءات الخروج من الخدمة، لا يستطيع مكتب خدمات الرقابة الداخلية أو مكتب إدارة الموارد البشرية أن يحددوا بشكل قاطع إن كان الموظفون الذين انتهت خدمتهم قد استقالوا بسبب عدم وجود مسارات وظيفية ملائمة داخل المنظمة.

٨٠ - وبسبب الطلب الفوري على الزيادات المستمرة للميزانية، يتعين على مكتب إدارة الموارد البشرية أن يقدم حالة أكثر تحديداً بالنتائج - على صعيد الأمانة العامة، الإدارة/المكتب والأفراد - بقدرة التدريب على دعم النهوض بالمنظمة. ويجب اعتماد طريقة تقوم على أساس النتائج لتقييم احتياجات المنظمة وإجراء جرد للمهارات على نطاق الأمانة العامة إذا كان على المنظمة أن تحسن من أثر التدريب. وأجابت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "يجري تقييم الاحتياجات على صعيد الإدارة/المكتب كل سنة عندما تقوم الإدارات/المكاتب بإرسال طلباتها لتمويل تحسين المهارات الموضوعية ومهارات تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، أن تقوم الإدارات/المكاتب بتقديم تقاريرها سنوياً عن أثر استخدام أموال التدريب تلك".

### تعقب المشاركة في التدريب

٨١ - مع أن مكتب إدارة الموارد البشرية والإدارات/المكاتب تفيد بأنها ترصد عدد الموظفين الذين يحضرون الدورات التدريبية، فإن تقرير أنشطة التطور الوظيفي لا يعكس بدقة عدد الموظفين المشاركين في كل سنة. ولأغراض الميزانية، يقوم المكتب بتعقب العدد الإجمالي لفرص التدريب التي يشارك فيها الموظفون مقابل العدد الإجمالي للموظفين المشاركين ككل. ونتيجة لذلك، فإن عدد فرص التدريب المبينة في التقرير غير ذات فائدة كبيرة لأغراض التخطيط؛ إذ يمكن أن يتجاوز عدد الأفراد المشاركين العدد الإجمالي للموظفين العاملين في إدارة/مكتب معين. ومن المهم بالنسبة للمديرين ممن يرغبون في تقييم اتجاهات التدريب في إدارتهم/مكاتبهم أن يحصلوا على بيانات ذات مغزى أكبر.

### واو - تخطيط الموارد البشرية

#### ١ - التقدم المحرز حتى الآن وأثره في تخطيط الموارد البشرية

##### خطط عمل الموارد البشرية

٨٢ - وضع مكتب إدارة الموارد البشرية بشكل راسخ منذ عام ١٩٩٩ خطط عمل الموارد البشرية باعتبارها أداة رئيسية للتخطيط. ويجمع رؤساء الإدارات وموظفو مكتب إدارة الموارد البشرية والعاملون في التخطيط مرتين في السنة لبحث التقدم فيما يتعلق بالدورة السابقة. وبعد هذه الاجتماعات، يكون رؤساء الإدارات، مسؤولين عن تحقيق أهداف الموارد البشرية. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية الآن باستحداث أداة على الإنترنت توفر للإدارات/المكاتب الوصول إلى الأهداف المستكملة بانتظام لخطط عمل الموارد البشرية.

٨٣ - وقد أبلغ مكتب إدارة الموارد البشرية أن معظم المكاتب/الإدارات قد أظهرت خلال دورة التخطيط الثانية للموارد البشرية اتجاهات إيجابية نحو تحقيق الأهداف. وينبغي أن تكون مبادرة المكتب لتزويد الإدارات/المكاتب بتحليل مقارن للأداء بمثابة حافز آخر على تحقيق الأهداف المحددة في خطط العمل. فمعظم الإدارات/المكاتب تعتبر خطط عمل الموارد البشرية وسائل رصد مفيدة؛ بيد أن أثرها يتدنّى بشكل كبير بالنظر لعدم استعمالها غالباً لأغراض التخطيط.

##### القدرة على تخطيط القوة العاملة

٨٤ - عدل مكتب إدارة الموارد البشرية هيكله التنظيمي كي يضمه وظيفة تخطيط القوة العاملة؛ حيث تقوم دائرة التخطيط والإدارة والرصد الجديدة بتحقيق هذا الغرض.

وبالإضافة إلى ذلك، تقوم دائرة التوظيف التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية بدعم وضع خطط للتوظيف على المستوى التنظيمي ومستوى الإدارات. ويجري الآن استكمال البيانات الديمغرافية المتعلقة بتكوين الموظفين والاتجاهات التنظيمية على الإنترنت باستمرار.

## ٢ - التحديات التي تواجه نجاح تخطيط الموارد البشرية

### تحسين خطط عمل الموارد البشرية

٨٥ - رغم أن خطط عمل الموارد البشرية هي محور تخطيط الموارد البشرية في الإدارات، هناك تحديات عديدة تنتقص من فعاليتها، وهي:

- مناقشات استراتيجية غير كافية لأهداف خطط العمل والآثار المترتبة عليها بالنسبة لتخطيط الإدارات/المكاتب؛
- بيانات خطط العمل هي أحد ثمانية مجالات إدارية تستمد عن طريق تصديق مكتب إدارة الموارد البشرية - رئيس الإدارة/المكتب بدلا من أخذها من نظام المعلومات الإدارية المتكامل وقواعد بيانات غلاكسي؛
- خطط "العمل" لا تحدد الإجراءات المعدة خصيصا لمكتب إدارة الموارد البشرية والإدارات/المكاتب لتدارك المجالات المحتاجة.

٨٦ - وغالبا ما تكون المناقشات الدورية التي تجري بين مكتب إدارة الموارد البشرية ورؤساء الإدارات محدودة القيمة بالنسبة لجهود تخطيط الموارد البشرية للإدارات/المكاتب؛ وفي حالات كثيرة، تعتبر الإدارات/المكاتب عمليات استعراض خطط العمل على أنها عملية امتثال للأوامر وتختلف على الدوام مع حسابات المكتب للأرقام القياسية الرئيسية. وتركز المناقشات إلى حد كبير على الأهداف التي تحققت خلال الدورة الأخيرة وعلى دقة البيانات المستعملة لوضع تلك الأهداف؛ ونتيجة لهذا، كثيرا ما يكتنف الغموض المناقشات الاستراتيجية. ولم يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية على علم بالكيفية التي تستعمل بها الإدارات/المكاتب بيانات خطط العمل خارج نطاق المناقشات النصف سنوية. فعدم توافر المناقشة الاستراتيجية والمتابعة ينتقص من قيمة مردود خطط عمل الموارد البشرية بالنسبة للإدارات/المكاتب.

٨٧ - وهناك حدود ملموسة لبعض المؤشرات في خطط عمل الموارد البشرية، وكذلك في المنهجية المستعملة لاستخلاصها؛ فاستخدام أساس سكاني مختلف يجد من قدرة المؤشرات على أن تبين بدقة مسائل إدارة الموارد البشرية في الإدارات/المكاتب. وبالنظر إلى أن قيم بعض المؤشرات في مجال إداري رئيسي تعتمد على التحقق لدى الإدارات/المكاتب التابعة

لمكتب إدارة الموارد البشرية ولا يحصل عليها مباشرة من نظام المعلومات الإدارية المتكامل، فتصبح مصداقية بيانات نظام المعلومات الإدارية المتكامل المخزونة مركزيا موضع شك، وهذا ينطبق على أية مقارنات للمؤشرات تتم عبر الإدارات/المكاتب.

٨٨ - ومما يزيد في تحدي فائدة خطط العمل عدم وجود خطوات عملية الوجهة للإدارات/المكاتب لمعالجة التدين في الأداء. "فالإجراءات" التي يتعين على مكتب إدارة الموارد البشرية اتخاذها موحدة وواسعة النطاق؛ وهي لا تحدد الخطوات التالية فيما يتعلق بأهداف الموارد البشرية أو الحالات الفريدة داخل المكاتب/الإدارات.

### تحسين تخطيط القوة العاملة

٨٩ - تخطيط القوة العاملة ضروري لضمان وجود الموظفين المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة. وتخطيط القوة العاملة يستدعي تقييما للمهارات الحالية والاحتياجات المستقبلية، وكذلك إسقاطات تقديرية بشأن العمر ونوع الجنس والأهداف الجغرافية. وهذه العوامل تعني خطط التعيين والتوظيف وتقرر ما إذا كانت الاحتياجات التنظيمية في المستقبل ستبلى عن طريق تعيين الموظفين و/أو تدريبهم و/أو تناوبهم. ورغم وفرة المعلومات في نظام المعلومات الإدارية المتكامل وقواعد بيانات غلاكسي، فإن مبادرة مكتب إدارة الموارد البشرية لتخطيط القوة العاملة ضيقة النطاق؛ فهي تركز بشكل رئيسي على تحديد احتياجات الموظفين التي ستنشأ عند وصول الموظفين الحاليين إلى سن التقاعد.

٩٠ - وقد عولجت عدم كفاية القدرة على التخطيط لدى مكتب إدارة الموارد البشرية في تقارير سابقة صدرت عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة. ورغم أن مكتب إدارة الموارد البشرية قد زاد من قدرته وأشار إلى أن شعبة الخدمات التنفيذية ستزيد من تركيزها على تخطيط القوة العاملة، لم يكلف بالقيام بهذا المسعى بدوام كامل سوى أحد الموظفين المبتدئين في مكتب إدارة الموارد البشرية. فالموارد المحدودة من الموظفين والحاجة إلى مزيد من التعاون عبر الشعب يشكلان تحديا كبيرا لقدرة المكتب على تطوير القدرة المتينة لتخطيط القوة العاملة المحددة في تقرير الأمين العام عن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/57/293).

## رابعاً - التوصيات

٩١ - ينبغي أن يضع مكتب إدارة الموارد البشرية مؤشرات وعلامات لقياس نجاح النظام الجديد لاختيار الموظفين (MC-04-001-001). وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

٩٢ - وينبغي للمكتب دعم الإدارات/المكاتب في وضع خطط تعيين داخلية تحدد أهداف الاستخدام، وسبل التعيين المحتملة، ومؤشرات النجاح، وربط هذا كله بخطط عمل الموارد البشرية. وطوال عملية التخطيط، ينبغي للمكتب أن يحدد ويعمم أفضل الممارسات في مجال التعيين عبر المنظمة (الفقرة ٢٢) (MC-04-001-002). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "من المتوقع استحداث هذه السمة التنفيذية بالترابط مع النسخة المنقحة من خطط عمل الموارد البشرية، أو كمنتج فرعي لها". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية.

٩٣ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية والإدارات/المكاتب أن تشترك بانتظام في استراتيجيات تعيين سبقة متعددة الجوانب - كإيجاد وصلات في المواقع الأخرى ذات الصلة على الإنترنت، وإقامة تحالفات مع الجامعات والرابطات المهنية، والإعلان عن الوظائف في الصحف ذات الصلة - مع الاستمرار في الإعلان عن الشواغر عن طريق نظام غلاكسي (الفقرة ٢٢) (MC-04-001-003). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "هذا سيزيد زيادة كبيرة من عبء العمل لدى مكتب إدارة الموارد البشرية ومن نفقات المنظمة، في آن معا. وفضلا عن هذا، لا يزال يُعلن عن شواغر مختارة ومحددة جدا في الصحف والمجلات، ضمن الميزانية المحدودة تقليديا (وذلك قبل إدخال النظام الجديد لاختيار الموظفين بوقت طويل) التي تقدمها الجمعية العامة إلى المنظمة". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن الخيارات المجانية أو المنخفضة التكاليف، كتوفير وصلات الإنترنت بشأن المواقع ذات الصلة على الإنترنت، موجودة وينبغي المضي في استكشافها من جانب مكتب إدارة الموارد البشرية.

٩٤ - كما ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن ينقح اللوحة من التاريخ الشخصي كي تتضمن خيار إلحاق رسالة لا تزيد عن بضع فقرات (الفقرة ٢٢) (MC-04-001-004). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "هذه التوصية هي قيد التنفيذ الآن".

٩٥ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضمن التأكيد في النبذات العامة عن الوظائف بالرتبة ف-٣ على شروط الكفاءات الممكن تحقيقها والمؤهلات المعقولة لتسهيل التنقل بين جميع الوظائف (الفقرة ٢٣) (MC-04-001-005). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "[د)] قد تم إجراء استعراض لمجموعات النبذات العامة عن الوظائف الموضوعة فعلا، مع مراعاة أن النبذات العامة عن الوظائف، التي وضعت أصلا كوظائف مصنفة المهدف منها تبسيط عملية التصنيف، هي الآن أيضا المصدر الرئيسي لوضع إعلانات الشواغر. وقد ركز ذلك الاستعراض على ما يلي: '١' ضمان الانسجام بين شروط

المؤهلات لمختلف الوظائف التي وضعت من أجلها النبذات العامة عن الوظائف،  
'٢' تكييف النبذات العامة عن الوظائف مع المصدر الرئيسي المستعمل لوضع إعلانات  
الشواغر '٣' تكييف النبذات العامة عن الوظائف مع الحاجة إلى تعزيز التنقل بين المجموعات  
المهنية في المستويات الفنية الدنيا". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على التوصية.

٩٦ - وينبغي لنظام غلاكسي أن يتضمن وصلة مع النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لتزويد  
موظفي البرامج المعنيين بالحالات الفردية بالقدرة على الوصول إلى خطط عمل المرشح  
وعمليات تقييم نهاية الدورة (الفقرة ٢٥) (MC-04-001-006). وقد ردت إدارة الشؤون  
الإدارية بأن "هذا الاقتراح يمكن تنفيذه بأكمله، بيد أن إنشاء نظام آمني من أجل الوصول  
المأذون سيعد مسألة كبيرة". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية.

٩٧ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يؤكد بوضوح في المبادئ التوجيهية  
لإجراءات التقييم والاختيار المتخذة من جانب موظفي البرامج المعنيين بالحالات الفردية  
ورؤساء الإدارات على أن يقوم، كلما كان ذلك ممكناً عملياً، اثنان أو ثلاثة ممن يُجرى  
المقابلات بإجراء مقابلة مع مرشح واحد أو قيام أشخاص مختلفين بإجراء مقابلات متتالية  
وذلك للحد من خطر أن يطغى التحيز لدى أي فرد من الأفراد (الفقرة ٢٥) (MC-04-001-007).  
وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية، مؤكدة على وجود حاجة إلى  
ضمان المرونة لاستيعاب مختلف أنواع الوظائف في مختلف فروع الاختصاص.

٩٨ - وينبغي للإدارات/المكاتب أن تضع معايير من أجل تشكيل أفرقة إجراء المقابلات،  
مثل التمثيل عن الشعب/الأقسام ضمن الإدارة/المكتب، وكذلك عن الإدارات/المكاتب  
الأخرى ووكالات منظومة الأمم المتحدة. وينبغي أن تقوم هيئات استعراض مركزية في  
رصد التقييد بهذه المعايير (الفقرة ٢٥) (MC-04-001-008). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية  
بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية قد أصدر مبادئ توجيهية توفر المرونة اللازمة بالنظر إلى  
تنوع الوظائف في المنظمة. ولتعزيز الاتساق، يشجع مكتب إدارة الموارد البشرية استعمال  
المبادئ التوجيهية وتبادل المعلومات بشأن أفضل الممارسات عبر الإدارات/المكاتب".

٩٩ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن ينظر في استعمال نظام غلاكسي لتعيين  
الموظفين بجميع أنواع العقود (MC-04-001-009). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأن  
"مكتب إدارة الموارد البشرية OHRM يعمل مع مختلف الإدارات المعنية في تنفيذ هذه  
التوصيات".

١٠٠ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضمن استخدام المقابلات القائمة على أساس  
الكفاءة من أجل تقييم مرشحي القائمة النهائية. كما ينبغي أن يُدخل في نظام غلاكسي

وسائل لدعم المقابلات القائمة على أساس الكفاءة، مثل نموذج يتضمن ملاحظات متعلقة بالمقابلة وتتطلب أجوبة وفق أبعاد منسقة (الفقرة ١٠) (MC-04-001-0010). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية يؤيد هذه التوصية من حيث المبدأ وسيستكشف طرقاً لتبسيط تسجيل نتائج المقابلات".

١٠١- وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يدخل في نظام غلاكسي جميع المواد التي تقدم معلومات أو دلائل للقرارات المتعلقة بالاختيار (الفقرة ٢٧) (MC-04-001-0011). وقد ردت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "ليس من الواضح ما هو المقصود هنا. فهذه العملية موجودة؛ ومدراء البرامج، وليس مكتب إدارة الموارد البشرية، هم الذين يدخلون المعلومات أو الدلائل من أجل التوصيات بالمرشحين المقدمة إلى هيئات الاستعراض المركزية". وقد أبرز مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن التعليمات الحالية المتعلقة باختيار الموظفين تسمح بتسجيل الوثائق المتصلة بعملية التعيين خارج نظام غلاكسي. ويؤكد المكتب المذكور على أهمية تسجيل جميع المعلومات ذات الصلة مركزياً في نظام واحد.

١٠٢- وينبغي لرؤساء الإدارات ضمان أن يكون تخطيط وإدارة الموارد البشرية بنداً عادياً في جدول الأعمال في اجتماعات الإدارة العليا واجتماعات الشعب؛ كما ينبغي أن يضمنوا عقد دورة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في سياق عملية نظام تقييم الأداء السنوية (الفقرة ١٧) (MC-04-001-0012). ووافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية.

١٠٣- وينبغي للمكتب أيضاً أن يوصي الجمعية العامة بالنظر في مسألة اختصار فترة تقديم الطلبات من ٦٠ يوماً إلى ٤٥ يوماً (الفقرة ٢٩) (MC-04-001-0013). وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية وقدم الاقتراح ذي الصلة في التقرير المقدم إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والخمسين عن إصلاح إدارة الموارد البشرية.

١٠٤- وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يوصي الجمعية العامة بالنظر في السماح بإلغاء نشر إعلانات الشواغر قبل الموعد المحدد بـ ٦٠ يوماً عندما يتم اختيار مرشح من فترة الـ ١٥ يوماً أو الـ ٣٠ يوماً للتوظيفة (MC-04-001-0014). وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية.

١٠٥- وينبغي أن يمنح مكتب إدارة الموارد البشرية الأولوية لتزويد هيئات الاستعراض المركزية بمبادئ توجيهية مفصلة تتعلق بمهامها وضمان فهم موحد لهذه المبادئ التوجيهية (الفقرتان ٣٤ و ٣٥) (MC-04-001-0015). ورددت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية هو بصدد إصدار مختلف المبادئ التوجيهية لدعم عملية الاختيار، بما في

ذلك ما يتعلق بهيئات الاستعراض المركزية“. وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على التوصية.

١٠٦ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضمن اتساق أي أسئلة إضافية يدرجها موظفو البرامج المعنيين بالحالات الفردية في إعلانات الشواغر مع وصف الوظيفة أو النبذات العامة عن الوظيفة المعلن عنها (الفقرة ٣٨) (MC-04-001-0016). وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على هذه التوصية.

١٠٧ - كما ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية ضمان أن يدخل موظفو البرامج المعنيين بالحالات الفردية بانتظام نتائج المقابلات وغيرها من بيانات التقييم المطبقة، في نظام غلاكسي. وينبغي للتعليقات أن تتبع هيكلًا معينًا وأن تتضمن حدًا أدنى من المعلومات المحددة (الفقرة ٣٩) (MC-04-001-0017). ولم يوافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية. كما أكد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه ينبغي إتاحة المعلومات الدقيقة المتعلقة بنتائج المقابلات لهيئات الاستعراض المركزية لضمان أن يكون تقييم المرشحين قد تم على أساس معايير التقييم التي سبق إقرارها وأنه قد تم اتباع الإجراءات المعمول بها.

١٠٨ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية توضيح دور لجنة الاستعراض المركزية في عملية استعراض الموظفين من أجل تحويل وضعهم إلى الوضع الدائم وتحديد تطبيق توصيات اللجنة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تتلقى لجنة الاستعراض المركزية المعلومات الحيوية بالنسبة لاتخاذ القرار، مثل ملفات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء (الفقرة ٤١) (MC-04-001-0018). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن ”المكتب سيوضح دور هيئات الاستعراض المركزية بهذا الشأن“. وقد وافق المكتب على التوصية.

١٠٩ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية، بالاشتراك مع الإدارات/المكاتب، أن يجري عمليات تقييم لاحتياجات التشغيل في جميع مجالات العمل، بما في ذلك إنجاز قائمة جرد المهارات على مستوى الإدارات/المكاتب. وينبغي أن يحدد بوضوح الكيفية التي ستوجه بها عملية التنقل هذه المهارات والكفاءات لتلبية احتياجات التشغيل (الفقرة ٥٥) (MC-04-001-0019). وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية.

١١٠ - كما ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية إنشاء موقع على الشبكة الداخلية (الإنترنت) يتضمن المعلومات ذات الصلة بجميع فئات الموظفين المتأثرة بسياسة التنقل (الفقرة ٤٩) (MC-04-001-0020). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن ”مكتب إدارة الموارد البشرية قد نفذ فعلاً هذه التوصية وأن المعلومات بكاملها بالنسبة للحملة المتعلقة بالتنقل في

خريف عام ٢٠٠٤ ستوضع على الإنترنت“. والبيان المتعلق بالتنقل فيما بين الوكالات موضوع عليها الآن.

١١١ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يمنح الأولوية لتنفيذ الشبكات المهنية عبر المنظمة وضمان العمل عالميا بإدارة القوائم الرئيسية في نظام غلاكسي (MC-04-001-0021). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية هو حاليا بصدد إنشاء شبكة رائدة للموظفين في الوظائف الإدارية والتنظيمية. وسيقوم مكتب إدارة الموارد البشرية، بالاستناد إلى خبرة هذه الشبكة الرائدة، بالمساعدة في إنشاء شبكات أخرى، ستقوم بدور متعاظم الأهمية لتهيئة الموظفين للتنقل ضمن وعبر الوظائف في المنظمة". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على التوصية.

١١٢ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية منح الأولوية لوضع المزيد من المبادرات التي تعالج توظيف الأزواج والمسائل العائلية، وبخاصة في مراكز العمل ذات معدلات الشواغر المرتفعة. (الفقرة ٥٠) (MC-04-001-0022). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية والمكاتب خارج المقر قد بدأت فعلا في وضع و/أو تنفيذ برامج توظيف الأزواج والدعم العائلي". وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

١١٣ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يعد خطة عمل مفصلة بشأن التنقل، تتضمن '١' أهدافا واضحة المعالم قابلة للقياس، وبخاصة فيما يتعلق بتسهيل التنقل عبر مراكز العمل، '٢' مؤشرات لتتبع التنقل وفقا لمختلف الأبعاد، '٣' مسؤوليات موزعة وحدود زمنية محددة ترتبط ببنود العمل. (الفقرة ٥٢) (MC-04-001-0023). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية قد وضع خطة تنفيذ تؤدي إلى وقت الانقضاء لأول مرة لحدود شغل الوظائف في عام ٢٠٠٧ أو ٢٠٠٨. وتتوخى الخطة العديد من عمليات إعادة التوزيع الإداري الطوعية الرائدة قبل عام ٢٠٠٧.... وذلك بقصد حفز قدر أكبر من التنقل الأفقي. ومن المقرر أيضا الشروع في حملة إعلامية واسعة النطاق بشأن التنقل، على نطاق الأمانة العامة، في أواخر عام ٢٠٠٤ بقصد تقديم المعلومات لجميع الموظفين بشأن سياسة التنقل...". ومضى مكتب إدارة الموارد البشرية في توضيحه قائلاً إن المكتب يعد حاليا، في سياق خطط عمل الموارد البشرية الأوسع إطارا، شكلا منقحا للخطط وذلك من أجل دورة التخطيط القادمة (٢٠٠٥-٢٠٠٦). ومن بين التنقيحات المقترحة، سيكون الشكل الجديد: '١' أكثر تكيفا مع حاجات واحتياجات الإدارات المحددة؛ '٢' وأكثر تركيزا على تتبع متعمق لأهداف الموارد البشرية الأساسية للشركات بواسطة مؤشرات دقيقة الحساسية (مثل نوع الجنس، والجغرافيا، والتنقل، الخ.). ويؤكد مكتب خدمات الرقابة الداخلية على أهمية

وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم ذات مؤشرات وعلامات وحدود زمنية من أجل تنفيذ تغيير يطرأ لأول مرة، مثل سياسة التنقل الجديدة على نطاق المنظمة.

١١٤ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يوصي الجمعية العامة بالنظر في تقديم مزيد من الحوافز لتعزيز التنقل إلى مراكز العمل ذات معدلات الشواغر المرتفعة. ومن هذه الحوافز ما يلي:

(أ) خفض الفترة القصوى لشغل الوظيفة في مراكز العمل هذه؛

(ب) النظر في استخدام المرشحين الذين سبق لهم أن خدموا ثلاث سنوات في مركز عمل ذي معدل شواغر عال في حدود فترة الـ ١٥ يوماً، حتى ولو تقدم بطلب من أجل وظيفة أعلى برتبة واحدة من الرتبة الحالية (الفقرة ٤٣) (MC-04-001-0024).

وردت إدارة الشؤون الإدارية قائلة "بالنظر إلى أن سياسة التنقل لم تدخل حيز النفاذ إلا في ١ أيار/مايو ٢٠٠٢، فمن السابق لأوانه توقع أثر كبير حتى يتم تنفيذ سياسة التنقل تنفيذاً كاملاً اعتباراً من أيار/مايو ٢٠٠٧ فصاعداً. ولذلك سينظر مكتب إدارة الموارد البشرية في هذه التوصيات على ضوء التنفيذ المستمر لسياسة التنقل". ومكتب خدمات الرقابة الداخلية يوافق على أنه من السابق لأوانه إيجاد هذه الحوافز فوراً لكنه يؤكد من جديد على أهمية الرصد عن كثب لأثر سياسة التنقل في معدلات الشواغر في مراكز العمل ذات معدلات الشواغر المرتفعة بشكل مزمن لتقرير ما إذا كان ينبغي إدخال هذه الحوافز ومتى ينبغي إدخالها، حتى ولو كان ذلك قبل أيار/مايو ٢٠٠٧.

١١٥ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية اتخاذ تدابير محددة لخفض معدلات الشواغر برتبة ف-٢ في مراكز العمل التي يوجد بها أعلى عدد من هذه الشواغر. (الفقرة ٤٤) (MC-04-001-0025). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "المدراء قد وزعوا السلطة لموظفين مختارين؛ وأهم اختاروا مرشحي الامتحانات الوطنية التنافسية من القوائم الرئيسية. وسيقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بتحسين عنصر خفض الشواغر برتبة ف-٢ في خطط عمل الموارد البشرية، وسيصد تنفيذه تبعاً لذلك". ولم يوافق المكتب على هذه التوصية. في حين يعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن بذل جهد منسق مركزياً كجزء من إعادة التوزيع الإداري لموظفي الرتبة ف-٢ هو أمر ضروري للملاءمة الشواغر في مراكز العمل ذات معدلات الشواغر المرتفعة.

١١٦ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية تمديد الفترة التي يكون خلالها موظفو الرتبة ف-٢ مؤهلين للاشتراك في برنامج إعادة التوزيع الإداري، في الوقت الذي يحتفظ فيه للموظفين المبتدئين بالفئة الفنية بفرصة الاشتراك في البرنامج الطوعي لإعادة التوزيع الإداري

بعد ٢٤ شهرا من التوظيف. (الفقرة ٤٤) (MC-04-001-0026). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية سيدرس جدوى هذه التوصية".

١١٧ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية إيجاد جزء للإجراءات الإدارية للأفراد في قسم خطة العمل الفردية في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء يتعين على جميع الموظفين في المناصب الإدارية ملته. وينبغي أن يتضمن هذا الجزء إجراءات محددة تتصل بتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم وظيفيا. (الفقرة ٦٧) (MC-04-001-0029). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "الكفاءات الإدارية قد أدرجت فعلا في نظام تقييم الأداء الإلكتروني وأنه يجري تقييم المدراء بناء على ذلك. وتشمل الكفاءات الإدارية هذه الأداء الإداري، وبناء الثقة، والتمكين للآخرين". ولم يوافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية. في حين أكد مكتب خدمات الرقابة الداخلية من جديد على أن "الكفاءات" الإدارية محبوسة حاليا في جدول معدلات يتألف من أربع معدلات ويشمل ستة أبعاد، ولا واحد منها يتصل بالتوظيف أو بالاحتفاظ بالموظف، على سبيل المثال. وعلاوة على ذلك، لا يُطلب التعليق على الكفاءات الإدارية إلا إذا وُصفت بكلمة "ممتاز" أو "غير مرضية".

١١٨ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية تنفيذ الشرط المتعلق بعمليات بحث وتقييم الأداء في منتصف المدة وذلك بأن يُطلب إدخال نتائج هذه المناقشات في جزء موحد من النظام الإلكتروني لتقييم الأداء. (الفقرة ٦٨) (MC-04-001-0028). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "هذه الخاصية موجودة فعلا: فهناك فقرة في الجزء المخصص لاستعراض منتصف السنة في النظام الإلكتروني لتقييم الأداء من أجل المدراء/الموظفين كي يسجلوا نتائج مناقشاتكم حسب الحاجة. ويطلب نظام تقييم الأداء بالفعل من المدراء أن يبحثوا خطط التطوير الوظيفي الفردية للموظفين ومطامحهم خلال اجتماعات خطط العمل وتقييم الأداء، ويوجد في نظام تقييم الأداء الإلكتروني أجزاء محددة لتسجيل هذا". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على التوصية.

١١٩ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يشجع مناقشات الأداء الإداري بين الرئيس المباشر والرئيس الأعلى على أساس تعليقات الموظف على ما تلقاه من إشراف منصوص عليه في نظام تقييم الأداء الإلكتروني. وينبغي للرئيس المباشر وضع أهداف محددة لدعم إدارة الأشخاص/الوظيفة الدائمة (في نظام تقييم الأداء الإلكتروني) ردا على تعليقات الموظف عند الحاجة. (الفقرة ٦٩) (MC-04-001-0027). وقد وافقت إدارة الشؤون الإدارية على التوصية وردت بأن المفتاح لتحسين الأداء الإداري هو تحقيق تغيير في السلوك على أساس التغذية المرتدة المستمرة المقدمة من الموظفين والمشرفين بشأن المهارات والكفاءات الإدارية.

١٢٠ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يُدخل في نظام تقييم الأداء الإلكتروني سمة يصادق بموجبها الموظف والرئيس المباشر على حدوث المناقشات المتعلقة بالتقييم. (الفقرة ٦٨) (MC-04-001-0030). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأنه "هناك فعلا حقلان يستطيع فيهما الموظف لفت النظر إلى ما إذا كانت مناقشات التقييم قد حدثت: في جزء التقييم الذاتي من الجزء المخصص للتعليقات على الإشراف الذي تم تلقيه وفي الجزء المخصص للتعليقات الموظف بعد تلقيه استمارة التقييم والعلامة من الرئيسين المباشر والأعلى". ولم يوافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية. في حين يؤكد مكتب خدمات الرقابة الداخلية على أهمية مصادقة الموظف والرئيس المباشر كليهما بشكل إلزامي على حدوث المناقشات. إذ أن التعليقات الاختيارية لا تسمح بتحديد ما إذا كانت المناقشات قد حدثت فعلا.

١٢١ - وينبغي تعديل خطة التدريب النموذجية الموجودة لدى مكتب إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارات/المكاتب كي تتضمن مقاييس قائمة على أساس النتائج تربط بين أهداف برنامجية محددة والمهارات التي تم تعلمها من خلال التدريب. (الفقرة ٧٦) (MC-04-001-0031). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية سينظر في إيجاد طرق لتحسين المهارات القياسية التي تم اكتسابها من خلال التدريب، بيد ... أن أنشطة تطوير مهارات الموظفين هي من أجل المهام الحالية والمستقبلية في آن معاً". وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

١٢٢ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن ينفذ نظام تتبع يرصد المشاركة في التدريب بواسطة رقم فهرسي، ملغيا بذلك عبارات الحشو الواردة في تقرير أنشطة تطوير مهارات الموظفين، (الفقرة ٨١) (MC-04-001-0032). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية لا يوافق على أن تقرير أنشطة تطوير الموظفين يحتوي على عبارات حشو. فالتقرير الحالي يبين إحصاءات عن الاشتراك في جميع برامج التدريب كما يبين مجموع البيانات عن جميع وقائع التدريب بالنسبة لإدارة/مكتب ما وهو مفيد للغاية في تمكين الموظفين والمديرين من إلقاء نظرة على بيانات شاملة. وبالإضافة إلى هذا التقرير، تتلقى كل إدارة، خلال اجتماعات تخطيط الموارد البشرية، معلومات مفصلة عن التدريب الذي يتلقاه الموظفون في الإدارة مع تحليل لذلك التدريب حسب مجالاته وحسب جنس الموظف وفئته". في حين يعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه من المهم إدخال معلومات عن التدريب الذي يقوم به الموظفون في كل إدارة/مكتب في تقرير أنشطة تطوير الموظفين للسماح بإجراء مقارنة ووضع إشارات قياسية عبر الأمانة العامة بشأن عدد عمليات التدريب لكل موظف في كل إدارة/مكتب.

١٢٣ - وعند استكمال النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، ينبغي أن يطلب من الرؤساء المباشرين إدراج تعليقات تتعلق بالتعلم والتطوير وترتبط بين سلوكيات محددة ونتائج برنامجية تم تحقيقها بعد التدريب. (الفقرة ٧١) (MC-04-001-0033). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأنه يمكن تنفيذ هذه التوصية بالمرونة اللازمة بالنظر إلى أنه يمكن تلقي التدريب من أجل مهام حالية ومستقبلية في آن معاً.

١٢٤ - وينبغي للموظفين أن ينجزوا التقييم الذاتي في إطار النظام الإلكتروني لتقييم الأداء بالربط بين أنماط السلوك والأهداف البرنامجية التي تحققت، بالخبرات التدريبية. (الفقرة ٧١) (MC-04-001-0034). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "عمليات التقييم الذاتي هي حالياً اختيارية. وأن تنفيذ هذه التوصية يحتاج إلى إجراء مشاورات بين الموظفين والإدارة".

١٢٥ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية إيجاد عمليات تقييم إلزامية على الإنترنت لجميع التدريب الذي يتم داخلياً (MC-04-001-0035). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "النتائج الواسع في أجواء التدريب يتطلب أشكالاً مختلفة من التقييم. ففي حين أن بعض عمليات التقييم تُنجز فعلاً على الإنترنت، بالنسبة لجميع دورات تكنولوجيا المعلومات، مثلاً، تتطلب عمليات التقييم الأخرى استمارات ورقية يتعين ملؤها، كما تبين التجربة أن أفضل عمليات التقييم هي التي يتم إنجازها في أعقاب التدريب مباشرة (أي قبل مغادرة الأشخاص مكان التدريب). وللتمكن من تحسين التسجيل والإبلاغ، يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية حالياً بإيجاد استمارات تقييم موحدة قابلة للمسح بالحاسوب من أجل جميع المناسبات التدريبية، سيتم تسجيلها في قاعدة بيانات واحدة". وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية.

١٢٦ - كما ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن ينفذ فوراً التعليمات المتعلقة باستكمال استقصاءات الخروج. إذ ينبغي لبيانات الاستقصاءات أن تقدم معلومات لإدارة الوظائف الدائمة، وتطوير مهارات الموظفين، وأهداف التوظيف من أجل المكتب والإدارات/المكاتب. (الفقرة ٧٩) (MC-04-001-0036). وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

١٢٧ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يوسع موارد التعليم الخاص ليخدم عدداً أكبر من الموظفين بجميع الرتب. (الفقرة ٧٨) (MC-04-001-0037). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن برنامج التعليم الخاص يشمل الآن جميع القادمين من صغار موظفي الفئة الفنية؛ وأن توسيع البرنامج كي يشمل جميع الرتب يتطلب موارد مالية وبشرية إضافية لإدارة البرنامج. وقد وافق مكتب إدارة الموارد البشرية على هذه التوصية. في حين يعترف مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالآثار المحتملة المترتبة على الموارد، لكنه يعتقد أيضاً بوجود خيارات عديدة

لوضع التعليم الخاص في إطار مؤسسي في المنظمة، مما في ذلك خيارات بتكاليف منخفضة، مثل إنشاء برامج تعليمية خاصة على مستوى الإدارات/المكاتب.

١٢٨ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يقوم بعمليات استعراض الوضع سنويا بشأن التقدم المحرز فيما يتعلق بأهداف خطط عمل الموارد البشرية؛ كما ينبغي له أن يستخدم الاجتماعات المتعلقة بالوضع هذه بشكل متواصل لتحديد أثر خطط العمل على قدرة الإدارات/المكاتب على التخطيط الاستراتيجي. (الفقرة ٨٥) (MC-04-001-0038). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "مكتب إدارة الموارد البشرية هو الآن بصدد تحسين شكل تقرير سنوي شامل للأمانة العامة عن التقدم الذي تحوزه الإدارات/المكاتب في بلوغ أهداف خطط عملها المتعلقة بالموارد البشرية". وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

١٢٩ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن ينقح خطط عمل الموارد البشرية كي تتضمن مجموعة واضحة من الإجراءات المعدة لمساعدة الإدارات/المكاتب في تحقيق أهدافها ذات الأولوية؛ وينبغي للمكتب أيضا أن يدعم الإدارات/المكاتب في وضع استراتيجيات داخلية لمعالجة المسائل ذات الأولوية؛ وينبغي أن تشمل عمليات استكمال خطط العمل اللاحقة تقييما لهذه الإجراءات. (الفقرة ٨٨) (MC-04-001-0039). وردت إدارة الشؤون الإدارية بأن "هذه التوصية ستدرج في دورة التخطيط القادمة ٢٠٠٥-٢٠٠٦، مما في ذلك أشكال جديدة مكيفة من أجل خطط عمل الموارد البشرية المكيفة". وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

١٣٠ - وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يحدد استراتيجية لإيجاد قدرة رسمية على تخطيط اليد العاملة خلال فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وأن يعيد توزيع الموارد بناء على ذلك. (الفقرة ٩٠) (MC-04-001-0040). وقد وافق المكتب على هذه التوصية.

(التوقيع) ديليب نير

وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

الحواشي

(١) اشترك أكثر من ٢٥٠ موظفا ومندوبا في اجتماعات أفرقة المناقشة التي عقدها والمقابلات التي أجزاها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في نيويورك، وجنيف، وفيينا، وأديس أبابا، ونيروبي.

(٢) انظر تقييم الأثر الذي أجرته إدارة الشؤون الإدارية (A/58/70) ومجموعة الاستعراض العام لتقارير "الإدارة التي تنوحي تحقيق نتائج في منظومة الأمم المتحدة" والذي قدمته وحدة التفتيش المشتركة في الوثيقة JIU/REP/2004/5.

(٣) تستند المقابلة السلوكية على مقولة إن أفضل طريقة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي هو تحديد وتقييم السلوك السابق.

- (٤) تمَّت مقارنة بيانات التعيين لعامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣؛ وتمَّت مقارنة بيانات التمثيل بالنسبة للفترتين من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠١ ومن تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢ إلى نيسان/أبريل ٢٠٠٤.
- (٥) تم تحليل قرارات الاختيار منذ أيار/مايو ٢٠٠٢؛ وقورنت بيانات الترقية للفترة من عام ١٩٩٨ إلى عام ٢٠٠٣.
- (٦) يجري استعراض أعمال هيئة الاستعراض المركزية باعتبارها "الضمان النهائي للمساءلة" (A/55/253، المرفق الثاني) في الفرع الثالث - باء من هذا التقرير.
- (٧) A/59/69، الفقرة ٧٥.
- (٨) تناقش خطط عمل الموارد البشرية في الفرع الثالث - واو من هذا التقرير.
- (٩) تُحتسب مدة ملء الشواغر من تاريخ الإحالة إلى أحد موظفي البرامج المعنيين بالحالات الفردية وحتى يتخذ رئيس الإدارة قرار الاختيار. ولا حظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عددا كبيرا من حالات الاختيار الفردية كانت وثائقها على نظام غلاكسي غير مكتملة بالنسبة لعمليات بناء الشواغر والاختيار.
- (١٠) تنظر مجالس الاستعراض المركزية في تعيينات الموظفين وترقياتهم حتى الرتبين ف-٥ و مد-١؛ وتنظر لجان الاستعراض المركزية في حالات موظفي الفئة الفنية حتى الرتبة ف-٤؛ وتنظر أفرقة الاستعراض المركزية في حالات موظفي فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة.
- (١١) انظر مجلس الموظفين الحادي والأربعين، القرار رقم ١٠ المؤرخ ٤ آذار/مارس ٢٠٠٤.
- (١٢) استنادا إلى الفرعين ٢-٢ و ٢-٣ من نشرة الأمين العام ST/SGB/2002/6.
- (١٣) تشكل مراكز العمل التي أُخذت في الاعتبار (أديس أبابا، بانكوك، بيروت، جنيف، نيروبي، نيويورك، سانتياغو، فيينا) ما نسبته ٩١ في المائة من جميع التنقلات المسجلة بين عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٣.
- (١٤) لا تأخذ إسقاطات مكتب خدمات الرقابة الداخلية عدد الموظفين الحاليين إلى التقاعد قبل ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ في الاعتبار. وأدرج الموظفون من ٣١ إدارة/مكتب في الرتب من ف - ٢ إلى مد - ٢ في التحليل. ونظرا لعدم جمع البيانات المتعلقة بالتنقلات الجانبية داخل الإدارة/المكاتب بشكل متساوٍ، فقد قُدِّر المكتب، على أساس بيانات الدراسة الاستقصائية، أن ٢٣ في المائة من جميع التحركات التي تعتبر تنقلا في إطار السياسة الجديدة هي تنقلات جانبية.
- (١٥) يتطلب التنقل من الموظفين "مسؤوليات مختلفة باستمرار" أو تغيير المشرف حتى لو بقيت المجموعة المهنية والإدارة/المكتب نفسها بعد التنقل.
- (١٦) أُبرز ذلك في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية السابق. A/57/726، الفقرة ٢٣.
- (١٧) يتضمن تقرير وحدة التفتيش المشتركة الوارد في الوثيقة JIU/REP/2004/5 عرضا لمجموعة من التقارير بشأن "الإدارة التي تتبنى تحقيق النتائج في منظومة الأمم المتحدة. الجزء الثالث من المجموعة التي تركز على إدارة الأداء والعقود.
- (١٨) ذُكرت وظيفة الرصد هذه في تقرير الأمين العام عن إصلاح إدارة الموارد البشرية المؤرخ آب/أغسطس ٢٠٠٢ (A/57/293، الفقرة ٥٤ (أ)).
- (١٩) تستند البيانات إلى الاستقالات المسجلة في نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتشير إلى الموظفين من الرتب ع - ٥ إلى ع - ٧ لفئة الخدمات العامة و ف - ٢ إلى مد - ١. وفيما يتعلق بالمجموعات العمرية، لا تشمل البيانات الموظفين من فئة الخدمات العامة.