

Distr.: General
21 February 2001
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والخمسون
البند ١٢٣ من جدول الأعمال
إدارة الموارد البشرية

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الموظفين الفنيين الشباب في مجموعة مختارة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: التوظيف، والإدارة، والاستبقاء

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بإحالة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "الموظفون
الفنيون الشباب في مجموعة مختارة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: التوظيف والإدارة
والاستبقاء" (JIU/REP/2000/7) إلى أعضاء الجمعية العامة.

المحتويات

الصفحة	الفقرات
٣	خلاصة - الهدف، الاستنتاجات والتوصيات
٨	أولاً - مقدمة ٦ - ١
٩	ثانياً - تخطيط التعاقب الوظيفي: ضرورة ملحة ١٩ - ٧
٩	ألف - ضرورة تعيين موظفين شباب ٩ - ٧
١٢	باء - العقوبات التي تعوق تغيير الموظفين ١٩ - ١٠
١٦	ثالثاً - سياسات وإجراءات لتوظيف الشباب في الفئة الفنية ٤٣ - ٢٠
١٦	ألف - امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية ٢٧ - ٢٠
٢٠	باء - برامج للموظفين الشباب من الفئة الفنية وإدارة الشواغر العادية ٣٣ - ٢٨
٢٢	جيم - المحاسن والمساوئ النسبية لمخططات التوظيف المختلفة هذه ٤٣ - ٣٤
٢٦	رابعاً - تضيق الفجوة بين التوقعات ٦٠ - ٤٤
٢٧	ألف - إدماج الموظفين وإعدادهم لتقلد وظائفهم وتطورهم ٥٢ - ٤٧
٣٠	باء - إدارة الحياة الوظيفية ٥٧ - ٥٣
٣١	جيم - تغيير ثقافة الشركة ٦٠ - ٥٨
٣٢	خامساً - شروط الخدمة ٧٦ - ٦١
٣٤	ألف - برنامج العمل - الأسرة ٦٩ - ٦٤
٣٦	باء - توظيف الأزواج ٧٦ - ٧٠
٣٨	الحواشي
٤٠	المرفق

خلاصة: الهدف، الاستنتاجات والتوصيات

الهدف

مقارنة وتحليل السياسات والممارسات المتبعة في مجموعة مختارة من مؤسسات المنظومة فيما يتعلق بتعيين وإدارة الموظفين الفنيين المبتدئين بغية تقديم توصيات بشأن سبل إعداد واستبقاء ملاك يتألف من موظفين متفانين وأكفاء لخدمة هذه المنظمات.

ألف - إن الحالة الديمغرافية لملاك معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي يتوقع أن يحل موعد تقاعد ما لا يقل عن نصف أعضائها خلال هذا العقد، بالإضافة إلى تطور الولايات والسياسات الذي يتطلب أنواعاً جديدة من المهارات لا توجد دائماً لدى الموظفين الحاليين يدعو إلى تجديد الموارد البشرية للأمانات وإلى التخطيط بعناية لتعاقب الموظفين غير أن عدداً من العوامل الإحصائية يعوق هذا التجديد بالحد من العدد الصافي للموظفين الفنيين الشباب المعينين. وتشمل هذه العوامل ارتفاع السن عند التعيين وفي حالة الأمم المتحدة التناقص المطرد لعدد الموظفين الفنيين الشباب الناجم عن الاستقالات. بيد أن البيانات المتعلقة بحالات انتهاء الخدمة، وبوجه خاص الاستقالات، غير متوفرة بشأن كافة الوكالات، مما يحذر من إمكانيات تحليل الاتجاهات ومقارنتها.

التوصية ١

ينبغي أن تبذل الأمانات جهوداً محددة لخفض الحد الأقصى لسن التوظيف بالنسبة لكافة الوظائف الفنية، وبوجه خاص الوظائف بالرتب ف-١ إلى ف-٣. وقد تود أمانة الأمم المتحدة من ناحيتها إعادة النظر في مدى ملائمة الحد الأقصى للسن^(١) المفروض حالياً فيما يخص المرشحين لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (انظر الفقرات ٨ إلى ١٣).

التوصية ٢

ينبغي رصد الاتجاهات المتعلقة بانتهاء خدمة الموظفين الفنيين في منظومة الأمم المتحدة بشكل أدق من خلال ما يلي:

(أ) قيام اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (مسائل الموظفين) بتضمين منشورها السنوي بشأن "إحصاءات الموظفين" بيانات تتعلق بحالات انتهاء خدمة الموظفين الفنيين مصنفة حسب الرتبة ونوع الحالات؛

(ب) قيام الأمانات التي لم تصمم بعد استبيانات نهاية الخدمة بتصميم هذه الاستبيانات للتمكن من تحديد أسباب الاستقالات بشكل أفضل. ويمكن أن تكمل هذه الاستبيانات أو يستعاض عنها بمقابلات منظمة مع المغادرين (انظر الفقرات ١٥ إلى ١٨).

باء - إن الأمم المتحدة هي المنظمة الوحيدة التي تعين موظفين فنيين شباب من خلال امتحان تنافسي وطني للتوظيف، يمثل عملية مأمونة وسرية ذات أثر إيجابي على نوعية الموظفين المعيّنين، ولكنها في الواقع مرهقة. وعلى الرغم من التقدم الهام المحرز في هذا الخصوص، لا يزال موطن الضعف الرئيسي في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية يكمن في التأخير المرتبط بتعيين الناجحين المدرجة أسماؤهم في القائمة.

جيم - أما المنظمات الأخرى المستعرضة فتعين موظفين فنيين شباب إما من خلال برامج محددة الهدف أو من خلال الإدارة المنتظمة للوظائف الشاغرة. وبرامج توظيف فنيين شباب تتطلب من الأمانات استثمارات هامة لكنها أثبتت، شأنها شأن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، أنها أدوات مفيدة لتحقيق توزيع جغرافي أكثر عدلاً وتوازن بين الجنسين في الوظائف الفنية، ويمكن أن تساعد في خلق إحساس بالولاء والتضامن لدى جيل من الموظفين قد لا ينشأ بدون ذلك. غير أن كافة نظم التوظيف المتنوعة هذه تتطلب عادة إجراءات طويلة ومفرطة البيروقراطية.

التوصية ٣

ينبغي لأمانات جميع المنظمات المعنية أن تعجل بعمليات التعيين لتحديد مواعيد نهائية صارمة لاستعراض المديرين للطلبات وتعيين المرشحين (انظر الفقرات ٣٥ إلى ٣٧).

التوصية ٤

ينبغي للأمانة أن تبذل المزيد من الجهود للتعجيل بتعيين المرشحين الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، وخفض عدد المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة حالياً، واستخدام هذه القائمة على نحو أمثل من خلال ما يلي:

(أ) تعزيز الروابط بين عمليات تخطيط الموارد البشرية، والامتحانات، وملء الوظائف، التي لا ينبغي أن تكون منفصلة بل عملية واحدة متكاملة؛

(ب) تقديم اقتراحات إلى الجمعية العامة لزيادة خفض عدد المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة، مثل وضع حد زمني لصلاحيّة هذه القائمة أو الوقف التلقائي لامتحانات في الفئات المهنية التي يتجاوز عدد المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة الخاصة بها حداً معيناً سلفاً؛

(ج) تقاسم القائمة مع منظمات أخرى، لا سيما فيما يخص الميادين المهنية المشتركة (انظر الفقرة ٢٣ إلى ٢٥).

التوصية ٥

قد تود الجمعية العامة دعوة الدول الأعضاء إلى التعاون بشكل أكثر فعالية في تنظيم الامتحانات، وبوجه خاص، في الإعلان عنها. ويمكن للأمين العام أيضاً أن يدرج في تقاريره العادية عن إدارة الموارد البشرية أمثلة على الممارسات الجيدة في هذا الصدد (انظر الفقرة ٢٢).

دال - يدخل معظم الموظفين الفنيين الشباب إلى منظومة الأمم المتحدة وهم يشعرون بآمال كبيرة فيما يتعلق بطبيعة المهام التي سيُطلب إليهم إنجازها. بيد أن عدم كفاية الهياكل اللازمة لإدماج الموظفين وتوجيههم ورفع مستواهم يحد في عدة حالات من قدرتهم على المساهمة مساهمة هامة في عمل منظماتهم الأمر الذي سرعان ما يؤدي إلى خيبة الأمل. كذلك فإن قلة فرص التحرك أفقياً أو الترقية، فضلاً عن إخفاق الإدارة العام في تقديم دعم كاف إلى الموظفين الفنيين الشباب وعدم اهتمامها بشواغلهم ومبادراتهم، عوامل يمكن أن تؤدي إلى شعورهم بالإحباط وانصرافهم.

التوصية ٦

ينبغي للأمانات التي لم تنشئ بعد هياكل تساعد على النجاح في إدماج الموظفين الفنيين الشباب أثناء شهور خدمتهم الأولى أن تفعل ذلك من خلال ما يلي:

(أ) التعيين الواضح لمنسقين داخل دوائر شؤون الموظفين/الموارد البشرية أو الإدارات الفنية لمساعدة المعيّنين الجدد على مواجهة كافة المشاكل العملية؛

(ب) تصميم دورات توجيهية مناسبة للموظفين الفنيين الشباب. ويمكن تنظيم هذه الدورات بصورة مشتركة وبدعم من كلية موظفي الأمم المتحدة؛

(ج) وضع برامج توجيهية يقوم في إطارها أقدم الموظفين بإسداء المشورة للموظفين الفنيين الشباب بشأن المسائل الفنية والوظيفية (انظر الفقرات ٤٧ إلى ٥٠، والفقرة ٥٢).

التوصية ٧

ينبغي لأمانات المنظمات المعنية أن تتيح للموظفين الفنيين المبتدئين فرصة لإجراء دراسات وبحوث في الميادين ذات الصلة بعملهم من خلال منحهم مبكراً الحق في إجازة دراسية أو وضع برامج جديدة للدراسة جزءاً من الوقت (انظر الفقرة ٥١).

التوصية ٨

ينبغي لأمانات المنظمات المعنية أن تزيد فرص انتداب الموظفين الفنيين الشباب للعمل في كل من المقر الرئيسي والميدان خلال السنوات الخمس أو الست الأولى لعملهم. وينبغي لأمانة الأمم المتحدة، بوجه خاص، زيادة تحسين المستقبل الوظيفي للموظفين الفنيين الشباب. وينبغي لها أن تقيم في الوقت المناسب أثر برنامجها لإعادة التوزيع المنظم للموظفين لضمان تيسير تنقلهم ليس فقط بين الدوائر وإنما أيضاً بين مقار العمل، ومساهمته في الترقية وفي التحرك أفقياً (انظر الفقرات ٥٣ إلى ٥٧).

التوصية ٩

ينبغي للمديرين في المنظمات المعنية أن يكرسوا ما يكفي من الوقت والاهتمام لرفع مستوى موظفيهم المبتدئين. وينبغي أن تكون الطريقة التي يؤدي بها المديرون هذه المسؤولية جزءاً لا يتجزأ من معايير تقييم أدائهم (انظر الفقرتين ٥٨ و ٥٩).

هاء - إن الرضى بالوظيفة يمثل بلا شك أهم العوامل الحاسمة التي تدعم حماس الموظفين الشباب، لكن إحراز تقدم فيما يخص مسألتى التوفيق بين "العمل والحياة" أو "العمل والأسرة"، بما في ذلك تعزيز المرونة في تنظيم وقت العمل وفي مكان العمل يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل داعمة للموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين لهم مسؤوليات أسرية. وتبين المقابلات التي أجريت من أجل إعداد التقرير أن توظيف الزوج يمثل، بين جميع المسائل الأخرى المتصلة بدعم الأسرة، أهم عامل حاسم في استبقاء الموظفين الفنيين الشباب، غير أنه لم يحرز سوى تقدم ضئيل في هذا الصدد في السنوات الأخيرة لأن مؤسسات النظام الموحد، لا تزال تحجم عن تقديم دعم هام لموظفيها في هذا المجال، على خلاف ما تفعله منظمات دولية أخرى.

التوصية ١٠

ينبغي بذل جهود لتيسير توظيف الزوج، وذلك على النحو التالي:

(أ) ينبغي لأمانات مقام العمل الرئيسية أن تضع برامج انتقالية مشتركة بشأن الأسرة - الحياة الوظيفية؛

(ب) ينبغي لمجالس إدارات المنظمات التي لا تزال تمنع توظيف الزوج أن تلغي هذا القيد من خلال تعديل النظم الأساسية للموظفين ذات الصلة؛

(ج) ينبغي للجمعية العامة أن تجدد دعوتها إلى حكومات البلدان المضيئة للنظر في منح تصاريح عمل للأزواج الذين يرافقون الموظفين، وأن تراقب تنفيذ القرارات ذات الصلة (انظر الفقرات ٧٠ إلى ٧٦).

أولاً - مقدمة

١- يشير التزايد السريع لعدد الموظفين كبار السن في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، لا سيما في الفئة الفنية، جدلاً منذ عدد من السنوات، إذ إن هذه المؤسسات تنظر ملياً في السبل الكفيلة بتأمين تعيين أعداد من الموظفين الأصغر سناً ذوي المهارات المناسبة تضارع الأعداد الكبيرة من الموظفين الذين سيتقاعدون في السنوات القليلة المقبلة. بيد أن هذا التعيين وكذلك استبقاء الموظفين الذين يؤدون مهامهم كما ينبغي غير مضمونين على الإطلاق لأن منظومة الأمم المتحدة بدأت تفقد فيما يبدو جزءاً من جاذبيتها كصاحب عمل. وفي عام ١٩٩٨، لاحظ الأمين العام لأول مرة في تاريخ الأمم المتحدة أن عدد المستقلين أكبر من عدد المتقاعدين، وأن معظم هذه الاستقالات تمت في الرتبين ف - ٢ وف - ٣ وكأن هؤلاء الناس، كما قال، "قرروا تجربة حظهم في مكان آخر بعد أن استشفوا المستقبل"^(٢). وبعد أشهر قليلة من ذلك، أعربت الجمعية العامة أيضاً عن قلقها إزاء تزايد عدد استقالات موظفي الفئة الفنية، وطلبت إلى الأمين العام أن يجري دراسة لتحديد أسباب حالات إنهاء الخدمة هذه^(٣).

٢- إن ارتفاع معدل تغير الموظفين لا يمثل بالضرورة تطوراً سلبياً في حد ذاته لأن الإدارات المدنية في كل مكان تريد أن تصبح أكثر انفتاحاً ولأن مفهوم طول الحياة في منظمة واحدة يزداد تعرضاً للطعن. ويتعين أيضاً إدراك أن مختلف الوكالات تعمل في إطار ولايات مختلفة وتخضع لقيود متنوعة ولها بالتالي احتياجات مختلفة من حيث الموارد البشرية. غير أن مغادرة الموظفين الفنيين الشباب المطردة للمنظومة يمكن أن يصبح مشكلة خطيرة بسبب تقاعد العديد من كبار الموظفين. ولئن كانت الوكالات المتخصصة لا تعاني فيما يبدو من مشاكل في مثل أهمية ما تعانيه الأمم المتحدة فيما يخص استبقاء الموظفين، فإن الاتجاه الملحوظ في الأمم المتحدة قد ينذر بظهور صعوبات في كامل المنظومة مستقبلاً. إن الأمر يتعلق بقدرة المنظومة الدائمة على جذب أعداد كبيرة من طالبي الوظائف بقدر ما يتعلق بضرورة ضمان توفر المهارات المناسبة في طالبي الوظائف وتحمسهم للعمل، وبقاء أفضلهم في خدمة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومساعدتها على إنجاز ولاياتها.

٣- لذلك قررت وحدة التفتيش المشتركة إدراج هذا التقرير في برنامج عملها لعام ٢٠٠٠ آملّة أن يسهم في عملية التفكير التي بدأت فعلاً بشأن هذه المسائل في أماكن كثيرة، بتوفير منظور مشترك بين الوكالات، والتمكين من إجراء تحليل مقارن للوضع عبر المنظومة وتقاسم أفضل الممارسات. ورأى المفتش، بعد إجراء استعراض أولي للوثائق الموجودة، أن هذه المقارنة لن تكون مفيدة إلا إذا كانت تتعلق بمنظمات تضم عدداً أدنى من الموظفين لأن

المنظمات الأصغر تواجه أنواعاً مختلفة من المشاكل في ميدان إدارة الموارد البشرية. لذلك اقتصرَت التحريات والبحوث على الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة التي يزيد عدد موظفيها على ٢٠٠٠ موظف^(٤).

٤- وفي هذا السياق، يبحث التقرير، بعد استعراض الوضع الديموغرافي لملاك المؤسسات الكبيرة لمنظومة الأمم المتحدة، العوامل الإحصائية التي تعوق تزويدها بموظفين شباب. ويقارن بعد ذلك بين الطرق المختلفة التي تعين بها المنظمات موظفيها الشباب من الفئة الفنية وبين الطرق التي تدير بها المسار الوظيفي لهؤلاء الشباب بعد التحاقهم بالعمل، مع التركيز بوجه خاص على مسائل الحوافز، والتوجيه، والتدريب، والتنقل، والإشراف. ويناقش التقرير أخيراً، المسائل التي غالباً ما توصف بأنها "مسائل التوفيق بين العمل والحياة" والتي لا ترتبط ارتباطاً تاماً بالبيئة المهنية المباشرة للموظفين الفنيين الشباب ولكن قد يكون لها تأثير على قدرة المنظمات على استبقائهم وحفزهم.

٥- وينبغي أن يكون واضحاً أن وحدة التفتيش المشتركة تعني بعبارة "الموظفين الفنيين الشباب" في هذا التقرير، الموظفين الفنيين برتبة ف - ١ أو ف - ٢ أو ف - ٣ (التي يشار إليها أيضاً على أنها "رتب الدخول")، الذين يشغلون وظائف ممولة من الميزانية. ولا تشمل هذه العبارة الموظفين الذين تمولهم حكوماتهم وتستخدمهم المنظمات كموظفين فنيين مبتدئين أو خبراء معاونين أو موظفين فنيين معاونين وإن كان الموظفون الفنيون المبتدئون والخبراء المعاونون يمنحون أحياناً عقوداً دائمة بعد التعيين الأولي، كما سيذكر أدناه.

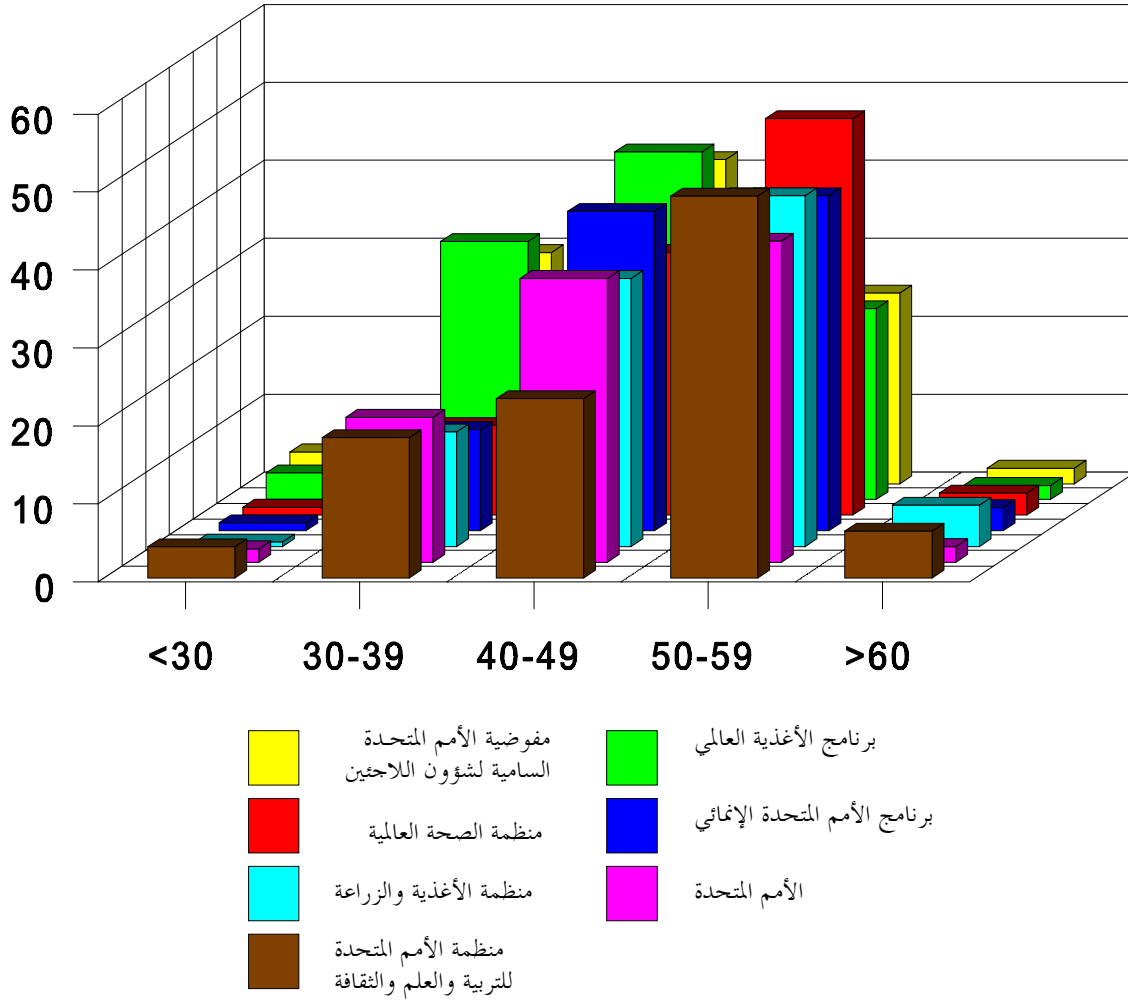
٦- ويود المفتش الذي نسق عملية إعداد هذا التقرير الإعراب عن تقديره لجميع مَنْ ساعدوه في ذلك.

ثانياً - تخطيط التعاقب الوظيفي: ضرورة ملحة

ألف - ضرورة تعيين موظفين شباب

٧- إن الحالة الديموغرافية لملاك معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي يتوقع أن يحل موعد تقاعد ما لا يقل عن نصف أعضائها خلال هذا العقد، بالإضافة إلى تطور الولايات والسياسات الذي يتطلب أنواعاً جديدة من المهارات لا توجد دائماً لدى الموظفين الحاليين يدعو إلى تجديد الموارد البشرية للأمانات وإلى التخطيط بعناية لتعاقب الموظفين.

الشكل ١: توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر في مجموعة مختارة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة
(بالنسبة المئوية)



المصادر: الأمم المتحدة - تكوين الأمانة العامة، A/35/375

منظمة الأغذية والزراعة - إحصاءات قدمتها شعبة شؤون الموظفين، أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مكتب الإدارة - إحصاءات الموارد البشرية، نيسان/أبريل ١٩٩٩

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - استعراض إحصائي عام لموظفي اليونسكو في
PER/HRD/PLN، ١٩٩٩/١١/١

منظمة الصحة العالمية - الموارد البشرية: التقرير السنوي، EB/105/14/Add.1

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين - إحصاءات قدمتها دائرة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

برنامج الأغذية العالمي - إحصاءات قدمتها شعبة الموارد البشرية، آب/أغسطس ٢٠٠٠

٨- يوضح الشكل ١ أعلاه، نسبة الموظفين كبار السن في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة حيث يوجد أكبر عدد من الموظفين الفنيين في الفئة التي تتراوح الأعمار فيها بين ٤٠ و ٥٩ عاماً، ولا سيما في الفئة التي تتراوح الأعمار فيها بين ٥٠ و ٥٩ عاماً. ونتيجة لذلك، ارتفع متوسط السن في معظم المؤسسات بشكل مطرد ليصل إلى رقم يتراوح بين ٤٥ و ٥٠ عاماً، ومن المتوقع أن تتقاعد أعداد كبيرة من موظفي الفئة الفنية وما فوقها خلال العقد المقبل (انظر الجدول ١ أدناه للاطلاع على إحصاءات مختارة).

الجدول ١: عمر الموظفين في الفئة الفنية وحالات التقاعد المبرجة

	اليونسكو	الفاو	اليونيسيف	منظمة الصحة العالمية	منظمة العمل الدولية	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	برنامج الأغذية العالمي	الأمم المتحدة
متوسط عمر الموظفين في الفئة الفنية	٤٨,٦	٤٨,٥	٤٥	٤٨,٥	٤٨	٤٤,٦	٤٣,٨	٤٦
متوسط عمر الموظفين برتبة ف-٢	--	٤٠,١٣	٣٦	٤٠,٢	٣٣	٣٤,٨	٣٧,٩	*٣٨,٥
النسبة المئوية للموظفين في الفئة الفنية المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس المقبلة	%٣١,٥	%٢٨	%٨	%٢٨,٥	-	%٨,٣	%٧,٢	**%١٩,٤
في السنوات العشر المقبلة	--	%٤٧	%٢٧	%٥٢,٧	%٥١	%٢٥,٢	%٢٢	--

ملاحظة: * يشمل هذا الرقم جميع الموظفين برتبة ف-٢ سواء عينوا بواسطة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية أو بطرائق أخرى، أو تمت ترقيتهم من فئة الخدمات العامة عن طريق امتحانات تنافسية.

** يتعلق هذا الرقم بالنسبة المئوية للموظفين الذين يشغلون وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي والذين سيتقاعدون في نهاية عام ٢٠٠٣. وتشير أمانة الأمم المتحدة أيضاً إلى أن ما مجموعه ٤٠٠ موظف سيتقاعدون كل عام خلال السنوات الخمس المقبلة.

المصادر: الأمم المتحدة - تكوين الأمانة العامة، A/54/279 وإحصاءات قدمها مكتب إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

اليونسكو - استعراض إحصائي عام لموظفي اليونسكو في ١١/١٩٩٩، PER/HRD/PLN

اليونيسيف - إحصاءات قدمتها شعبة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

الفاو - إحصاءات قدمتها شعبة شؤون الموظفين، ٢٠٠٠

منظمة الصحة العالمية - الموارد البشرية: التقرير السنوي، EB 105/14/Add.1، وإحصاءات قدمتها الإدارة العامة

منظمة العمل الدولية - إحصاءات قدمتها إدارة تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٠

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين - إحصاءات قدمتها دائرة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

برنامج الأغذية العالمي - إحصاءات قدمتها شعبة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

٩- ينبغي ألا يعتبر التقاعد المتوقع لأعداد كبيرة من الموظفين فرصة لخفض القوى العاملة والميزانيات فقط، كما يحدث غالباً، بل، بالدرجة الأولى، فرصة أمام المنظمات لتعيين موظفين أصغر سناً ذوي ثقافة تنظيمية أحدث وضمان تدفق ما تفتقر إليه حالياً من معارف متخصصة في عدة ميادين ناشئة مثل إدارة وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، والتنمية المستدامة، وبناء القدرات. إن التغيرات التي شهدتها الساحة الدولية على مدى السنوات العشر الأخيرة، ومنافسة مصادر شتى منها المنظمات غير الحكومية، والتطور السريع لأساليب الإدارة عوامل تدعو إلى إعطاء ملاك المنظمات شكلاً جديداً وأكثر اتساقاً مع الاحتياجات التنظيمية الجديدة. والموظفون الفنيون في رتب الدخول هم أقدر فئة على تلبية هذه الاحتياجات وسد الفجوة المتزايدة على مستوى الكفاءة.

باء - العقوبات التي تعوق تغيير الموظفين

١٠- توجد مع ذلك عدة عوامل تعرقل عملية التجديد هذه بتقييد تعيين موظفين فنيين أصغر سناً. وتبين الإحصاءات الإجمالية بشأن منظومة الأمم المتحدة بوجه خاص أن ٢١ في المائة من مجموع التعيينات تتم في الرتبين ف-١ وف-٢ بينما لا تزال نسبة هامة من القوى العاملة تعين برتبة ف-٤ وما فوقها. وبذلك يعين أكثر من ٥٠ في المائة من الموظفين الجدد في سن تزيد على ٤٠ عاماً^(٥). والواقع أن الرتبين ف-٣ وف-٤ أصبحا تدريجياً رتبتي الدخول العاديتين في بعض المنظمات على حساب الرتبين ف-١ وف-٢. ويعود هذا جزئياً إلى أسباب مالية مرتبطة بعدم كفاية القدرة التنافسية للأجور المدفوعة في أدنى مستويات جدول مرتبات الموظفين الفنيين.

١١- وبالمثل، بين تقرير حديث أصدرته أمانة الأمم المتحدة أن أحد العوامل الهامة التي يعزى إليها كبر سن الموظفين هو الارتفاع النسبي لسن الموظفين في رتبة الدخول المرتبط بالارتفاع التدريجي لسن المعينين الجدد. ويؤكد التقرير أن متوسط العمر عند الالتحاق بالمنظمة قد ازداد منذ عام ١٩٨٨ بمقدار خمس سنوات بالنسبة للموظفين الفنيين^(٦). وتبين دراسات الإدارات العامة الوطنية أن هذا الاتجاه لا يوجد في الأمم المتحدة وحدها لأن السن الذي يلتحق الناس فيه بالخدمة المدنية أخذ في الارتفاع في بلدان كثيرة. ولا يعود السبب في هذا فقط إلى كون الناس يدرسون مدة أطول وإنما لأن المؤهلات المطلوبة أصبحت أيضاً أكثر دقة. وتنبه الدراسة إلى أن هذا يؤدي عادة إلى تجاوز مؤهلات المعينين الجدد لما هو مطلوب ويخلق فجوة بين رتبة التوظيف والوظائف المعروضة مما قد يسبب في نهاية المطاف مشاكل على مستوى إدارة شؤون الموظفين^(٧). ويحلل الفصل الرابع أدناه بشيء من

الإسهاب هذه "الفجوة بين الواقع والتوقعات" في الأمم المتحدة، ومؤسسات المنظومة الأخرى.

١٢- ويتمثل أحد سبل تقليص هذه الفجوة، واستعادة قدر مرضٍ من التوافق بين توقعات الموظفين وواقع تعييناتهم الأولى، وضمان انخفاض سن الموظفين في القيام بجهود واعية لخفض السن عند التوظيف، لا سيما في الرتب ف-١ إلى ف-٣. وتفرض معظم برامج التوظيف المخصصة للموظفين المبتدئين من الفئة الفنية، التي سيرد وصفها في الفصل المقبل بالفعل حداً أقصى للسن لا يجوز لمن تجاوزه من المرشحين التقدم لوظيفة. وعلى سبيل المثال، ينبغي أن يكون سن المرشح لبرنامج اليونسكو للموظفين الفنيين الشباب ٣٠ عاماً أو أقل عند تقديم طلبه، في حين يتعين أن يكون سن المرشح للبرنامج المناظر في منظمة العمل الدولية أقل من ٣٢ عاماً. أما سن المرشحين لامتحانات الأمم المتحدة التنافسية الوطنية للتوظيف فينبغي أن يكون وقت الامتحان ٣٢ عاماً أو أقل فيما يخص وظائف الرتبة ف-٢، و٣٩ سنة أو أقل فيما يخص وظائف الرتبة ف-٣.

١٣- وبفضل حد السن الأقصى هذا أصبح سن الموظفين الشباب في الفئة الفنية في اليونسكو عادةً ٢٧ أو ٢٨ عاماً في حين أصبح متوسط سن الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وقت توظيفهم ٣٠ عاماً بالنسبة للرتبة ف-٢ و٣٦ عاماً بالنسبة للرتبة ف-٣. غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن موظف الأمم المتحدة الجديد الذي يبلغ من العمر ٣٠ عاماً قد يكون شخصاً لديه سنوات خبرة فنية عديدة ويتوقع أن تسند إليه مهام ومسؤوليات ذات طبيعة ومستوى لا يتفقان مع واقع معظم وظائف الرتبة ف-٢ في الأمانة العامة، التي هي وظائف "برتب الدخول ولا تتطلب عادةً أي خبرة واسعة"^(٨). ويؤكد مكتب إدارة الموارد البشرية أن خفض الحد الأقصى للسن سيؤدي إلى خفض نوعية الموظفين الجدد. بيد أن المفتش يوصي بأن يُجري مكتب إدارة الموارد البشرية دراسة لتحديد متوسط عدد سنوات الخبرة الفنية المتوفرة لدى الموظفين الجدد برتبة ف-٢ وقت تعيينهم وذلك للتحقق مما إذا كانت زيادة المؤهلات على ما هو مطلوب تشكل أم لا أحد العوامل المؤدية إلى الاستياء والاستقالات. ويمكن أن تشمل الدراسة استعراضاً مقارناً لسن الموظفين الفنيين ومؤهلاتهم وقت توظيفهم برتب الدخول، والفئات المماثلة في عدد مختار من دوائر الخدمة المدنية الوطنية.

١٤- وعلاوة على ذلك، فإن هيكل رتب الموظفين الفنيين يتميز بكثرة الرتب العليا في بعض المنظمات كما يتبين من الجدول ٢. وهذا الوضع الذي يسهم أيضاً في كِبَر سن

موظفي هذه المنظمات، يقتضي استعراض كافة الوظائف والمهام فيها للتعرف على إمكانيات خفض رُتب الوظائف.

١٥- ويوجد عامل آخر يعوق تحديد ملاك مؤسسات منظمة الأمم المتحدة هو أن الموظفين الشباب من الفئة الفنية هم أكثر الموظفين نزعة إلى مغادرة هذه المنظمات فيما يبدو. ويشكل هذا الوضع مصدر قلق خاص في الأمم المتحدة من حيث تجاوز عدد المستقلين عدد المتقاعدين في الفترة من ١ تموز/يوليه ١٩٩٨ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩٩ (٢٩٨ مستقلاً منهم ١٢ مديراً و١١٣ موظفاً فنياً مقابل ١٧٦ متقاعداً). وكان ثلث المستقلين في الفئة الفنية موظفين برتبة ف-٣ (وإن كان معظمهم موظفين بعقود محددة المدة أو معينين لفترة محدودة)^(٩). غير أن عدد الاستقالات في الرتبين ف-٢ وف-٣، التي مثلت مجتمعة ٣٥ في المائة من كافة استقالات الموظفين الفنيين، انخفض خلال السنة التقويمية ١٩٩٩.

الجدول ٢- هيكل رتب الموظفين الدوليين من الفئة الفنية

(النسبة المئوية لجميع الموظفين في رتب الفئة الفنية وما فوقها)

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	منظمة الصحة العالمية	منظمة العمل الدولية	مؤسسة الأمم المتحدة للطفولة	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	الأمم المتحدة	
٤٢,٧	١٨,٤	٢١	٣٦,٦	٥٦,٥	١٢,٦	٢٨	٣٩,٣	ف-١ إلى ف-٣
٤١	٦٦,٦	٦٣	٥٥,٩	٣٨,٠	٥٨	٥٧	٤٧,٦	ف-٤ إلى ف-٥
١٤	١٤,٩	١٣	٧,١	٥,٥	٢٧,٩	١٥	١١,٤	مد-١ إلى مد-٢

ملحوظة: تلاحظ اليونيسيف أن أعداد الموظفين الدوليين من الفئة الفنية لا تعكس بالضرورة هيكل الرتب الحقيقية فيها إذ أنها تعتمد أيضاً اعتماداً كبيراً على الموظفين الفنيين المعيّنين على المستوى الوطني. وتستخدم اليونيسيف حالياً ١٠٥ موظفين فنيين معينين على المستوى الوطني برتبة م و- ألف (المعادلة لـ ف-١) و٣٧٤ موظفاً وطنياً برتبة م و-باء (المعادلة لـ ف-٢).

المصادر: الأمم المتحدة - تكوين الأمانة العامة، A/54/279

اليونسكو - استعراض إحصائي عام لموظفي اليونسكو في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩
PER/HRD/PLN

اليونيسيف - إحصاءات قدمتها شعبة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

الفاو - إحصاءات قدمتها شعبة شؤون الموظفين، ٢٠٠٠

منظمة الصحة العالمية - إحصاءات قدمتها دائرة الموارد البشرية، آب/أغسطس ٢٠٠٠

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مكتب الإدارة، إحصاءات الموارد البشرية، نيسان/أبريل ١٩٩٩

منظمة العمل الدولية - تكوين وهيكل الموظفين، GB.277/PFA/8

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين - إحصاءات قدمتها دائرة الموارد البشرية، ٢٠٠٠

١٦- وقد استقال ٢٢,٦ في المائة من مجموع الموظفين الذين عينوا برتبة ف-٢ عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية منذ بدء تنظيمها قبل ٢٦ عاماً، وغادرت الأغلبية الكبرى منهم المنظمة أثناء السنوات الخمس الأولى خاصة في السنة الثانية والثالثة اللتين شهدتا استقالة أعداد كبيرة. ومما يثير القلق بوجه خاص، أن نسبة المستقلين من الأمم المتحدة فيما يخص بعض الجنسيات بلغت ثلث مجموع المرشحين الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية، بل ونصفهم أحياناً.

١٧- ومنذ عام ١٩٩٩، وضع مكتب إدارة الموارد البشرية استبيانات مغادرة توجه إلى الموظفين الذي يتركون المنظمة، ويعتبر المفتش هذه العملية مفيدة لمعرفة أسباب الاستقالة بدقة وقد يكون من المفيد محاكاتها في الوكالات التي لم تعتمد هذا بعد. بيد أن معدل إعادة هذه الاستبيانات منخفض جداً حتى الآن مع أن من المفترض أنها إلزامية. ولذلك قد تكون تكملة هذه الاستبيانات أو الاستعاضة عنها بمقابلات منظمة عند المغادرة أمراً أكثر فعالية.

١٨- ولا توجد أرقام بشأن حالات انتهاء الخدمة، مصنفة حسب رتب الفئة الفنية، فيما يتعلق بجميع الوكالات والصناديق مما يعوق إجراء تحليل مقارن ذي شأن. وسيكون من المفيد للجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (شؤون الموظفين) أن تدرج بيانات بشأن حالات انتهاء خدمة الموظفين الفنيين، مصنفة حسب الرتبة والنوع في منشورها السنوي "إحصاءات الموظفين". وقد أتيحت بعض الإحصاءات للمفتش أثناء أو بعد المقابلات التي أجراها لأغراض إعداد التقرير. وهكذا أوضحت مؤسسة الأمم المتحدة للطفولة وبرنامج الأغذية العالمي أن استقالات الموظفين في الرتب ف-١ إلى ف-٣ تمثل ٤٧ في المائة و٦٩,٤ في المائة على التوالي من مجموع استقالات الموظفين الفنيين الدوليين. وذكرت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة أن استقالات الموظفين الفنيين برتبة ف-١ إلى ف-٣ مثلت خلال السنوات الأربع الماضية ٢٤,٦ في المائة من مجموع استقالات موظفي الفئة الفنية أو ما فوقها. وتشير منظمة العمل الدولية إلى أن استقالات الموظفين برتبة ف-١ إلى ف-٣ تمثل نسبة ٣٤ في المائة من مجموع استقالات الموظفين الفنيين. ولم تتح للمفتش إحصاءات عن حالات انتهاء الخدمة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لكن ورقة عمل داخلية أعدها في عام ١٩٩٩ موظفون فنيون شباب "لتحسين الممارسات في مجال التوظيف وملء الوظائف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" أكدت أن المنظمة تفقد كل عام عدداً كبيراً من الموظفين الفنيين الشباب ذوي المؤهلات العالية المتحمسين، وبالأخص النساء، حيث إنهم يستخدمون ما اكتسبوه من معارف ومهارات للانتقال إلى منظمات أخرى^(١٠).

١٩- وكما ذكر في مقدمة هذا التقرير فإن حالات ترك الخدمة في حد ذاتها ليست سلبية بالضرورة، وهي جزء طبيعي من تطور منظمات تسعى إلى أن تصبح أكثر انفتاحاً، ولكن من المهم رصد الاتجاهات في هذا الخصوص وضمان أن تظل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة قادرة على جلب موظفين واعددين ورفع مستواهم واستبقائهم للنجاح في دورها القيادي الحالي.

ثالثاً - سياسات وإجراءات لتوظيف الشباب في الفئة الفنية

ألف - امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية

٢٠- عرض تقريران أصدرتهما وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٤ و ١٩٩٥ على التوالي، بشيء من الإسهاب خلفية عملية تنظيم امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية التي تجريها الأمم المتحدة كل عام كما عرضا المنهجية المتبعة في هذه الامتحانات، وليس ثمة حاجة إلى التطرق من جديد إلى هاتين المسألتين في هذا التقرير^(١١). ويمكن بعد مرور عشرين عاماً على بدء تنظيم تلك الامتحانات، وصف مواطن قوتها ومواطن ضعفها على النحو التالي:

مواطن القوة

٢١- أولاً يحظى هذا النظام بدعم قوي من الدول الأعضاء التي كررت عاماً بعد عام تأكيد أن تلك الامتحانات مفيدة لانتقاء ذوي أفضل المؤهلات من المرشحين من البلدان غير الممثلة تمثيلاً كافياً^(١٢). وستنظم الامتحانات في عام ٢٠٠١، في ٣٨ بلداً على الأقل (ترد القائمة في مرفق هذا التقرير). ثانياً لهذا النظام ميزة تنافسية نسبية من حيث التكلفة في رأي مكتب إدارة الموارد البشرية. ويبين الجدول ٣ أن التكلفة المقدرة لكل مرشح ينجح هبطت إلى ٨٢٨ ٧ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة في عام ١٩٩٩ الأمر الذي يعود جزئياً إلى تبسيط العمليات ووفورات الحجم الكبير. وهذه العملية أرخص مثلاً من اللجوء إلى الشركات المتخصصة في البحث عن ذوي الكفاءات والتي تطلب عادة ما يعادل ٢٠ أو ٣٠ في المائة من الأجر السنوي للموظف. ويمكن زيادة خفض هذه التكلفة من خلال تنظيم امتحانات تنافسية إقليمية، وهو خيار اقترح في الوثيقة JIU/REP/95/1 (الجزء الأول)، ولكنه لم يُبحث أبداً بجدية فيما يبدو. ويبين الجدول ٣ أيضاً زيادة هامة في عدد المرشحين الذي بلغ أكثر من ٨ ٧٠٠ شخص في عام ١٩٩٩، بالنسبة لوظائف الرتبين ف - ٢ وف - ٣. وبمجرد تمكن آلية الامتحانات من استيعاب هذه الزيادة في عدد المرشحين يبرهن على القدرة التنظيمية لقسم الامتحانات في مكتب إدارة الموارد البشرية. ثالثاً تمثل الامتحانات التنافسية

الوطنية عملية مأمونة وسريّة ونزيهة تضمن عدم خضوع الاختيار للنفوذ والمحسوبية ولذلك فإنها عملية يمكن الدفاع عنها (لم يقدّم سوى عدد "محدود" من الطعون على مر السنين). وأخيراً، أسهمت هذه الامتحانات في تحسين التوازن بين الجنسين في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي. وكان من بين المعينين في الفترة بين ١ تموز/يوليه ١٩٩٨ و ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٠ في إطار نظام النطاقات المستصوبة البالغ عددهم ١٢٣ شخصاً ٤٧ مرشحاً نجح في الامتحانات التنافسية الوطنية. وكان بين هؤلاء الـ ٤٧ معيناً ٢٥ امرأة (أو ٥٣,٢ في المائة). ونتيجة لذلك، فإن تمثيل المرأة في الرتبين ف - ٢ وف - ٣ (٤٧,٥ في المائة و ٤٤ في المائة على التوالي في عام ٢٠٠٠) أعلى من تمثيلها في مجموع وظائف الفئة الفنية (٣٨,١ في المائة في التاريخ ذاته)^(١٣).

ضرورة التحسين

٢٢- من ناحية أخرى تشوب نظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية عيوب كثيرة من حيث سرعة الاستجابة. ذلك أن العملية طويلة ومرهقة وتتطلب ما لا يقل عن ١٠ خطوات منذ لحظة جمع أوراق الامتحان الكتابي حتى تعيين المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة، وتستغرق عاماً بأكمله. وقد أجرى مكتب إدارة الموارد البشرية مؤخراً عدداً من التغييرات ستبسط العملية وتعجل بها لكن طبيعة العملية ذاتها ستجعل من الصعب زيادة اختصارها. وتوجد في المرحلة التحضيرية صعوبة أخرى ترتبط بتفاوت نوعية التعاون الذي تبديه الدول الأعضاء فيما يتعلق بتنظيم الامتحانات، وبوجه خاص فيما يتعلق بالإعلان عنها. ومحدودية الموارد المتاحة لمكتب إدارة الموارد البشرية لهذا الغرض تجعل من المستحيل إيفاد بعثات للترويج للامتحانات والإعلان عنها.

٢٣- غير أن أكبر مواطن ضعف امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية يكمن في المراحل الأخيرة للعملية، وبالأخص في توظيف المرشحين. وحتى الآن لم تستند قرارات برنامج امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية إلى تحليل للاحتياجات التنظيمية كما أنها لم تكن مرتبطة بتخطيط القوى العاملة. وكان المرشحون يحدّدون بغض النظر عن الحاجة الفعلية إلى موظفين مما أدى إلى تأخيرات كبيرة في التعيين وازدياد عدد المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة. وعندما يتم أخيراً استدعاؤهم كان بعضهم قد أصبح مرتبطاً. وفي بداية عام ١٩٩٩، كانت القائمة تشمل، قبل أن تدرج فيها أسماء الناجحين في امتحانات عام ١٩٩٨، أكثر من ٢٠٠ شخص امتحن بعضهم منذ عام ١٩٩١. ودفع هذا الوضع الدول الأعضاء إلى دعوة الأمين العام إلى تكييف عدد الفئات المهنية المختارة لأغراض الامتحانات مع احتياجات المنظمة. وطلبت منه أيضاً تأمين تعيين المرشحين في الوقت المناسب وبذل جهود خاصة لتوظيف المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة إلى آخر اسم^(١٤). وأدت

الجهود الجادة التي بذلها مكتب إدارة الموارد البشرية في العام ونصف العام الماضيين لتحديث القائمة (لا يحذف أسماء من لم تعد لهم رغبة في العمل بالمنظمة أو أصبحوا مرتبطين) وتعيين المرشحين إلى تحسن هام في هذا المجال، إذ لم يبق على القائمة في آب/أغسطس ٢٠٠٠، سوى ١٠٧ من المرشحين.

الجدول ٣: عدد المرشحين وتكلفة الامتحانات، امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية من عام ١٩٩٦ إلى عام ١٩٩٩

متوسط تكلفة كل مرشح ناجح (بدولارات الولايات المتحدة)	عدد المرشحين					نوع الامتحانات	سنة الامتحان
	عدد المعينين	عدد الموصى بتعيينهم	عدد الأشخاص الذين شاركوا في الامتحان الكتابي	عدد الأشخاص الذين تم استدعاؤهم	عدد مقدمي طلبات المشاركة في الامتحان		
١٣ ٦٩٥	٢٥	٣٦	٤١٢	٦٩١	٢ ٤٦٢	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٢	١٩٩٦
	٩	١٦	٨٦	١١٠	٦٥٩	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٣	
٣ ٥٤٠	٢٧	٤٥	٥٠٢	٧٢٦	٢ ٧٢٦	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٢	١٩٩٧
	٥	١٦	٧١	٩٧	٥٢٠	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٣	
١٢ ٢٨٠	٢٩	٤٩	٧٦٨	١ ٢٧٤	٥ ٨١٤	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٢	١٩٩٨
	٧	١٠	٤١	٦٨	٤٣٥	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٣	
٧ ٨٢٨	٤٨	١٠٧	١ ٤٠٢	٢ ٢٤٧	٨ ٢١٤	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٢	١٩٩٩
	١	٢	٥١	٦٣	٥١١	امتحان التوظيف التنافسي الوطني للرتبة ف - ٣	
	١٢٩ (٥٤,٤٣ في المائة من الموصى بتعيينهم)	٢٣٧ (٤,٨ في المائة ممن استدعوا للمشاركة في الامتحان)	٣ ٠٨٤	٤ ٩٣٨ (٢٦ في المائة من مقدمي طلبات المشاركة في الامتحان)	١٩ ٢١٦	مجموع المتقدمين لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية - للرتبة ف - ٢ (الفترة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٩)	
	٢٢ (٥٠ في المائة من الموصى بتعيينهم)	٤٤ (١٣,٠٢ في المائة ممن استدعوا للمشاركة في الامتحان)	٢٤٩	٣٣٨ (١٦ في المائة من مقدمي طلبات المشاركة في الامتحان)	٢ ١٢٥	مجموع المتقدمين لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية - للرتبة ف - ٣ (الفترة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٩)	

المصدر : بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية.

٢٤- ويتوقع مكتب إدارة الموارد البشرية أن تؤدي التحسينات الهيكلية التي أدخلت على النظام، مثل زيادة المواءمة بين الميادين المتخصصة التي تجرى فيها الامتحانات والاحتياجات الفعلية من الموظفين فضلاً عن حوسبة القائمة، وإجراء اتصالات منتظمة بين مكتب إدارة الموارد البشرية والإدارات الطالبة للموظفين، إلى الحيلولة دون وصول عدد الأسماء المدرجة في القائمة مرة أخرى إلى مستويات مماثلة مستقبلاً. غير أن المفتش يوصي بتطوير الآليات كي تمنع تلقائياً ظهور هذه المشكلة الخطيرة من جديد. ويمكن أن تشمل ذلك، كما اقترح مكتب إدارة الموارد البشرية من قبل، قَصْر صلاحية القائمة على سنة واحدة مما ستكون له ميزة إضافية هي حث المديرين على الإسراع في الاختيار مخافة "فقدان" مرشح ذي أهمية خاصة. ولا يمكن بالطبع تطبيق مدة الصلاحية هذه بأثر رجعي على المرشحين الذين اجتازوا الامتحانات في السنوات الماضية. وسيتعين إعطاء المرشحين الجدد معلومات واضحة عن هذه السياسة.

٢٥- وتوجد وسيلة أخرى للتطوير هي التوقف عن تنظيم امتحانات للفتات المهنية التي يتجاوز عدد المرشحين المدرجة أسماؤهم في القائمة الخاصة بها حداً معيناً، وهي ممارسة يتبعها بالفعل مكتب إدارة الموارد البشرية ويمكن ترسيخها. وعلاوة على ذلك، قد يود مكتب إدارة الموارد البشرية النظر في إمكانية تقاسم القائمة مع مؤسسات المنظومة الأخرى التي قد ترى من المفيد التعرف على المرشحين المحتملين من البلدان غير الممثلة أو غير ممثلة تمثيلاً كافياً أو المرشحين ذوي مهارات خاصة. ويمكن للجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (شؤون الموظفين) بحث موضوع إنشاء آليات أعم تحدد بصورة مشتركة المرشحين للعمل في الميادين المهنية المشتركة بين جميع مؤسسات المنظومة الرئيسية.

٢٦- ولا ريب أن الأمم المتحدة تخسر، نتيجة للتأخيرات الموصوفة أعلاه، بعض أفضل المرشحين المؤهلين الذين يمكن أن يقبلوا عروض عمل من أصحاب عمل آخرين. ويشيد مكتب إدارة الموارد البشرية إلى أن الأمم المتحدة تخسر أيضاً بعض المرشحين الممتازين بسبب السياسة التي وضعتها الجمعية العامة في عام ١٩٥٣ والتي لا تجيز تعيين الأشخاص الحاصلين على مركز المقيم الدائم في البلدان المضيفة كموظفين دوليين ما لم يكونوا على استعداد لتغيير وضعهم إلى وضع الحاصل على التأشيرة الخاصة بغير المهاجرين. واعتمدت هذه السياسة لأنه رئي أن قرار "الاحتفاظ بمركز المقيم الدائم يمكن أن يضعف الروابط مع بلد الجنسية"^(١٥).

٢٧- وتحدث تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن الامتحانات التنافسية في الأمم المتحدة المذكور آنفاً بحماس عن "تفوق نهج الامتحانات التنافسية الوطنية" وأكد أن "نوعية المرشحين الناجحين المعيّنين ممتازة". لذلك يُعترم القيام بعد تطبيق النظام تطبيقاً كاملاً في

الأمم المتحدة، بالاستفادة منه بتوسيع نطاق تطبيقه ليشمل ليس فقط البرامج الرئيسة التابعة للأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أو منظمة الأمم المتحدة للطفولة، أو برنامج الأغذية العالمي، أو مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين وإنما أيضاً المؤسسات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة^(١٦). وفي ضوء الخبرة المكتسبة خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، يشاطر المفتش سلفه تقييمه الإيجابي العام لأثر امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية على نوعية المعينين. غير أنه لن يدعو بالضرورة إلى محاكاة هذه العملية المرهقة إلى حد ما في منظمات أخرى ليس لها ما للأمم المتحدة من قيود أو ولايات.

باء - برامج للموظفين الشباب من الفئة الفنية وإدارة الشواغر العادية

٢٨ - يطبق العديد من المنظمات الدولية الكبرى التي لا تدخل في النظام الموحد برامج مستقرة تماماً للموظفين الشباب أو المبتدئين من الفئة الفنية. وتطبق منظمات من قبيل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في أوروبا، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومصرف التنمية الآسيوي، جميعها، برامج محددة لتوظيف موظفين برتب ابتدائية من الفئة الفنية، وذلك بعد فراغهم من الدراسات العليا بفترة وجيزة. وتعتبر هذه البرامج "البوابة الذهبية للدخول" ونقاط البدء للحياة الوظيفية في هذه المنظمات. وتقوم المنظمات الثلاث التالية في منظومة الأمم المتحدة بتنفيذ برامج من هذا القبيل.

٢٩ - تطبق منظمة العمل الدولية منذ عام ١٩٨٢ برنامجاً للموظفين الشباب من الفئة الفنية، ولو أنه في الواقع لم يتخذ، حتى الآن، شكل برنامج مستقل للتطوير الوظيفي، بل لا يزال عملية مبسطة للتوظيف يُفترض أنه يتم من خلالها سنوياً شغل ثلث الوظائف الشاغرة على مستوى الفئة الفنية. بيد أن الأمانة أعلنت مؤخراً عن "مبادرة جديدة كبرى"، تتمثل في التزامها حالياً بالتوظيف السنوي لقرابة ١٠ من الموظفين الشباب من الفئة الفنية للاشتراك في برنامج منظم لمدة خمس سنوات لتدريب وتطوير الموظفين الشباب من الفئة الفنية. ويستهدف البرنامج الشباب من ذوي القدرات العالية جداً، على أن يكونوا، أولاً وقبل كل شيء، من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً، كما أنه يحايي الشابات^(١٧). ويشترط الحصول على شهادة جامعية (ومن الأفضل شهادة الماجستير أو الدكتوراة) دون اشتراط الخبرة العملية، رغم كونها "مستصوبة". ويبدأ تطبيق البرنامج سنوياً في تشرين الأول/أكتوبر وذلك من خلال تنظيم بعثات لاكتشاف القدرات ونشر الإعلانات. وبعد النظر في الطلبات، يتم دعوة قرابة ٢٤ مرشحاً لاجتياز عملية تقييم في منظمة العمل الدولية تتضمن مقابلات مع كبار الموظفين وتقديم أبحاث مكتوبة. وترسل عروض التعيين في شهر آب/أغسطس أو أيلول/سبتمبر من

كل عام، إلى المرشحين العشرة الأفضل أداءً، ويتوقع التحاقهم بالبرنامج في كانون الثاني/يناير من السنة التالية.

٣٠ - وأعيد تنشيط برنامج اليونسكو للموظفين الشباب من الفئة الفنية، في عام ١٩٨٩ وسمح منذ ذلك الحين بتعيين ٦٩ موظفاً شاباً من الفئة الفنية، كانوا جميعهم من دول غير ممثلة أو من دول ممثلة تمثيلاً ناقصاً. ويتم سنوياً شن حملات للتوظيف من خلال اللجان الوطنية لليونسكو، ويرسل بضع مئات من المرشحين عادة طلباتهم التي تتضمن ردوداً عن أسئلة في شكل مقالات. ويشترط في المرشحين أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية. ويؤتى بأفضلهم إلى مقر اليونسكو لإجراء امتحانات لغوية ومقابلات تركز على أسئلة عام وعلى مهارات تتعلق بالقدرة على إيجاد حلول للمشكلات. وللبرنامج ثلاثة أهداف هي: إنعاش الأمانة، وتحسين التوازن بين الجنسين وضمان توزيع جغرافي أعدل فيما بين الموظفين من الفئة الفنية. وأثناء السنة الأولى من البرنامج يستفيد الموظفون الشباب من الفئة الفنية من الخبرة أثناء العمل ومن برنامج للتدريب المكثف يوضع خصيصاً لهم، ويتحمل البرنامج نفقات ذلك. وبعد مرور سنة واحدة، يتم تقييم أداء المشتركين في البرنامج قبل تعيينهم في وظيفة عادية. وتأمل اليونسكو الآن في توظيف عشرة من الموظفين الشباب من الفئة الفنية كل سنة من خلال هذا البرنامج.

٣١ - وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامجاً للتدريب على الإدارة في عام ١٩٨٨ لتوظيف موظفين جدد على مستوى الفئة الفنية من بين الموظفين المبتدئين، والموظفين الوطنيين في المكاتب القطرية، والمتقدمين من الخارج. ووصف هذا البرنامج للمفتش بأنه عملية فرز قائمة على مستوى رفيع من المنافسة يتم من خلالها توظيف عدد يتراوح بين ١٠ و ٢٠ مرشحاً كل سنة. بيد أنه نظراً للتخفيض الذي حدث في عدد الوظائف، فقد توقف تطبيقه منذ عام ١٩٩٦، كما أنه لم يطبق إلا مرتين فقط منذ عام ١٩٩٣. وأياً كان الحال، فإن هذا البرنامج يختلف عن برامج الموظفين الشباب من الفئة الفنية الذي تم وصفه أعلاه وذلك لأن المشتركين فيه يختارون في معظم الأحيان من مجموعة من المرشحين من الداخل بالاستناد إلى توصية من المشرف المباشر عليهم، وهو أمر ربما أدى إلى عدم كفاية الشفافية في الاختيار. وأعلن المدير العام الآن عن استئناف هذا البرنامج، ومن المتوقع أن يتم في عام ٢٠٠٠ تحديد هوية قرابة ٢٠ شاباً، من بين مجموعة أكبر من طالبي الوظائف. وتتضمن شروط الأهلية الحصول على شهادة الماجستير بالإضافة إلى خبرة عملية لا تقل عن ٥ سنوات.

٣٢- وتجدر الملاحظة أنه ما من برنامج واحد من بين البرامج الثلاثة المشار إليها أعلاه هو السبيل الوحيد للتوظيف في الرتب الابتدائية من الفئة الفنية، في المنظمات المعنية. فقد يتم أيضاً شغل بعض الوظائف من الرتبة ف - ٢ من خلال إدارة الشواغر العادية. ويقوم عدد من الوكالات الأخرى (بما في ذلك منظمة الصحة العالمية، والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)) بتوظيف جميع موظفيها الشباب من خلال إدارة الشواغر العادية، وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتطبيق الإجراءات العادية المعمول بها للاختيار والتوظيف في مستويات الفئة الفنية. فيجوز في اليونيسيف مثلاً أن يتقدم الموظفون الفنيون المبتدئون والموظفون الفنيون المعينون على المستوى الوطني وموظفو الخدمة العامة بطلب لشغل أية وظيفة يعلن عنها داخلياً ويعتبرون أنفسهم مؤهلين بما يكفي لشغلها. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة قد قررت مؤخراً وضع برنامج التوظيف المستهدف، كجزء من استراتيجيتها لإدارة الموارد البشرية، من المزمع تنفيذه في غضون السنتين المقبلتين.

٣٣- أما برنامج الأغذية العالمي، فقد شرع من جهته، بنظام جديد منذ نهاية عام ١٩٩٨ يحتفظ بموجبه بقوائم للمرشحين المؤهلين، يتعين على المديرين أن يختاروا منها عند حدوث شواغر. وهناك حالياً عشرة قوائم من هذا النوع، وبعضها مقسم إلى قوائم فرعية. وتتضمن قوائم المؤهلين في الفئة الفنية ١٧ من السمات المختلفة. ولا يتم الإعلان عن وظائف محددة إلا إذا خلت القوائم من السمة المطلوبة أو تعذر تحديد المرشح المناسب من القائمة، ويكون ذلك حالة استثنائية.

جيم - المحاسن والمساوئ النسبية لمخططات التوظيف المختلفة هذه

٣٤- لُفت انتباه المفتش إلى أن برامج التوظيف المستهدفة تنطوي على خطر هو أن تبعث آمالاً غير واقعية لدى الموظفين الشباب من الفئة الفنية من حيث الحياة الوظيفية، كما أنها تميل إلى توليد موظفين من ذوي المهارات العامة، دون الاكتراث بالاحتياجات المحددة للوظائف المتوفرة بالفعل. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى حدوث تأخيرات في عملية التوظيف. أو مواجهة صعوبات في حينها من قبيل تلك المشار إليها أعلاه بالنسبة لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، وهي تأخيرات حدثت أيضاً إلى حد ما عند تنفيذ برنامج التدريب على الإدارة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (فقد استغرقت عملية تعيين جميع المرشحين البالغ عددهم ١٤ مرشحاً من خلال برنامج التدريب على الإدارة في عام ١٩٩٦، قرابة سنتين). كما واجهت

اليونسكو صعوبات متزايدة في تحديد الوظائف المناسبة لخريجي برنامج الموظفين الشباب من الفئة الفنية، بسبب القيود المفروضة على الميزانية.

٣٥- كما تنحو البرامج المخصصة إلى كونها مرتبطة بمجداول زمنية محددة وإلى أنها قد لا تكون مرنة بما يكفي للمنظمات التي تحتاج إلى توظيف الموظفين في أطر زمنية قصيرة للغاية لمواجهة الحالات الطارئة. ولذلك أشارت مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين إلى أن المعدل الزمني الذي انقضى في عام ١٩٩٩ بين الإعلان عن شاغر وتقديم العرض الوظيفي بالفعل كان ٧٦ يوماً بالنسبة للوظائف التي تم شغلها من قبل أشخاص من خارج المنظمة.

٣٦- بيد أن عملية التوظيف من خلال إدارة الشواغر تطول في معظم الوكالات عملية كطول عملية التوظيف من خلال برنامج الموظفين الشباب من الفئة الفنية. فمثلاً أشارت منظمة الصحة العالمية إلى أن مجمل عملية التوظيف ابتداء من إصدار الإعلان عن الشاغر وحتى تقديم العرض الوظيفي بالفعل، تستغرق، في المتوسط، فترة تتراوح بين ستة وثمانية أشهر. وتستغرق هذه العملية في منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة في المتوسط ٢٥٠ يوماً لتجهيز الطلبات ابتداء من إصدار الإعلان عن الشاغر وحتى اختيار المرشح نهائياً من قبل المدير العام. وفي منظمة العمل الدولية، تمر عادة فترة زمنية قدرها ١١ شهراً بين وقت إبلاغ إدارة تنمية الموارد البشرية بوجود الشاغر ووقت شغل الشاغر فعلاً. وفي حالات عديدة، تحدث أطول التأخيرات في مرحلة الاختيار وهي المرحلة التي يقوم فيها المديرون واحد تلو الآخر بالاختيار. ولئن كانت هذه التأخيرات مقبولة من قبل المرشحين من الداخل على أنها إجراءات بيروقراطية لا يمكن تجنبها، لكنها لا تشجع بالتأكيد المرشحين من الخارج، لا سيما الشباب منهم، بل أنها قد تثبط من عزيمة النخبة بينهم. ولذلك يوصي المفتش بأن تفرض إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين مواعيد نهائية أكثر تشدداً على المديرين عند قيامهم بالنظر في الطلبات.

٣٧- كما لاحظ المفتش التقدم الملحوظ الذي قال برنامج الأغذية العالمي إنه أحرزه في تقليص الفترة الزمنية اللازمة لعملية التوظيف (ابتداء من تاريخ الإذن بشغل الوظيفة من قبل شخص من الخارج وحتى تاريخ اختيار ذلك الشخص والتحاقه بعمله)، من مدة تتراوح في المتوسط بين سبعة أشهر ونصف وتسعة أشهر ونصف في إطار نظامه السابق للإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى فترة زمنية حالية تتراوح بين ثلاثة أشهر ونصف وخمسة أشهر بموجب النظام الجديد لقوائم المؤهلين الموضح في الفقرة ٣٣ أعلاه.

٣٨- ومن جهة أخرى، يمكن لبرامج الموظفين الشبان من الفئة الفنية والامتحانات التنافسية أن تساعد المنظمات على اختيار موظفين في سن أصغر وذلك من خلال فرض حدود على سن طالبي الوظائف، كما هو مُناقش في الفصل ثانياً. كما يمكن لها أن تكفل أن الوظائف برتب ابتدائية تستخدم فعلاً لاستيعاب موظفين شبان من الفئة الفنية لا عن نهاية مكافأة الحياة الوظيفية تمنح للموظفين من فئة الخدمات العامة، كما هو الحال في بعض المنظمات، وفضلاً عن ذلك، ونظراً لكون معظم هذه البرامج مخصصة للمرشحين من بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً، فهي أدوات مفيدة للغاية لتحقيق توزيع جغرافي أعَدل فيما بين الموظفين من الفئة الفنية.

٣٩- كما تساعد البرامج المطبقة والمتعلقة بالموظفين الشبان من الفئة الفنية، الوكالات، والصناديق والبرامج على تجنب الاعتماد المفرط على الموظفين الفنيين المبتدئين والخبراء المشاركين بوصفهم أهم مجموعة من المرشحين لشغل وظائف الرتبين ف - ٢ وف - ٣. وعادة ما يكون هدف برامج الموظفين الفنيين المبتدئين، والخبراء المشاركين أو الموظفين الفنيين المشاركين هو تزويد المنظمات بخبرات متخصصة يمولها عدد محدود من الدول الأعضاء التي ترغب في المساهمة في أنشطة التعاون التقني. وفي اليونيسيف يشغل الموظفون الفنيون المبتدئون حالياً نسبة ٤٥ في المائة من وظائف الرتبة ف - ٢، على الرغم من أن المنظمة ترى أن الموظفين الفنيين المعيّنين على المستوى الوطني ومعظمهم من البلدان النامية، هم أيضاً "مصدر جيد لتوظيف موظفين من الفئة الفنية على المستوى الدولي". كما تعتمد مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين إلى درجة كبيرة على الموظفين الفنيين المبتدئين. فقد قامت في السنوات الخمس الماضية بتوظيف ١٨٥ موظفاً فنياً مبتدئاً بالمقارنة مع توظيف ١٠٨ موظفين آخرين في مستويات الفئة ف - ١ أو ف - ٢ أو ف - ٣.

٤٠- وعلى الرغم من سير البرامج سيراً مرضياً خلال سنوات عديدة، مما أدى إلى ضمان تدفق معارف ومهارات تَمس الحاجة إليها إلى المنظمات المستفيدة، وعلى الرغم من أن من الطبيعي أن تحاول هذه المنظمات الاحتفاظ بخبرة هؤلاء الخبراء الشبان وأكثرهم اندفاعاً للعمل، فلم يكن الغرض من هذه البرامج مطلقاً هو أن تكون سبيلاً من سبل التوظيف. ومع ذلك، فقد حدثت أحياناً تجاوزات، عندما طلبت الدول الأعضاء إلحاق خبائرها بالمقر وإسناد وظائف أساسية إليهم، اعتقاداً منها بأن لهم حظاً في أن يصبحوا فيما بعد موظفين منتظمين فيها. ولذلك، فإن نسبة ٤٠ في المائة من الموظفين الفنيين المشاركين في منظمة الصحة العالمية تعمل في المقر، بينما تعمل نسبة ٥٠ في المائة من الخبراء المشاركين في اليونيسكو في باريس. ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تشوهات في التوزيع الجغرافي بين الموظفين الفنيين، وكذلك إلى حدوث عدم توازن في معايير ومقاييس الاختيار، لأن هؤلاء

الخبراء يتم اختيارهم أصلاً من قبل حكوماتهم لا من قبل المنظمات المتلقية. ومع ذلك، فإن نسبة الموظفين الفنيين المبتدئين أو الخبراء المشاركين الذين يستمرون في العمل بالفعل كموظفين بعد انتهاء مهمتهم، هي حالياً نسبة صغيرة بوجه عام.

٤١- ويمكن للتوظيف من خلال برنامج محدد أن يقيّد الاتجاه الملحوظ في عدد من المنظمات نحو اللجوء إلى عقود قصيرة الأجل أو عقود خبراء استشاريين، أو اتفاقات خدمة خاصة، لـ "تجريب" الموظفين الشباب قبل تحويلها إلى عقود محددة الأجل، الأمر الذي يتجاوز أحياناً الإجراءات العادية للاختيار ويبقى، في معظم الأحيان، أولئك الموظفين في أوضاع وظيفية غير مستقرة للغاية. وهذا الاتجاه هو خروج عن الغرض المقصود من العقود القصيرة الأجل أو اتفاقات الخدمة الخاصة، التي تستخدم عادة لتوفير الموارد لوظائف محددة غير متواترة و"غير أساسية".

٤٢- وفي وقت يحاول فيه عدد من المنظمات تحديد المهارات الأساسية، والصفات والتصرفات اللازمة للاضطلاع بفعالية بالوظائف الأساسية، فقد يكون من الأسهل اتباع نهج يستند إلى الكفاءة عند التوظيف من خلال برامج للموظفين الشباب من الفئة الفنية أو من خلال الامتحانات التنافسية المعقودة سنوياً. ومن شأن هذا النهج أن يكفل تمتع جميع الموظفين الجدد بمثل هذه الكفاءات الأساسية أو بالقدرة على اكتسابها. وذلك لا يعني أن أولئك الموظفين سيكونون متجانسين تجانساً بالغاً كما أنه لا يحتم أن يكونوا مؤلفين بالضرورة وفي الغالب من "موظفين عموميين". وذكرت بعض الوكالات التي تضطلع بمهام تتسم بكونها تقنية إلى حد ما، أن هذه النظم "العامة" للتوظيف غير مناسبة لأنشطتها. والواقع أنه يمكن إعداد برامج للموظفين الشباب من الفئة الفنية خصيصاً لتوظيف المرشحين من ذوي المعارف المتخصصة والمهارات التقنية. وربما كانت مثل هذه البرامج قادرة على بناء روح من الولاء والتضامن والانتماء في جيل معين من الموظفين قد لا يتواجد لولا ذلك. ومن جهة أخرى، ينبغي الاعتراف بأن وضع وتنفيذ برامج تستهدف توظيف وإدماج الموظفين الشباب من الفئة الفنية يتطلب استثمار مبالغ كبيرة من أمانات المنظمات.

٤٣- والواقع أن مختلف السياسات الموصوفة أعلاه تقابل (أو ينبغي لها أن تقابل) نهجاً مختلفة لذات المفاهيم المتعلقة بالحياة الوظيفية والخدمة المدنية الدولية. فالمنظمات التي تؤثر معدلاً عالياً من تجديد الموظفين والتي لم تعد تؤمن بمفهوم الحياة الوظيفية الطويلة الأجل، تميل إلى محاربة ترتيبات التوظيف المرنة التي توائم بين المرشحين والشروط المحددة للوظائف المنفردة. أما المنظمات التي لا تزال تؤمن بإعداد مجموعة من الموظفين المدنيين الدائمين، وتعزيز الذاكرة المؤسسية، فإنها تفضل توظيف موظفين شباب من الفئة الفنية، من خلال

برنامج محدد وتنمية كادر من القادة من ذوي الكفاءات المعترف بها. وقد أكدت الجمعية العامة من جهتها على أهمية مفهوم الخدمة الدائمة بالنسبة للموظفين الذين يؤدون مهام أساسية مستمرة^(١٨). ولا ينبغي لأي نهج من النهجين أن يستبعد أحدهما الآخر، بل من المحتمل أن يكون بالإمكان التوفيق بينهما، إلا أن ذلك يتطلب تحديد طبيعة وعدد الوظائف المتعلقة بهذه المهام الأساسية تحديداً واضحاً وتكييف نظم التوظيف وفقاً لذلك.

رابعاً - تضيق الفجوة بين التوقعات

٤٤ - ينبغي اجتذاب الموظفين الشبان من الفئة الفنية حال تعيينهم لكي يقوموا بالإنتاج بأقصى قدراتهم، وينبغي استخدام المهارات التي تم اختيارهم على أساسها، استخداماً كاملاً. فمعظمهم يدخل منظومة الأمم المتحدة تحذوهم آمال عريضة من حيث طبيعة العمل الذي سيطلبون بإنجازه. ومن بين التوقعات الشائعة التي يذكرها الموظفون الشبان من الفئة الفنية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ما يلي:

- "إتاحة الفرصة لهم لاكتشاف وبلوغ أقصى حدودهم المهنية في منظمة تدعم المبادرة والتنوع؛"

- "أداء دور هادف في إدارة حاضر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وخلق مستقبله"^(١٩).

٤٥ - وهذه التوقعات هي توقعات مشروعة. وقد أوضحت دراسة أجريت مؤخراً عن الإدارات العامة الوطنية أن بإمكان المديرين الذين يقومون بوظائف في القطاع العام تتطلب أداءً رفيع المستوى، الحصول عادة على مرتبات أعلى بمزاولة عمل في القطاع الخاص. فبالنسبة لمعظمهم، يكون السبب الرئيسي الذي يحملهم على اختيار الالتحاق بالقطاع العام والبقاء فيه هو الأهمية الاجتماعية للعمل الذي تؤديه المؤسسات الحكومية وما ينطوي عليه من تحديات. ولذلك، فإن الدراسة تسلط الضوء على أنه لما كان من المستبعد أن يكون القطاع العام قادراً أبداً على التنافس بالكامل مع القطاع الخاص بشأن المكافأة وحدها، فمن الضروري له أن يستفيد بالكامل من ميزته التنافسية الهامة في هذا المجال - المتمثلة في طريقة أدائه بالذات. وتوصي الدراسة بأن تقوم الإدارات بـ "تعزيز روح الخدمة العامة" وأن تحاول عن وعي، عند توظيف وتطوير ورعاية قادة المستقبل إتاحة الفرص أمام الموظفين الذين يشاركون بالخير لاختبار وتنمية مهارات القيادة من خلال التصدي لأكثر مشكلات القطاع العام تعقيداً وأهمية^(٢٠).

٤٦- ومع ذلك، أوضحت المقابلات التي أُجريت أثناء إعداد هذا التقرير، أن من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى الإحباط وتثبيط العزيمة وبالتالي إلى الانفصال عن الخدمة، هي الافتقار الملحوظ إلى إتاحة الفرص أمام الموظفين الشبان من الفئة الفنية في المنظومة للمساهمة مساهمة هامة في عمل منظماتهم ووجود قدر من "الخط من قيمة الموظفين" بوجه عام. وهذا الاتجاه هو سبب هام يبعث على القلق، وينبغي لقلبه اعتماد وتنفيذ استراتيجيات للموارد البشرية تعترف بأن مهارات وقدرات وحوافز الموظفين هي جزء لا يتجزأ من تقديم أفضل نوعية من المنتجات والخدمات^(٢١).

ألف - إدماج الموظفين وإعدادهم لتقلد وظائفهم وتطورهم

٤٧- ينبغي أولاً بذل الجهود لوضع نظم دعم تساعد الموظفين الشبان في أولى مراحل إدماجهم. وينبغي عدم التقليل من شأن أهمية مثل هذه النظم لأن انعدامها قد يؤثر بصورة عكسية على فكرة الموظفين الجدد عن صاحب عملهم وعن البيئة المهنية التي يلتحقون بها، وكذلك عن قدرتهم على الأداء بسرعة.

٤٨- وعلى سبيل المثال، يتلقى المرشحون الذين تعينهم منظمة الأمم المتحدة بنيويورك في المقر، من خلال امتحانات التوظيف التنافسية المحلية، معلومات قليلة للغاية عن المسائل العملية المرتبطة باستقرارهم في تلك المدينة. فينبغي أن يتلقوا مجموعة كاملة من المعلومات عن مثل هذه المسائل، وكذلك عن الخطوات الإدارية الأولى التي يتعين عليهم اتباعها في الأمم المتحدة، وذلك حتى قبل مغادرتهم بلدانهم الأصلية أو محل عملهم السابق. وقد شرع مكتب إدارة الموارد البشرية بتطبيق "نظام الرفاق" داخل إدارته، حيث يُخصص لكل موظف جديد، أياً كان مستوى تعيينه، "رفيق" يساعده/يساعدها في القيام بمهام عادية مثل فتح حساب مصرفي والتنقل في البيروقراطية المعقدة. ومع ذلك فإن الاعتماد على النية الحسنة للزملاء المشغولين ربما لا يكون كافياً، ويوصي المفتش بتحديد نقاط التنسيق تحديداً واضحاً للغاية، وتوفير الموارد الكافية لهذا الغرض في كل من الإدارات التي تتلقى الموظفين الجدد وكذلك إدارات شؤون الموظفين في كل مقر عمل. وتكون نقاط التنسيق هذه مسؤولة أيضاً عن تزويد الموظفين الجدد بالأدوات الضرورية لعملهم، من قبيل المكاتب والحواسيب وأجهزة الهاتف أو الوصول إلى خدمات البريد الإلكتروني. ويلاحظ المفتش أن إدارة تنمية الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية قد أنشأت مؤخراً مثل هذه النقطة للتنسيق لمساعدة الموظفين الشبان من الفئة الفنية في إدماجهم وتطويرهم المهني.

٤٩- وينبغي للمنظمات أن تكفل أيضاً توفير دورات توجيهية للموظفين الشبان في الفئة الفنية في الأشهر الأولى التي تلي التحاقهم بالوظيفة. ولسنوات عديدة، لم يكن متاح

للمرشحين الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في الأمم المتحدة، سوى دورات سريعة لإعدادهم لتقلد وظائفهم في مقار عملهم، تستغرق يوماً واحداً أو يومين على الأكثر. ولذلك، يرحب المفتش ببرنامج التوجيه الذي وضع في عام ١٩٩٧ للموظفين الجدد من الفئة الفنية. وتتمثل أهداف البرنامج، الذي يدوم خمسة أيام، في "توفير المعلومات، والإرشاد، والتدريب دعماً للانتقال الوظيفي إلى منصب فني في الأمم المتحدة"، وفي "وضع شبكة لزملاء مبتدئين من الفئة الفنية". وتتضمن الموضوعات التي يغطيها البرنامج ما يلي: مهارات لإدارة الأشخاص، ومهارات التفاوض التعاوني، وإدارة الحياة الوظيفي والتطوير المهني، ووضع التقارير وكذلك سياسات واستحقاقات ونظم الموارد البشرية في الأمم المتحدة. ويتم في المقر بنيويورك تنظيم دورات مرتين في السنة لمجموعات مؤلفة من ٢٥ مرشحاً ناجحاً في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. ولذلك يتم عادة دعوة الموظفين الجدد خلال الأشهر القليلة من دخولهم في الأمم المتحدة للالتحاق بدورة من هذا القبيل. وفضلاً عن ذلك، يظل الموظفون الشبان من الفئة الفنية على اتصال مستمر مع البرنامج، وذلك من خلال البريد الاعتيادي أو الإلكتروني ومن خلال اجتماعات المتابعة، ويمكن للموظفين الشبان من الفئة الفنية أن يتقدموا أيضاً بطلب للالتحاق بدورات متاحة للموظفين بوجه عام (مثل الدورات المنظمة في مجال مهارات الإشراف، أو بشأن إيجاد حلول للزاعات أو بشأن رفع مستوى المهارات الفنية وكذلك حلقات العمل الصيفية التي ينظمها المجلس الأكاديمي لمنظومة الأمم المتحدة). ولئن كان ذلك يشكل تقدماً هاماً، لا سيما نظراً للموارد الإجمالية المحدودة المتاحة للتدريب في المنظمة، فإنه لا يزال يواجه قصوراً في تزويد الموظفين الجدد من الفئة الفنية بتدريب جامع شامل يُقدم بصورة تدريجية ومنظمة خلال السنوات الأولى من تعيينهم.

٥٠ - يمكن بالتأكيد عزو جزء من نجاح برنامج الموظفين الشبان من الفئة الفنية، في اليونيسكو، إلى كون أولئك الموظفين الشبان من الفئة الفنية يلتحقون ببرنامج للتدريب والإعداد لتقلد الوظائف خلال ٢٤ يوماً من أيام الجمعة في السنة الأولى من تعيينهم. إلا أن برنامج التدريب الذي وضعته منظمة العمل الدولية في إطار برنامجها الجديد للموظفين الشبان من الفئة الفنية، سيكون أشمل. فخلال فترة ٤ سنوات، يشترك الموظفون الشبان من الفئة الفنية كل ستة أشهر في برنامج للتدريب المكثف يتم تنظيمه بالتعاون مع مركز التدريب الدولي في تورينو التابع لمنظمة العمل الدولية. وسيركز هذا البرنامج على تعزيز مهارات الإدارة وتحسين تقنيات زيادة فعالية الموظفين. ولذلك يقترح المفتش أنه إذا كان تقييم هذه الخبرة بعد بضع سنوات تقييماً إيجابياً، فينبغي للمنظمات الأخرى أن تستفيد من الخبرة التي سيكون مركز التدريب الدولي قد حصل عليها من تطبيق هذا البرنامج. بل يمكن

التفكير في تنظيم دورات مشتركة يقدمها المركز أو كلية موظفي الأمم المتحدة إلى الموظفين الشبان من الفئة الفنية من منظمات مختلفة، والسماح للموظفين الشبان من الفئة الفنية ببناء شبكات تتجاوز مكاتبهم المباشرة وإتاحة وفورات الحجم. وهذه النقطة الأخيرة أهمية خاصة، لا سيما وأن معظم المنظمات في المنظومة تخصص موارد محدودة لبرامج تطوير تدريب موظفيها عموماً، حيث تشكل أحياناً نسبة ضئيلة قدرها ١٣,٠ في المائة ومن النادر أن تتجاوز نسبة ١ في المائة من مجموع كشف المرتبات.

٥١- وتمنح عدة منظمات موظفيها إمكانية التمتع بإجازة للدراسة (يشار إليها أحياناً بـ "إجازة دراسية") لمواصلة الدراسة والبحوث. بيد أن هذا الخيار نادراً ما يتاح أمام الموظفين الشبان الذين لم يقضوا في المنظمة عدداً معيناً من سنوات الخدمة^(٢٢). ووجه انتباه المفتش إلى أن الموظفين الشبان العاملين في مجالات فنية أو متخصصة إلى حد ما يميلون إلى مغادرة منظومة الأمم المتحدة بسرعة خشية أن يصبحوا "بمجردين من المهارات" وأن يفقدوا الصلة بأحدث البحوث والممارسات في ميادين عملهم المختلفة. ولذلك يُقترح مراجعة المبادئ التوجيهية المتعلقة باستحقاق مثل هذه الإجازة بحيث يُسمح للموظفين بتقديم طلباتهم للمتبع بها في غضون أطر زمنية أقصر، الأمر الذي يكفل بقاء المنظمات على علم بآخر التطورات ذات الصلة في مجالات عملها وضمان تشجيع الموظفين من ذوي الأداء الحسن على البقاء من خلال اكتساب مهارات ومعارف جديدة. وربما ترغب الأمانات في دراسة إمكانية إتاحة إمكانية التوظيف على أساس غير متفرغ للموظفين الذين يرغبون في القيام بدراسات أو بحوث، عن موضوعات ذات صلة بعملهم.

٥٢- وفضلاً عن التدريب الرسمي، تدرك الوكالات بصورة متزايدة حاجة الموظفين الشبان من الفئة الفنية إلى تلقي الإرشاد والمشورة من كبار زملائهم أو "الناصحين" الذين هم ليسوا المشرفين عليهم. فمثلاً، تطبق منظمة العمل الدولية برنامجاً رائداً للرصد، حيث تتاح أمام كل موظف شاب من الفئة الفنية إمكانية الاقتران بموظف من المنظمة أكبر سناً وأكثر خبرة قادر على تزويده بما يحتاج إليه من توجيه، ودعم ومشورة. ويوصي المفتش بتعميم هذه الممارسة في جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، على الرغم من أنه يسلم باحتمال صعوبة وضع برامج لإسداء النصائح في المنظمات اللامركزية للغاية، مثل مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، حيث يتم تعيين الموظفين الشبان من الفئة الفنية في مكاتب ميدانية صغيرة.

باء - إدارة الحياة الوظيفية

٥٣- إن الفجوة بين توقعات الموظفين الجدد والواقع الذي يواجهونه، ربما تتسع إلى أقصى حد فيما يتعلق بطبيعة المهام المسندة إليهم في سنتهم الأولى في منظومة الأمم المتحدة. ففي رسالة موجهة إلى الأمين العام في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٨، أشارت مجموعة مؤلفة من قرابة ٨٠ موظفاً شاباً من وظائف الرتبين (ف-٢ وف-٣) إلى أن معظم حالات الاستقالة التي لوحظت على مستوى المبتدئين لا تعود إلى افتقارهم إلى الحماس أو استعدادهم للخدمة أو لالتزام إزاء المنظمة، بل إلى الشعور بقدر ما من الإحباط والخيبة فيما يتعلق بعدم كفاية فرص التطوير الوظيفي والإثراء الوظيفي بعد عملية التوظيف. وعلى الرغم من أنه ربما لا يتم في منظمات أخرى استقالة الشبان الموظفين بنفس النسب، فإنهم يعربون عن شعور مماثل بالإحباط. ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام لطبيعة وعدد وتزايد المهام المسندة إلى الموظفين الشبان من الفئة الفنية. فالتوظيف الأولي هو عملية حاسمة ويجب بذل جهود كبيرة لتحسين توافر مهارات الأشخاص مع وظائفهم.

٥٤- كما أن التنقل المبكر والتعرض لأنواع مختلفة من الوظائف والبيئات المختلفة هما أمران هامان لاستبقاء الموظفين وتطويرهم. وتعتقد منظمات مثل مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين واليونسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي لديها نظم لدوران الموظفين مدججة فيها، أن هذه النظم تساعد في إثارة الحوافز لدى موظفيها واستبقائهم. ويتفق المفتش مع هذا التقييم ويؤكد على أهمية تعريض الموظفين الشبان من الفئة الفنية للخبرة في كل من المقر والميدان في سنوات عملهم الأولى. وتنطوي معظم برامج الموظفين الشبان من الفئة الفنية، سواء كانت في اليونسكو أو في منظمة العمل الدولية أو منظمات أخرى مثل صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي على إسناد مهام في إدارات مختلفة أثناء فترة تتراوح بين الأشهر العشرة والأربعة والعشرين الأولى. فمثلاً يتيح برنامج منظمة العمل الدولية الجديد "دخول الشبان إلى الوظائف في الفئة الفنية"، فرصة لدوران الموظفين بين مهمتين في الميدان فضلاً عن مهمتين في المقر خلال فترة البرنامج البالغة ٥ سنوات.

٥٥- بيد أن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في منظمة الأمم المتحدة اقتصرَت لمدة العشرين سنة الأولى من إنشائها على التوظيف والتعيين الأولي للموظفين ولم تكن مهمة بتطويرهم الوظيفي اللاحق. ونتيجة ذلك، فقد ظل الكثير من الموظفين في وظائفهم الأصلية إلى أن حصلوا على أول ترقية لهم. وحصل العديد من هذه الترقيات داخل إدارتهم. ووجد الموظفون الشبان من الفئة الفنية الذين تم تعيينهم في لجان إقليمية أن من الصعب بوجه الخصوص أن ينتقلوا إلى مقار عمل أخرى أو إلى المقر.

٥٦- ولذلك يرحب المفتش بالشروع في تطبيق برنامج إعادة الانتداب المنظم للموظفين الشبان من الفئة الفنية^(٢٣). ويطبق البرنامج الذي شُرع فيه في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠ على الموظفين المستخدمين برتبة ف-٢ من خلال امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية ويستهدف توفير الفرصة لهم للاستفادة من القيام على الأقل بمهمتين تحت إشراف شخصين مختلفين في السنوات الخمس الأولى من خدمتهم. ويمكن لهؤلاء الموظفين أن يشاركوا بعد مرور سنتين أو ثلاث سنوات في وظيفتهم الأولى، في برنامج إعادة الانتداب للانتقال إلى وظيفة ثانية بإشراف شخص جديد. ومن المقرر أن يتم مرتين في السنة تعميم موجز للوظائف برتبة ف - ٢ لإتاحة الفرصة لجميع الموظفين المؤهلين للتقدم إليها. بيد أنه ولأغراض البرنامج، لن يكون "التنقل" بالضرورة فيما بين مقار العمل بل ولا فيما بين الإدارات بل يمكن له أن يكون داخل الإدارة. ولذلك سيكون من المفيد لمكتب إدارة الموارد البشرية الاضطلاع، في حينه، بتقييم لأثر هذا البرنامج الجديد لإعادة الانتداب، لضمان أمور منها أنه ييسر الانتقال لا فيما بين الإدارات فحسب بل بين مقار العمل أيضاً.

٥٧- ووفقاً للإحصاءات التي قدمها مكتب إدارة الموارد البشرية، لم يتم إلا مرة واحدة ترقية ثلثي الموظفين الشبان من الفئة الفنية الذين تم توظيفهم منذ ١٠ سنوات من خلال امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، بينما لم يتم ترقية غالبية الموظفين الذين تم تعيينهم في عام ١٩٩٥ مطلقاً. ولذلك فمن المهم، ضمان أن يكون برنامج إعادة الانتداب المنظم متمشياً مع الجهود الحالية المبذولة لتيسير التنقل عمودياً وكذلك أفقياً. ويتحدث الموظفون الشبان من الفئة الفنية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً عن "الآفاق الضيقة لتطويرهم الوظيفي" والحاجة إلى تغيير نظم تقييم الأداء. وعلى الرغم من التغييرات التي أدخلت بالفعل والتي لا تزال تدخل على هذه النظم في منظمات عديدة، فعالباً ما تظل هذه النظم بطبيعتها غير قادرة على الاعتراف بالأداء الممتاز والمكافأة عليه من خلال الترقية السريعة. وإن عدم مرونة نظم الترقية وشروط الأقدمية، تجعل من الصعب بوجه الخصوص مراعاة الخبرة المهنية السابقة، وربما تمنع الموظفين الشبان من الفئة الفنية من التقدم إلى وظائف يتم في النهاية اختيار مرشحين من الخارج من ذوي الخبرة الإجمالية الأقل، لشغلها.

جيم - تغيير ثقافة الشركة

٥٨- تؤكد دراسة الإدارات العامة الوطنية المشار إليها أعلاه على "أن هناك خطوة حاسمة لزيادة قدرة منظمات القطاع العام على تنمية ورعاية عدد أكبر من القادة، هي أن تسلم الإدارة العليا بأنه يجب عليها أن تخصص قسماً أكبر من الوقت والاهتمام لتنمية القيادة مما تخصصه الآن". ومضت الدراسة لتبين أن "أفضل ممارسة متبعة في أبحاث الأعمال التجارية

الخاصة أن يخصص كبار المديرين جزء هاماً من وقتهم (لا يتجاوز نسبة ٢٥ في المائة) لإعداد القادة^(٢٤). بيد أن الخبرة المستمدة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تبين أن العديد من المديرين إما يكونون "غير موجودين"، أو غير مستعدين، أو غير قادرين على إيلاء مثل هذا الاهتمام لموظفيهم الشبان من الفئة الفنية وبأنه نادراً ما تتم مساءلتهم عن أدائهم في هذا المجال. ويؤدي التسلسل الهرمي الصارم إلى عدم التشجيع على إقامة اتصالات مباشرة بين الموظفين من الرتبة ف-٢ أو ف-٣ وبين الموظفين برتبة مدير فما فوق، وذلك بوجه الخصوص في المقر، إلا أن ذلك أقل حدوثاً في الهياكل الميدانية الأصغر. وينتج عن ذلك أن العديد من كبار الموظفين لا يدركون شيئاً يذكر من مهارات وقدرات موظفيهم المبتدئين ويتوقعون منهم القيام بوظائف دون مساعدة.

٥٩- ويطالب الموظفون بصورة متزايدة بوضع "عمليات شاملة للتقييم" أو "عمليات للاستعراض المعكوس" للسماح لهم بتقديم التغذية المرتدة عن المهارات الإدارية للمشرفين عليهم، على الرغم من أن الممارسة أوضحت أن إنشاء مثل هذه الآليات قد يكون أمراً صعباً. وزيادة التركيز على تدريب كبار الموظفين على "إدارة الأشخاص" هو أمر جدير بالترحيب، لكن التغييرات الفعلية في هذا المجال لن تحدث إلا بعد أن يصبح الإشراف الكافي وتطوير الموظفين جزءاً لا يتجزأ من مسؤوليات المديرين لا جهداً إضافياً لا يكون إلا أكثرهم اندفاعاً للعمل مستعداً لتقديمه.

٦٠- ولما كان المشرفون لا يستمعون في معظم الأحيان لشواغل الموظفين الشبان من الفئة الفنية ولا يبلغوها إلى الإدارة العامة، فقد يشعر الشبان من الفئة الفنية أنه ليست أمامهم قناة للاتصالات والمشاورات من أجل المشاركة في التغييرات السريعة التي تحدث في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وتميل الهيئات المنشأة لتمثيل الموظفين إلى كونها تمثل في الغالب مصالح موظفي الخدمة العامة أو الموظفين الأكبر سناً من الفئة الفنية، الذين ربما لا يشعر الموظفون الشبان من الفئة الفنية تجاههم بوجود مصالح مشتركة قوية. ولذلك فمن المهم أن تنشئ المنظمات المشتركة قناة ما للاتصالات تكون غير رسمية ولكن دائمة لضمان إقامة حوار بناء يشترك فيه الموظفون الشبان من الفئة الفنية.

خامساً - شروط الخدمة

٦١- ولئن كان الرضا الوظيفي بالتأكيد هو أقوى عامل لاستبقاء موظفين شباب يشعرون بدوافع للعمل ويبدون اهتماماً به، فإن شروط الخدمة يجب أن تكون مناسبة أيضاً. وكما لوحظ في الفصل رابعاً، فإن إجراء مقارنة بين المرتبات والاستحقاقات التي تقدمها منظمة الأمم المتحدة للموظفين الشبان من الفئة الفنية وما تقدمه منظمات دولية أخرى ليست جزءاً

من النظام الموحد، بما في ذلك صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي أو منظمة التجارة العالمية، أو المنظمات الإقليمية مثل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أو الاتحاد الأوروبي، ناهيك عن القطاع الخاص، يوضح بالتأكيد أن منظومة الأمم المتحدة أقل حظاً نوعاً ما من حيث ما يمكن أن تقدمه للموظفين الشباب الأذكياء الذين ترغب في اجتذابهم واستبقائهم.

٦٢- ويشير بعض المراقبين إلى أن بالإمكان استكمال المرتبات الأساسية غير الجذابة بمكافآت الأداء. وأوصت لجنة الخدمة المدنية الدولية في عدد من المناسبات بإدخال نظام جوائز ومكافآت الأداء، تأكيداً منها على الحاجة إلى بث الحوافز بين صفوف الموظفين مجدداً والاعتراف بالأداء المبرز. كما رجحت الجمعية العامة من الرؤساء التنفيذيين في جميع الوكالات أن يقدموا مقترحات تنفيذية إلى مجالس إدارة كل منها عن إمكانية استحداث مثل هذا النظام^(٢٦). بيد أن المناقشات بشأن الخطوات العملية اللازمة لتنفيذ هذه التوصية، أوضحت الصعوبة في إنشاء نظام عادل وفعال للمكافآت، لا سيما إذا لم تتوفر الموارد الإضافية لهذا الغرض المحدد، وأثبتت أن ذلك لن يحدث إلا في إطار إصلاح كبير في إدارة الموارد البشرية ونظم إدارة الأداء. وفضلاً عن ذلك، وعلى النحو الذي لاحظته الأمين العام عن حق، فإن وضع نظام جوائز أو مكافآت الأداء لا يمكن - بل لا ينبغي - أن يكون بديلاً عن التعويض المنصف والمناسب الذي يضمن توفير شروط الخدمة التنافسية، ولا ينبغي له أن يحل محل فرص الترقية وتطوير الحياة الوظيفية^(٢٧). وحتى في حالة التوصل إلى اتفاق بشأن السياسات والإجراءات المتعلقة بمنح الجوائز والمكافآت، فإن أثرها على مجمل حوافز الموظفين الشباب من الفئة الفنية، لن يكون كافياً رغم ذلك.

٦٣- كما لفت انتباه المفتش إلى أن المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تقدم ضماناً وظيفياً أكبر مما يقدمه العديد من المنظمات الأخرى. فخلال العقد الماضي فرضت معظم المنظمات، في الواقع، وفقاً اختيارياً على التعيينات الدائمة أو التعيينات المنطوية على حياة وظيفية. وعلى الرغم من أن أمانة الأمم المتحدة لا تزال تمنح عقود تعيينات دائمة للموظفين الذين اجتازوا امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية والذين أظهروا بنجاح فترة الاختبار ومدتها سنتان، فقد دعا مكتب إدارة الموارد البشرية في اقتراحات وجهها مؤخراً، إلى إلغاء مثل هذه الفترة الاختبارية الأولية وبالتالي إلى منح الموظفين الذين يجتازون امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، عقوداً دائمة^(٢٨).

ألف - برنامج العمل - الأسرة

٦٤- قد لا يؤثر هذا الاتجاه على الموظفين الشبان من الفئة الفنية غير المكتثرين للغاية باستقرار بيئة عملهم. في حين أن العديد منهم يسعى، من جهة أخرى، إلى إيجاد بيئة عمل مرنة وبناءة، على النحو الذي تعترف به لجنة الخدمة المدنية الدولية وكذلك لجنة التنسيق الإدارية، اللتان أكدتا على الحاجة إلى إدماج النهج المعاصرة لإزاء التوفيق بين احتياجات العمل والأسرة، في مجموعات تشمل التعويض والاستحقاقات. وفي عام ١٩٩٥، اعتمد الرؤساء التنفيذيون في جميع الوكالات التابعة للنظام الموحد للأمم المتحدة في لجنة التنسيق الإدارية، سياسة لتعزيز بيئة عمل داعمة في كل منظمة تستهدف معاً التشجيع على الإنتاجية وتمكين الموظفين من الاستجابة لضغوط العمل والحياة الأسرية، المتضاربة. وقد سلموا بالديمقراطيات المتغيرة والتغيرات المجتمعية التي أثرت على مكان العمل، وأشاروا إلى أمور منها: تستأثر المرأة بنسبة أكبر في أماكن العمل؛ هناك زيادة مستمرة في عدد الأمهات العاملات؛ يزاوّل الزوجان بصورة متزايدة حياة وظيفية مزدوجة؛ هناك عدد متزايد من الموظفين الذين يعالجون مشكلات تتعلق بوالديهم المسنين؛ أصبحت الأوضاع والهياكل الأسرية أكثر تفاوتاً من ذي قبل. وأكدوا على أن التدابير التي تسمح للموظفين بالاضطلاع بمسؤولياتهم الأسرية إلى جانب المسؤوليات الناجمة عن عملهم تزداد أهمية لا سيما في بيئة من المغترين، إذا ما أرادت المنظمات أن تستفيد إلى أقصى درجة من المواد البشرية، كما أن من المتوقع التعويض عن التكاليف التي قد ترتبط بمثل هذه التدابير بفوائد من حيث انخفاض حالات التغيب عن العمل وتحسين الحوافز^(٢٩).

٦٥- وتتضمن التدابير المدرجة في "برنامج العمل - الأسرة" التابع للجنة التنسيق الإدارية ما يلي:

- زيادة المرونة في تنظيم وقت العمل وفي محل العمل، المشار إليها أحياناً بـ "الوقت المرن" و "المكان المرن" أو "العمل بالمراسلة الإلكترونية"؛
- ترتيبات للتمتع بإجازة تسمح للموظف بمواجهة حالات الطوارئ الشخصية والالتزامات الأسرية؛
- المساعدة في رعاية المعالين وغيرها من خدمات الدعم الأسرية بما في ذلك توظيف الأزواج.

وعلى الرغم من أن هذه المسائل لا تقتصر على الموظفين الشبان من الفئة الفنية، إلا أنها تعنيهم بوجه الخصوص، لأن النساء تستأثر بنسبة كبيرة منهم ولأنهم أكثر إطلاعاً من

الموظفين الأكبر سناً، على ترتيبات مكان العمل المروج لها في منظمات أخرى أو في شركات تابعة للقطاع الخاص.

٦٦- ومع ذلك وبعد مرور خمس سنوات على اعتماد هذا البرنامج الطموح، يبدو أن منظمات عديدة لم تحرز إلا تقدماً طفيفاً في وضع و/أو تنفيذ سياسات تتعلق بالعمل والحياة الأسرية. بل إن المنظمات التي اتخذت خطوات هامة مؤيدة للمرونة من حيث المبدأ، تعترف بأن المستفيدين منها عملياً هم موظفو الدعم فقط. حيث أدى عزوف المديرين، ومواصفات الوظائف غير المرنة وكذلك الإجراءات المعقدة المتعلقة بالميزانية وبشؤون الموظفين إلى أن يكون من الصعب استفادة الموظفين من التدابير الجديدة.

٦٧- ومع ذلك ينبغي الإشارة إلى الجهود التي بذلتها بعض المنظمات في مجالي "أوقات العمل المرنة" و"أماكن العمل المرنة". وعلى سبيل المثال، أنشأت أمانة الأمم المتحدة لجنة داخلية معنية بالعمل/الحياة قامت بوضع سياسة تتعلق بالتمتع بإجازة لأغراض أسرية، وافقت عليها منذ ذلك الحين اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية واعتمدتها جميع المنظمات في النظام الموحد. وقد اعتمدت المنظمة سياسة وأحكاماً تتعلق بالتمتع بإجازة في حالة التبني ونوبات العمل في ساعات مختلفة. وأتاح مكتبها في جنيف (مكتب الأمم المتحدة في جنيف) من جهته، للموظفين من الفئة الفنية ومن فئة الخدمات العامة إمكانية العمل بنسبة ٨٠ في المائة من الوقت على أساس العمل لمدة ٤ أيام منتظمة في الأسبوع. والخيار متاح لموظفي الأمم المتحدة العاملين بعقود دائمة أو الذين تم توظيفهم بموجب عقود لآجال محددة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات متتالية، وهو مشروط بموافقة المشرف المباشر وفقاً لمتطلبات الدائرة المعنية^(٣٠). وينبغي على الأقل لأغراض الاتساق، توفير هذا الخيار لجميع الموظفين في باقي أمانة الأمم المتحدة، لأن الإمكانيات المتاحة أمامهم تقتصر على العمل نصف الوقت، وهو بديل لا يستخدمه الموظفون من الفئة الفنية إلا في الحالات النادرة للغاية.

٦٨- أما بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فهو، على حد علم المفتش، المنظمة الوحيدة التي وضعت "مبادئ توجيهية مسهبة عن العمل بالمراسلة الإلكترونية". وتقدم هذه المبادئ التوجيهية وصفاً عن الطرائق التي يسمح في إطارها للموظف بالعمل على أساس التفرغ أو غير التفرغ، من موقع عمل بديل. وهي تتضمن "اتفاقاً للعمل بالمراسلة الإلكترونية" حيث يوافق الموظف على توفير جميع الأجهزة الضرورية التي قد يتطلبها عمله بهذه المراسلة وأن يحدد هذه المعدات للوفاء بمعايير المنظمة عند الضرورة. كما يكون الموظف بموجب هذا الاتفاق مسؤولاً عن تحديد ساعات معينة للعمل بهذه المراسلة والالتزام بها وإعلام المشرف عن عمله وزملائه المباشرين بها^(٣١).

٦٩- كما حاولت المنظمات التي لديها عدد كبير من الموظفين المستخدمين في أماكن العمل التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة، والتي تتطلب في معظم الأحيان مواجهة حالات الطوارئ الإنسانية، تخفيض المدة التي يتعين على الموظف أن يقضيها بعيداً عن أسرته. فقد اتبعت اليونيسيف مثلاً نهجاً تشغيلياً خاصاً يستهدف إقامة أسر الموظفين العاملين في أماكن عمل لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة، في أماكن تبعد بمسافات معقولة تسمح للموظف بالعودة لزيارة أسرته أثناء عطل نهاية الأسبوع. وبالمثل تقدم مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين عدداً من الخيارات لنقل الأسر عندما يتم نقل الموظف إلى موقع عمل لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة.

باء - توظيف الأزواج

٧٠- تشير المقابلات التي أجريت لإعداد هذا التقرير إلى أن من بين جميع المسائل المتعلقة بدعم الأسرة، يمكن أن تكون مسألة توظيف الأزواج أكثرها حسماً لاستبقاء الموظفين من الفئة الفنية. وفي فترة مبكرة تعود إلى عام ١٩٩٣، أكدت الجمعية العامة على أن "إمكانيات توظيف الأزواج المرافقين للموظفين تسهم في اجتذاب أفضل الموظفين تأهيلاً والاحتفاظ بهم". ودعت الجمعية العامة الأمين العام إلى أن يستعرض مع زملائه في لجنة التنسيق الإدارية، سبل تحسين التنسيق وتقليل العقبات فيما يتعلق بتوظيف الأزواج المؤهلين المرافقين لموظفي المنظمات الداخلة في النظام الموحد للأمم المتحدة^(٣٢).

٧١- وعلى الرغم من إدراج هذا الموضوع في برنامج العمل - الأسرة التابع للجنة التنسيق الإدارية، فلم يحرز تقدم يذكر في السنوات الأخيرة في هذا المجال. ويرحب المفتش بنظام التنقل في الوكالات المشاركة، والذي تم وضعه من خلال الجهود المشتركة بين اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية/شؤون الموظفين والمسائل الإدارية العامة ولجنة تنسيق نظم المعلومات، كخطوة إيجابية نحو زيادة التعاون فيما بين الوكالات في هذا المجال. ويتمثل أحد أهداف نظام التنقل في الوكالات المشاركة، المعرب عنها، في تيسير عملية توظيف الأزواج في منظومة الأمم المتحدة. فبإمكان كل موظف في الوكالات المشاركة، أو زوجه، أن يدخل ببساطة سيرته الذاتية مباشرة في الحاسوب لإرسالها من خلال البريد الإلكتروني إلى الوكالة أو الوكالات التي يختارها. ويفترض أن يتابع الموضوع بين الطرفين عند نشوء شاغل مناسب. ولما كان من المبكر للغاية إجراء تقييم للأثر الحقيقي على توظيف الأزواج وحوافز الموظف في نظام شرع في تطبيقه في أوائل عام ٢٠٠٠، فإن مجرد وجوده يشهد على زيادة إدراك وكالات الأمم المتحدة للحاجة إلى اتخاذ خطوات حاسمة في مجال أهم لمدة طويلة.

٧٢- ويتعين على هذه الوكالات أن تجري أيضاً تعديلات في أي لائحة أو قاعدة تتعلق بالموظفين تمنع أو تقيد توظيف أزواج الموظفين. فمثلاً لا تزال منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة تمنع الأزواج من التقدم بطلب يتعلق بوظيفة شاغرة بينما لا تسمح اليونسكو بذلك إلا في ظروف استثنائية، على الرغم من أنها تنظر حالياً في حذف الإشارات إلى منع توظيف الأزواج، وفي حين أنه لا يمكن بالطبع أن يستحق الأزواج تلقائياً شغل وظيفة ما، وأنه لا يمكن تفضيل الأزواج لمجرد العلاقة بينهم، فينبغي السماح لهم على الأقل بالتنافس بصورة عادلة لشغل وظائف يكونون مؤهلين لها. ولذلك يمكن الشروع بعمليات مراقبة مناسبة لضمان عدم تعيين الزوجين للعمل في وظيفة داخل نفس الوحدة أو عدم مشاركتها في اتخاذ قرار إداري يؤثر على حالة توظيف الزوج أو استحقاقاته، كما هو الحال في المنظمات التي لم تعد تطبق حظراً على توظيف الأزواج.

٧٣- وبالطبع، فإن احتياجات توظيف الأزواج تتجاوز إلى حد كبير فرص التوظيف المتاحة في منظومة الأمم المتحدة، لا سيما في وقت تشهد فيه معظم المنظمات تقلصاً في عدد الموظفين. ولذلك فمن الضروري توسيع نطاق البحث عن مثل فرص التوظيف هذه إلى خارج نطاق منظومة الأمم المتحدة ليشمل سوق العمل المحلية بأسرها. وتتمثل الخطوة الأولى لذلك في أن تكفل المنظمات الترخيص قانوناً للأزواج للعمل محلياً. ولئن كان ذلك هو الحال في العديد من البلدان المضيئة لمقار منظمات الأمم المتحدة، فلا تزال هناك مقار عمل وبعضها يشمل منظمات يعمل فيها عدد كبير من الموظفين - لا تسمح للأزواج بالبحث عن عمل.

٧٤- ويلاحظ المفتش أن مكتب الشؤون القانونية في الأمم المتحدة أشار إلى أن من الضروري أن تتضمن الاتفاقات النموذجية التي تبرمها في المستقبل المنظمة والبلدان المضيئة حكماً بشأن فرص توظيف الأزواج، مثل منح تصاريح عمل لهم. ولئن كان المفتش يحث جميع منظمات الأمم المتحدة على اعتماد هذه الممارسة، فإنه يعتقد أنه ينبغي لها أن تحاول أيضاً إعادة التفاوض بشأن الاتفاقات مع البلدان المضيئة التي لا تسمح للأزواج بالحصول بصورة تلقائية أو شبه تلقائية على تصريح عمل وتدعو الدول الأعضاء المضيئة إلى منح مثل هذا الاستحقاق، على النحو الذي اقترحه سابقاً الجمعية العامة^(٣٣).

٧٥- والترخيص بالعمل محلياً لا يؤدي بصورة تلقائية إلى عثور الأزواج على عمل في سوق العمل التي قد تكون غريبة عنه للغاية، فهم يحتاجون إلى دعم خاص في هذا الصدد. وتجدد الإشارة بصورة خاصة إلى برنامج "التنقل الوظيفي بسبب ظروف الأسرة" الذي يشترك في تطبيقه في واشنطن البنك الدولي وصندوق النقد الدولي^(٣٤). ويشير صندوق النقد

الدولي إلى استعداد المستشارين من ذوي الخبرة الوظيفية العاملين في البرنامج لتقديم المشورة والدعم للموظفين لمساعدة أزواج الموظفين الجدد أو الموظفين الذين تم نقلهم مؤخراً إلى مقار المنظمات. وهم يقدمون المساعدة إلى الأزواج لتوضيح أهدافهم الوظيفية؛ وتقييم مصالحهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم بالقياس إلى الفرص المتاحة في الأسواق المحلية؛ وكتابة سيرتهم الذاتية وإعدادهم لإجراء المقابلات. ويتم تشجيع الأزواج على الاتصال بالمستشارين من البرنامج وذلك حتى قبل الوصول إلى واشنطن.

٧٦- وعلى الرغم من أنه قد لا تكون هناك موارد كافية في الوقت الحاضر لكي تقدم المنظمات في النظام الموحد، بصورة منفصلة، خدمات مماثلة إلى الموظفين وأسرتهم فإنه يمكن لهذه المنظمات أن تقوم بتجميع مواردها في أماكن العمل الرئيسية التي تتواجد في العديد منها مقارها والتي تطبق نظاماً مشتركاً على غرار "برنامج التنقل الوظيفي بسبب ظروف الأسرة". ومن شأن مثل هذه البرامج أن تقدم طائفة أوسع نطاقاً من الخدمات مما يُقدمه في الوقت الحاضر، مكتب مستشار الموظفين في الأمم المتحدة بنيويورك، الذي لا يقدم إلا مساعدة للأزواج تتعلق بالإجراءات القانونية التي تؤدي إلى الحصول على تصاريح عمل. كما أنها ستعزز التفاهم الذي تم التوصل إليه بالفعل بين الوكالات بعد إدخال نظام التنقل في الوكالات المشتركة، مؤخراً.

الحواشي

- (١) الحد الأقصى للسنة هو ٣٢ عاماً بالنسبة للمرشحين لوظائف برتبة ف - ٢.
- (٢) الكلمة التي وجهها الأمين العام إلى الموظفين بمناسبة يوم الموظفين، ١٨ أيلول/سبتمبر ١٩٩٨، SG/SM/6705.
- (٣) إدارة الموارد البشرية، قرار الجمعية العامة A/RES/53/221 المؤرخ في ٢٣ نيسان/أبريل ١٩٩٩.
- (٤) تمثل المنظمات التي استعرضت لأغراض التقرير فيما يلي: الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة الأمم المتحدة للطفولة، مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة الصحة العالمية.
- (٥) تقرير الفريق العامل التابع للجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن إطار تنمية الموارد البشرية ICSC/51/R.9، ١٤ شباط/فبراير ٢٠٠٠.
- (٦) "تكوين الأمانة العامة"، تقرير الأمين العام A/53/375، ١١ أيلول/سبتمبر ١٩٩٨.
- (٧) "هيكل العمالة في الخدمة المدنية في سبعة من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي"، دائرة الإدارة العامة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ١٩٩٩.
- (٨) انظر: <http://www.un.org/Depts/OHRM/examin>.
- (٩) "تكوين الأمانة العامة"، تقرير الأمين العام، A/54/279، ٢٦ آب/أغسطس ١٩٩٩.

- (١٠) "الفوز بالطاقات الشابة والجديدة"، توصيات من الموظفين الفنيين الشباب الجدد لتحسين الممارسات في مجال التوظيف وملء الوظائف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مساهمة في عمل الفريق الانتقالي، ٣٠ آب/أغسطس ١٩٩٩.
- (١١) "مراقبة تطبيق سياسات الأمم المتحدة بشأن التوظيف والتعيين والترقية"، JIU/REP/95/1 (الجزء الأول)، و"التقرير عن الامتحانات التنافسية في الأمم المتحدة"، JIU/REP/84/11.
- (١٢) انظر بوجه خاص، A/RES/53/221، المؤرخ في ٢٣ نيسان/أبريل ١٩٩٩.
- (١٣) "تكوين الأمانة العامة" تقرير الأمين العام، A/54/279، ٢٦ آب/أغسطس ١٩٩٩.
- (١٤) انظر الوثيقة A/RES/53/221، المؤرخة في ٢٣ نيسان/أبريل ١٩٩٩.
- (١٥) الوثيقة ST/AI/294، الصادرة في ١٦ آب/أغسطس ١٩٨٢.
- (١٦) "تقرير عن الامتحانات التنافسية في الأمم المتحدة"، JIU/REP/84/11.
- (١٧) استراتيجية الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية، GB.277/PFA/10، آذار/مارس ٢٠٠٠.
- (١٨) A/RES/51/226، المؤرخ ٢٥ نيسان/أبريل ١٩٩٧.
- (١٩) "Capturing Young and New Energies"، مصدر سبق ذكره.
- (٢٠) "Beyond Training": Developing and Nurturing Leaders for the Public Sector", OECD Public Management Service, PUMA/SGF(99)9، ١٢ آب/أغسطس ١٩٩٩.
- (٢١) "Work and well-being: Work and family responsibilities in the ILO", GB.277/PFA/11، آذار/مارس ٢٠٠٠.
- (٢٢) في الأمم المتحدة على سبيل المثال، يحدد التعميم ST/AI/2000/4 معايير الأهلية في خمس سنوات خدمة في المنظمة.
- (٢٣) OHRM Highlights No.10, February 2000.
- (٢٤) "Beyond Training: Developing and Nurturing Leaders for the Public" Sector، مصدر سبق ذكره.
- (٢٥) تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية، A/49/30، المؤرخ ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٤.
- (٢٦) انظر A/RES/51/216، المؤرخ ١٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٦ و A/RES/52/219، المؤرخ ٣ شباط/فبراير ١٩٩٨.
- (٢٧) إدارة الأداء، تقرير مقدم من الأمين العام، A/53/266، مؤرخ ١٤ آب/أغسطس ١٩٩٨.
- (٢٨) "Managing people, not posts-the next stage of human resources management reform"، الأمم المتحدة، أيار/مايو ٢٠٠٠.
- (٢٩) "Work/family agenda"، اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (شؤون الموظفين)، ١٩٩٥. انظر <http://accsubs.unsystem.org/ccaqper/publications>.
- (٣٠) العمل بدون تفرغ (نسبة ٨٠ في المائة)، IC/Geneva/4455، ١١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٨.
- (٣١) UNDP Work Life Policy, UNDP/OHR/BPRM/1999.
- (٣٢) A/RES/47/226، المؤرخ ٣٠ نيسان/أبريل ١٩٩٣.
- (٣٣) المرجع نفسه.
- (٣٤) انظر "Work and Environment" على صفحة التوظيف في موقع شبكة الإنترنت <http://www.imf.int>.

المرفق

البلدان المشتركة في برنامج امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لعام
٢٠٠١ (البلدان التي تأكدت مشاركتها حتى آب/أغسطس ٢٠٠٠)

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| ١- الأرجنتين | ٢٠- الصين |
| ٢- ألمانيا | ٢١- طاجيكستان |
| ٣- الإمارات العربية المتحدة | ٢٢- عمان |
| ٤- أنتيغوا وباربودا | ٢٣- غرينادا |
| ٥- آندورا | ٢٤- فانواتو |
| ٦- أوزبكستان | ٢٥- قيرغيزستان |
| ٧- آيسلندا | ٢٦- كازاخستان |
| ٨- إيطاليا | ٢٧- كمبوديا |
| ٩- بالاو | ٢٨- كيريباتي |
| ١٠- البحرين | ٢٩- ليختنشتاين |
| ١١- بروني دار السلام | ٣٠- مالطة |
| ١٢- البوسنة والهرسك | ٣١- المملكة العربية السعودية |
| ١٣- تونغا | ٣٢- موناكو |
| ١٤- جزر سليمان | ٣٣- ميكرونيزيا |
| ١٥- جزر مارشال | ٣٤- النرويج |
| ١٦- جمهورية ملدوفا | ٣٥- النمسا |
| ١٧- ساموا | ٣٦- هندوراس |
| ١٨- سانت تومي وبرينسي | ٣٧- الولايات المتحدة الأمريكية |
| ١٩- السويد | ٣٨- اليابان |