

Distr.: General  
28 December 2007  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثانية والستون  
البندين ١٣٣ و ١٣٤ من جدول الأعمال  
إدارة الموارد البشرية  
وحدة التفتيش المشتركة

الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش  
المشتركة المعنون "الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة"  
(JIU/REP/2007/4).

\* أعيد إصدارها لأسباب فنية.



الهيكـل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

من إعداد  
استفان بوستا  
جيرار بيروود

وحدة التفتيش المشتركة  
جنيف ٢٠٠٧

## ملخص تنفيذي

## الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2007/4

**الهدف:** إجراء تقدير للهيكل العمري للموظفين في كامل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتقدير الأبعاد الكلية لمتوسط شيخوخة الموظفين وأثرها على سياسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط تعاقب الموظفين، وآثاره المالية، مع التشديد بوجه خاص على موظفي الفئة الفنية.

## النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية

- لا تقدم تقارير الموارد البشرية المقدمة على مدى السنوات القليلة الماضية إلى هيئات إدارة مؤسسات الأمم المتحدة إلا إحصاءات عامة عن التوزيع الجنساني والجغرافي والتكوين الديمغرافي الأساسي للموظفين. فمعظم التقارير لا تولي الاهتمام الكافي للقضايا المتصلة بالعمر، وتفتقر إلى التفاصيل التحليلية عن تداعيات الهيكل العمري القائم، ولا تسترعي انتباه الدول الأعضاء إلى احتمال تأثير الهيكل العمري. وكثيراً ما تقدم تلك التقارير إما لأغراض "العلم" أو "الإحاطة"، ونادراً ما تتضمن مقترحات لمعالجة القضايا المتعلقة بالعمر.
- ويتراوح العمر المتوسط للموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بين ٤٢,٦ سنة في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين و ٤٨,٩ سنة في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، ومنظمة الطيران المدني الدولي. وفي الأمم المتحدة، حيث يوجد أكبر عدد من الموظفين، يبلغ متوسط العمر ٤٥,٩ سنة. وفي السنوات العشر الأخيرة كان المتوسط الكلي لأعمار الموظفين قد زاد زيادة معتدلة في عدة منظمات.
- ومتوسط العمر عند دخول الخدمة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مرتفع نسبياً. فهو يتراوح بين ٣٣,٣ سنة بالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين و ٤٣,٦ سنة للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. بل إنه أعلى من ذلك بالنسبة لموظفي الفئة الفنية. وهذا اتجاه راسخ يعزى إلى انخفاض عدد الوظائف الصغيرة في المنظومة. وكثيراً ما تكون الوظيفة في منظومة الأمم المتحدة هي الوظيفة العملية الثانية للمرشح بعد اكتساب قدر من الخبرة في الحكومات الوطنية أو القطاع الخاص.
- ويظل تعيين الشباب من الفئة الفنية والاحتفاظ بهم تحدياً في كل أنحاء المنظومة. فالمنافسة متزايدة في المنظمات الدولية الإقليمية والمنظمات غير الحكومية، التي تعرض مرتبات ومزايا مغرية لموظفي الفئة الفنية من الشباب. ويظل التطوير الوظيفي والآفاق البعيدة المدى للفنيين الشباب في منظومة الأمم المتحدة بحاجة إلى تعزيز.
- ويتزايد عدد المتقاعدين في كل المنظومة بين موظفيها ذوي العقود لعام واحد أو أكثر، فهناك ٢٢,٧ في المائة ممن تجاوزوا عمر ٥٥ سنة وسوف يصلون إلى سن التقاعد الإلزامي وهو ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة خلال السنوات الخمس إلى السنوات السبع القادمة. ومن التحديات المتعلقة بزيادة أعداد المتقاعدين مهمة تحديد الاستبدال، حيث يكون التخطيط الاستباقي لازماً.

- وينفذ تخطيط التعاقب كأداة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات قليلة في الأمم المتحدة، وهو لا يزال في مهده أو في مرحلة مبكرة من نموه. ففي كثير من المنظمات لا توجد سياسات رسمية أو محددة أو معتمدة لتخطيط التعاقب. فبمقتضى تخطيط التعاقب كجزء من إدارة الشواغر، وفي معظم الحالات لا يتجاوز شغل الشواغر.
- ويلزم استعراض اللوائح الحالية المنظمة للتقاعد لتقرير ما إذا كان من المستصوب تغيير السن الإلزامية وأيضاً السن العادية لإنهاء الخدمة. فالنظام الحالي يستند إلى الأوضاع الديمغرافية والاجتماعية التي كانت سائدة منذ عقود. وقد حدثت تغييرات ديمغرافية أثرت تأثيراً مباشراً على سوق العمل. فالزيادة في العمر المتوقع في سن الستين أطالت المرحلة المنتجة من الحياة المهنية. وليس من المحتمل أن يكون معظم الموظفين في سن ٦٠ أو ٦٢ قد بلغوا حد النهاية في حياتهم المهنية المنتجة والمفيدة والفعالة، بل ويمكنهم أن يظلوا ذوي نفع لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.
- والنظم الحالية المتعلقة بالحدود المالية لاستخدام المتقاعدين ليست مفيدة للغاية، وينبغي النظر في خيارات مختلفة كزيادة الحد المالي الأقصى السنوي أو تحديد عدد الشهور التي يمكن للمتقاعدين أن يعملوا خلالها سنوياً بغض النظر عن مستوى رواتبهم.
- وفيما يلي سرد لتوصيات كي تنظر فيها الهيئات التشريعية. كما يمكن الاطلاع على التوصيات الأخرى (التوصيات ٣ و ٤ و ٦ و ٨) المقترح أن ينظر فيها الرؤساء التنفيذيون، في النص الرئيسي للتقرير. وقد وضعت هذه التوصيات بهدف إيجاد التوازن في الهيكل العمري، وإقرار الجمع بين صغار وكبار الموظفين الفنيين الذي يمكن أن يوفر ما يلزم من القدرة والمعارف والدراية لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة لمنظومة الأمم المتحدة بطريقة تتسم بالكفاءة وفعالية التكاليف.

#### توصيات كي تنظر فيها الهيئات التشريعية

- ◀ ينبغي للهيئة التشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن (أ) تطلب من رئيسها التنفيذي تقديم معلومات تفصيلية وتحليلية عن هيكلها العمري وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة كجزء من تقريرها الدوري عن إدارة الموارد البشرية؛ (ب) وأن تحدد أهدافاً ونقاطاً مرجعية وتستخدمها في رصد التدابير التي تتخذها المنظمة للتصدي للآثار المحتملة لشيخوخة موظفيها (الفقرات ١٦-١٩).
- ◀ ينبغي أن تطلب الهيئة التشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من رئيسها التنفيذي أن يعيد النظر في هيكل الموظفين في مؤسسته بغية إقامة التوازن في هيكل درجات الموظفين. ولتجديد شباب الهيكل الوظيفي ينبغي إنشاء المزيد من وظائف المبتدئين (في الرتبين ف-٢ و ف-٣) لاجتذاب الموظفين الفنيين من الشباب. ولتحقيق ذلك ينبغي تأكيد التعاون والتنسيق اللازمين بين شعبي الموارد البشرية/المالية والشعب الفنية (الفقرات ٢٥-٢٨).

ينبغي لكل هيئة تشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تطلب من الإدارة التنفيذية أن (أ) تقدم تقارير منتظمة تبين التنبؤات بالتقاعد؛ (ب) تضع مؤشرات أداء للتنبؤ باحتياجات الاستبدال، ومراقبة تنفيذها؛ (ج) تتخذ تدابير مناسبة لضمان نقل المعارف الصحيحة وحماية الذاكرة المؤسسية (الفقرات ٣٧-٤٤).

ينبغي أن تطلب الأمانة العامة أن يقوم الأمين العام بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، بإجراء استعراض، بالاشتراك مع مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، بشأن إمكانية تغيير السن الإلزامية لإنهاء الخدمة بالنظر إلى عدد حالات التقاعد الوشيكة في منظومة الأمم المتحدة، مع المراعاة الواجبة للزيادة في العمر المتوقع في سن ٦٠ عاماً (الفقرات ٥٣-٥٩).

## المحتويات

الصفحة	الفقرات
٧	١٠-١ ..... مقدمة - أولاً
٩	٦٧-١١ ..... النتائج والتوصيات - ثانياً
١١	١٩-١٦ ..... ألف - الاهتمام المحدود بقضايا الموارد البشرية ذات الصلة بالعمر
١٣	٢٤-٢٠ ..... باء - متوسط أعمار الموظفين مرتفع نسبياً
١٥	٣٠-٢٥ ..... جيم - متوسط العمر عند الدخول في الخدمة مرتفع نسبياً
١٨	٣٦-٣١ ..... دال - العقوبات التي تعوق تعيين الشباب في وظائف الفئة الفنية واستبقائهم
٢٠	٤٤-٣٧ ..... هاء - زيادة عدد حالات التقاعد
٢٣	٥٢-٤٥ ..... واو - زيادة عدد حالات التقاعد تؤكد الحاجة إلى تخطيط التعاقب
٢٦	٥٩-٥٣ ..... زاي - انخفاض السن الإلزامية للتقاعد
٢٩	٦٣-٦٠ ..... حاء - التنظيمات والممارسات الصارمة المتعلقة بتوظيف المتقاعدين
٣١	٦٧-٦٤ ..... طاء - الآثار المالية المترتبة على زيادة عدد حالات تقاعد الموظفين

## المرفقات

٣٣	..... الأول - عدد الموظفين حسب الفئة والموقع التنظيمي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
٣٤	..... الثاني - توزيع الموظفين الفنيين حسب الرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤
	..... الثالث - توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر في المقر وفي مكاتب دائمة أخرى في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤
٣٥	..... الرابع - توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر والرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤
٣٦	..... الخامس - متوسط عمر الموظفين ومتوسط العمر عند دخول الخدمة
٣٧	..... السادس - عدد الموظفين المتقاعدين وحالات التقاعد المتوقعة
٣٨	..... السابع - نظرة عامة على الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة
٣٩	.....

## أولاً - مقدمة

١ - إن شيخوخة السكان عموماً، بما في ذلك شيخوخة القوى العاملة، ظاهرة يتزايد حجمها على الصعيد العالمي. فالعالم يشهد تحسينات هائلة في معدلات العمر المتوقع عموماً والعمر المتوقع عند الولادة ومعدلات بلوغ سن ٦٠ سنة. وفي النصف الثاني من القرن العشرين أضيف ٢٠ عاماً إلى متوسط الأعمار، ليصبح معدل العمر المتوقع عند الولادة على الصعيد العالمي الآن ٦٦ عاماً. غير أن ثمة فروقاً بين البلدان. ففي أقل المناطق تقدماً يصل الرجال إلى عمر ٦٠ ويتوقعون الحياة لمدة ١٤ عاماً أخرى والنساء يتوقعن ١٦ عاماً، بينما العمر المتوقع في المناطق المتقدمة في عمر ستين عاماً يزيد بمقدار ١٨ عاماً بالنسبة للرجال و ٢٢ عاماً للنساء<sup>(١)</sup>. وأسفرت التطورات الديمغرافية عن تغييرات هامة في معدل الدعم المحتمل.

٢ - وإلى جانب ظاهرة الشيخوخة تأثرت سوق العمل في كثير من أنحاء العالم بتقاعد "جيل طفرة الإنجاب"، أي المولدون عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة. وعلى الصعيد الوطني، أصبحت للزيادة الكبيرة في طول العمر تداعيات أوسع على سوق العمل، التي تواجه تحدياً متزايداً في ضرورة استخدام جيل الشباب بطريقة مثلى وفعالة التكاليف، مع توافر حشد كبير من العمال أو المتقاعدين القابلين للعمل، الأصحاء والمحنكين وكبار السن.

٣ - وترى وحدة التفتيش المشتركة، على أساس تقديراتها الإدارية والدراسات الأخرى عن إدارة الموارد البشرية، أن هناك أسباباً وجيهة للاعتقاد بأن الهيكل العمري وشيخوخة الموارد البشرية آخذان في التأثير في منظومة الأمم المتحدة، وأن هذا قد يستحق اهتماماً خاصاً وتركيزاً معيناً. ولذا أدرجت الوحدة تقريراً عن الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ضمن برنامج عملها لعام ٢٠٠٦<sup>(٢)</sup>.

٤ - وقد أوضحت الدراسات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة أن متوسط عمر الموظف يرتفع نسبياً، وشيخوخة الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة تدل على أن عدداً كبيراً من الموظفين سيصلون إلى سن التقاعد قريباً. وتستحق هذه القضايا المزيد من الاهتمام. فقد يزيد أي هيكل عمري معين مع ما يرتبط به من نسبة المتقاعدين/المنتهية خدمتهم، احتياجات الاستبدال ويولد زيادة أو نقصاناً في الأعباء المالية على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في المستقبل. وللتصدي للزيادة في احتياجات الاستبدال والحفاظ على الذاكرة

(١) ST/SEA/SER.A/251 "شيخوخة السكان ٢٠٠٦" من إعداد شعبة السكان بإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة.

(٢) A/61/34.

المؤسسية ومعالجة الخبرات السياسية والمهنية والبشرية والمعارف المرتبطة برأس المال البشري من الموظفين الحاليين والمغادرين، يلزم اتخاذ تدابير خاصة للسياسات والتدريب على التقاعد والتعاقب والتعيينات. وتداعيات هذه الحالة الديمغرافية على المعاشات والتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وغير ذلك من تكاليف أخرى تتصل بما بعد التقاعد، أمور يتعين تحليلها والتصدي لها.

٥ - وتتمثل أهداف هذا التقرير في إجراء تقدير للهيكال العمري للموظفين في كل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتقدير الأبعاد الكلية لشيخوخة الموظفين وتأثيرها على سياسات إدارة الموارد البشرية، مما في ذلك تخطيط التعاقب. كذلك يستعرض التقرير السياسات والممارسات المتبعة الآن للتصدي لهذه القضايا. وهو يحاول تقديم أفضل الممارسات والنقاط المرجعية العامة السائدة في عدد محدود من الكيانات غير كيانات الأمم المتحدة، في مجال التصدي للقضايا المتصلة بالعمر.

٦ - ووفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية الداخلية لوحدة التفتيش المشتركة وإجراءات العمل الداخلية بها، شملت المنهجية المتبعة في هذا التقرير استعراضاً مكتيباً مفصلاً وجمع البيانات وإجراء المقابلات. فأجرى استعراض متعمق للتقارير والوثائق المتصلة بإدارة الموارد البشرية والمقدمة من أمانات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى مجالس إدارة كل منها، والقرارات والمقررات ذات الصلة، الصادرة عن هيئات الإدارة. وللتقليل إلى أدنى حد من الطلبات المباشرة المقدمة إلى المؤسسات ذاتها، استخلصت البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، بموافقتها، من قواعد بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، والصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. وأجرى المفتشون، على أساس مبادئ توجيهية قياسية لإجراء المقابلات، مقابلات مع مديري الموارد البشرية وغيرهم من الموظفين في ١٦ منظمة مشتركة في نيويورك وجنيف وروما وفيينا وباريس وبرن، إما شخصياً أو عبر التداول بالفيديو.

٧ - وعن طريق الاستعانة بآخر المعلومات المتاحة في قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين، الذي يتضمن بيانات على مستوى المنظومة عن الموظفين بعقود لمدة عام واحد أو أكثر في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، جرى تحديد الأبعاد الرئيسية للملامح الديمغرافية والهيكال العمري لموظفي منظومة الأمم المتحدة. أما بيانات الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، الذي يغطي نطاقاً أوسع من الموظفين (ذوي عقود العمل لأكثر من ستة أشهر) المستمدة من قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين، فقد استخدمت أساساً اختبار الاتجاهات المحددة والتثبت من موثوقيتها. ويود المفتشون أن

يؤكدوا أن تحليل الاتجاهات أظهر أن الموظفين المستخدمين بعقود تقل عن عام واحد لم يدرجوا في هذا الاستعراض. ولم يدرج أيضاً في الاستعراض الموظفون الفنيون بعقود وطنية والفنيون المبتدئون الذين تستخدمهم المنظمات. فالمقصود من هذا التقرير هو تحديد الاتجاهات الرئيسية وليس تحديث الإحصاءات أو تقديم أي إسقاطات من حيث الأعداد المحددة. ويرى المفتشون أن قاعدة بيانات المجلس والصندوق قاعدة شاملة وتكفي للعينات الإحصائية العريضة اللازمة للاستنتاجات العلمية وصياغة التوصيات. ولذا لم نطلب من المنظمات أي إحصاءات مفصلة.

٨ - وفي ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ أرسلت وحدة التفتيش المشتركة مشروع التقرير إلى المنظمات المشاركة لإجراء التصويبات الوقائية والتعليقات. وقد أدرجت التعليقات الواردة، كلما كان ذلك مناسباً، في هذا التقرير. وبناءً على طلب المنظمات المشاركة، ناقشت شبكة الموارد البشرية بمجلس الرؤساء التنفيذيين في اجتماعها المعقود في الفترة من ١٤ إلى ١٦ آذار/مارس ٢٠٠٧ مشروع التقرير وأعربت عن رأيها بشأن التوصيات الرئيسية. ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي للمجلس، اكتمل مشروع التقرير بعد التشاور بين المفتشين بغية اختبار استنتاجاته وتوصياته في ضوء الرؤية الجماعية للوحدة.

٩ - ولتيسير تداول التقرير وتنفيذ توصياته ورصد تلك العملية، يتضمن المرفق السابع جدولاً يبين ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراءات أو للعلم. ويحدد الجدول التوصيات ذات الصلة بكل منظمة مع بيان ما إذا كانت تحتاج إلى قرار من الهيئة التشريعية بالمنظمة أو هيئة إدارتها، أو ما إذا كان بوسع الرئيس التنفيذي للمنظمة أن يبت فيها.

١٠ - ويود المفتشون أن يعربوا عن تقديرهم لجميع من ساعدوهم في إعداد هذا التقرير، وخاصة من شاركوا في المقابلات وتبادلوا المعارف والخبرات.

## ثانياً - النتائج والتوصيات

١١ - للهيكمل العمري وشيخوخة الموظفين تأثير مباشر على كفاءة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عموماً. وهذا يؤثر، في جملة أمور، على التعيينات واحتياجات التدريب، وإدارة المعارف وتخطيط التعاقب ومزايا نهاية الخدمة والمسؤوليات المتراكمة. ويتعين أن يدار الهيكمل بأسلوب تفاعلي ويراقب بفعالية. وفي هذا الصدد ينبغي الاسترشاد في جهود مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ليس بهدف مسبق هو وجود موظفين من صغار السن أو كبار السن،

بل بتأمين إيجاد قدرة فكرية ومهنية مثلى والحفاظ عليها، بأساليب، من ضمنها إيجاد هيكل عمري متوازن. فالهيكل العمري المتوازن، في رأي المفتشين، يعني توخي مزيج من الموظفين الفنيين من الفئتين العمريتين الشابة وكبيرة السن. مما يتيح تقديم ما يلزم من خبرة ومعرفة ومقدرة لتنفيذ مختلف البرامج والأنشطة التي تضطلع بها المنظمة بطريقة تحقق الكفاءة وفعالية التكاليف.

١٢ - وينبغي أن يكون الهدف الأسمى لسياسات وممارسات الموارد البشرية هو تأمين التدفق اللازم من موظفي الفئة الفنية من الشباب الذين لديهم ميزة التعليم العصري والمعارف الحديثة، ويوازن هذا بعدد كافٍ من الموظفين المحنكين ذوي المعارف المتعمقة بمؤسسات المنظومة. وتحقيقاً لهذا الهدف، يتعين اتخاذ تدابير كإنشاء المزيد من الوظائف للمبتدئين، وتطبيق لوائح مرنة بشأن التقاعد والاحتفاظ بالفنيين ذوي الخبرة من الفئات العمرية كبيرة السن. وقد تبدو نتائج تلك التدابير متعارضة، لكنها ليست حصرية بشكل متبادل. فالتغييرات على كلا الطرفين لازمة لتحقيق هيكل عمري متوازن. وفي هذا الصدد يلزم اتخاذ إجراءات وتدابير تستهدف الموارد البشرية، في كل مرحلة من مراحل الحياة العملية للموظفين، بما في ذلك مرحلتا التعيينات الجديدة والتقاعد.

١٣ - والملاحظ الديمغرافية لتكوين الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أظهرت، إلى جانب بعض الخصائص العامة فروعاً هامة بين المنظمات. وتُعزى هذه الفروق جزئياً إلى ولاية وديناميات أنشطة المنظمة، وفي بعض الحالات إلى تاريخها الإداري والمالي. وعلى سبيل المثال، فمتوسط أعمار الموظفين في برنامج الأغذية العالمي، وهي منظمة عملها ميداني، يختلف عن أي منظمة يستند عملها بصورة طاغية إلى المقر، ولها دور تنظيمي رقابي يحدد القواعد، كالمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. وبالمثل، فأى منظمة كمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، تضطر إلى زيادة أنشطتها وبالتالي زيادة حجم موظفيها إبان أزمات البلقان يكون لها هيكل عمري ملحوظ، حيث يتفق على العقود الطويلة الأجل مع قسم كبير من الموظفين.

١٤ - ونظراً لتفاوت نطاقات ما تضطلع به المنظمات من العمليات الميدانية أو من الأنشطة التنظيمية أو المعيارية أو الاستشارية، تفرض طبيعة كل منظمة استخدام موظفين فنيين ذوي مجالات مختلفة من الدراية والمهارات والخبرة، كما أن هذه المتطلبات تؤثر على الهيكل العمري في المنظمة. والأمر أيسر بالنسبة للمنظمات الكبيرة ذات نطاق الأنشطة الواسع، حيث يتيح لها هذا الاتساع التأثير في مسألة إيجاد هيكل عمري متوازن وإدارته، في حين أن الأمر أصعب بالنسبة للمنظمات الأصغر، التي يكون بها عدد ثابت من الموظفين. ولا يمكن

تحديد معيار واحد أو موحد لبلوغ الهيكل العمري المستهدف. ومن ثم، يتعين النظر إلى الهيكل العمري لأي منظمة في إطار الولاية المحددة والأهداف المطلوب بلوغها في كل منظمة في وقت معين.

١٥ - وجدير بالملاحظة أن سياسات وممارسات الموارد البشرية السائدة تؤدي دوراً هاماً أيضاً في تحديد الهيكل العمري للموظفين. ومع التسليم بالحدود المستهدفة من سياسات الموارد البشرية للتأثير بسرعة في الهيكل العمري، فإنها يمكن أن تؤدي دوراً هاماً على المدى الطويل من خلال التخطيط الملائم للموارد البشرية واستدامة الجهود.

### ألف - الاهتمام المحدود بقضايا الموارد البشرية ذات الصلة بالعمر

١٦ - تدرج بانتظام المعلومات المفصلة عن قضايا الموارد البشرية وما يتصل بها في جداول أعمال هيئات إدارة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. فتتلقى الجمعية العامة وهيئات إدارة معظم الوكالات المتخصصة تقارير دورية عن تكوين الموظفين في منظماتها. وفي منظمات كالأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، تحدد هيئات الإدارة ولاية تقديم هذه التقارير إما سنوياً وإما كل سنتين، وتناقش غالباً ضمن بنود جدول الأعمال الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتقدم الأمانة العامة للأمم المتحدة التقرير الأكثر تفصيلاً وشمولاً. كذلك تقدم منظمات مثل الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة واليونسكو ومنظمة الصحة العالمية وبرنامج الأغذية العالمي معلومات شاملة، كل إلى هيئة إدارتها. وفي عدة منظمات يراقب مديرو الموارد البشرية تكوين الموظفين وما يتعلق به من مسائل، ولا يقدمون تقارير دورية إلا إلى الرئيس التنفيذي وليس إلى هيئات الإدارة. والسبب الرئيسي في ذلك هو نقص المبادرات والاهتمام من جانب هيئات الإدارة، إما بسبب نقص الممارسات المتبعة أو جداول أعمالها المثقلة بالأعباء.

١٧ - وفي العادة، توفر التقارير المقدمة إلى مجالس الإدارة إحصاءات تتعلق بالتوزيع الجنساني والجغرافي والتكوين الديمغرافي العام للموظفين على أساس مقارن على مدى سنوات قليلة سابقة. كذلك تتضمن التقارير، إلى مدى أقل، معلومات تتعلق بالتعيينات وانتهاء الخدمة وإسقاطات التقاعد. ويلاحظ المفتشون أن هذه التقارير لا تهتم اهتماماً كافياً بالمسائل المتصلة بالعمر أو بنقص التفاصيل التحليلية عن احتمال تداعيات الهيكل العمري القائم، ولا تسترعي انتباه الدول الأعضاء إلى احتمالات تأثير الهيكل العمري على سياسات الموارد البشرية بالمنظمة. وكثيراً ما تقدم هذه التقارير إلى مجالس الإدارة إما لأغراض "العلم" وإما

”للإحاطة“، ويندر أن تقدم مقترحات أو تدابير أو إجراءات للتصدي للمسائل المتصلة بالعمر.

١٨ - ويرى المفتشون أنه ينبغي للإدارات التنفيذية وهيئات الإدارة في المنظمات المعنية أن تكون مدركة لآثار شيخوخة القوى العاملة، وأن تعتمد تدابير لرصد الهيكل العمري بصورة استباقية. وينبغي أن تدخل هذه التدابير في استراتيجياتها للموارد البشرية وخطط عملها في مجال الموارد البشرية. ويود المفتشون أن يوضحوا أن التقدم المحرز في تحسين توازن الجنسين والتوازن الجغرافي للموظفين على نطاق منظومة الأمم المتحدة، إنما يُعزى إلى إشراف الدول الأعضاء الذي أسفر عن تحديد الأهداف ووضع النقاط المرجعية والمراقبة الوثيقة للسير في طريق تحقيق هذه الأهداف. ويرى المفتشون أنه يمكن إيجاد هيكل عمري متوازن باتباع نهج مماثل.

١٩ - وفعالية رصد المسائل المتعلقة بالعمر، ينبغي أن يكون لدى المنظمات نظام شامل للمعلومات عن الموارد البشرية. ففي الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية والفاو ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) تبذل الجهود لتعزيز وتحسين نظم المعلومات عن الموارد البشرية بغية تيسير رصد وتحليل الصورة الديمغرافية. وينبغي أن تعزز المنظمات جميعها قواعد بياناتها للرصد الفعلي لقضايا الموارد البشرية. وعلى صعيد منظومة الأمم المتحدة، هناك قاعدة بيانات عاملة يمكن أن توفر أهم البيانات لتحقيق ذلك الغرض. وتوفر قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين معلومات على مستوى المنظومة عن كثير من جوانب الصورة العامة لموظفي منظمة الأمم المتحدة، مثل الفئة والدرجة ونوع الجنس والجنسية والعمر ومدة الخدمة ومركز العمل. ويشمل التقرير المستمد من قاعدة البيانات هذه، مقارنات وتحليل اتجاهات ونسب الجنسين والصورة العمرية ونسبة الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة. وتستخدم لجنة الخدمة المدنية الدولية وشبكة الموارد البشرية بمجلس الرؤساء التنفيذيين قاعدة البيانات هذه على نطاق واسع لشيء المعلومات والمقارنات الإحصائية. ويرى المفتشون أن تنفيذ التوصية التالية سوف يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد البشرية والإشراف الفعال من الدول الأعضاء عليها.

## التوصية ١

ينبغي للهيئة التشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن (أ) تطلب من رئيسها التنفيذي تقديم معلومات تفصيلية وتحليلية عن هيكلها العمري وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة كجزء من تقريرها الدوري عن إدارة الموارد

البشرية؛ (ب) تحدد أهدافاً ونقاطاً مرجعية وتستخدمها في رصد التدابير التي تتخذها المنظمة للتصدي للآثار المحتملة لشيخوخة موظفيها.

## باء - متوسط أعمار الموظفين مرتفع نسبياً

٢٠ - يتراوح متوسط أعمار الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، كما يبين المرفق الخامس، بين ٤٢,٦ عاماً في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين و ٤٨,٩ عاماً في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ومنظمة الطيران المدني الدولي. وفي الأمم المتحدة، حيث يوجد أكبر عدد من الموظفين، فإن المتوسط هو ٤٥,٩ عاماً. وفي السنوات العشر الماضية كان المتوسط الكلي لأعمار الموظفين قد زاد زيادة معتدلة في عدة منظمات بينما هبط قليلاً في منظمات غيرها. ومتوسط عمر الموظفين في الفئة الفنية أعلى منه في فئة الخدمات العامة، لكن الفارق ليس كبيراً جداً، فهو يتراوح بين عام وأربعة أعوام بين المنظمات المعنية. ويميل موظفو فئة الخدمات العامة إلى أن يبدأوا عملهم في المنظمات وهم أصغر سناً ولفترات أطول عما هي الحال بالنسبة لموظفي الفئة الفنية.

٢١ - ومتوسط عمر الموظف في الفئة الفنية في الأمم المتحدة التي بها أكبر عدد من الموظفين الفنيين هو ٤٦,٢ عاماً. ومتوسط العمر لموظفي الفئة الفنية في صندوق الأمم المتحدة للسكان والفاو والمنظمة البحرية الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات واليونسكو واليونيدو ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية والوكالة الدولية للطاقة الذرية، أعلى من ذلك. وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) والاتحاد البريدي العالمي وبرنامج الأغذية العالمي، كان المتوسط أقل من ذلك. ولدى المنظمات ذات الأنشطة التشغيلية الدينامية والتي لديها شبكة كثيفة من المكاتب، يكون مستوى الموظفين الفنيين أكثر شباباً؛ بينما المنظمات ذات التوجه الفني العالي و/أو الأنشطة التنظيمية أو المعيارية يكون موظفوها الفنيين أكبر سناً. وفي المنظمات التي بها أنشطة تعاون استشاري أو فني مثل الفاو ومنظمة العمل الدولية فإن المتوسط يكون أعلى.

٢٢ - وبالنظر إلى الطابع الفريد لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، يسلم المفتشون بأنه قد يكون من الصعب إرساء أي معايير موضوعية، أو مقارنات بكيانات غير تابعة للأمم المتحدة لتحديد ما إذا كان أي متوسط بعينه لأعمار الموظفين يُعد مرتفعاً. ومع هذا فالمقارنات بمنظمات دولية أخرى وخدمات مدنية وطنية وبالقطاع الخاص حيث تكون المعلومات متاحة على الفور وقابلة للمقارنة، يمكن أن توفر نقاطاً مرجعية عامة تقارن بها حالة مؤسسات

منظومة الأمم المتحدة. ويلاحظ المفتشون أن متوسط أعمار الموظفين في المفوضية الأوروبية هو ٤٤ عاماً<sup>(٣)</sup>، وفي منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ٤٥ عاماً<sup>(٤)</sup>. فليدهما موظفون أصغر سناً بقليل عن موظفي منظومة الأمم المتحدة، بينما سن التقاعد الإلزامية هي ٦٥ عاماً. وبالمثل فقد أشار استقصاء تمثيلي شمل المؤسسات الحكومية الأوروبية إلى أن متوسط العمر في الحكومات الوطنية أصغر منه في منظومة الأمم المتحدة. بما يقارب أربع سنوات<sup>(٥)</sup>. وتشير دراسات مختلفة في القطاع الخاص وفي منشورات سوق العمل إلى أن متوسط العمر في القطاع الخاص يقل كثيراً عنه في القطاع العام، ويُعزى هذا إلى سياسة متعمدة لتجديد الشباب تتبعها إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص. وعلى سبيل المثال فمتوسط أعمار الموظفين في شركة إريكسون في السويد هو ٤١ عاماً، وفي المقر الدولي لشركة نسله في سويسرا هو ٤١,٦ عاماً<sup>(٦)</sup>. ويشدد المفتشون على أن هذه البيانات ينبغي أن تؤخذ على أنها استرشادية فحسب ولا تمثل بالضرورة القطاع الخاص ككل.

٢٣ - ومتوسط أعمار الموظفين المرتفع نسبياً في منظومة الأمم المتحدة يُعزى أساساً إلى انخفاض نسبة الموظفين في الفئات العمرية الأصغر سناً وارتفاع نسبة الموظفين في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر. وكما يتضح من المرفق الثالث، ففي ١٧ من بين ٢١ منظمة مشتركة في وحدة التفتيش المشتركة، تصل أعمار ٤٠ في المائة على الأقل من الموظفين الفنيين إلى ٥٠ عاماً أو أكثر؛ وفي ١٦ من بين ٢١ منظمة تزيد أعمار ٢٠ في المائة على الأقل عن ٥٥ عاماً. وبينما تزيد أعمار ٢٢,٥ في المائة من الموظفين الفنيين في كامل منظومة الأمم المتحدة عن ٥٥ عاماً، تقل أعمار ١٢,٥ في المائة فقط عن ٣٥ عاماً. وبينما يقترب الهيكل العمري في الأمانة العامة للأمم المتحدة من المتوسط في المنظومة، نجد الفروق بين الوكالات المتخصصة كبيرة: فمنظمة الصحة العالمية ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية واليونيبدو والوكالة الدولية للطاقة الذرية والمنظمة البحرية الدولية ومنظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة والمنظمة العالمية للملكية الفكرية هما أصغر فئة من الموظفين دون سن ٣٥ عاماً. وفي الوقت نفسه وباستثناء منظمة الصحة العالمية تصل أعمار ٥٠ في المائة أو أكثر من الموظفين في هذه المنظمات إلى ٥٠ عاماً أو أكثر. وهذه النسبة هي الأعلى في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (٤, ٧٧ في المائة) ومنظمة الطيران المدني

(٣) Comref 07/2006 - Statistical bulletin of Commission staff at <http://ec.europa.eu>

(٤) .GOV/PGC/HRM (2004) 3/FINAL - OECD Staff Profile Statistics

(٥) دراسة كلية الإدارة بجامعة كرانفيلد.

(٦) بيانات واردة خلال المقابلات الشخصية.

الدولي (٦٣،٢ في المائة) ومنظمة السياحة العالمية (٦٣،١ في المائة). وبالإضافة إلى ذلك، فإنه في حالة كل من منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية يرتفع عدد الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٥ عاماً، بشكل استثنائي (٤١،١ في المائة و ٥٦،٦ في المائة).

٢٤ - وعلى أساس هذه المقارنات يرى المفتشون أن متوسط أعمار الموظفين الفنيين في مؤسسات الأمم المتحدة مرتفع، وأن الهيكل العمري للموظفين غير متوازن. وخلال المقابلات لاحظ المفتشون تزايد الوعي بين أفرقة إدارة الموارد البشرية بشيخوخة الموارد البشرية، وبال الحاجة إلى تجديد شباب الصورة العامة لتكوين الموظفين. وقد أبلغ المفتشون بالتعليمات من بعض الرؤساء التنفيذيين لمواجهة القضايا المتعلقة بالعمر. وفي الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية أدرجت مسألة تجديد شباب الموظفين ضمن الاستراتيجيات وخطط العمل المتصلة بالموارد البشرية. وينبغي أن تزيد منظومة الأمم المتحدة جهودها لاجتذاب الفنيين من الشباب ذوي المؤهلات العالية من كل المصادر الممكنة.

### جيم - متوسط العمر عند بدء الخدمة مرتفع نسبياً

٢٥ - متوسط العمر عند بدء الخدمة لجميع موظفي منظومة الأمم المتحدة، كما يظهر في المرفق الخامس مرتفع. فهو يتراوح بين ٣٣،٣ عاماً بالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين و ٤٣،٦ للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. بل إن متوسط العمر عند بدء الخدمة للموظفين الفنيين هو ٣٥ عاماً في الأمم المتحدة و ٣٨ عاماً في اليونسكو و ٤٣،٥ عاماً في منظمة الأغذية والزراعة و ٤٤ في منظمة الصحة العالمية و ٤٤،٨ في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية و ٤٥ في الاتحاد البريدي العالمي و ٤٠،٨ في الوكالة الدولية للطاقة الذرية. ويرجح أن يكون هذا هو الاتجاه الدائم، إذ إن عدد الشباب الفنيين الذين يلتحقون بمنظومة الأمم المتحدة يظل ثابتاً. ونسبة الموظفين دون سن ٣٥ عاماً في منظومة الأمم المتحدة ثابتة عند نحو ١٢ في المائة. وكذلك فإن العمل في منظومة الأمم المتحدة يكون غالباً هو فرصة العمل الثانية لكثير من الموظفين الذين يلتحقون بها بعد خدمتهم في حكوماتهم الوطنية أو في غيرها. وثمة عامل آخر يؤثر في ارتفاع متوسط العمر عند الدخول في الخدمة في بعض المنظمات، ذلك هو الحاجة إلى تعيين خبراء لهم سنوات طويلة من الخبرة.

٢٦ - والقضية الرئيسية فيما يتعلق بارتفاع متوسط العمر عند بدء الخدمة تتصل بانخفاض عدد وظائف المتدئين المتاح لتعيين موظفين فنيين من الشباب. ففي سائر منظومة الأمم المتحدة يأتي متوسط توزيع درجات الوظائف الفنية على النحو التالي: ف-١ بنسبة ١ في المائة و ف-٢ بنسبة ١٢ في المائة و ف-٣ بنسبة ٢٤ في المائة و ف-٤ بنسبة

٢٩ في المائة و ف-٥ بنسبة ٢٢ في المائة. وعدد الوظائف في الرتبة ف-٤ في كل المنظومة أعلى من عدد الوظائف في الرتبة ف-٣؛ وفي صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة العمل الدولية ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والمنظمة البحرية الدولية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية واليونيدو وظائف من الرتبة ف-٥ أكثر من وظائف الرتبة ف-٤. وفي التوزيع الهرمي للدرجات في الوظائف الفنية تكثر هذه الدرجات عند القمة ولا تأخذ شكلاً "هرمياً". وهذا النمط في توزيع الدرجات ثابت في المنظمات جميعها.

٢٧ - وتسهم عوامل كثيرة في هيكل الدرجات الخاص بأي منظمة. فمن العوامل الرئيسية ولاية ونوع النشاط الذي تؤديه المنظمة. فلا يمكن إلا تعيين أفضل الخبرات المعترف بها دولياً التي تلزم لبعض المنظمات من خلال الشروط الجاذبة المرتبطة بأعلى الدرجات. كذلك تواجه بعض مؤسسات الأمم المتحدة، كالوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الطيران المدني الدولي، تزايد المنافسة في اجتذابها للدرجات الفنية المطلوبة من المنظمات الدولية الأخرى ومن القطاع الخاص. ورغم هذه العوامل يرى المفتشون أن التحليل الدقيق لهيكل الدرجات الحالي وإمكانية إعادة هيكلة وإعادة تصنيف جزء من الوظائف الفنية الرئيسية إلى مستوى الوظائف الأصغر أمر يحتاج إلى تمحيص. ويلاحظ المفتشون مبادرات مشجعة في بعض المنظمات في هذا الصدد ولكن استعراض هيكل الدرجات الحالي بمزيد من المنهجية ينبغي أن يتم في منظومة الأمم المتحدة برمتها.

٢٨ - ومما يبعث على تشجيع المفتشين تنامي الوعي بين المنظمات بضرورة تعيين المزيد من الشباب في الوظائف الفنية. وثمة جهود تبذل في منظمات مثل اليونيدو واليونسكو ومنظمة الصحة العالمية لإعادة تصنيف الوظائف الشاغرة من الرتب العليا إلى وظائف أقل رتبة. فمنظمة العمل الدولية قامت في إطار استراتيجيتها للموارد البشرية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ بإعادة تصنيف ثلث الوظائف من الرتبة ف-٥ التي يتوقع أن تخلو إلى وظائف أقل رتبة. وواضح أن هذه الجهود تحتاج إلى اتباع نهج طويل الأمد وإلى مستوى معين من التنقلات وإلى تخطيط استباقي للموارد البشرية والتطوير الوظيفي. ويشجع المفتشون على اتباع المنظمات الأخرى لنهج مماثل.

٢٩ - وتعد شروط القبول لوظائف المبتدئين في الرتب من ف-١ إلى ف-٣ عاملاً مقيداً أمام تدفق موظفي الفئة الفنية من الشباب. وهناك تشديد مفرط في كثير من الإعلانات عن الشواغر من الوظائف للمبتدئين، على سنوات الخبرة المطلوبة. وتحدد المبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية سنوات الخبرة المطلوبة لمختلف درجات التعيين في الفئة الفنية وما فوقها، وهذه المبادئ التوجيهية التي لا تفسر بطريقة واحدة في كل المنظومة تشدد على

الخبرة المطلوبة كمتيار للاختيار لوظائف المبتدئين، ويقل تشديدها على المؤهلات التعليمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء، الأمر الذي يحد من قبول الفنيين من الشباب محدودية الخبرة. ويترتب على هذا أن عددا قليلا من الموظفين الفنيين صغار السن هو الذي يشغل وظائف من الشباب المبتدئين. وكما يتضح من المرفق الرابع فأعمار ١٩ في المائة فقط دون ٣٠ عاما في الرتبتين ف-١ و ف-٢ ونسبة ٤٢ في المائة أخرى بين ٣٠ و ٣٥ عاما. وبالمثل ففي الرتبة ف-٣ هناك ١٦ في المائة فقط دون ٣٥ عاما و ٢٤ في المائة بين ٣٥ و ٤٠ عاما. وبينما يسلم المفتشون باحتمال أن تكون بضع سنوات من الخبرة ضرورية لوظائف المبتدئين في بعض المكاتب الميدانية فإنهم يعتقدون اعتقادا جازما أن الخبرة، كقاعدة عامة، ينبغي ألا تعطى أهمية بلا مرر في وظائف فئة المبتدئين.

٣٠ - ولتعزيز تجديد شباب الموظفين تدعو الحاجة إلى تنقيح شروط القبول للوظائف في فئات الموظفين المبتدئين وإبلاء التشديد للمؤهلات العلمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء. واستخدام الأدوات الحديثة لتقدير كفاءات وإمكانات أداء الشباب المتقدمين يمكن أن يوفر ضمانات لجودة التعيينات أفضل من الاعتماد حالياً على سنوات الخبرة المكتسبة. وفي هذا الصدد، يعد إنشاء مركز مخصص للتعينات وشؤون الموظفين في مكتب إدارة الموارد البشرية في الأمم المتحدة، كجزء من إطار إصلاح إدارة الموارد البشرية الذي وضعه الأمين العام<sup>(٧)</sup>، تدبيراً مباشراً بالخير في سبيل تعزيز تدفق الموظفين الفنيين من الشباب إلى المنظومة. ويقصد بتنفيذ التوصيتين التاليتين تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

## التوصية ٢

ينبغي أن تطلب الهيئة التشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من رئيسها التنفيذي أن يعيد النظر في هيكل الموظفين في مؤسسته بغية إقامة التوازن في هيكل درجات الموظفين. ولتجديد شباب الهيكل الوظيفي ينبغي إنشاء المزيد من وظائف المبتدئين (في الرتبتين ف-٢ و ف-٣) لاجتذاب الموظفين الفنيين من الشباب. ولتحقيق ذلك ينبغي تأكيد التعاون والتنسيق اللازمين بين شعبي الموارد البشرية/المالية والشعب الفنية.

## التوصية ٣

ينبغي أن يعيد الرؤساء التنفيذيون في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة النظر، بالتشاور مع لجنة الخدمة المدنية الدولية وشبكة الموارد البشرية بمجلس

(٧) A/60/692.

الرؤساء التنفيذيين، في معايير شروط القبول في الوظائف من الرتبة ف-٣ وما دونها، وإيلاء التركيز بصورة أكبر للمؤهلات العلمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء.

#### دال - العقوبات التي تعوق تعيين الشباب في وظائف الفئة الفنية واستبقائهم

٣١ - تحتاج منظمة الأمم المتحدة إلى دينامية جيل الشباب الأصغر سناً وروح الخلاقة والابتكارية، الذي تتوفر له مزايا التعليم العصري والمعرفة الحديثة والدراية التكنولوجية. وبإضافة خبرة وحكمة الجيل الأكبر سناً، تصبح معرفة ودينامية الجيل الأصغر أحد الأصول التي يمكن لمنظومة الأمم المتحدة أن تستخدمها في التصدي للتحديات التي تواجه العالم. وما فتئت الامتحانات التنافسية الوطنية وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين وبرامج التدريب الداخلي وبرامج الموظفين الفنيين المعيّنين على المستوى الوطني والعمليات الميدانية، بما في ذلك حفظ السلام، تشكل قنوات جيدة لاجتذاب الفنيين الشباب إلى منظومة الأمم المتحدة. وبتزايد اعتماد منظمات من قبيل الأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) واليونسيف واليونسكو على هذه المصادر لتوظيف الفنيين الشباب. ويعتقد المفتشون بأنه ينبغي استعراض القيود الإدارية القائمة حالياً في بعض المنظمات المتعلقة بتوظيف الفنيين من خلال هذه القنوات على الفور. وينبغي أن تكون الأنظمة أكثر مرونة لكي يتسنى تحويل هذه المصادر إلى وسائل فعالة لتوظيف الفنيين الشباب. وإضافة إلى ذلك يقترح المفتشون إيفاد حملات تعيين خاصة إلى معاهد التعليم العالي والبحوث والمعاهد الأكاديمية في أرجاء العالم لاجتذاب موظفين فنيين من الشباب.

٣٢ - وفي البيئة التنافسية الموجودة في الوقت الحاضر، ينبغي أن تحاول الأمم المتحدة ليس فحسب اجتذاب موظفين فنيين من الشباب، بل أن تظل أيضاً بيئة جذابة لكي يستقر بعضهم في وظائف طويلة الأجل. وتوجد منافسة آخذة في الزيادة من منظمات أخرى دولية وإقليمية ومنظمات غير حكومية والقطاع الخاص تقدم مجموعة من الامتيازات الجذابة والمرنة لموظفي الفئة الفنية من الشباب. وفضلاً عن ذلك، هناك تغير واضح في نظرة الموظفين الفنيين من الشباب بشأن الاستحقاقات التي تجعل مكان العمل مكاناً جيداً وجذاباً. وإضافة إلى الاستحقاقات التقليدية التي تقدمها الخدمة العامة، مثل الأمن الوظيفي والترقية على أساس الأقدمية والاستحقاقات التنافسية والمعاشات التقاعدية، ثمة استحقاقات جديدة تكتسب أهمية. فالقدرة التنافسية والتحدي وتعزيز المهارات التقنية والآفاق الوظيفية التي يمكن التنبؤ بها، والتنقل، والتوظف لفترات أقصر بأجر أفضل أصبحت أيضاً أموراً جذابة لموظفي الفئة الفنية من الشباب. ويتعين أن تدرك منظومة الأمم المتحدة ذلك عند صياغة برامج التطوير الوظيفي.

٣٣ - ولا تزال مسألة التطوير الوظيفي والاحتمالات في الأجل الطويل للموظفين تشكل تحدياً لمديري الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة. ولقد كشفت دراسة استقصائية أعدت مؤخراً عنواها "حالة موظفي الأمم المتحدة"، نشرت في عام ٢٠٠٥، عن أكثر جانب مُثبط للهمم في العمل في الأمم المتحدة وهو انعدام آفاق الحياة الوظيفية والترقيات<sup>(٨)</sup>. ويعتقد المفتشون بأن المنظومة بحاجة إلى أن تستهل تعزيز برامج التطوير الوظيفي، وتعزيز أنشطة تدريب وتطوير الموظفين، لكي تصبح المنظومة تنافسية في سوق العمل ولكي تبني القدرة الفنية المطلوبة للموظفين وتحافظ عليها.

٣٤ - وفي السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بالتطوير الوظيفي في سائر أنحاء منظومة الأمم المتحدة. وفي الأمم المتحدة، يُعد التطوير والدعم الوظيفي عنصراً هاماً في برنامج إصلاح الموارد البشرية الذي أعده الأمين العام واقترحه في التقرير المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة لتصبح منظمة أقوى على الصعيد العالمي". ويتوخى التقرير زيادة الموارد من أجل التطوير والدعم الوظيفي، والتنمية المنتظمة لقدرات موظفي الفئة الفنية في رتب بداية التعيين ووضع نماذج وظيفية معززة بمسارات وظيفية ونقاط للانتقال فيما بينها<sup>(٩)</sup>. وثمة أمثلة جيدة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وهي، برنامج تنمية القيادات الإدارية وبرنامج إدارة المواهب اللذين ينفذهما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الموظفين الفنيين الشباب الذي تنفذه اليونيسيف، ووُضعت أيضاً برامج شاملة للتطوير الوظيفي في اليونسكو ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية.

٣٥ - وفيما يتعلق بالتدريب، تبذل منظومة الأمم المتحدة جهوداً كبيرة واستثمرت موارد مالية لتعزيز تنمية مهارات الموظفين وتدريبهم. وأوصى مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بتخصيص نسبة ١ في المائة على الأقل من تكاليف الموظفين لتنمية مهارات الموظفين وهذه نسبة لا بأس بها لكنها غير كافية فيما يتعلق بالممارسات التي اتبعتها منظومة الأمم المتحدة سابقاً. ولاحظ المفتشون، استناداً إلى المناقشات التي أجريت مع بعض شركات القطاع الخاص، أن نسبة تتراوح بين ٢ و ٤ في المائة من تكاليف الموظفين و ٥ في المائة من وقت العمل تمثلان استثماراً معقولاً لتدريب الموظفين وتطويرهم. وفي الأمم المتحدة، زادت ميزانية فترة السنتين للتدريب من ٤ ملايين من دولارات الولايات المتحدة إلى ١٩ مليوناً من دولارات الولايات المتحدة في السنوات العشر الأخيرة. وزادت اليونسكو مؤخراً ميزانيتها للتدريب زيادة كبيرة حيث بلغت ٦ ملايين من دولارات الولايات المتحدة،

(٨) صورة لموظفي الأمم المتحدة عام ٢٠٠٥ ST/Geneva (02) P611.

(٩) A/60/692.

أي ما يعادل نسبة ١,٧ في المائة من تكاليف موظفيها. وأتخذت خطوات مماثلة في منظمة الصحة العالمية بنسبة ٢ في المائة، وفي منظمة العمل الدولية بنسبة تزيد عن ٢ في المائة، من تكاليف الموظفين خصصت في الميزانية للتدريب. وفي منظمات أخرى بنسبة ١ في المائة من تكاليف الموظفين. ويرحب المفتشون بهذه الجهود ويؤكدون على ضرورة مواصلة، بما في ذلك إيلاء اهتمام خاص بالتدريب التمهيدي للفنيين الشباب وتوجيههم وتدريبهم.

٣٦ - وتشكل المسائل المتصلة بالأسرة عاملاً آخر يؤثر سلباً على الاحتفاظ بالموظفين الفنيين من الشباب. وفي بعض مقار العمل الرئيسية توجد قيود على توظيف أزواج/زوجات موظفي الأمم المتحدة. وفضلاً عن ذلك، فإن معظم البعثات الميدانية هي مقار عمل لا يُسمح فيها للموظفين باصطحاب أسرهم لأسباب شتى. وتؤثر هذه العوامل في أوقات معينة على كل موظف وتصبح مُثبِّطة للهمة بصفة خاصة فيما يتعلق بانتقال الموظفين الفنيين من الشباب وتطويرهم الوظيفي. ويقصد بتنفيذ التوصية التالية تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

#### التوصية ٤

ينبغي للرؤساء التنفيذيين في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن (أ) يتخذوا تدابير خاصة لضمان تدفق الموظفين الفنيين من الشباب من خلال إيفاد حملات تعيين خاصة؛ (ب) ويعززوا احتمالات التطوير الوظيفي للفنيين الشباب وذلك بتعزيز التدريب والتطوير الوظيفي؛ (ج) ويخصصوا موارد كافية لأنشطة تدريب وتطوير الموظفين؛ (د) ويعالجوا بصورة ملائمة المسائل المتصلة بعمل/حياة الموظفين مع إيلاء الاهتمام بصفة خاصة بالمسائل المتصلة بأسر الموظفين الفنيين من الشباب.

#### هاء - زيادة عدد حالات التقاعد

٣٧ - في الهيكل العمري الحالي لمنظومة الأمم المتحدة، تغلب فئة الموظفين البالغين من العمر ٥٠ سنة فأكثر. ومن هذه الفئة مجموعة كبيرة من الموظفين البالغين من العمر أكثر من ٥٥ سنة. ونسبة ٢٢,٧ من موظفي منظومة الأمم المتحدة يعملون بعقود لمدة سنة أو أكثر تجاوزت أعمارهم ٥٥ سنة، وسيبلغون السن الإلزامية للتقاعد وهو ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة خلال السنوات الخمس إلى السنوات السبع القادمة. وفي ١٦ من ٢١ منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، يوجد على الأقل نسبة ٢٠ في المائة من الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم ٥٥ سنة. وهناك عدد قليل فقط من المنظمات التي يبلغ فيها عدد الموظفين من هذه الفئة العمرية أقل من نسبة ٢٠ في المائة من الموظفين وهي: المنظمة العالمية للملكية الفكرية

(١٧ في المائة) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٥ في المائة)، مفاوضات الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (١٣ في المائة) وبرنامج الأغذية العالمي (١١ في المائة). وفي بعض المنظمات ترتفع هذه النسبة بصفة خاصة من الموظفين من هذه الفئة العمرية: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (٥٢ في المائة)، منظمة الطيران المدني الدولي (٤١ في المائة)، اليونيدو (٣٣ في المائة)، والمنظمة البحرية الدولية (٣٣ في المائة)، ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، وكلاهما بنسبة زهاء ٣٠ في المائة (المرفق الثالث). ويتنبأ هذا الهيكل العمري بعدد كبير من حالات التقاعد المتوقعة في المستقبل القريب.

٣٨ - وعدد الموظفين الذين يعينون على أساس منتظم بعد سن ٦٢ ضئيل. وفضلاً عن ذلك، وبالرغم من أن السن الإلزامية للتقاعد هي ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة، يبلغ متوسط العمر عند التقاعد ٥٩,٤ سنة في فئة الخدمات العامة و ٦٠,٨ سنة للموظفين الفنيين، لأن موظفين كثيرين يختارون صفقات التقاعد المبكر بعد سن ٥٥ سنة. وسوف يتأثر عدد حالات التقاعد في السنوات المقبلة بصورة رئيسية بالسن الإلزامية للتقاعد، ولكن هناك أيضاً ما يحمل على الاعتقاد، بأن النسبة المتوفاة من الموظفين بالفئة الفنية الذين سيتقاعدون ستكون أعلى بسبب اختيار بعضهم للتقاعد المبكر.

٣٩ - ووفقاً للإحصاءات المتوافرة، حسب ما يتضح في المرفق السادس، من المتوقع أن يكون عدد حالات التقاعد المسقط للفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٠ أعلى من عدد حالات التقاعد فيما بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٥. وتتنوع الزيادة من منظمة إلى أخرى. وفي منظمات مثل برنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأغذية العالمي، سيظل عدد حالات التقاعد بصورة أو بأخرى مستقراً مع بعض الزيادة. وستطرأ زيادة تدريجية في الأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) ومنظمة الصحة العالمية واليونسيف واليونسكو. والتقديرات بعدد حالات التقاعد المتوقعة حسبما تتضح في المرفق السادس هي فقط تقديرات متحفظة، لأن المرفق يتضمن فحسب حالات التقاعد الإلزامي ذات الصلة بالعمر. ولا يشمل حالات التقاعد المبكر، لأن من الصعب توقعها. واستناداً إلى اتجاهات ما قبل عام ٢٠٠٥، ربما تصبح الأعداد الحقيقية لحالات التقاعد في الفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٠ أكثر من العدد المبين في المرفق السادس.

٤٠ - وحسبما يتضح في المرفق الرابع، خلال فترة السنوات الخمس إلى السنوات السبع القادمة، ستكون الزيادة في حالات التقاعد كبيرة بصفة خاصة في الرتبة ف - ٥ وما فوقها. وستصل إلى زهاء نسبة ٣٥ في المائة عند الرتبة ف - ٥، و ٤٨ في المائة عند الرتبة مد-١، ونسبة ٥٩ في المائة عند الرتبة مد - ٢. وعلاوة على متوسط أرقام المنظومة كلها، توجد

اختلافات كبيرة فيما بين المنظمات. وسوف يتقاعد خلال السنوات الخمس القادمة في الأمانة العامة للأمم المتحدة عدد من الموظفين منهم نسبة ٢٩,٦ في المائة من الموظفين برتبة ف - ٥ و ٣٩,٠ في المائة من المديرين، في حين أن النسب في اليونسكو هي ٤٠ في المائة و ٤٦ في المائة، وفي اليونيسيف ٢٢ في المائة و ٣٣ في المائة، على التوالي. وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، حالات التقاعد المتوقعة في السنوات الخمس القادمة ضئيلة؛ غير أنه ستكون هناك احتياجات شديدة لاستبدال الموظفين بسبب التكوين العمري ونظام التناوب الإلزامي لغالبية الموظفين. وثمة تحد من التحديات ذات الصلة بزيادة عدد حالات التقاعد وهو مهمة تحديد الموظفين البدلاء، حيثما تدعو الحاجة إلى تخطيط استباقي.

٤١ - وسوف تزداد مهمة تحديد الاحتياجات من الموظفين البدلاء تفاقماً بتنفيذ سياسة التنقل التي قررتها الجمعية العامة في قرارها ٢٥٧/٥٥ و ٣٠٥/٥٧، وفي اتفاق التنقل فيما بين الوكالات الصادر في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥. ووفقاً لاستراتيجية تنفيذ سياسة التنقل في منظومة الأمم المتحدة، ابتداءً من أيار/مايو ٢٠٠٧، ستنفذ عملية التنقل المنظم رتبة تلو أخرى بطريقة تدريجية وعلى مراحل. مرور الوقت؛ فالرتبة ف - ٣ والرتبة ع/٧ في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٧ إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧؛ والرتبة ف - ٤ و ع/٦ في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧ إلى نيسان/أبريل ٢٠٠٨؛ والرتبة ف - ٥ و ع/٥ في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٨ إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨؛ والرتبة مد - ١ والرتبة مد - ٢ في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ إلى نيسان/أبريل ٢٠٠٩<sup>(١٠)</sup>. وفي السنوات الخمس القادمة، وبسبب الآثار المتجمعة الناجمة عن زيادة عدد حالات التقاعد وتنفيذ سياسة الانتقال، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لضمان تلبية احتياجات الاستبدال دون تعويق للأنشطة الفنية التي تضطلع بها المنظمات.

٤٢ - في منظمات كثيرة، يتمثل أحد مؤشرات الأداء المرصودة في عدد حالات التقاعد المتوقعة، والجهود المبذولة لتحديد احتياجات الاستبدال. بيد أن حالات التقاعد المتوقعة تُعالج في المقام الأول بوصفها مسألة إدارة للشواغر تهيئ الفرصة لمديري الموارد البشرية لتحقيق التوازن الجنساني أو لتصحيح تمثيل جغرافي غير متوازن. وفي عدد قليل فحسب من المنظمات أولي اهتمام خاص لاحتياجات الاستبدال المتزايدة، وذلك بمعالجة المشاكل المرتبطة بحالات التقاعد مثل احتمال فقدان الاستمرارية في الوظائف الإدارية والحفاظ على المعرفة والذاكرة المؤسسية للمنظمة.

(١٠) إصلاح إدارة الموارد البشرية الجزء ثالثاً، ١٨ أيار/مايو ٢٠٠٦ - <http://iseck.un.org>.

٤٣ - وأدرك المفتشون، بعد المقابلات التي أجروها بصدد إعداد هذا التقرير، أن قضايا نقل المعرفة واستمرارية العمل، بما في ذلك استمرارية القيادة في المناصب الإدارية، لا تُعالج بصورة منتظمة، وأُخذ عدد قليل من التدابير لإقرار شكل منظم ورسمي ومتسق لنقل المعرفة. وفي معظم المنظمات، يتم نقل المعرفة، في حالات التقاعد، على أساس كل حالة على حدة، ويكون ذلك في أغلب الأحيان بناءً على مبادرة من الموظفين المتقاعدين أنفسهم. ونقل المعرفة بطريقة غير رسمية بهذا الشكل غير ممكن في معظم الحالات، لأن الشواغر تُملأ بعد تقاعد الموظفين بفترة طويلة. ومما يضاعف من تقييد عمليتي نقل المعرفة وحماية الذاكرة المؤسسية إبقاء الوظائف شاغرة لفترات طويلة من أجل تخفيف أعباء الميزانية. وينبغي أن تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً خاصاً لهذه المسألة، ولا سيما في المنظمات التي تزيد فيها أعداد الموظفين المتقاعدين من وظائف إدارية.

٤٤ - ويود المفتشون الإشارة إلى أن وحدة التفتيش المشتركة تُعد في الوقت الراهن تقريراً عن إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة في منظومة الأمم المتحدة. وسوف يستعرض التقرير استراتيجيات إدارة المعرفة، وطرق وسبل ضمان نقل المعرفة في منظومة الأمم المتحدة. ولذلك، لا يعتزم المفتشون مناقشة المسائل ذات الصلة بإدارة المعرفة في هذا التقرير. غير أنهم يرغبون في التأكيد على أنه نظراً لزيادة عدد حالات التقاعد، ثمة حاجة إضافية إلى معالجة المسائل ذات الصلة بنقل المعرفة، وإقرار طرق منظمة لنقل المعرفة وتعزيز قدرات إدارة المعرفة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. تنفيذ التوصية التالية سيُحسن إدارة الموارد البشرية ويُعزز فعاليتها.

## التوصية ٥

ينبغي أن تطلب الهيئات التشريعية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من الإدارة التنفيذية أن (أ) تقدم تقارير منتظمة تبين التنبؤات بحالات التقاعد؛ (ب) تضع مؤشرات أداء للتنبؤ باحتياجات الاستبدال ومراقبة تنفيذها؛ (ج) تتخذ تدابير مناسبة لضمان نقل المعرفة على النحو الصحيح وحماية الذاكرة المؤسسية.

## واو - زيادة عدد حالات التقاعد تؤكد الحاجة إلى تخطيط التعاقب

٤٥ - من شأن زيادة عدد حالات التقاعد، ولا سيما من المناصب الإدارية العليا حيث سيصبح عدد كبير من الموظفين مؤهلين للتقاعد فيما بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، أن تؤدي إلى فقدان محتمل لاستمرارية القيادة، والمعرفة والخبرات المؤسسية. ويؤكد المفتشون أنه يتعين على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تضمن عدم إلحاق الضرر بالبرامج الفنية إذا تقاعد

عدد كبير من المديرين. ولذلك، أصبح تخطيط التعاقب بديلاً استراتيجياً هاماً من شأنه أن يساعد المنظمة في التصدي، بصفة خاصة، لاحتمالات فقدان الاستمرارية، والرأس مال الفكري والقيادة على المستوى الإداري التي تُعزى إلى تقاعد المديرين الأقدم. ويعتقد المفتشون أيضاً بأن التركيز بصورة ملائمة على تخطيط التعاقب والاهتمام به سيساعدان المنظمات في أن تضمن وجود مجموعة متنوعة من الأشخاص المستعدين والمؤهلين على نحو جيد لملء المناصب التي تصبح شاغرة.

٤٦ - ولاحظ المفتشون أن تخطيط التعاقب كأداة لإدارة الموارد البشرية يُنفذ في عدد قليل جداً من المنظمات، وهو لا يزال في مهده أو في مرحلة مبكرة من نموه. وأجرت شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بعض المشاورات غير الرسمية بشأن تخطيط التعاقب، ولكنها لم تُدرجه قط في جدول أعمال جلساتها العادية لإجراء مناقشات مطولة بشأنه. وفي منظمات كثيرة، لا توجد سياسات رسمية ومحددة ومعتمدة لتخطيط التعاقب. ويتم تخطيط التعاقب بوصفه جزءاً من ممارسة إدارة الشواغر وفي معظم الحالات لا يتجاوز ملء الشواغر. ويرى المفتشون، أن تخطيط التعاقب ينبغي أن يشكل عملية متكاملة تتجاوز استبدال الأفراد، ويشارك في تعزيز وتطوير موهبة القيادة على جميع المستويات في المنظمات. وينبغي أن يكون تخطيط التعاقب عملية استراتيجية شاملة ومستمرة توفر التنبؤ بالاحتياجات التنفيذية، وتحدد وتطور المديرين المحتملين، وتختار الأفراد من مجموعة متنوعة من المرشحين المؤهلين لتلبية احتياجات الموارد البشرية.

٤٧ - وأُتخذت مبادرات في بعض المنظمات للعمل بتخطيط التعاقب بطريقة منتظمة. وفي معظم المنظمات التي تفضل بأنشطة ميدانية متنوعة ولديها مكاتب قطرية وُضعت سياسات وإجراءات، وصممت واستهلت عملية رسمية لتخطيط التعاقب. بيد أن هذه الجهود محدودة وغير منسقة لتشمل أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى. وقد أنشأت اليونيسيف "مجموعة تعاقب" عالمية، تتألف بصورة مبدئية من موظفين في الرتبة ف - ٥ والرتبة مد-١. ويتم تحديد الموظفين، ويُقدّم لهم تدريب على أساس المقدرة ويُعاملون كمرشحين محتملين لشغل وظائف في المكاتب القطرية عندما تصبح شاغرة. ويطوّر صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية حالياً نموذجاً لتخطيط التعاقب للممثلين ونواب الممثلين في مكاتبه القطرية. ويجري حالياً إنشاء مجموعة مهارات على أساس تقييم قدرات الموظفين، وسيتم إدراج الموظفين المختارين على هذا النحو في قائمة لتعيينهم في وظائف مناسبة. وسوف تعتمد هيئة التعيين والترقية المختصة هذه القائمة. وبالمثل، اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامجاً لتخطيط التعاقب في مجال الإدارة لتنسيب الموظفين في مكاتبه الميدانية.

٤٨ - وأدخلت إدارة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام، بغية تلبية احتياجاتها المتغيرة في عملياتها الميدانية، برنامجاً للتدريب في مجالي الإدارة العليا للبعثات والموارد تم بمقتضاه تحديد مجموعة من كبيرى الموظفين الإداريين، والموظفين الإداريين الأقدم وتدريبهم، وتجهيزهم للانتقال إلى بعثات ميدانية. وبفضل برنامج التطوير في مجالي الإدارة والقيادة الذي تنفذه منظمة العمل الدولية، تم في مرحلته الأولى، تدريب وتطوير مجموعة من المديرين من الرتبة ف - ٥ والرتبة مد - ١ للتعاقب في الوظائف التي ستصبح شاغرة في المستقبل. وفي المرحلة الثانية، التي يجري تنفيذها في الوقت الراهن، يستهدف البرنامج الموظفين من الرتبة ف - ٤. وأنشئ في منظمة الصحة العالمية، البرنامج العالمي لتخريج القيادات من الموظفين برتبة ف - ٥ وما فوقها، الذي يستخدم مراكز التقييم لتحديد قدرات الموظفين من أجل ترقيتهم. وفي برنامج الأغذية العالمي، وكجزء من تخطيط التعاقب لموظفيه التنفيذيين، تُعد إدارة الموارد البشرية قائمة من المرشحين الداخليين تعتمد عليها الهيئات المختصة بعد ذلك في نظام للتصنيف.

٤٩ - ويؤكد المفتشون على أهمية تخطيط التعاقب بوصفه ممارسة إدارية جيدة لأي جهد في مجال تخطيط الموارد البشرية. ويؤكدون من جديد، ولا سيما في بيئة من المحتمل أن تستمر فيها قيود الميزانية، على أن تنفذ مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استراتيجيات رأس المال البشري، بما في ذلك تخطيط التعاقب، تركز على تعزيز القدرة التنظيمية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، على حد سواء، لمواجهة التحديات الناشئة. ويعتقد المفتشون بصدد هذه الجهود، أن شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين ينبغي أن تقوم بدور نشط ومنتظم لتقييم الحالة الراهنة لتخطيط التعاقب في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وذلك بإعداد دراسة استقصائية. وينبغي أن يطور مجلس الرؤساء التنفيذيين مجموعة أدوات أو نماذج لمساعدة المنظمات في تنفيذ تخطيط التعاقب وتعزيز خططها الحالية.

٥٠ - وخلال المقابلات التي أُجريت مع مديري الموارد البشرية في شتى المنظمات، لاحظ المفتشون عدم وضوح الرؤية بشأن طريقة التطرق لموضوع تخطيط التعاقب. وغالباً ما يواجه مديرو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون تحديات، يتعين إدراكها والتصدي لها، عند صياغة تخطيط التعاقب لمنظمتهم. وتتضمن هذه التحديات عدم استمرار القيادات التنفيذية الأقدم الموجهة بتعيينات سياسية، والعقبات التي تعترض تنفيذ عملية فعالة لاختيار المتعاقبين لتلتزم بمبادئ التوظيف التنافسي الصريح وبالتوازن الجنساني والجغرافي وبقيود الميزانية. وينبغي أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان توفر ما يلزم من موارد وأدوات لتحديد وتدريب وتطوير الموظفين ذوي القدرات داخل المنظمات وتزويدهم بالمهارات والمقدرات الإدارية الفنية المطلوبة، بصفتهم بـدلاء محتملين.

٥١ - وبالنظر إلى التحديات التي يمثلها جهد تخطيط التعاقب وطبيعته المتطورة في منظومة الأمم المتحدة، لا يقترح المفتشون اعتماد نموذج معين ينبغي أن تتبعه المنظمات. بيد أنه استناداً إلى أفضل الممارسات المتوافرة في الوقت الراهن في منظومة الأمم المتحدة، التي تم تحديدها خلال المناقشات التي أجريت مع منظمات في القطاعين العام والخاص، يقترح المفتشون مجموعة من المعايير القياسية العامة التي ينبغي أن تسترشد بها شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لكي توافق على نموذج لتخطيط التعاقب لمنظومة الأمم المتحدة، على أن تقوم كل منظمة بصقل هذا النموذج بدقة حسب الاقتضاء.

٥٢ - ويعتقد المفتشون أنه لكي ينجح أي جهد لتخطيط التعاقب ينبغي له أن '١' يرتبط بإطار العمل الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بالمنظمة ذاتها ويعتمده الرئيس التنفيذي المعني في المنظمة وتعتمده هيئة إدارتها؛ '٢' يحدد القدرات والمهارات الهامة المتوفرة في المنظمة كلها ويدرجها في قائمة تضم رصيد المهارات، ولا سيما على جميع المستويات الإشرافية والإدارية والتنفيذية، للموظفين من الفئتين الفنية والخدمات العامة، على حد سواء؛ '٣' يوفر للموظفين ذوي الإمكانات العالية مهام يثبتون فيها قدرتهم على مواجهة التحديات وتوفر لهم التطوير الوظيفي إضافة إلى مناهج تدريب رسمية؛ '٤' يتصدى للتحديات في مجال تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ذاتها على وجه التحديد من قبيل ضمان التوازن الجنساني والجغرافي؛ '٥' يسهل الاحتفاظ بالموظفين الجيدين والمؤهلين. ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين الإدارة من خلال تطوير أفضل الممارسات ونشرها.

## التوصية ٦

ينبغي أن يطلب الرؤساء التنفيذيون في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، من خلال شبكته للموارد البشرية، أن تُعد تقييماً للوضع الراهن بشأن موضوع تخطيط التعاقب في هذه المؤسسات، وتدرج موضوع تخطيط التعاقب في جدول الأعمال لمناقشته باستفاضة في اجتماعات المجلس العادية، بهدف تطوير سياسات وإطار عمل لتخطيط التعاقب، باستخدام المعايير القياسية العامة المتضمنة في هذا التقرير، لكي تعتمدها منظومة الأمم المتحدة.

## زاي - انخفاض السن الإلزامية للتقاعد

٥٣ - السن الإلزامية لإنهاء الخدمة و/أو سن التقاعد العادية في منظومة الأمم المتحدة هي ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة، باستثناء منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، التي حددتها بسن

٦٢ سنة. وسن التقاعد العادية التي يحق للمتقاعد لدى بلوغها الحصول على استحقاقات التقاعد كاملة هي ٦٠ سنة، أو ٦٢ سنة للمشارك الذي يبدأ اشتراكه أو يعاد بدؤه بتاريخ ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ أو بعد ذلك التاريخ، حسبما ورد في النظام الأساسي للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة وصيغته المعدلة بموجب قرار الجمعية العامة ١٩٩/٤٤ المؤرخ في ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٨<sup>(١١)</sup>. أما السن الإلزامية لإنهاء الخدمة فهي السن التي لا يمكن بعدها إبقاء الموظف بصورة عادية في الخدمة العاملة، وتنظيمها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بنظائرها الأساسي والإداري للموظفين.

٥٤ - وكان قرار الجمعية العامة ١٩٩/٤٤، الذي زادت بمقتضاه سن التقاعد العادية إلى ٦٢ سنة، جزءاً من مجموعة تدابير ترمي إلى استعادة التوازن الإكتواري للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، لضمان حصول المتقاعدين على مستوى مرضٍ من الاستحقاقات من الصندوق. وقد أُتخذ هذا القرار في المقام الأول لأسباب مالية، وإن اتخذت في الاعتبار أيضاً تطورات معينة في المكونات الديمغرافية لقوة العمل. وبالنظر إلى أن الحالة المالية للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة مستقرة وراسخة في الوقت الحاضر، ليس من المتوقع أن تنشأ ضرورة لزيادة الاشتراكات في الصندوق عن طريق زيادة سن التقاعد العادية.

٥٥ - وبالرغم من حالة الصندوق المالية المستقرة، يعتقد المفتشون أن هناك حاجة إلى إجراء استعراض شامل لأنظمة التقاعد الحالية، التي تقرر على أساس الأوضاع الديمغرافية والاجتماعية التي سادت وقت إنشاء صندوق المعاشات التقاعدية، لتحديد ما إذا كان يلزم إجراء تغيير في السن الإلزامية لإنهاء الخدمة. وربما يكون الاستعراض ضرورياً في الوقت الحاضر بسبب التغييرات الاجتماعية والديمغرافية الهامة التي حدثت، والتي تؤثر بصورة مباشرة في سوق العمل وفي أنظمة المعاشات التقاعدية على الصعيد العالمي. فقد حدثت زيادة كبيرة في العمر المتوقع عند سن الستين أطالت بالتالي من المرحلة المنتجة في عمر الموظفين الفنين. وليس من المحتمل أن يكون معظم الموظفين في سن ٦٠ أو ٦٢ قد بلغوا حد النهاية في حياتهم المهنية المنتجة والمفيدة والفعالة، بل ويمكنهم أن يظلوا يمثلون أصلاً من أصول منظمتهم. وفي هذا السياق، ربما يكون من المفيد استعراض الأسس الموضوعية لسن إنهاء الخدمة المقررة والأسس الموضوعية لتغيير سن التقاعد العادية. ويشير هذا السؤال مجموعة واسعة النطاق من ردود الفعل بين أفرقة إدارة الموارد البشرية في المنظمات، تتراوح ما بين الرفض الصارم لمبدأ

(١١) المرفق الأول بالقرار.

السن الإلزامية لإنهاء الخدمة حسب ما هو محدد في الوقت الحاضر، والانعدام الملحوظ لوجود أي مشكلة في النظام الحالي.

٥٦ - فضلاً عن ذلك، فإن سن التقاعد العادية وهي ٦٠ أو ٦٢ سنة في منظومة الأمم المتحدة منخفضة، بالمقارنة مع منظمات أخرى دولية أو إقليمية وكثير من الحكومات الوطنية. فسن التقاعد في معظم المنظمات الدولية خارج منظومة الأمم المتحدة، مثل المفوضية الأوروبية ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا والبنك الدولي، هي ٦٥ سنة. وسن التقاعد لجميع الموظفين في معظم بلدان منظمة الأمن والتعاون في أوروبا هي أيضاً ٦٥ سنة، وتعمل بلدان أخرى غير البلدان الأعضاء في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا في الوقت الحاضر على زيادة سن التقاعد إلى ٦٥ سنة. وفي ألمانيا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية تحدد سن التقاعد عند ٦٧ سنة، أو سيجري رفعها إلى هذا الحد. بيد أن سن التقاعد في البلدان النامية أقل من ذلك، بسبب انخفاض العمر المتوقع في هذه البلدان<sup>(١٢)</sup>.

٥٧ - وتجري حالياً إصلاحات في عدد من الأنظمة الوطنية للمعاشات التقاعدية. وتحت هذه الإصلاحات في جزء منها عن الجهود الطويلة الأجل للمحافظة على استدامة أنظمة المعاشات التقاعدية، وفي جزء آخر عن الحالة الاجتماعية والديمقراطية الآخذة في التغيير. والمحالات الرئيسية لهذه الجهود الإصلاحية هي: الزيادة المستمرة في اشتراكات المعاشات التقاعدية، وعدم تشجيع التقاعد المبكر، وزيادة سن التقاعد العادية، والتغييرات في عدد السنوات المستخدمة في حساب استحقاقات المعاشات التقاعدية، ونقل الأخطار بصورة جزئية من رب العمل إلى الموظف، وزيادة المكافأة على الاستمرار في العمل، وما إلى ذلك. وتُبدل جهود للتفريق فيما بين سن التقاعد العادية والسن الإلزامية لإنهاء الخدمة. ويؤدي تحسين الصحة البدنية والعقلية، وإطالة فترة قدرة الأشخاص في فئات العمر الأكبر سناً على العمل، دوراً هاماً في هذه الجهود.

٥٨ - وأي تغييرات تطرأ على نظام المعاشات في منظومة الأمم المتحدة ستكون بطبيعتها طويلة الأجل، وتتطلب النظر فيها بعناية وبصورة شاملة قبل اتخاذ أي قرار بشأنها. وفي الوقت الحاضر، وحسبما أوضحت الدراسات الإكتوارية التي أعدها مؤخراً الصندوق

(١٢) التوقعات السكانية في العالم: تنقيح عام ٢٠٠٤.

المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة<sup>(١٣)</sup>، لا توجد حاجة طارئة ملحة لإجراء تغييرات من منظور الاستدامة المالية للصندوق.

٥٩ - ويتعين على منظومة الأمم المتحدة أن تعالج مسألة انخفاض السن الإلزامية لإنهاء الخدمة/التقاعد لتضمن استخدام الموارد البشرية المتاحة لها استخداماً ملائماً وعلى أرشد نحو ممكن. ويُدرك المفتشون مدى تعقيد هذه المسألة، والنتائج الممكنة المترتبة عليها في نظام المعاشات وأثرها على سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات المشاركة. بيد أن رأي المفتشين الراسخ أن الوقت قد حان لكي تتخذ الجمعية العامة خطوات تفضي إلى إجراء استعراض، بمشاركة مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية، يهدف إلى دراسة الاتجاهات الحالية في حالات التقاعد في منظومة الأمم المتحدة وفي سوق العمل الدولية، مع النظر على النحو الواجب في زيادة العمر المتوقع عند ٦٠ سنة والاستخدام الكفؤ للموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة. ومن شأن زيادة السن الإلزامية لإنهاء الخدمة أن تخفض أيضاً الالتزامات الطويلة الأجل لنظام التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، ومن ثم تخفض أيضاً اشتراكات الدول الأعضاء، وتزيد تحسين استدامة صندوق المعاشات التقاعدية. وينبغي أن يركز الاستعراض على إمكانية تغيير السن الإلزامية الحالية لإنهاء الخدمة في منظومة الأمم المتحدة. ويقصد بتنفيذ التوصية التالية تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، وسوف يحقق وفورات مالية كثيرة بصورة متكررة.

## التوصية ٧

ينبغي أن تطلب الجمعية العامة من الأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يجري استعراضاً، بمشاركة مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية، بشأن إمكانية تغيير السن الإلزامية لإنهاء الخدمة نظراً لعدد حالات التقاعد الوشيكة في منظومة الأمم المتحدة، مع إيلاء الاعتبار الواجب لزيادة العمر المتوقع عند سن ٦٠.

(١٣) تقرير مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة عن التقييم الإكتواري الثامن والعشرين للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، JSPB/53/R.4.

## حاء - الأنظمة والممارسات الصارمة المتعلقة بتوظيف المتقاعدين

٦٠ - يحدد الأمر الإداري ST/AI/2003/8 وتنظم أحكامه بالتفصيل عملية استبقاء الموظفين في الخدمة في الأمم المتحدة بعد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة، واستخدام المتقاعدين، بما في ذلك المعايير، والإجراءات، والشروط العامة، والترتيبات التعاقدية. وتوجد تعليمات مماثلة في مؤسسات أخرى بمنظومة الأمم المتحدة. ويمثل الاحتفاظ بالموظفين في الخدمة بعد تجاوزهم السن الإلزامية لإنهاء الخدمة استثناء من أحكام النظام الأساسي للموظفين، ولا يُمنح عادة إلا في حالة عدم تحديد موظف بديل مناسب في الوقت الملائم. ويعني ذلك ضمناً أن الشرط المسبق هو عدم توفر مرشح مؤهل، لمصالح المنظمة وما إذا كانت بحاجة إلى الخبرة والدراية الفنية لشخص معين بعد بلوغه سن التقاعد العادية.

٦١ - ووفقاً للأنظمة المعمول بها حالياً، لا يجوز لأي موظف سابق يتلقى استحقاقات معاش تقاعدي من الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة أن يتلقى أجراً يزيد عن ٢٢ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة لقاء عمل يؤديه و/أو خدمات يؤديها خلال فترة سنة تقويمية، ولا ينبغي أن تتجاوز مدة خدمته الإجمالية ستة أشهر في كل سنة تقويمية. وحدد هذا السقف لموظفي دوائر اللغات بالمكافئ النقدي عن العمل لمدة ١٢٥ يوماً في أي سنة تقويمية. ويشكل هذا السقف عقبة أمام الاستخدام الكفؤ لخبرات الموظفين المتقاعدين المؤهلين في منظومة الأمم المتحدة. وبسبب القيود التي يفرضها الحد المالي، قد يتعذر توظيف موظفين سابقين، تتوفر لديهم الخبرة وتقاعدوا برتب عالية، لمدة زمنية كافية. ومع زيادة عدد الموظفين المتقاعدين وزيادة احتياجات الاستبدال المتوقعة، قد يصبح الطلب قريباً على توظيف المتقاعدين أمراً حتمياً.

٦٢ - وفي كثير من المنظمات تتسبب هذه الأنظمة في خلق صعوبات وفي الحد من إمكانية استخدام خبرات الموظفين السابقين الأكثر تأهيلاً. وبغية إعادة تعيين المتقاعدين المؤهلين في الخدمة، تلجأ بعض المنظمات إلى طرق توظيف غير مباشر، مثل التعاقد من الباطن عن طريق شركات استشارية أو كيانات أخرى اقتصادية أو قانونية، على نحو غالباً ما يكون أكثر كلفة. وفي هذه الحالات يُمنح العقد لرب عمل، الذي يستعين بدوره بخدمات المتقاعدين. وربما يكون التوظيف على هذا النحو صحيحاً من الناحية القانونية، ولكنه يتناقض مع روح القواعد المعمول بها، ومن ثم، أصبحت هذه الممارسات موضع تساؤل.

٦٣ - ويعتقد المفتشون أن وضع حدود مالية غير مرنة لتوظيف المتقاعدين لا يفيد كثيراً، وينبغي النظر في خيارات شتى، من قبيل زيادة الحد الأقصى المالي، حسبما ذكر في الفقرة ٦١ أعلاه، أو تحديد عدد محدود من الأشهر لعمل المتقاعدين بغض النظر عن الرواتب

النهائية التي سيحصلون عليها. وربما تسهّل هذه الخيارات توظيف الموظفين السابقين الأكثر خبرة وذوي المؤهلات العالية، وسوف تستفيد المنظمات من خبراتهم المفيدة التي تتناسب تكلفتها مع فعاليتها. ويقصد بتنفيذ التوصية التالية تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية ومساعدة المنظمات في تخفيف نتائج الموجة المقبلة من حالات التقاعد.

## التوصية ٨

ينبغي أن يستعرض الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتنسيق مع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق ولجنة الخدمة المدنية الدولية، التنظيمات والحدود المالية القائمة حالياً ذات الصلة بتوظيف المتقاعدين، بهدف زيادة مرونتها، وأن يقدموا اقتراحاً ملائماً في هذا الشأن إلى هيئة الإدارة الخاصة بكل منهم.

## طاء - الآثار المالية المترتبة على زيادة عدد حالات تقاعد الموظفين

٦٤ - توفر منظومة الأمم المتحدة للموظفين المتقاعدين المستوفين لشروط تأهيل معينة تغطية طبية وتغطية لأضرار الأسنان بعد نهاية الخدمة، فضلاً عن استحقاقات أخرى في فترة ما بعد نهاية الخدمة، مثل الإجازات السنوية المتراكمة ومنحة العودة إلى الوطن. والمبالغ المستحقة عن الإجازات السنوية المتراكمة ومنحة العودة إلى الوطن تُدفع عادةً وتصرف وقت إنهاء خدمة الموظف. وتدفع هذه الدفعات مرة واحدة ولا يترتب عليها أثر تراكمي في المنظمات بعد وقت نهاية الخدمة. وبالرغم من الاتجاه المتزايد في حالات التقاعد من المحتمل أن تزيد هذه الالتزامات، ذات القيمة المطلقة المنخفضة نسبياً بالمقارنة مع تكاليف الموظفين السنوية، والمتوخاة في عملية الميزنة.

٦٥ - وتترتب على الالتزامات المتراكمة في استحقاقات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة آثار مالية كبيرة في المنظمات، وسوف تزيد أضعافاً مضاعفة مع زيادة عدد حالات التقاعد. وإضافة إلى تكلفة قسط التأمين الذي تدفعه المنظمة لتغطية المتقاعدين في المستقبل، تتعلق القضية الرئيسية لبرنامج التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة بالتزاماته المتراكمة والتمويل. وتمثل الالتزامات المتراكمة لبرنامج التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، القيمة الحالية للاستحقاقات في المستقبل التي قدم لها الموظفون العاملون والمتقاعدون خدمات بالفعل. وابتداءً من ستينات القرن الماضي، عندما بدأ برنامج التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في منظومة الأمم المتحدة، ما فتئ عدد المشتركين في زيادة مطردة. ومع زيادة عدد حالات التقاعد، سوف تزيد العضوية. كما تضاعفت كثيراً التكلفة ذات الصلة بتقديم تغطية التأمين

الصحي للمتقاعدين بسبب تصاعد التكاليف الطبية وزيادة استخدام الخدمات. وحسبما ورد في تقرير الأمين العام، زادت معدلات عدد المقيدون في التأمين الصحي بعد نهاية الخدمة إلى أكثر من الضعف منذ فترة الستين ١٩٨٤-١٩٨٥ وحتى نهاية فترة الستين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وزادت الاستحقاقات الطبية المدفوعة إلى زهاء ١٠ أمثال خلال الفترة نفسها<sup>(٤)</sup>. ومن المتوقع أن تتخذ التكلفة الشاملة للرعاية الطبية للمتقاعدين اتجاهاً تصاعدياً في المستقبل مع زيادة حالات التقاعد وزيادة العمر المتوقع لحياة المتقاعدين.

٦٦ - واستناداً إلى الدراسات الاكتوارية، تدل التقديرات على أن الالتزامات المتراكمة لتغطية التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة لمنظومة الأمم المتحدة كلها للفترة حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ بلغت زهاء ٤ بلايين من دولارات الولايات المتحدة حسبما ورد في تقرير الأمين العام المذكور أعلاه. وتوضح الاتجاهات التاريخية أن الالتزامات سوف تزيد بدرجة كبيرة في المستقبل. وسلّمت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٥/٦٠، بالالتزامات الأمم المتحدة بالاستحقاقات المتراكمة بعد نهاية الخدمة وطلبت اتخاذ خطوات للكشف عن هذه الالتزامات وإدراجها في البيانات المالية للأمم المتحدة.

٦٧ - ولا يعتزم المفتشون إجراء مناقشة مفصلة لتكلفة برامج التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة والقضايا ذات الصلة بها، غير أنهم يرغبون في الإشارة إلى أن الوحدة أتمت وأدرجت في برنامج عملها تقريراً عن تغطية التأمين الصحي لموظفي منظومة الأمم المتحدة. وسوف يقدم هذا التقرير اقتراحات للمنظمات بشأن طريقة تناول المشاكل التي تواجهها برامج التأمين الصحي في المنظمات جراء تصاعد تكاليف التأمين الصحي، وضرورة أن تضمن هذه المنظمات تغطية التأمين الصحي لموظفيها العاملين ولتقاعديها ولمن يعولونهم. بيد أن المفتشين يرون أنه من الضروري توجيه اهتمام الدول الأعضاء إلى الزيادة القادمة في عدد حالات التقاعد التي سوف تؤدي إلى زيادة التعجيل بنمو التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وزيادة العبء المالي المتصل به.

(٤) A/60/540 and Corr.1، المرفق الرابع، الفقرة ٩.

## المرفق الأول

## عدد الموظفين حسب الفئة والموقع التنظيمي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤

المقر			مكاتب دائمة أخرى			المشروع			المجموع		
الفئة الفنية	فئة	المجموع	النسبة المئوية	الفئة الفنية	فئة الخدمات	المجموع	النسبة المئوية	الفئة	فئة الخدمات	المجموع	النسبة المئوية
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج											
الأمم المتحدة	٢٢٦٦	٢٦٢٦	٤٨٩٢	٣١	٤٠١٤	٦٣١٧	١٠٣٣١	٦٦	٣١٥	صفر	٣١٥
الأونروا	٦٣	٧	٧٠	٥٣	٤٦	٢	٤٨	٣٦	١٥	صفر	١٥
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	٥٥١	٤٢٠	٩٧١	٢٠	٩٣٩	٢٩٣٨	٣٨٧٧	٨٠	صفر	صفر	صفر
برنامج الأغذية العالمي	٤٦٠	٣٢٩	٧٨٩	٢٩	صفر	١١٩٧	١١٩٧	٤٣	٧٧٥	٢١	٧٥٤
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٤٩٠	٣٢٣	٨١٣	١٧	١٠٠٨	٢٨٦٦	٣٨٧٤	٨٣	صفر	صفر	صفر
صندوق الأمم المتحدة للسكان	١٥٠	١١٨	٢٦٨	٢٥	٢٣١	٥٧٨	٨٠٩	٧٥	صفر	صفر	صفر
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	٧٩	٨٣	١٦٢	٢٨	٢٥١	١٦١	٤١٢	٧٢	صفر	صفر	صفر
اليونيسيف	٤٩٢	٣١٨	٨١٠	١٤	٢١١	٢٠٣	٤١٤	٧	٣١٨٧	١٣١٢	٤٤٩٩
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية											
منظمة العمل الدولية	٥١٥	٥٩٤	١١٠٩	٤٤	٢١٢	٥٠٣	٧١٥	٢٨	٣٩٢	٣٢٥	٣٢٥
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	١٠٨٠	١١٠٩	٢١٨٩	٥٩	٣١٤	٨٢٣	١١٣٧	٣٠	٢٧٠	١٣٣	١٣٣
اليونسكو	٧٢٠	٧٩٤	١٥١٤	٦٦	٣١٨	٤٤٠	٧٥٨	٣٣	١٠	صفر	١٠
منظمة الطيران المدني الدولي	٢٤١	٣٦٥	٦٠٦	٧٠	٨٥	١٠٤	١٨٩	٢٢	٧٥	٠	٧٥
منظمة الصحة العالمية	٧٩١	٧٣٤	١٥٢٥	٣٧	٥٣٣	١٢٩٥	١٨٢٨	٤٤	٧٩٢	٣٧٤	٤١٩
الاتحاد الريدي العالمي	٦٧	٨٩	١٥٦	١٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
الاتحاد الدولي للاتصالات	٣٠٤	٤٨٣	٧٨٧	٩٤	٢٠	٢٠	٤٠	٥	١	١	٧
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	١١٩	١٤٣	٢٦٢	٩٦	٥	٤	٩	٣	٢	صفر	٢
المنظمة البحرية الدولية	١٣٢	١٦٩	٣٠١	٩١	صفر	صفر	صفر	صفر	٣١	٢١	١٠
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	٤٤٧	٤٨١	٩٢٨	٩٩	٦	١	٧	١	صفر	صفر	صفر
اليونيدو	٢١٢	٣٢٩	٥٤١	٧٩	٤٩	٥٨	١٠٧	١٦	٣٩	٧	٣٢
منظمة السياحة العالمية	٣٨	٥٨	٩٦	١٠٠	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٩٣٢	١١٢١	٢٠٥٣	٩٧	٣٨	٣٤	٧٢	٣	صفر	صفر	صفر
المجموع	١٠١٤٩	١٠٦٩٣	٢٠٨٤٢	٣٨	٨٢٨٠	١٧٥٤٤	٢٥٨٢٤	٤٨	٧٦٨٢	٤٢٧٥	٣٤٠٧

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

## المرفق الثاني

توزيع الموظفين الفنيين حسب الرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤<sup>(١٥)</sup>

المقر ومكاتب دائمة أخرى

المنظمة	ف-١	ف-٢	ف-٣	ف-٤	ف-٥	مد-١	مد-٢	وكيل الأمين العام	المجموع
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج									
الأمم المتحدة	(١) ٥٨	(١٢) ٧٧٩	(٣١) ١٩٣٠	(٣١) ١٩٠٦	(١٦) ١٠٠٩	(٦) ٣٧٦	(٢) ١٣٧	(١) ٨٥	(١٠٠) ٦٢٨٠
الأونروا	(٢) ٢	(١١) ١٢	(١١) ١٢	(٣٨) ٤٢	(٢١) ٢٣	(١٤) ١٥	(١) ١	(٢) ٢	(١٠٠) ١٠٩
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	(١) ٩	(١٤) ٢٠٧	(٣٥) ٥٢٨	(٣٠) ٤٤٦	(١٤) ٢٠٩	(٥) ٧٢	(١) ١٦	(٠) ٣	(١٠٠) ١٤٩٠
برنامج الأغذية العالمي	(٣) ١٦	(١٨) ٨٤	(٢٤) ١١٢	(٢٣) ١٠٥	(١٩) ٨٦	(٧) ٣١	(٥) ٢١	(١) ٥	(١٠٠) ٤٦٠
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	(٢) ٢٩	(١٦) ٢٣٩	(١٧) ٢٦٦	(٢٣) ٣٥٠	(٢٣) ٣٤٣	(١٣) ١٨٨	(٥) ٧٢	(١) ١١	(١٠٠) ١٤٩٨
صندوق الأمم المتحدة للسكان	(٣) ١٢	(١١) ٤٣	(٩) ٣٤	(٢١) ٨٠	(٣٩) ١٤٩	(١٣) ٤٨	(٣) ١٢	(١) ٣	(١٠٠) ٣٨١
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	(٠) ٠	(١٠) ٣٤	(١٩) ٦٢	(٢٦) ٨٥	(٣٢) ٢٠٧	(٩) ٣٠	(٣) ١٠	(١) ٢	(١٠٠) ٣٣٠
اليونيسيف	(٠) ٢	(١٥) ١٠٧	(١٩) ١٣١	(٣٠) ٢٠٩	(٢٢) ١٥٨	(١٠) ٧٠	(٣) ٢٠	(١) ٦	(١٠٠) ٧٠٣
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية									
منظمة العمل الدولية	(٠) ٠	(٢) ١٢	(١٧) ١٢٦	(٢٩) ٢١٢	(٣٨) ٢٨٠	(٩) ٦٧	(٣) ١٩	(٢) ١١	(١٠٠) ٧٢٧
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	(٢) ٢١	(١٣) ١٧٥	(١٩) ٢٦٢	(٢٩) ٤٢٠	(٢٤) ٣٢٩	(٩) ١٢٧	(٣) ٤٥	(١) ١٥	(١٠٠) ١٣٩٤
اليونسكو	(٤) ٤٤	(٢١) ٢١٦	(٢٤) ٢٥٠	(٢٠) ٢١٢	(٢٠) ٢٠٣	(٧) ٧٠	(٣) ٣٢	(١) ١١	(١٠٠) ١٠٣٨
منظمة الطيران المدني الدولي	(٠) ١	(١٤) ٢٢	(٢٣) ٦١	(٣٥) ١٥٦	(٢٤) ٥٢	(٣) ١٧	(١) ٥	(٠) ٢	(١٠٠) ٣٢٦
منظمة الصحة العالمية	(٠) ١	(٧) ٨٧	(١٦) ٢١٨	(٢٢) ٢٩٢	(٣٧) ٤٨٣	(١٣) ١٧٤	(٣) ٤٥	(٢) ٢٤	(١٠٠) ١٣٢٤
الاتحاد البريدي العالمي	(٠) ٠	(٦) ٤	(٣٤) ٢٣	(٣٤) ٢٢	(١٢) ٨	(١٠) ٧	(٤) ٣	(٠) ٠	(١٠٠) ٦٧
الاتحاد الدولي للاتصالات	(٢) ٦	(١٢) ٣٩	(٢٨) ٩٣	(٢) ٨٤	(٢٥) ٨٠	(٤) ١٤	(١) ٣	(٢) ٥	(١٠٠) ٣٢٤
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	(٠) ٠	(٢) ٢	(١٠) ١٣	(٣٣) ٤٠	(٣٥) ٤٤	(١٠) ١٢	(٨) ١٠	(٢) ٣	(١٠٠) ١٢٤
المنظمة البحرية الدولية	(٠) ٠	(١٤) ١٩	(١٩) ٢٥	(٢١) ٢٨	(٢٩) ٣٨	(١١) ١٥	(٥) ٦	(١) ١	(١٠٠) ١٣٢
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	(٠) ١	(١٥) ٦٦	(٢٣) ١٠٣	(٢٦) ١٢٣	(٢٠) ٨٩	(١٠) ٤٧	(٤) ١٧	(٢) ٧	(١٠٠) ٤٥٣
اليونيدو	(١) ٢	(٩) ٢٣	(٢٣) ٦٠	(٢٥) ٦٦	(٢٩) ٧٥	(١١) ٢٩	(٢) ٥	(٠) ١	(١٠٠) ٢٦١
منظمة السياحة العالمية	(١٣) ٥	(٢٤) ٩	(٢٤) ٩	(٣٤) ١٣	(٥) ٢	(٠) ٠	(٠) ٠	(٠) ٠	(١٠٠) ٣٨
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	(٠) ٤	(٧) ٦٥	(٣٠) ٢٨٨	(٣٥) ٣٣٦	(٢٤) ٢٣٣	(٣) ٣٣	(٠) ٤	(١) ٧	(١٠٠) ٩٧٠
المجموع	(١) ٢١٣	(١٢) ٢٢٥٤	(٢٥) ٤٦٠٦	(٢٨) ٥٢٦٧	(٢٦) ٤٠٠٠	(٨) ١٤٤٢	(٣) ٤٨٣	(١) ٢٠٤	(١٠٠) ١٨٤٢٩

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

(١٥) النسبة المئوية مقربة ومذكورة بين قوسين.

## المرفق الثالث

توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر في المقر وفي مكاتب دائمة أخرى في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤<sup>(١٦)</sup>

المنظمة	أقل من ٣٠ سنة	٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٤٥ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة	٥٥ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة	٦٠ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة	٦٥ سنة فأكثر	المجموع
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج										
الأمم المتحدة	(٣) ١٦٥	(١٠) ٦٤٥	(١٣) ٨٢٤	(١٧) ١٠٥١	(١٧) ١٠٤٠	(١٩) ١٢١٢	(١٧) ١٠٨٨	(٤) ٢٣١	(٠) ٢٤	(١٠٠) ٦٢٨٠
الأونروا	(٣) ٣	(١٠) ١١	(١٨) ٢٠	(١٤) ١٦	(١٧) ١٨	(١٦) ١٧	(١٨) ٢٠	(٣) ٣	(١) ١	(١٠٠) ١٠٩
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	(٣) ٤١	(١٢) ١٧٩	(١٥) ٢٣٠	(١٧) ٢٥٩	(٢٢) ٣٠٩	(١٨) ٢٧٢	(١٢) ١٨٠	(١) ١٩	(٠) ١	(١٠٠) ١٤٩٠
برنامج الأغذية العالمي	(٧) ٣٣	(١٧) ٧٦	(١٩) ٨٨	(١٧) ٧٨	(١٧) ٧٩	(١٢) ٥٥	(٩) ٤٢	(٢) ٩	(٠) ٠	(١٠٠) ٤٦٠
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	(٦) ٨٢	(١٧) ٢٥٤	(١٣) ٢٠٢	(١٤) ٢١٦	(١٨) ٢٧١	(١٧) ٢٥٠	(١٣) ١٩٢	(٢) ٣٠	(٠) ١	(١٠٠) ١٤٩٨
صندوق الأمم المتحدة للسكان	(٥) ٢٠	(١٣) ٤٦	(٨) ٣١	(١) ٤١	(١٦) ٦٢	(٢٣) ٨٨	(٢٠) ٧٦	(٤) ١٧	(٠) ٠	(١٠٠) ٣٨١
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	(٣) ٩	(٨) ٢٧	(١٥) ٥١	(١٥) ٥١	(٢٠) ٦٥	(١٩) ٦٢	(١٥) ٥١	(٤) ١٢	(١) ٢	(١٠٠) ٣٣٠
اليونيسيف	(٢) ١٤	(١٠) ٧٢	(١٦) ١٠٩	(١٦) ١١٢	(١٥) ١٠٨	(٢٠) ١٣٨	(١٧) ١٢٠	(٤) ٢٨	(٠) ٢	(١٠٠) ٧٠٣
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية										
منظمة العمل الدولية	(١) ٤	(٦) ٤١	(١٠) ٧٣	(١٣) ٩٦	(١٨) ١٣٤	(٢٢) ١٥٩	(٢٥) ١٨٤	(٥) ٣٥	(٠) ١	(١٠٠) ٧٢٧
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	(٢) ٣٠	(٩) ١٢٦	(١٠) ١٤٣	(١٤) ١٨٩	(١٧) ٢٢٩	(١٩) ٢٦٥	(٢٢) ٣٠٦	(٧) ١٠١	(٠) ٥	(١٠٠) ١٣٩٤
اليونسكو	(٤) ٤٢	(١٠) ١٠٧	(١٣) ١٣٧	(١١) ١١٨	(١٣) ١٣٨	(٢٠) ٢٠٧	(٢٥) ٢٤٧	(٤) ٤١	(٠) ١	(١٠٠) ١٠٣٨
منظمة الطيران المدني الدولي	(١) ٣	(٣) ٩	(٦) ١٩	(٩) ٢٨	(١٩) ٦١	(٢٢) ٧٢	(٢٨) ٩٤	(١٢) ٣٩	(٠) ١	(١٠٠) ٣٢٦
منظمة الصحة العالمية	(١) ١٩	(٥) ٧١	(١٠) ١٣٤	(١٦) ٢١٥	(٢٠) ٢٦٠	(٢٣) ٢٩٦	(٢٢) ٢٨٨	(٣) ٣٩	(٠) ٢	(١٠٠) ١٣٢٤
الاتحاد البريدي العالمي	(١) ١	(٧) ٥	(١٠) ٧	(١٨) ١٢	(١٢) ٨	(٢٦) ١٧	(٢٣) ١٥	(٣) ٢	(٠) ٠	(١٠٠) ٦٧
الاتحاد الدولي للاتصالات	(٢) ٦	(١٢) ٣٨	(١٤) ٤٥	(١٥) ٤٨	(١٤) ٤٥	(٢١) ٧٠	(٢٠) ٦٥	(٢) ٦	(٠) ١	(١٠٠) ٣٢٤
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	(٠) ٠	(٠) ٠	(٣) ٤	(٧) ٩	(١٢) ١٥	(٢٦) ٣٢	(٣٦) ٤٥	(١٤) ١٧	(٢) ٢	(١٠٠) ١٢٤
المنظمة البحرية الدولية	(٢) ٣	(٥) ٧	(٨) ١١	(١١) ١٤	(١٧) ٢٢	(٢٣) ٣١	(٢٣) ٣٠	(١٠) ١٣	(١) ١	(١٠٠) ١٣٢
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	(٣) ١٢	(٧) ٣١	(١٧) ٧٦	(٢٢) ٩٩	(١٩) ٨٨	(١٥) ٦٩	(١٢) ٥٤	(٥) ٢٤	(٠) ٠	(١٠٠) ٤٥٣
اليونيدو	(٢) ٥	(٦) ١٤	(١٠) ٢٧	(١٣) ٣٥	(١٦) ٤١	(٢٠) ٥٣	(٢٨) ٧٤	(٤) ١١	(٠) ١	(١٠٠) ٢٦١
منظمة السياحة العالمية	(٣) ١	(٥) ٢	(١٣) ٥	(٨) ٣	(٨) ٣	(٣٢) ١٢	(٢٩) ١١	(٣) ١	(٠) ٠	(١٠٠) ٣٨
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	(١) ١٤	(٦) ٥٨	(٩) ٨٤	(١٤) ١٣٤	(٢١) ١٩٩	(٢٢) ٢١١	(٢٠) ١٩٧	(٧) ٧٠	(٠) ٣	(١٠٠) ٩٧٠
المجموع	(٢) ٥٠٧	(١٠) ١٨١٩	(١٣) ٢٢٢٠	(١٦) ٢٨٢٤	(١٧) ٢١٩٥	(١٩) ٣٥٨٨	(١٨) ٢٣٧٩	(٤) ٧٤٨	(٠) ٤٩	(١٠٠) ١٨٤٦٩

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

(١٦) النسبة المئوية مقربة ومذكورة بين قوسين.

## المرفق الرابع

توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر والرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤

الفئة العمرية (سنوات)	١-ف	٢-ف	٣-ف	٤-ف	٥-ف	١-مد	٢-مد	وكيل الأمين العام	المجموع
أقل من ٣٠ سنة	١٠٩	٤٩٠	٨٠	١	صفر	صفر	صفر	صفر	٦٨٠
٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	٩٨	١٢٤٥	٨٤١	١٧٣	١٤	صفر	صفر	صفر	٢٣٧١
٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٢١	٤٧٥	١٣٥٨	٨٤٣	١٧٣	١١	صفر	صفر	٢٨٨١
٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٩	٢٤٧	١٢٠٩	١٤١٢	٥٧٣	٨٩	١٥	٦	٣٥٦٠
٤٥ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	١٥	١٩٩	٨٤٨	١٥٣٧	١٠٨٤	٢٨٠	٤٧	١١	٤٠٢١
٥٠ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة	١١	١٤١	٧٣٨	١٤١٥	١٤٧٦	٤٦٦	١٥٨	٤٣	٤٤٤٨
٥٥ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة	١٥	١٠٦	٤٢٨	١١٥١	١٤٣٧	٦٣٧	٢٢٨	٧٢	٤٠٧٤
٦٠ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة	٤	١١	٦٣	١٨٨	٣٣٦	١٤٩	٩٣	٦١	٩٠٥
٦٥ سنة وأكثر	صفر	صفر	١	١	١٦	٩	٦	٣٣	٦٦
المجموع	٢٨٢	٢٩١٤	٥٥٦٦	٦٧٢١	٥١٠٩	١٦٤١	٥٤٧	٢٢٦	٢٣٠٠٦

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

(١٧) يشمل الجدول المنظمات الـ ٢٨ جميعها في النظام الموحد للأمم المتحدة، فحسب بل أيضاً المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة.

## المرفق الخامس

## متوسط عمر الموظفين ومتوسط العمر عند دخول الخدمة

متوسط العمر عند دخول الخدمة			متوسط عمر الموظفين			المنظمة
المتوسط	فئة الخدمات العام	الفئة الفنية	المتوسط	فئة الخدمات العام	الفئة الفنية	
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج						
٣٣,١	٣١,٩	٣٥,٠	٤٥,٩	٤٥,٤	٤٦,٢	الأمم المتحدة
٣٣,٣	٣٣,١	٣٣,٦	٤٢,٦	٤١,٢	٤٥,٤	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
٣٦,٧	٣٢,٣	٣٩,٦	٤٥,١	٤٣,٢	٤٦,٣	موندل الأمم المتحدة
٣٧,٥	٣٤,٠	٣٨,٢	٤٤,٧	٤٧,٠	٤٤,٣	برنامج الأمم المتحدة الإثني
٣٦,٦	٣٥,٩	٣٧,٩	٤٤,٥	٤٣,٦	٤٦,٩	صندوق الأمم المتحدة للسكان
٣٥,٠	٣٣,٠	٣٦,٠	٤٤,٠	٤٣,٠	٤٤,٥	اليونيسيف
٣٦,٠	٣٢,٠	٣٧,٠	٤٤,٠	٤٣,٠	٤٤,٠	برنامج الأغذية العالمي
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية						
٣٤,٦	٣١,٨	٣٧,٧	٤٥,٦	٤٧,١	٤٤,٣	منظمة العمل الدولية
٣٩,٨	٣٤,٦	٤٣,٥	٤٧,٩	٤٦,٨	٤٩,٤	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
٣٨,٠	٣٦,٠	٣٨,٠	٤٧,٠	٤٦,٠	٤٧,٠	اليونسكو
بيانات قيد التحقق			٤٨,٩	٤٧,٢	٥١,٤	منظمة الطيران المدني الدولي
٤٠,٠	٣٧,٠	٤٤,٠	٤٧,٠	٤٥,٠	٤٩,٠	منظمة الصحة العالمية
٣٤,٠	٢٨,٠	٤٥,٠	٤٤,٠	٤٢,٠	٤٧,٠	الاتحاد البريدي الدولي
٣٥,١	٣٣,٤	٣٨,٢	٤٧,١	٤٦,٥	٤٨,٠	الاتحاد الدولي للاتصالات
٤٣,٦	٤٠,٠	٤٤,٨	٤٨,٩	٤٦,٥	٥١,٥	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٣٧,٠	٣٦,٢	٣٨,٠	٤٨,٤	٤٧,٥	٤٩,٤	المنظمة البحرية الدولية
غير متاح	غير متاح	٤٠,٢٥	٤٤,١	٤٣,٦	٤٤,٧	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
٤٢,٠	٣٩,٠	٤٣,٠	٤٨,٢	٤٧,٥	٤٩,٦	اليونيدو
غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	منظمة السياحة العالمية
٣٥,٣	٣١,٨	٤٠,٨	٤٦,٩	٤٥,٥	٤٩,٢	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

المصدر: آخر بيانات قدمتها المنظمات في آب/أغسطس ٢٠٠٦.

## المرفق السادس

### عدد الموظفين المتقاعدين وحالات التقاعد المتوقعة

عدد حالات التقاعد المتوقعة					عدد الموظفين المتقاعدين					المنظمة
٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج										
٤١٢	٤٣٥	٣٨٢	٣٠٨	٣٤٧	٣٢١	٣٠٥	٢٩٣	٢٨٠	٢٤١	الأمم المتحدة
١٠٦	٧٥	٦٢	٤٦	٤٤	٣٦	٤٢	٢٢	٢١	٢٣	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
١٩	٣	٣	٥	٣	٨	٧	٦	١	٣	موتل الأمم المتحدة
٦٩	٦٨	٣٨	٤٣	٩	٢٢	٢٢	١٦	٢٦	١٥	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٣٨	٢٤	٢٣	١٦	٨	١٢	١٧	١٢	١١	١١	صندوق الأمم المتحدة للسكان
١٥١	١٣٩	١٢٥	١٠٢	٢٩	١٠	٢٦	٣٥	٣٠	٢٤	اليونيسيف
٣٨	٣١	٢٦	٢٣	١٠	٢١	١٥	١٥	١٢	غير متاح	برنامج الأغذية العالمي
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية										
٦٣	٦٣	٦٠	٦١	٢٥	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	منظمة العمل الدولية
١١٤	١٣٥	١٠٥	٩٢	٩٩	٢٠٥	٢١٧	٢٠٨	٢٥٢	٢٧٥	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
٨٦	٨١	٧٢	٧١	٧١	٩٢	٧٠	٦٣	٧٥	٩٠	اليونسكو
٢٨	٤٣	٢٧	٤١	٣٧	٣٣	٣٠	٢٣	١٨	٢٧	منظمة الطيران المدني الدولي
١٤٩	١٤٧	١٤٢	١٢٨	٣٦	٩١	٨٠	٨٤	٧٠	٩٢	منظمة الصحة العالمية
٧	٤	٩	٤	٨	٨	٦	٥	٦	٤	الاتحاد البريدي الدولي
٤٠	٢٩	١٩	١٦	١٩	٢٤	٤٥	٢٠	٢٧	٢٩	الاتحاد الدولي للاتصالات
١٣	٨	١٦	١٢	٥	١١	٢٥	٥	١٩	١٤	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
١٠	١٠	١٣	١١	١٢	١٧	٣	١٠	١٣	٩	المنظمة البحرية الدولية
غير متاح	٢٣	١٤	٨	١٢	١٧	١٣	٩	١٤	١٣	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
٣٣	٢٩	٣٠	٣٠	٩	٢٢	١٧	٣٨	٣٧	٣٠	اليونيدو
غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	منظمة السياحة العالمية
٥٦	٤٩	٥٣	٥٠	٢٣	٤٨	٦٧	٩٦	٧٠	٥٨	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

المصدر: آخر بيانات قدمتها المنظمات في آب/أغسطس ٢٠٠٦.

