

Distr.: General  
15 February 2008  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثانية والستون

البندان ١٣٣ و ١٣٤ من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

وحدة التفتيش المشتركة

استعراض امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بوصفها أداة للتوظيف

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش

المشتركة المعنون "استعراض امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بوصفها أداة للتوظيف"

(JIU/REP/2007/9).



استعراض امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية  
بوصفها أداة للتوظيف

إعداد

إشيفان بوستا

جيهان ترزي

وحدة التفتيش المشتركة

## استعراض امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بوصفها أداة للتوظيف

JIU/REP/2007/9

## أهم النتائج والاستنتاجات

- استحدثت قرار الجمعية العامة ٣٥/٢١٠ امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية رسمياً في عام ١٩٨٠، وبموجبه تقرر "أن يجري التوظيف عادة في الرتبين ف-١ و ف-٢ عن طريق الامتحانات التنافسية".
- واستعملت الأمانة العامة للأمم المتحدة منذئذ امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية أداة لتوظيف فنيين شبان ذوي مؤهلات عالية في الرتبة ف-٢ في مستوى أول تعيين عن طريق الامتحانات التنافسية التي تتاح للبلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً غير كاف في الأمانة العامة. وهي تتألف من جزأين: الامتحان نفسه، ويشمل امتحاناً كتابياً ومقابلة، وإدارة القائمة والتوظيف. ويدرج المرشحون الذين يجتازون الامتحان بنجاح في قائمة يمكن لمديري البرامج أن يختاروا ويملأوا منها الوظيفة الشاغرة من الرتبة ف-٢.
- ويشمل هذا الاستعراض عملية الامتحان والتوظيف برمتها، بما في ذلك لوائحها وقواعدها وتنفيذها وفعاليتها وكفاءتها من حيث التكلفة، زيادة على تأثيرها على نتائج المنظمة في مجال التوظيف.
- واستناداً إلى ما توصل إليه المفتشان من نتائج، خلص إلى أن الامتحانات التنافسية تخدم عموماً الأهداف التي تحددها الجمعية العامة خدمة جيدة. فهي تمد المنظمة بموظفين فنيين ذوي مؤهلات عالية لشغل وظائف في مستوى أول تعيين. وهذه الامتحانات أداة مفيدة وموضوعية وتنافسية لتحديد مقدمي الطلبات الذين يتمتعون بمعرفة ومهارات مهنية ممتازة تناسب الوظائف المتاحة في الأمم المتحدة. ومعدل رضا مديري البرامج بشكل عام عن أداء الموظفين الذين يعينون من خلال امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية معدل مرتفع.
- وأشار المفتشان إلى أن قصر الامتحانات على مواطني البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً غير كاف في الأمانة العامة يهدف إلى تحسين التركيبة الجغرافية للأمانة. وبناء عليه، فإن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية تساهم في تحقيق هدف التمثيل

الجغرافي العادل الذي حددته الجمعية العامة. لكن، لما كانت هذه الامتحانات هي قناة التوظيف الوحيدة التي تستعملها الأمم المتحدة، فإنه لا يمكنها أن تضمن وحدها التوزيع الجغرافي المطلوب للموظفين.

- وتبين إحصاءات مكتب إدارة الموارد البشرية أن امتحانات التوظيف التنافسية التي جرت في السنوات الخمس الماضية (٢٠٠٢-٢٠٠٦) ساعدت أيضاً على تحسين التوازن بين الجنسين في تركيبة الأمانة العامة. فنسبة الموظفات بين المعينين عن طريق تلك الامتحانات تبلغ ٥٦,٨ في المائة.

- وقد تراوح متوسط تكلفة وضع مرشح ناجح في القائمة على مدى السنوات العديدة الماضية بين ٥٧٠٠ دولار و ١٧٤٠٠ دولار، وهو رقم يتأثر أساساً بعدد المرشحين في السنة المعينة. ويرى المفتشان أن نظام الامتحانات أداة توظيف فعالة من حيث التكلفة مقارنة بالرسوم المعتادة التي تفرضها شركات البحث عن الكفاءات المتخصصة وبتكاليف التوظيف في بعض المنظمات الدولية خارج نطاق الأمم المتحدة.

- ومتوسط الفترة التي تستغرقها دورة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية من بداية التخطيط حتى نهاية الامتحانات سنتان، ويتطلب التوظيف النهائي مدة إضافية تتراوح بين ستة أشهر وثلاث سنوات. ويجعل الفترة المفرطة في الطول لهذه الدورة منها عملية بطيئة للغاية لتلبية طلبات المنظمة والتوقعات المشروعة للمرشحين المدرجين في القائمة.

- ويرى المفتشان أيضاً أن ضمان استقرار عملية الامتحانات واتساقها وشفافيتها وخضوعها للمساءلة يقتضي وضع لوائح إدارية تحكم الامتحانات. فعملية التخطيط غير موثوق بها وهي ليست جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الكلي للقوة العاملة للمنظمة.

- وتواجه مرحلة إدارة القائمة في عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية كثيراً من المشكلات والصعوبات التنفيذية ومنها: عدد المرشحين الكبير وفترات الانتظار الطويلة بالنسبة لمن هم في القائمة؛ والعدد الكبير من الوظائف الشاغرة في الرتبة ف-٢؛ وعدم إمكان النفاذ إلى الإنترنت وأدوات البحث في قاعدة بيانات القائمة المتاحة لاستعمال مديري البرامج؛ وعدم كفاية تحديث قاعدة بيانات القائمة؛ وتجميد التوظيف في بعض الشهور لتنفيذ أنشطة توظيف أخرى؛ وعدم وجود تكنولوجيا معلومات فعالة لدعم التواصل بين المرشحين للامتحانات التنافسية

ومكتب إدارة الموارد البشرية ومديري البرامج. وللتغلب على هذه الصعوبات، لا بد من اتخاذ تدابير شاملة على الصعيد التنفيذي.

- وعلى الصعيد الاستراتيجي، يجب تعزيز "المسؤولية المؤسسية"، ليس فقط على مستوى الموظفين الإداريين التنفيذيين، بل أيضاً على مستوى كبار الموظفين الإداريين؛ ورهنأ بنتائج التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، لا بد من وضع استراتيجية طويلة الأجل وإقرارها من أجل تنفيذ الامتحانات التنافسية مستقبلاً في إطار مجمل عملية التوظيف الموسوعة للأمم المتحدة.
- كما يدعو المفتشان إلى توثيق التعاون في مجال الامتحانات التنافسية بين مؤسسات الأمم المتحدة في إطار شبكة الموارد البشرية لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. ولعله من المفيد بالنسبة لعملية التوظيف التي وضعتها مؤسسات أخرى تابعة للأمم المتحدة أن يجري الاعتراف المتبادل بنتائج الاختبارات أو زيادة التفاعل بشأن الاستفادة الأفضل من القوائم الموجودة، ومن شأن هذا الاعتراف المتبادل أن يحسّن ويسرّ التنقل بين الوكالات مستقبلاً.
- وترد أدناه التوصية المقدمة إلى الجمعية العامة. وهناك أيضاً توصيات أخرى (من ٢ إلى ٩) مقدمة إلى الأمين العام لكي ينظر فيها. ويؤدي تنفيذ هذه التوصيات إلى زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية وكفاءتها، لا سيما سرعة وجودة عملية التوظيف في إطار امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

#### توصية مقدمة إلى الجمعية العامة للنظر:

◀ ينبغي أن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم إليها في دورتها الثالثة والستين تقريراً عن تنفيذ التوصيات الواردة في هذا التقرير، لا سيما التوصيات التي تستهدف تقليص مدة عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وتحسين إدارة قائمة المرشحين للامتحانات التنافسية.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات
٣	موجز تنفيذي .....
٨	أولاً - مقدمة ..... ١٣-١
١٣	ثانياً - التقييم الشامل لنظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية ..... ٣٠-١٤
٢٠	ثالثاً - الاستنتاجات المفصلة ..... ٩١-٣١
٢٠	ألف - عدم كفاية اللوائح المتعلقة بعملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية . ٣٥-٣١
٢٢	باء - عدم موثوقية عملية التخطيط ..... ٤٦-٣٦
٢٥	جيم - المزيد من الدعاية المحددة الهدف في البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً غير كاف أثناء مرحلة تقديم الطلبات ..... ٥١-٤٧
٢٦	دال - تقليص طول دورة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية ..... ٦٠-٥٢
٢٩	هاء - مشاكل سير عمل لجان المتقدمين المتخصصة ..... ٦٨-٦١
٣٢	واو - الإدارة غير الفعالة لقائمة الناجحين ..... ٩١-٦٩
٤١	رابعاً - الآفاق: نظرة أشمل وتفكير أبعد ..... ١٠٧-٩٢
٤١	ألف - نظرة أشمل لزيادة التعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ..... ١٠٢-٩٢
٤٣	باء - تفكير أبعد في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية المقبلة ..... ١٠٧-١٠٣

## المرفقات

٤٦	الأول - طرق إرسال مواد امتحان التوظيف التنافسي الوطني الذي أجري في ٢٧ شباط/فبراير ٢٠٠٧
٥٠	الثاني - الإحصاءات العامة بشأن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (١٩٩٨-٢٠٠٦) .....
٥١	الثالث - التكاليف السنوية لإدارة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (٢٠٠٢-٢٠٠٦) .....
٥٢	الرابع - الفئات المهنية التي شملتها امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية .....
٥٣	الخامس - المرشحون الناجحون المدرجون في القائمة، حسب وضع التمثيل الجغرافي (٢٠٠٢-٢٠٠٦) ...
٥٣	السادس - البلدان التي وجهت إليها الدعوة للمشاركة في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، حسب وضع التمثيل الجغرافي (٢٠٠٢-٢٠٠٦) .....

- السابع - توظيف مرشحي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية المدرجين في القائمة، حسب وضع التمثيل  
الجيغرافي (٢٠٠٦-٢٠٠٢) ..... ٥٤
- الثامن - لحة عامة عن الإجراء الذي يتعين أن تتخذه المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش  
المشتركة (JIU/REP/2007/9) ..... ٥٥

## أولاً - مقدمة

١ - أجرت وحدة التفتيش المشتركة، في إطار برنامج عملها لعام ٢٠٠٧، وخلال الفترة من آذار/مارس إلى تموز/يوليه ٢٠٠٧ استعراضاً بعنوان "امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بوصفها أداة للتوظيف".

٢ - وهدف الاستعراض بشكل عام إمداد الجمعية العامة بتقييم خارجي لنظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في مرحلتي الاختبار والتوظيف، بما في ذلك قواعد هذا النظام ولوائحه وتنفيذه وفعالته وكفاءته من حيث التكلفة، إضافة إلى أثره على نتائج المنظمة في مجال التوظيف.

٣ - ونظام الامتحانات أداة للتوظيف تستعملها أمانة الأمم المتحدة لاختيار موظفين فنيين شباب ذوي مؤهلات عالية لشغل وظائف من الرتبة ف-٢ في مستوى أول تعيين عبر الامتحانات التنافسية المتاحة للبلدان غير الممثلة أو غير الممثلة تمثيلاً كافياً (من الناحية الكمية) في أمانة الأمم المتحدة. ويتألف النظام من جزئين رئيسيين: الامتحان نفسه، ويشمل امتحاناً كتابياً ومقابلة، وإدارة القائمة والتوظيف. وينقسم الامتحان الكتابي إلى قسمين: تهدف ورقة الامتحان العام إلى اختبار المهارات الصياغية لدى المرشح وقدرته على استعمال إحدى لغتي العمل في الأمم المتحدة؛ وترمي ورقة الامتحان التخصصي إلى اختبار المهارات المهنية والمعارف المطلوبة من مجموعة مهنية معينة، وذلك من خلال المقالات والأسئلة. ويعقدان بالتزامن في مواقع جغرافية شتى وينظمان بالتعاون مع الدول الأعضاء. والمقابلة عبارة عن تقييم لكفاءات المرشحين الذين اجتازوا بنجاح الامتحان الكتابي. ويدرج الناجحون في القائمة بعد المقابلات، ويمكن لمديري البرنامج اختيار عدد منهم لشغل وظائف شاغرة من الرتبة ف-٢.

٤ - وبناء على اقتراح أقرته الجمعية العامة في عام ١٩٧١<sup>(١)</sup> واقتراحات أكثر تحديداً في تقرير لوحدة التفتيش المشتركة بعنوان "مسائل الموظفين في الأمم المتحدة"<sup>(٢)</sup>، عقد أول امتحان تنافسي في عام ١٩٧٤ في إيطاليا وجمهورية ألمانيا الاتحادية<sup>(٣)</sup>. وأصبح اللجوء إلى الامتحانات التنافسية لتعيين موظفين فنيين مبتدئين إجبارياً في عام ١٩٨٠ بموجب الفقرة ١٠

(١) قرار الجمعية العامة ٢٧٣٦(د-٢٥)، الفقرة ٢(د).

(٢) عمم التقرير JIU/REP/71/7 في الوثيقة A/8454، الفصل الرابع، الجزء الثالث؛ لخص في JIU/REP/71/7 (ملخص) (عمم في الوثيقة A/8826)، الجزء الثاني، الفرع ١-باء (مستنسخ).

(٣) Repertory of Practice of United Nations Organs, Supplement No 5 (1970 - 1978), volume 5.

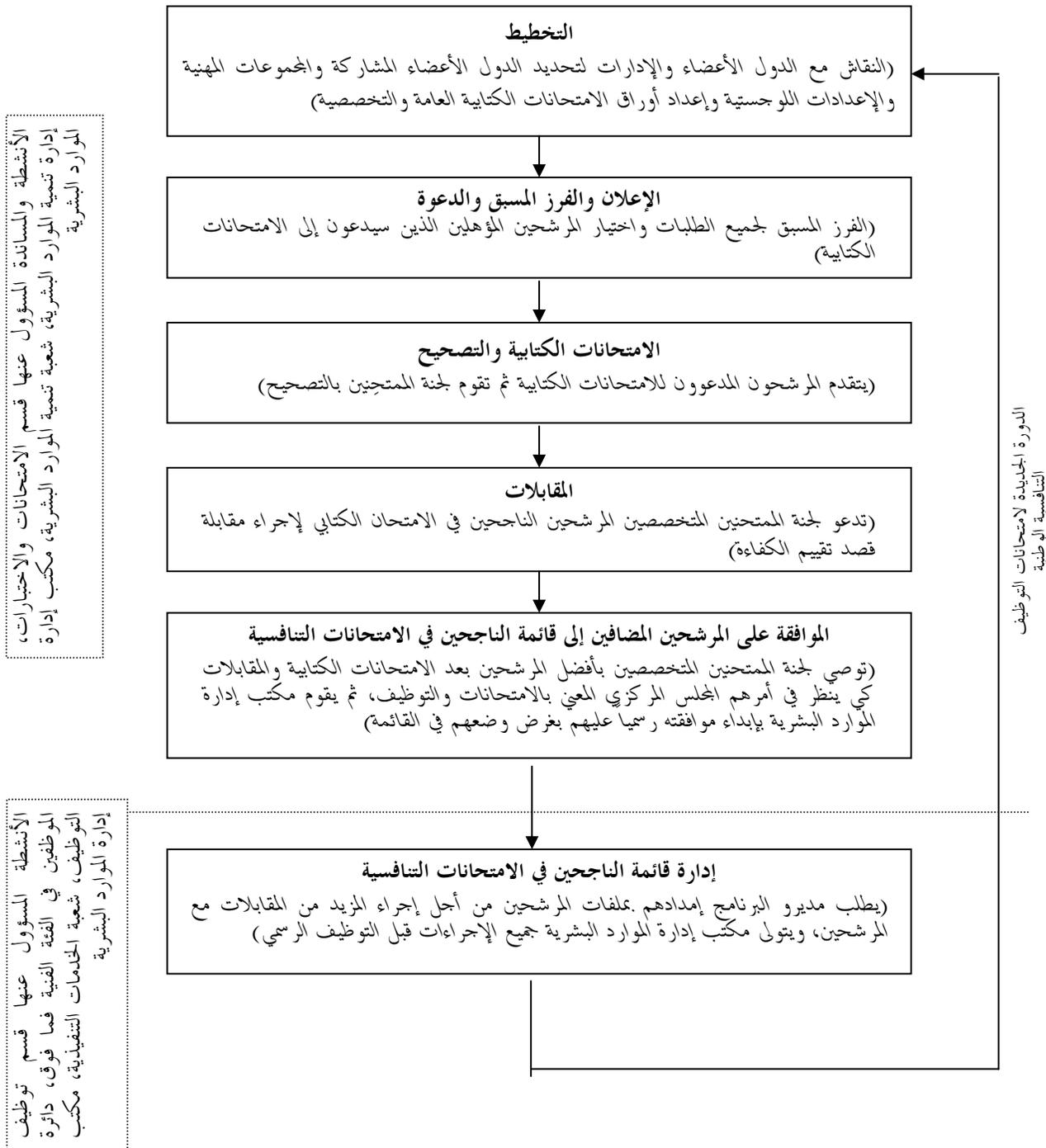
من المرفق بقرار الجمعية العامة ٢١٠/٣٥ التي جاء فيها أنه ”يجري التوظيف عادة في المرتبتين ف-١ و ف-٢ عن طريق الامتحانات التنافسية“.

٥ - وفي خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية، مرت ممارسة الامتحانات التنافسية والتوظيف بتطورات نوعية وكمية هائلة، بما فيها الزيادة الضخمة في عدد البلدان المشاركة والمرشحين وتزايد عدد المجموعات المهنية التي عقدت الامتحانات من أجلها. وقد تطور مضمون الامتحانات الكتابية والمقابلات وشكلها، إضافة إلى تقييمها، تطوراً كبيراً، رغم عدم تغير الأهداف الرئيسية والهيكل التنظيمي الأساسي. وترد البيانات الإحصائية العامة عن الامتحانات التنافسية في المرفق الثاني. وتبين خريطة سير العمليات في الإطار الأول (أدناه) عملية الامتحانات التنافسية برمتها.

٦ - ويشمل استعراض وحدة التفتيش المشتركة كامل عملية الامتحان والتوظيف، ابتداءً من التخطيط للامتحان وانتهاءً بتعيين الناجحين المدرجين في القائمة في وظائف دائمة محددة في أمانة الأمم المتحدة. ولما كان الناجحون في الامتحانات التنافسية يعينون للخدمة الدائمة في أمانة الأمم المتحدة، فإن تفاعلهم مع إدارة الموارد البشرية وتأثيرهم فيها يدومان طويلاً، ابتداءً من اليوم الذي يقدمون فيه طلباتهم إلى اليوم الذي يتقاعدون فيه أو تنتهي خدمتهم في المنظمة. ويركز الاستعراض الحالي على الجزء الأولي، لكنه حاسم، في عملية الامتحانات التنافسية، أي الطريقة التي تعمل بها آلية الامتحان والتوظيف برمتها لتعيين الموظفين المطلوبين. وقد سبق لوحدة التفتيش المشتركة، في تقرير سابق صدر في عام ٢٠٠٠، في سياق موظفين فنيين شبان في مؤسسات عدة تابعة للأمم المتحدة، أن عاجلت بعض جوانب التطوير الوظيفي للموظفين الذين عينوا في إثر نجاحهم في الامتحانات التنافسية<sup>(٤)</sup>. وفي المقابلات لأغراض الاستعراض الحالي، طرح عدد من قضايا التطوير الوظيفي التي قد تبرر إجراء استعراض محدد لهذا الموضوع مستقبلاً.

(٤) الوثيقة JIU/2000/7 المعنونة ”تقرر وحدة التفتيش المشتركة عن الموظفين الفنيين الشبان في مجموعة مختارة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: التوظيف، والإدارة، والاستبقاء“.

## الإطار ١: خريطة سير عمليات امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية



٧ - وطبقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية الداخلية لوحدة التفتيش المشتركة وأساليب عملها الداخلية، شملت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير استعراضاً مكتيباً مفصلاً واستبيانات ومقابلات وتحليلاً معمقاً.

٨ - وأرسل استبيانان منفصلان إلى الموظفين الذين عُينوا عبر الامتحانات التنافسية ومديرهم في الأمانة قصد أخذ آرائهم وتعليقاتهم بشأن سير نظام الامتحانات التنافسية. ودعي إلى الرد على هذين الاستبيانين، في المجموع، ٤١٥ مديراً كانوا يعملون بصفتهم الرؤساء المسؤولين الأول للموظفين الذين عينوا عبر الامتحانات التنافسية، و ٨١٣ من الموظفين الذين يعملون حالياً في الأمانة. ومن بين أولئك وهؤلاء على التوالي، قدم ١٤١ مديراً (٢٩ في المائة) و ٤٤٠ موظفاً عينوا عبر الامتحانات التنافسية (٥٤ في المائة) ردوداً كاملة إلى الوحدة. ونظراً إلى العدد والنسبة الكبيرة للردود، زيادة على تَوَزُّعها على مراكز العمل ومختلف الإدارات، يرى المفتشان أن الردود تقدم عينة مفيدة ونموذجية لوجهات النظر على صعيد الأمانة. ومما أثار انتباه المفتشين أيضاً معدل الردود الكبير للغاية (أكثر من ٥٠ في المائة) من الموظفين الناجحين في الامتحانات التنافسية، مما يثبت إلى حد ما تعليق الموظفين آمالاً عريضة على نظام الامتحانات التنافسية والتحمس في دعمه.

٩ - والتمس المفتشان أيضاً، عبر المقابلات الشخصية والمؤتمرات الفيديوية، آراء موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية المكلفين بالامتحانات وإدارة القائمة والتوظيف عبر الامتحانات التنافسية، في كل من المقر والمكاتب خارج المقر؛ وأعضاء المجلس المركزي لامتحانات التوظيف؛ والعديد من أعضاء لجنة الممتحنين المتخصصين؛ ومديري البرنامج الذين يشرفون على الموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية؛ ومثلي الموظفين؛ والموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية. وأجرى المفتشان أيضاً نقاشات مع عدد من المنظمات الدولية، بما فيها البنك الدولي ومكتب اختيار الموظفين الأوروبي ومنظمة الصحة العالمية، التي تنظم عملية توظيف تنافسية مشاهمة.

١٠ - والتُمس تعليقات أمانة الأمم المتحدة على مشروع التقرير، وقد أخذت في الحسبان لدى وضع اللمسات الأخيرة على التقرير.

١١ - ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، استُكمل مشروع التقرير هذا بعد التشاور بين المفتشين بهدف وضع الاستنتاجات والتوصيات الواردة فيه على محك الحكمة الجماعية للوحدة.

١٢ - وتيسيراً للاطلاع على التقرير وتنفيذ توصياته ورصده، يتضمن المرفق الثامن جدولاً يبيّن ما إذا كان التقرير قد قدم إلى المنظمات المعنية قصد اتخاذ إجراءات بشأنه أم للعلم

والإحاطة. ويحدد الجدول ما إذا كانت التوصيات تقتضي قراراً من الهيئة التشريعية أو الإدارية في المنظمة أم يمكن أن يتخذ بشأنها إجراء من طرف الأمين العام.

١٣ - ويود المفتشان أن يعربا عن تقديرهما للجميع من ساعدوهما على إعداد هذا التقرير، لا سيما من شاركوا في المقابلات وفي الاستبيانين المتاحين على الإنترنت وأسهموا بالتالي طواعية بمعرفتهم وخبرتهم.

## ثانياً - التقييم الشامل لنظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية

١٤ - على مدى السنوات الخمس والعشرين من وجود نظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، استعرضت الدول الأعضاء مختلف جوانب عمله، لكن لم يجر أي تقييم منفصل وشامل له. وعليه، رأى المفتشان أن من الأهمية بمكان إجراء تقييم شامل لما إذا كان النظام قد حقق الأهداف الرئيسية الثلاثة المنصوص عليها في قرارات الجمعية العامة، وهي:

- توفير موظفين فنيين مؤهلين للمنظمة؛

- تحسين التمثيل الجغرافي؛

- تحسين التوازن بين الجنسين.

١٥ - والواقع أن الهدفين الأولين محددان تحديداً جيداً في المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة التي جاء فيها أن "الاعتبار الأهم في استخدام الموظفين ... يولى في المقام الأول إلى ضرورة أن يكونوا في أرقى مستويات الفعالية والكفاءة والتراهة. كما يولى الاعتبار الواجب في اختيارهم إلى أهمية تعيينهم على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن". وكان آخر مقترح للإصلاح قدمه الأمين العام<sup>(٥)</sup> تجسيدا حقيقياً لهذا المطلب وتمثل في اشتراط وجود خدمة مدنية دولية مستقلة، وقال فيه إن "نوعية موظفينا هي التي تحدد نجاح منظمتنا، إذ لا يمكن أن يحالفها النجاح إلا إذا استقطبت واستبقت أنسب الأشخاص للاضطلاع بما يناط بها من ولايات متزايدة التعقيد".

١٦ - واستناداً إلى وجهات النظر المعبر عنها في المقابلات ونتائج الاستبيانين المرسلين إلى المديرين، أعرب المفتشان عن سرورهما بتأكيد دور الامتحانات التنافسية الفعال في تحقيق هدف إمداد المنظمة بموظفين فنيين ذوي مؤهلات عالية في مستوى أول تعيين. وكان للموظفين الذين عينوا عبر هذه القناة مستوى رفيع من المهارات والمعارف. والمديرون راضون عموماً عن نوعية الموظفين الفنيين المبتدئين الذين وظفوا عبر الامتحانات التنافسية الوطنية.

١٧ - ويعتبر ٤٩,٦ في المائة من المديرين الذين ردوا على الاستبيانين على الإنترنت أن المهارات والمعارف المهنية للموظفين المعينين عبر الامتحانات التنافسية المذكورة ممتازة، ويعدّها ٣٤,٤ في المائة جيدة. وأشار نصف المديرين إلى أن عدداً كبيراً من المرشحين على القائمة كان يمكن تعيينهم في وظائف من الرتبة ف-٣، إما فوراً أو بعد فترة الاختبار

(٥) A/60/692، الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي، الجزء الأول - الاستثمار في الأفراد.

الإلزامية، لأنهم مؤهلون تأهلاً جيداً أصلاً. بيد أن المرشحين للامتحانات التنافسية الوطنية عادة ما يشغلون وظائف من الرتبة ف-٢. ففي غضون السنوات الأربع الماضية، رُقي نصف الموظفين الذين عينوا عبر هذه الامتحانات التنافسية الوطنية من الرتبة ف-٢ إلى الرتبة ف-٣، وبنفس النسبة من الرتبة ف-٣ إلى الرتبة ف-٤ في السنوات الأربع التالية. ويبين الجدول ١ التقييم الذي أجراه المديرين والذي يقارنون بموجبه بين الموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية الوطنية وغيرهم من الموظفين، وفق عوامل مهمة سبعة لمسار وظيفي ناجح؛ وكان تقييم المديرين إيجابياً لستة عوامل من بين هذه العوامل السبعة، باستثناء أن الموظفين المعيّنين عبر الامتحان التنافسي الوطني قد يحتاجون إلى المزيد من الوقت للتكيف مع عملهم<sup>(٦)</sup>.

الجدول ١

تقييم يقارن بين الموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية الوطنية وغيرهم من الموظفين حسب سبعة عوامل مهمة لمسار وظيفي ناجح

أقل (نسبة مئوية)	مساوية (نسبة مئوية)	أعلى (نسبة مئوية)	يملك الموظفون المعينون عبر الامتحانات التنافسية الوطنية، مقارنة لهم بموظفين آخرين، ما يلي:
١٤,٤	٥٢,٥	٣٣,١	مهارات ومعارف مهنية
١٧,١	٥٥,٦	٢٧,٤	مهارات لغوية وقدرة على الصياغة
١٢,٩	٦٧,٢	١٩,٨	مهارات في العمل الجماعي
٨,٤	٥٤,٦	٣٧,٠	الحافز والقدرة على الإبداع
١٦,٥	٧٥,٧	٧,٨	تضارب ثقافي الصبغة بينهم وبين غيرهم
٢,٥	٦٠,٢	٣٧,٣	التزام بأهداف الأمم المتحدة ومبادئها
١٢,٨	٦٥,٨	٢١,٤	الوقت اللازم للتكيف مع متطلبات عملهم

المصدر: ردود المديرين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

١٨ - ويرى المفتشان أن الطبيعة التنافسية لعملية الامتحانات وإجرائها بإنصاف وموضوعية يهدفان إلى التأكد من أنه لا يفلح في أن يكون في القائمة سوى المرشحين الأهمر

(٦) قد تكون الآمال العريضة لمديري الموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية الوطنية ممن لديهم خبرة أقل في العمل المحدد هي السبب في الظاهرة المتمثلة في كون الموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية الوطنية يحتاجون إلى المزيد من الوقت للتكيف مع عملهم.

والموهلين. وفيما يتعلق بالمهارات المهنية للموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية الوطنية ومعارفهم، اعتبر ٣,٣ في المائة من المديرين فقط أن "أداء معظمهم كان دون التوقعات العامة". وعلاوة على ذلك، فإن المفتشين مقتنعان، اعتماداً على ملاحظتهما الشخصية، بأن جميع الموظفين المعيّنين، لا سيما أعضاء لجان الممتحنين المتخصصين وموظفي مكتب إدارة الموارد البشرية، يتقيدون تقيداً تاماً بتدابير الحفاظ على السرية وإغفال الهوية طوال العملية برمتها. والإجراءات والممارسة المكرسة في هذا الصدد منظمة وتنفذ تنفيذاً جيداً. ويبين الجدول ٢ أدناه طبيعة التنافس الشديد لعملية الامتحانات.

## الجدول ٢

بعض المؤشرات الإحصائية الرئيسية بشأن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (٢٠٠٦-٢٠٠٢)

السنة	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢
مجموع مقدمي الطلبات الذين تم فرزهم	٢ ٧٣٢	١٤ ٣٦٤	١٢ ٧٣١	١٣ ٩٩٤	٧ ٥٠٦
مجموع المرشحين الذين دعوا إلى الامتحانات الكتابية	١ ١٩٠	٣ ٥١٥	٤ ٠٣٣	٣ ٩١١	٢ ٤٧٩
مجموع المرشحين المضافين إلى القائمة	٥٥	٢٢١	١٦٣	١٧٢	٩٤
مجموع من تم توظيفهم من القائمة	٩١	٨٧	٦٩	٦٣	٧٩

المصدر: ردود المديرين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

١٩ - وفيما يخص الهدف الثاني، أي تحسين التوزيع الجغرافي لموظفي أمانة الأمم المتحدة، يلاحظ المفتشان أن كون الامتحانات لا تتاح إلا لمواطني البلدان غير الممتلئة، أو غير الممتلئة تمثيلاً كافياً في أمانة الأمم المتحدة، يخدم هذا الغرض. ومن بين الموظفين الحاليين، عُين مواطنو ١٩ بلداً عبر نظام الامتحانات التنافسية حصراً، وهناك ٥٩ بلداً نسبة من تم توظيفهم من مواطنيها عبر الامتحانات التنافسية الوطنية تمثل ٥٠ في المائة أو أكثر.

٢٠ - ويبين الجدول ٣ أدناه أثر التوظيف عبر الامتحانات التنافسية الوطنية على وضع التمثيل الجغرافي للدول الأعضاء. فبالنسبة إلى البلدان الـ ١١٩ التي وُظف مواطنوها عبر الامتحانات التنافسية الوطنية في بداية عام ٢٠٠٧، يبين هذا الجدول توزيعها بين المجموعات الخمس الممتلئة المشار إليها. ويبين عمود "الوضع الفعلي" العدد الفعلي للبلدان الممتلئة في كل مجموعة؛ ويبين عمود "الوضع الافتراضي" عدد البلدان التي قد تكون ممثلة استناداً إلى

حساب يفترض عدم وجود أي توظيف لمواطنيها عبر الامتحانات التنافسية الوطنية. وفي إطار هذا الافتراض، حُصم عدد الموظفين المعيّنين عبر الامتحانات التنافسية الوطنية من عدد الموظفين من كل بلد. وقد يؤثر هذا العدد المقلص من موظفي كل بلد في تمثيل بلد بعينه. ويبين الحساب أن ١٩ بلداً لم تكن لتمثل و ٥٢ بدلاً من ١٤ لم تكن لتمثل تمثيلاً كافياً لولا التوظيف عبر الامتحانات التنافسية الوطنية. وبديهي أن للامتحانات التنافسية أثراً ظاهراً على التمثيل الجغرافي، ولم يكن المزيد من البلدان سيمثل أو يمثل بنسبة كافية لولا التوظيف عبر الامتحانات التنافسية الوطنية.

### الجدول ٣

#### أثر التوظيف عبر الامتحانات التنافسية الوطنية على التمثيل الجغرافي للبلدان

التمثيل بناء على امتحانات توظيف تنافسية وطنية ومن دونها		نوع التمثيل
الحالة الافتراضية باستبعاد الموظفين المعيّنين بالامتحانات (عدد البلدان)	الحالة الفعلية (تشمل الموظفين المعيّنين بالامتحانات) (عدد البلدان)	
٣	٨	ممتلة تمثيلاً مفرطاً
٤	٢٠	فوق نقطة الوسط
٤١	٧٧	دون نقطة الوسط
٥٢	١٤	غير ممتلة تمثيلاً كافياً
١٩	صفر	غير ممتلة
١١٩	١١٩	المجموع

٢١ - ومع أن التوظيف عبر الامتحانات التنافسية الوطنية كان له أثر كبير على تحسين التمثيل الجغرافي، يجدر بالذكر انبغاء النظر إلى الامتحانات التنافسية الوطنية على أنها عنصر واحد فقط من العناصر التي تحدد التركيبة الجغرافية لموظفي أمانة الأمم المتحدة بسبب محدودية حجم من يوظفون من المرشحين للامتحانات التنافسية الوطنية وقلّة عدد الوظائف من الرتبة ف-٢ المتاحة، كما يرد في المرفق السابع. والطابع التنافسي للامتحان نفسه يقيد أي احتمال لممارسة السلطة التقديرية بشأن إدراج مرشحين من جنسيات مستهدفة معينة في القائمة قصد تحسين التوزيع الجغرافي.

٢٢ - وفيما يخص الهدف الثالث، أي تحسين التوازن بين الجنسين، تبين الإحصاءات الخاصة بالسنوات الخمس المنصرمة (٢٠٠٢-٢٠٠٦) أن عدد النساء كان يبلغ ٢٢١ (٥٦,٨ في المائة) من بين ٣٨٩ موظفاً عُيّنوا من قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية أثناء هذه الفترة. وفي ٨ شباط/فبراير ٢٠٠٧، كان عدد النساء يبلغ ٢٥١ (٥٤,٣ في

المائة) من بين ٤٦٢ مرشحاً مدرجين في القائمة. وتبين هذه الأرقام أن نظام الامتحانات التنافسية الوطنية يساهم في تعميم مراعاة المنظور الجنساني في أمانة الأمم المتحدة.

٢٣ - وأشار تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "الموظفون الفنيون الشباب في مجموعة مختارة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: التوظيف، والإدارة، والاستبقاء"<sup>(٧)</sup> إلى أن متوسط تكلفة تحديد مرشح ناجح ووضعه في القائمة كانت تبلغ في السنوات الفارطة بين ٤٠٠٠ و ١٤٠٠٠ دولار. وطلب المفتشان بيانات مماثلة لهذا الاستعراض: تبلغ تكلفة الوحدة حالياً بين ٥٧٠٠ و ١٧٤٠٠ دولار. ومن الجدير بالذكر أن معظم التكلفة لإجراء الامتحان ثابتة ولا تتغير بتغير عدد مقدمي الطلبات. وعليه، فإن تكلفة الوحدة عن كل مرشح ناجح تتقلب أساساً بتقلب عدد مقدمي الطلبات. ومتوسط تكلفة كل مرشح ناجح يشبه مثيله في بعض المنظمات الدولية الأخرى (٤٠٠٠ يورو في مكتب اختيار الموظفين الأوروبي و ١٥٠٠٠ دولار في البنك الدولي).

٢٤ - ويرى المفتشان أن نظام الامتحانات التنافسية الوطنية أداة للتوظيف فعالة من حيث التكلفة مقارنة بالرسوم المدفوعة لشركات البحث عن الكفاءات المتخصصة بنحو شهرين أو ثلاثة أشهر من المرتب الإجمالي الذي يبلغ أكثر من ٢٠٠٠٠ دولار لموظف من الرتبة ف-٢، الدرجة الأولى، في نيويورك. غير أن المفتشين يريدان أيضاً تذكير صناع القرار بحذر بأن متوسط تكلفة الوحدة هذا ليس هو كامل التكلفة، لأن هناك بعض التكاليف الخفية التي لا تحسب، مثل تكاليف الموظفين التي يتحملها أعضاء لجنة الممتحنين المتخصصين أثناء التصحيح وإجراء المقابلات، والمساهمة العينية المقدمة من الدول الأعضاء التي توفر أماكن الامتحانات وسوى ذلك. ويرد في المرفق الثالث تكاليف كل مرشح ناجح، إضافة إلى بنية التكلفة.

٢٥ - ولما كان عدد الدول الأعضاء المشاركة ومقدمي الطلبات قد زاد زيادة كبيرة في السنوات العديدة الماضية، فإن تزامن تنظيم الامتحانات في نحو ٤٠ بلداً، تليها عملية ممرضة للتصحيح، يقتضي عملية لوجستية ضخمة ومعقدة (انظر المرفق الأول). ويلاحظ المفتشان مع التقدير أن قسم الامتحانات والاختبارات التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية، أثناء السنوات القليلة الماضية، تكفل بشكل متزايد بسلاسة سير عملية الامتحانات التنافسية؛ وتمت الإعلانات والدعوات والامتحانات دون مشاكل أو حالات انقطاع تُذكر. ووضع القسم ونفذ مجموعة معقدة من التدابير التي تضمن ما يلزم من أمن وكرمان ونزاهة واحترام

للتنوع الثقافي واللغوي طوال العملية بكاملها. ولم يُبلغ بأي حالات تسريب لأسئلة الاختبارات أو انتهاك لقواعد التصحيح والتقييم. وكان عدد الشكاوى لا يكاد يذكر.

٢٦ - بيد أن المفتشين وجدوا أن بعض مواطن الضعف التي أتى على ذكرها سابقاً تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٠ تظل قائمة:

”من ناحية أخرى، تشكو امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية من ضعف كبير مكمنه المراحل الأخيرة من العملية، وبالأخص توظيف المرشحين. فحتى هذه اللحظة، لم تركز قرارات برنامج الامتحانات التنافسية الوطنية على تحليل للاحتياجات التنظيمية ولم تكن مرتبطة بتخطيط القوة العاملة. وكان المرشحون يُختارون بصرف النظر عن الاحتياجات الفعلية من الموظفين، مما نجم عنه حالات تأخر كبير في التوظيف وتضخم في عدد المرشحين في القائمة. والبعض لم يعد مستعداً لقبول الدعوة عندما وجهت إليه في نهاية المطاف. وفي بداية عام ١٩٩٩، وقبل إدراج المرشحين الناجحين في عام ١٩٩٨، كانت القائمة تضم أكثر من ٢٠٠ شخص، بعضهم تقدم للامتحان في عام ١٩٩١. وقد أفضى هذا الوضع بالدول الأعضاء إلى دعوة الأمين العام إلى تكييف عدد المجموعات المهنية المختارة للامتحانات مع متطلبات المنظمة. كما طلبت إليه أن كفالة توظيف المرشحين في الوقت المناسب وأن تُبذل الجهود اللازمة لتوظيف المرشحين من القائمة حتى خلوها“<sup>(٨)</sup>.

ويلاحظ المفتشان أن هذه الملاحظات العامة تظل صحيحة حتى كتابة هذا التقرير.

٢٧ - وزاد مجدداً عدد المرشحين المدرجين في القائمة إلى ٤٨٥ شخصاً في نهاية عام ٢٠٠٦. واعتمدت الدول الأعضاء قراراً<sup>(٩)</sup> في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧ أعربت فيه عن قلقها من ”أن عدداً كبيراً من المرشحين الذين اجتازوا بنجاح الامتحانات التنافسية الوطنية يظلون في القائمة لسنوات عديدة“، وطلبوا إلى الأمين العام ”أن يكفل تنسيب المرشحين الناجحين في الامتحانات التنافسية الوطنية على جناح السرعة“.

٢٨ - ويلاحظ المفتشان أن عملية الامتحانات التنافسية برمتها طوبيلة للغاية. وتستغرق الامتحانات وحدها، كما يرد في الجدول ٤ (أدناه)، وقتاً يفوق متوسطه

(٨) انظر قرار الجمعية العامة ٢٢١/٥٣ الصادر في نيسان/أبريل ١٩٩٩.

(٩) انظر قرار الجمعية العامة ٢٤٤/٦١ الصادر في ٣٠ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧.

٢٠٠ يوم<sup>(١٠)</sup>، والتوظيف النهائي مدة إضافية تتراوح بين ستة أشهر وثلاث سنوات. وهذا الوقت الطويل الذي يقتضيه التجهيز والانتظار، يشكل ببساطة، بطئاً كبيراً للغاية في تلبية طلبات لا تفتأ تتغير لمنظمة دينامية. ويرى المفتشان أنه يضر أيضاً بسمعة المنظمة.

٢٩ - وعلى العموم، فإن المفتشين يريان أن نظام الامتحانات التنافسية الوطنية الحالي يحقق الأهداف العامة الصادر بها تكليف من الدول الأعضاء، لكن تنفيذ هذا النظام يحتاج فعلاً إلى تحسين. وعلى الصعيد العملي، تدعو الحاجة إلى الاستعمال المتزايد لأحدث تكنولوجيات المعلومات طوال العملية بكاملها، بما في ذلك الامتحانات وإدارة القائمة والتوظيف النهائي؛ ومن المطلوب المزيد من الاتساق بين مختلف عناصر العملية؛ وينبغي الحدّ من طولها المفرط. وعلى الصعيد الاستراتيجي، لا بد من تعزيز "المسؤولية المؤسسية" التي يشارك فيها ليس الموظفون الإداريون التنفيذيون وحدهم بل كبار الموظفين الإداريين أيضاً؛ ولا بد أيضاً، رهنأ بنتائج التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، من وجود استراتيجية طويلة الأجل توضع وتعتمد من أجل تنفيذ الامتحانات التنافسية مستقبلاً في إطار عملية التوظيف إجمالاً في الأمم المتحدة.

٣٠ - وستحسن التوصية التالية الإدارة من خلال تعزيز الفعالية عبر تنفيذ التوصيات الواردة في هذا التقرير بإشراف عن كئب من الجمعية العامة.

#### التوصية ١

ينبغي للجمعية العامة أن تطلب إلى الأمين العام أن يقدم تقريراً إلى دورتها الثالثة والستين عن تنفيذ التوصيات الواردة في هذا التقرير، لا سيما تلك التي تستهدف الحدّ من مدة عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وتحسين إدارة قائمة الناجحين في هذه الامتحانات.

(١٠) يُحسب عدد الأيام من تاريخ تقدم المرشحين المدعويين لاجتياز الامتحانات الكتابية إلى تاريخ إقرار قائمة المرشحين الناجحين. ولا يحتسب الوقت اللازم للتجهيز والسابق للامتحانات الكتابية، أي فترة التخطيط التمهيدي؛ والتشاور مع الدول الأعضاء التي ستدعى إلى المشاركة في الامتحانات؛ والفترة اللازمة لتقديم المرشحين طلباتهم؛ وفترة تجهيز الفرز الأولي؛ والترتيبات اللوجستية قبل الامتحانات الكتابية.

## ثالثاً - الاستنتاجات المفصلة

### ألف - عدم كفاية اللوائح المتعلقة بعملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية

٣١ - يمثل قرار الجمعية العامة المتصل بالموضوع الأساس القانوني لعقد امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. ففي قرار الجمعية العامة ٣٥/٢١٠، قررت الدول الأعضاء عقد امتحانات تنافسية لتعيين موظفين فنيين مبتدئين، وحددت في المرفق بالقرار المذكور المبادئ التوجيهية لتنظيم تلك الامتحانات.

”تستنبط الامتحانات التنافسية، المنصوص عليها في الخطة، على أساس وطني، بالتشاور مع الحكومات المعنية، وتتضمن تدابير لحماية سرّية وموضوعية طرق الاختيار ولضمان أن طرق الاختيار تأخذ في اعتبارها التنوع الثقافي واللغوي لأعضاء الأمم المتحدة. وتكون الامتحانات موجهة لمرشحين لديهم درجة جامعية من المستوى الأول على الأقل. وينبغي أن تقوم الامتحانات على أساس اختبارات كتابية بلغة من اللغات الرسمية للأمم المتحدة، بما في ذلك اختبار عام، وامتحانات متخصصة للمجموعات المهنية، ومقابلات شخصية. ويمكن أن تنظّم الامتحانات في وقت واحد لمجموعات من البلدان ... مع مراعاة التمثيل الجغرافي لكل دولة عضو. وتوضع قائمة احتياطية يمكن ملء جميع الوظائف ف-١ و ف-٢“.

ورغم أن قرارات الجمعية العامة الصادرة في السنوات الأخيرة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية عدلت بعض عناصر هذه الولاية أكثر من مرة، فإن الأحكام الأساسية المتصلة بالامتحانات التنافسية الوطنية ظلت على ما هي عليه.

٣٢ - وتنص القاعدة ١٠٤-١٥ من النظام الداخلي للموظفين على أن ”من واجب لجنة المتحنيين التي أنشأها الأمين العام أن تضمن انتظام الامتحانات التنافسية التي تدار وفقاً للشروط التي وضعها الأمين العام“، كما يحدد دورها في التعيين والتوظيف. وقد وضع قسم الامتحانات والاختبارات، من خلال قرارات إدارية حسب كل حالة على حدة على مدى سنوات، مجموعة من التدابير تشمل الإعلان عن الامتحانات والدعوة إليها والفرز المسبق للطلبات وتنظيم الامتحانات الكتابية والمقابلات وتصحيح الامتحانات العامة والتخصيصية وسير عمل لجان المتحنيين وتحديد المرشحين الناجحين.

٣٣ - وفي الوقت الراهن، تعتمد معظم عمليات الامتحانات التنافسية الوطنية على قرارات إدارية فردية وممارسات غير رسمية مكرسة. وهي تأخذ في الحسبان بوجه خاص أسلوب الامتحانات الخاصة بالانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، بما في ذلك سير أعمال

المجلس المركزي لامتحانات التوظيف. وفي الوقت نفسه، لا توجد أي توجيهات إدارية تفصّل أحكام عقد الامتحانات التنافسية الوطنية وتقييمها أو مسؤولية المجلس المركزي لامتحانات التوظيف ولجنة الممتحنين المتخصصين عن الامتحانات التنافسية. والإجراءات المطبقة حالياً غير متاحة للعموم، مما ترتب عليه نقص في الشفافية بالنسبة إلى الدول الأعضاء ومقدمي الطلبات. وبناءً عليه، فإن أصحاب المصلحة في المنظمة لا يملكون معلومات واضحة وشفافة عن الكثير من تفاصيل العملية الحاسمة، مثل المعايير المطبقة لتنظيم الامتحانات في مختلف البلدان أو المجموعات المهنية؛ والفرز المسبق لمقدمي الطلبات؛ ومبادئ وقواعد تصحيح الامتحانات الكتابية؛ وتنظيم المقابلات؛ وتعيين أعضاء لجنة الممتحنين المتخصصين وسلطتهم ومسؤولياتهم؛ وتقدير النتائج في الامتحانات الكتابية والمقابلات أثناء مرحلة الاختيار النهائية، وغير ذلك. وفيما عدا بعض الاستثناءات، لا تحكم قواعد مكتوبة تفويض السلطات.

٣٤ - ويلاحظ المفتشان مع الارتياح أن الممارسة التي ستها قسم الامتحانات والاختبارات على مدى سنوات والمتعلقة بالجزء الخاص بالامتحانات تنفذ، عموماً، الولاية المنصوص عليها في قرارات الجمعية العامة المتصلة بالموضوع، بما فيها مطلب حماية السريّة، والموضوعية وإغفال الهوية في عملية الاختيار، واحترام التنوع الثقافي واللغوي للمرشحين من مختلف الدول الأعضاء. وفي الوقت ذاته، يعتقد المفتشان جازمين أنه ينبغي تنظيم أهم التفاصيل الإجرائية للعملية في منشور إداري لضمان الاستقرار والاتساق والمساءلة والشفافية. ويعترفان بأن بعض عناصر العملية تحتاج إلى شيء من المرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة، كما ينبغي تديرها بواسطة قرارات يتخذها، كلما دعت الحاجة، كبار الموظفين الإداريين. بيد أنه ينبغي وضع حد للحالة الراهنة التي لا تنظم فيها معظم العناصر الأساسية لتلك العملية المعقدة إلا بولاية عامة وممارسة مكرسة غير منظمة. ومن شأن وجود لوائح قانونية مفصلة تفصيلاً مناسباً للأحكام الأساسية لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية أن يساهم في تعزيز المساءلة والرقابة من قبل الدول الأعضاء وزيادة في الثقة في المنظمة ككل.

٣٥ - وستحسن التوصية التالية الإدارة من خلال تعزيز الفعالية عبر تنظيم عملية الامتحانات التنافسية الوطنية وزيادة الشفافية.

## التوصية ٢

ينبغي للأمين العام أن ينظم، من خلال منشور إداري، عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بكاملها، بما في ذلك الإعلان عن هذه الامتحانات والدعوة إليها وتنظيمها، مع تفويض السلطة الواضح فيما يتعلق بمختلف العناصر الداخلة في صنع القرار والعملية التنفيذية.

## باء - عدم موثوقية عملية التخطيط

٣٦ - يبدأ التخطيط لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية عادة في مطلع فصل الربيع للسنة التي تسبق عقد الامتحانات. والغرض من هذا التخطيط أن تحدّد - على أساس الاحتياجات التوظيفية المتوقعة وعدد المرشحين الموجودين في القائمة - المجموعات المهنية التي ستشملها الامتحانات التنافسية والبلدان المؤهل مواطنوها للمشاركة والتفاوض مع البلدان المعنية بشأن استعدادها لاستضافة الامتحانات الكتابية ومكان عقدها.

٣٧ - ويتولى قسم الامتحانات والاختبارات حالياً عملية التخطيط بأسرها، علماً بأنه لا يملك المعلومات المطلوبة وليست له علاقات عمل بمختلف الإدارات في المنظمة أو الموارد البشرية اللازمة أو الخبرة المهنية التي تسمح بأن تكون إسقاطات القوة العاملة للسنة القادمة موثوقاً فيها. وعدم وجود إسقاطات موثوق فيها يمثل عائقاً كبيراً أمام القسم في مجال حساب احتياجات المنظمة في مختلف المجموعات المهنية ولمختلف الأطر الزمنية كما ينبغي. وتوقعات القسم الراهنة تكرر، لا أقل ولا أكثر، أرقام التوظيف للسنة الماضية ولا تمثل تخطيطاً استباقياً واستراتيجياً للقوة العاملة. والتوقعات غير الموثوق فيها تهدد بإحداث فجوة بين احتياجات المنظمة وأعداد المرشحين على القائمة أو الإبقاء على ذات الاحتياجات أو تعميقها. ويبين الجدول ٢ أعلاه أن ٧٠٥ مرشحين، في المجموع، أضيفوا إلى القائمة أثناء الفترة الممتدة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٦، في حين أنه لم يوظف في الواقع سوى ٣٨٩ مرشحاً.

٣٨ - والوضع الحالي مجرد نتيجة للممارسة السابقة التي أتاحت سنة تلو الأخرى منذ الوقت الذي لم يكن فيه تخطيط القوة العاملة موجوداً في المنظمة. ويساور المفتشين القلق لأن دائرة التخطيط والإدارة والرصد القائمة أصلاً داخل مكتب إدارة الموارد البشرية لا تشارك في هذا النوع من التخطيط للامتحانات التنافسية الوطنية، رغم أن المفترض، بحكم الواقع، أن تكون لديها المعرفة التخطيطية والمنهجية والمهنية والمعلومات اللازمة لهذه المهمة. ويدرك المفتشان حقيقة أن تخطيط القوة العاملة الاستراتيجي مهمة جديدة أسندت إلى هذه الدائرة، وأن العمل المتصل بالموضوع لا يزال في بداياته. بيد أنهما يعتقدان جازمين أن عدد المرشحين للامتحانات الموجودين على القائمة وتركيباتهم ينبغي أن يكونا جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الكلي للموارد البشرية لهذه الوحدة، وينبغي ألا تسند هذه المهمة إلى قسم الامتحانات والاختبارات الذي أنشئ لتنفيذ عملية الامتحانات.

٣٩ - وفي أثناء عملية التخطيط، وقصد جعل جهود التوظيف المقبلة أقرب ما تكون إلى الكمال، لا بد من إيلاء المزيد من الاهتمام إلى التركيبة الحالية للمرشحين على القائمة. وفي الوقت الراهن، ينتمي قسم الامتحانات والاختبارات والوحدة المكلفة بإدارة القائمة (دائرة

شؤون الموظفين) إلى شعبتين مختلفتين في مكتب إدارة الموارد البشرية ولا يوجد بينهما علاقات عمل متسقة بما يكفي. وبسبب عدم مشاركة الوحدة المسؤولة عن إدارة القائمة أثناء مرحلة التخطيط، لا ينظر قسم الامتحانات والاختبارات إلا في عدد المرشحين على القائمة في مجموعة مهنية معينة. ولا يولى أي اهتمام للتركيبة الداخلية للمرشحين، مثل الفترة التي مكثوها في القائمة والمهارات اللغوية والتوزع الجغرافي. ومن شأن ذلك أن يثير المزيد من العراقيل أمام التوظيف في الوقت المناسب.

٤٠ - وعقدت امتحانات تنافسية لـ ٢٢ مجموعة مهنية، وعادة ما يتراوح عدد المجموعات المهنية المشمولة بامتحان تنافسي بين ٧ و ٨ من سنة إلى أخرى (انظر المرفق الرابع للاطلاع على قائمة بالمجموعات المهنية). ومن الجدير بالإشارة أن عدد هذه المجموعات متزايد باستمرار. وبعضها آخذ في التخصص أكثر فأكثر. وهذا نتيجة زيادة الضغط من مديري البرنامج المهتمين بتوظيف أخصائيين قادرين على مزاولة العمل بعيد أقصر فترة ممكنة من التدريب والتطوير. وعليه، فقد أصبح لزاماً على قسم الامتحانات والاختبارات أن ينظم امتحانات أكثر تخصصاً. ومن الأمثلة على ذلك المجموعة المهنية السابقة لتكنولوجيا المعلومات التي جُزئت والتي أصبحت تشمل اليوم مجموعة متخصصة جديدة معينة بتصميم مواقع الشبكة العالمية.

٤١ - وإذا كان المفتشان يعترفان بأن تغير الاحتياجات قد يبرر إدخال تعديلات على المجموعات المهنية، فإنهما يريان أن من شأن استحداث المزيد من التخصصات، ما لم تُدر إدارة جيدة، أن يخلق مشكلات في مجال إدارة الموارد البشرية على الأجلين البعيد والقريب. ويحصل الموظفون المعينون عبر الامتحانات التنافسية الوطنية في مستوى أول تعيين على عقود دائمة، وهذا التوظيف المتخصص يتعارض مع سياسة المنظمة المكرسة في مجال الموارد البشرية التي تتوقع وجود موظفين متعددي التخصصات، أكفاء ومستعدين للتنقل بين مراكز العمل، في مجالات مختلفة وفي وظائف مشابهة، لكنها ليست مماثلة بالضرورة، على مدى مساهمهم الوظيفي.

٤٢ - ويتسبب التخصص المفرط للمجموعات المهنية في مشاكل قصيرة الأجل أيضاً، بما فيها ازدياد الطلب على الامتحانات وازدياد الالتزامات من الموارد من لجان الممتحنين المتخصصين وتنامي عدد المرشحين على القائمة وازدياد الأعباء الإدارية وسوى ذلك.

٤٣ - ويرى المفتشان أنه ينبغي معالجة مسألة تكاثر المجموعات المهنية. ففي ضوء الأهداف الاستراتيجية لسياسة الأمم المتحدة في مجال الموارد البشرية، ينبغي اجتناب المحاولات الرامية إلى المزيد من تدقيق التخصصات في مستوى أول تعيين. فاحتياجات المديرين المبررة من

معارف أو مهارات محددة يمكن تلبيتها دون زيادة عدد المجموعات المهنية، مثلاً يمكن إدراج أسئلة اختبار بديلة في الامتحانات، والنتائج الواردة في الملفات وتقييمات مهارات المرشحين المدرجين في القائمة.

٤٤ - ويمكن في الوقت الراهن لمواطني البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة تمثيلاً كافياً، فضلاً عن مواطني البلدان التي تقع تحت نقطة الوسط بكثير من حيث التمثيل الجغرافي، أن يشاركوا جميعاً في الامتحانات التنافسية. ويساهم إدراج البلدان التي تقع تحت نقطة الوسط إلى حد ما في تراكم الأعداد الكبيرة للمرشحين على القائمة ويجعل من الصعب إدارتها. وتشير الإحصاءات، عموماً، إلى أن الأعداد الكبيرة من مواطني البلدان التي تقع تحت نقطة الوسط ينجحون في الامتحانات التنافسية. ورغم أن تمثيل هذه البلدان يقع دون نقطة الوسط، فإنها تظل داخل النطاق العادي. ونتيجة لذلك، فإن تمثيل هذه البلدان، إزاء التوظيف المحدود، قد يتحول إلى تمثيل مفرط، في حين أن أعداداً كبيرة من المرشحين من هذه البلدان لا يزالون على القائمة. فإن أصبحت هذه البلدان ممثلة تمثيلاً مفرطاً، ضُعب احتمال توظيف مواطنيها الناجحين، مما قد يترتب عليه تراكم على صعيد القائمة لأعداد كبيرة من المرشحين الذين يضطرون للانتظار فترات طويلة. وهذا الوضع يجعل إدارة القائمة أكثر صعوبة، من جهة، ويثير مسألة الإنصاف في معاملة المرشحين الذين يصعب عليهم قبول النتائج السلبية لـ "تغيير القاعدة" أثناء عملية التوظيف، من جهة أخرى.

٤٥ - وبدهي أنه يمكن التخفيف من وطأة هذا الوضع بتدقيق معايير المشاركة في الامتحانات التنافسية وطريقة الفرز المسبق. وقدم مجلس مراجعي الحسابات توصية - في إطار التدقيق في مسألة التوزيع الجغرافي - بـ "خفض السقف الحالي للمرشحين المسموح لهم بالتقدم للامتحانات التنافسية الوطنية عن كل بلد وكل امتحان مهني". ويخطط مكتب إدارة الموارد البشرية لخفض السقف في عام ٢٠٠٨ من ٥٠ إلى ٤٠ مرشحاً عند الفرز المسبق لمقدمي الطلبات. وعلى حين يوافق المفتشان على أن ذلك قد يساعد على خفض عدد المرشحين من البلدان التي قد يتحول تمثيلها إلى بلدان ممثلة تمثيلاً مفرطاً، إلا أنه لا يحل المشكلة تماماً. وعليه، فلا بد من معالجة مشكلة المرشحين من البلدان التي يتغير تمثيلها بعد الامتحانات معالجة مبتكرة، مثلاً من خلال ممارسة أكثر مرونة في مجال التوظيف، بما في ذلك توفير فرص وظيفية أمام هؤلاء المرشحين في بعثات حفظ السلام أو من خلال التوظيف على النطاق المشترك بين الوكالات. ولتسهيل ذلك، قد تدعو الحاجة إلى النظر نظرة جديدة إلى الترتيبات التعاقدية الحالية لتوظيف المرشحين الذين يتقدمون للامتحانات التنافسية الوطنية.

٤٦ - وستحسن التوصيتان التاليتان الإدارة بتعزيز فعالية عملية التخطيط لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وتحديد المجموعات المهنية.

### التوصية ٣

ينبغي للأمين العام أن يتخذ تدابير متظافرة لتحسين موثوقية تخطيط القوة العاملة ذي الصلة بامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وجعله جزءاً غير ناشز ولا يتجزأ من مجمل تخطيط اليد العاملة الاستراتيجية للمنظمة.

### التوصية ٤

ينبغي للأمين العام أن يكفل تحديد المجموعات المهنية التي تعقد لأجلها الامتحانات التنافسية بما يتمشى مع مجمل سياسة المنظمة في مجال الموارد البشرية.

## جيم - زيادة الدعاية المحددة الهدف في البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً غير كاف أثناء مرحلة تقديم الطلبات

٤٧ - امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية مفتوحة فقط أمام مواطني الدول الأطراف غير الممثلة وغير الممثلة تمثيلاً كافياً وتلك التي تقع تحت نقطة الوسط بكثير، أي تلك التي يحتمل أن تصبح غير ممثلة تمثيلاً كافياً. وتبين الإحصاءات الواردة في المرفق السابع أن عدد المرشحين من مواطني البلدان غير الممثلة وغير الممثلة تمثيلاً كافياً بين المواطنين الموظفين قليل (دون ٣٠ في المائة)، وذلك بسبب تدني عدد المرشحين الناجحين من هذه البلدان المدرجين في القائمة.

٤٨ - ولا يمكن تحقيق زيادة في عدد المرشحين الناجحين من هذه البلدان إلا من خلال إرادة وتعاون رفيعي المستوى من الدول الأعضاء المعنية من أجل عقد امتحانات تنافسية. ففي السنوات الخمس الماضية، رفض المشاركة ثلث البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة تمثيلاً كافياً، بما فيها نحو نصف البلدان غير الممثلة (انظر المرفق السادس).

٤٩ - وهناك حاجة لزيادة عدد مقدمي الطلبات المشاركين في الامتحانات التنافسية الوطنية من البلدان غير الممثلة وغير الممثلة تمثيلاً كافياً التي لم ينجح عدد كاف من المرشحين منها حتى الآن. وتبين الإحصاءات أن هناك علاقة وثيقة نسبياً بين عدد مقدمي الطلبات وعدد المرشحين الناجحين.

٥٠ - ويرحب المفتشان بالجهود الاستباقية التي بذلها قسم الامتحانات والاختبارات والتي تجاوزت عملية تقديم الطلبات العادية مثل الاتصال بالمرشحين المؤهلين من هذه البلدان الذين

حددهم القسم في قاعدة بيانات نظام "غالاكسي" (www.jobs.un.org) أو الحوار المكثف مع البعثات الدائمة المعنية، أو الاتصالات المحددة الهدف مع المؤسسات الأكاديمية/التعليمية وغير ذلك. ويدعو المفتشان إلى بذل المزيد من الجهود المشتركة بين الأمم المتحدة والدول الأعضاء لزيادة عدد مقدمي الطلبات، وبالتالي زيادة فرص نجاح المرشحين من هذه البلدان. ومن شأن المزيد من الدعاية المحدد هدفها بشكل أفضل عبر الإعلان في وسائل الإعلام المحلية أن يساعد على رفع مستوى وعي الناس بالامتحانات التنافسية في هذه البلدان.

٥١ - وأوصى مجلس مراجعي الحسابات في مراجعة للحسابات أجراها مؤخراً باتباع سياسة استباقية في مجال الدعوة، وذلك باستهداف البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة تمثيلاً كافياً، بما في ذلك تخصيص المزيد من الموارد المالية لهذا الغرض. ويؤيد المفتشان هذه التوصية، خاصة وأن اعتمادات الميزانية لقسم الامتحانات والاختبارات لذلك الغرض ظلت في حدودها الدنيا على مدى السنوات القليلة المنصرمة. ويرى المفتشان أن من المطلوب توفير حجم صغير نسبياً من الموارد المالية التي تركز لدعوة هدفها محدد بشكل أدق لامتحانات التنافسية في عدد قليل مختار من البلدان غير الممثلة وغير الممثلة تمثيلاً كافياً، مما قد يشجع بدوره على تزايد عدد الطلبات وبالتالي الفرص الأوفى لنجاح مرشحين من هذه البلدان.

#### دال - تقليص طول دورة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية

٥٢ - من الانتقادات الأكثر تواتراً التي توجّه لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية طول دورتها. فالجزء الخاص بالامتحان يستغرق نحو سنتين ابتداءً من مرحلة التخطيط إلى غاية إدراج أسماء المرشحين في القائمة، في حين يستغرق تنسيب معظم المرشحين الناجحين المدرجين في قائمة مجموعة السنة نفسها في وظائف شاغرة محددة ثلاث سنوات إضافية في المتوسط. وطول العملية مسألة تشغل بال المديرين لأن تغيرات هامة قد تطرأ خلال هذه الدورة الطويلة فيما يتصل باحتياجات التوظيف. ويؤدي الطول المفرط لفترة الامتحان أيضاً، إضافة إلى إطالة انتظار المرشحين بعد إدراج أسمائهم في القائمة، إلى زيادة احتمال اختيار المرشحين الناجحين فرصاً وظيفية أخرى. وتمثل فترة الانتظار المفرطة الطول هذه، إلى جانب أوجه القصور في تخطيط القوة العاملة لأمانة الأمم المتحدة، أهم صعوبة تواجهها عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

٥٣ - وتشمل دورة الامتحان الممتدة على سنتين فترة تبدأ من تحديد الفئات المهنية وقائمة البلدان التي ستدعى إلى المشاركة وتنتهي بإدراج المرشحين الناجحين في القائمة. ومقارنة مع ممارسة منظمات دولية أخرى (الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي)، تجدر الملاحظة أن دورة الاختيار في تلك المنظمات أقصر مدة حيث تتراوح بين ٨ أشهر و ١٤ شهراً.

٥٤ - ورغم أن المفتشين يقران بالظروف الخاصة لنظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في الأمم المتحدة مقارنة مع المنظمات الأخرى، وهي ظروف تتمثل بالتحديد في النطاق العالمي للبلدان المعنية واشتراك الدول الأعضاء في تنظيم الامتحانات، فإنهما يعتبران أن تقليص مدة دورة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية أمر ممكن وينبغي القيام به. ولا بد من تحديد سبل لتقليص طول الدورة في جميع مراحلها، بما يشمل: (أ) التخطيط للامتحانات الكتابية والترشح لها وتوجيه الدعوات لحضورها؛ و (ب) تصحيح الامتحانات الكتابية وإجراء المقابلات؛ و (ج) ومدة بقاء الأسماء مدرجة في القائمة.

٥٥ - ويرى المفتشان وجود إمكانية لتقليص طول الدورة في جميع المراحل، على الرغم من أن بعض التدابير قد تتطلب موارد مالية أو بشرية إضافية. بيد أنه قد يكون من المستصوب تخصيص بعض الموارد الإضافية استناداً إلى تحليل لجدوى التكاليف.

٥٦ - وقدم المفتشان، في الفقرات من ٣٦ إلى ٤٦ أعلاه، اقتراحات لتحسين عملية تخطيط امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، بما قد يؤدي إلى فوائد منها تقليص فترة توجيه الدعوات وتحسين إدارة القائمة. وإضافة إلى ذلك، من شأن تسريع عملية الاستجابة واتخاذ القرار على صعيد الدول الأعضاء أن يزيد من تقليص فترة توجيه الدعوات.

٥٧ - وبإمكان الأمانة، عن طريق اتخاذ مجموعة منسقة من التدابير، أن تسهم في زيادة تقليص ما تتسم به العملية حالياً من طول مفرط في مرحلة الامتحان، كما سيوضح في الفقرات التالية.

#### الجدول ٤

#### طول عملية الامتحان في بعض الفئات المهنية (٢٠٠٤-٢٠٠٦)

الفئة المهنية (السنة)	الامتحان الكتابي (عدد الأيام)	المقابلة (عدد الأيام)	مجموع عدد الأيام
الإحصاءات (٢٠٠٦)	٩٣	٧٠	١٦٣
الأمن (٢٠٠٦)	١١٥	٥٣	١٦٨
الإدارة (٢٠٠٥)	١٣٦	٦٣	١٩٩
المكتبات (٢٠٠٦)	١٧٤	٣٥	٢٠٩
تكنولوجيا المعلومات (٢٠٠٤)	١٧٣	٤٨	٢٢١
الشؤون الاجتماعية (٢٠٠٤)	١٢٩	٩٣	٢٢٢

الفترة المهنية (السنة)	الامتحان الكتابي (عدد الأيام)	المقابلة (عدد الأيام)	مجموع عدد الأيام
الشؤون الإنسانية (٢٠٠٥)	٢٠٥	٥٣	٢٥٨
المالية (٢٠٠٥)	٢١٣	٧٦	٢٨٩
الشؤون السياسية (٢٠٠٤)	٢٧٩	١٢٨	٤٠٧

المصدر: وثائق قسم الامتحانات والاختبارات.

٥٨ - ويعتبر المفتشان أن بالإمكان تقليص طول عملية الامتحان إلى حد كبير عن طريق تنفيذ مجموعة التدابير التالي ذكرها، وهي: زيادة استعمال تكنولوجيا الحاسوب في عملية تقديم الطلبات وإدخال البيانات وتوجيه الدعوات؛ وتسريع إرسال وثائق الامتحان وتجهيزها؛ وكفالة تفرغ جميع أعضاء لجان الممتحنين المتخصصة لتصحيح الامتحانات الكتابية طوال المدة المطلوبة؛ وتزويد قسم الامتحانات والاختبارات بما يلزم من موارد مالية في فترات الذروة خلال عملية الامتحان لكي يستعين بالمتقاعدين أو الخبراء الاستشاريين الخارجيين تكميلاً لعمل لجان الممتحنين المتخصصة. وإضافة إلى ذلك، ينبغي تحديد بداية ونهاية عملية التصحيح ومرحلة المقابلات والإعلان عنهما.

٥٩ - وقد تتطلب هذه التدابير موارد بشرية ومالية إضافية لمرة واحدة، بالإضافة إلى بعض الموارد المتكررة. ويحيط المفتشان علماً بإعداد قسم الامتحانات والاختبارات مجموعة من التدابير التي تتطلب مبلغاً إضافياً يتراوح بين ٢٠٠ ٠٠٠ و ٤٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، وهي تدابير تتيح إذا ما نُفذت تقليصاً كبيراً للعملية بدون الاضطرار إلى إدخال تغييرات هامة على النظام الحالي للامتحانات. ويعتبر المفتشان أن هذا المبلغ صغير نسبياً لتسوية مسألة بالغة الحساسية. ويقترح المفتشان زيادة بحث جدوى حوسبة عملية تقديم الطلبات ولا سيما الفرز الأولي، وربما كذلك حوسبة الامتحان الكتابي. ويمثل هذا الجانب بالفعل ممارسة ناشئة في بعض الكيانات الدولية الأخرى مثل مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية، والاتحاد الأوروبي.

٦٠ - وستحسن التوصية التالية الإدارة بتعزيز كفاءة عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية عن طريق تقليص طولها.

## التوصية ٥

ينبغي أن يقوم الأمين العام بإعداد وتنفيذ مجموعة من التدابير لتقليص طول العملية الحالية لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، ولا سيما عملية الامتحان، عن طريق استثمار ما يناسب من موارد مالية في هذه العملية. وينبغي تحديد المواعيد المضبوطة لبدء وانتهاء مرحلة الامتحان والإعلان عن تلك المواعيد.

## هاء - مشاكل سير عمل لجان الممتحنين المتخصصة

٦١ - تؤدي لجان الممتحنين المتخصصة والمجلس المركزي لامتحانات التوظيف دوراً هاماً في النظام الحالي لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. فهما يتيحان الخبرة اللازمة لإجراء الامتحانات عن طريق تعيينات من بين الموظفين الداخليين. والنموذج الحالي فيما يبدو لأول وهلة حل "غير مكلف" لأنه لا يتطلب موارد مالية إضافية، لكنه في واقع الأمر يسهم في إطالة دورة المعالجة ويتسبب في تضارب على صعيد المصالح/الأولويات بين المهام الاعتيادية لأعضاء اللجان والمهام المتعلقة بامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

٦٢ - وتؤدي لجان الممتحنين المتخصصة دوراً حاسماً في تصميم وإدارة الجزء الفني غير الإداري من عملية الامتحان. وتُعيّن لجنة ممتحنين متخصصة من أجل إجراء الامتحان في كل فئة مهنية، حيث تتولى إعداد الأجوبة النموذجية لأسئلة الامتحان، وتصحيح أوراق الامتحان، واستعراض النتائج، وتحديد شروط التأهل الدنيا، والتوصية بالمرشحين الذين يتعين إجراء المقابلة معهم، وإجراء المقابلات، والتوصية بأفضل المرشحين المؤهلين لتدرج أسمائهم في القائمة. وتتألف لجنة الممتحنين المتخصصة عادة، حسب عدد المرشحين الذين يحضرون الامتحان الكتابي لفئة مهنية معينة، من ٣ أعضاء إلى ١١ عضواً يقترحهم وكلاء الأمين العام في الإدارات المعنية على مكتب إدارة الموارد البشرية. ويُفترض أن العضوية في اللجنة تتطلب عادة عبء عمل لا يقل مقداره عن ١٠ أيام عمل كاملة. ويعيّن الأعضاء عادةً من بين متطوعين من الرتبة الفنية ف-٣ فما فوق، وهم لا يتلقون أجراً مقابل العمل الذي يضطلعون به بهذه الصفة. ويثني المفتشان بالغ الثناء على أعضاء اللجان على قيامهم بهذا العمل الذي ينطوي على قدر كبير من المسؤولية والتفاني. مما يجلب المصلحة للمنظمة. والأعضاء هم عموماً موظفون يتحلون بالخبرة والتفاني والحماس، ويؤدون عملهم في كثير من الأحيان متجاوزين أوقات العمل العادية وفي سياق أوضاع تتسم بالتضارب. وتستحق إسهاماتهم أن تُقابل بالعرفان.

٦٣ - وعموماً، يتمكن مكتب إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات المعنية، من تشكيل لجان المتحنيين المتخصصة على الرغم من أن الطبيعة الطوعية لهذا العمل تتسبب أحياناً في مشكلة تتعلق بإيجاد العدد الكافي من الأعضاء في الوقت المحدد. وإذا كان المفتشان يلاحظان أن لجان المتحنيين المتخصصة تتسم بمستوى كاف من التنوع الجنساني والثقافي، ففي بعض الأحيان يصعب ضمان توازن بين الأعضاء من ذوي الخبرة والأعضاء الجدد. ويلاحظ المفتشان أيضاً عدم وجود معايير مفصلة مصوغة لتحديد اختيار الأعضاء. وعلى الرغم من أن قسم الامتحانات والاختبارات ينظم إحاطة وتدريباً أساسيين يتلقاهما الموظفون المعينون كأعضاء في لجان المتحنيين المتخصصة، فإن المفتشان ليسا على علم بوجود أي مراقبة ملموسة للنوعية تمارسها الإدارات فيما يتعلق بالأعضاء المعينين.

٦٤ - ويود المفتشان أن يوجها النظر إلى بعض المشاكل المتعلقة بتشغيل لجان المتحنيين المتخصصة في الوقت الراهن، الأمر الذي يؤثر أيما تأثير على جانب الكفاءة في عملية الامتحانات، ويشمل ذلك الافتقار إلى العدد الكافي من المتطوعين المؤهلين، ونقص الدعم الكافي من جانب الرؤساء الإداريين لأعضاء اللجنة، وما يترتب على ذلك من حالات تأخر في تشكيل اللجان تتسبب بدورها في تأخير عملية التصحيح. ويطلب مكتب إدارة الموارد البشرية إلى الإدارات المعنية أن تكفل تمكن الموظفين المعينين من المشاركة والإذن لهم بذلك حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم في لجان المتحنيين المتخصصة. لكن أعضاء اللجان كثيراً ما يضطرون إلى المزاوجة بين هذه المهام وما تقتضيه مهامهم الاعتيادية. وتصحيح الامتحانات في كثير من الأحيان لا يمكن أن يُنجز إلا بالعمل ساعات إضافية أو التأخر كثيراً. وأشار عدة أعضاء في اللجان إلى أن رؤساءهم المباشرين لا يعيرون أهمية لعملهم في اللجنة؛ فهم لا يتلقون الدعم اللازم، ولا يؤذن لهم بالقيام بهذه المهام خلال ساعات العمل. والعمل الذي ينجزه أعضاء اللجنة لا يدرج في نظام تقييم الأداء، ولا يأخذه الرؤساء المباشرون عادة في الحسبان أو ينظروا إليه بعين التقدير.

٦٥ - ويحدث هذا في معظم الأحيان عندما لا تكون الوحدات التنظيمية التي ينتمي إليها أعضاء لجنة المتحنيين المتخصصة هي "المستخدم النهائي" المحتمل للمرشحين الناجحين. وبالتالي تقل مصلحة الرؤساء المباشرين لأعضاء اللجنة في النتائج. وهناك تضارب واضح بين مصالح مدير وحدة تنظيمية بعينها ومصالح المنظمة، مما يؤدي إلى مواجهة أعضاء اللجنة تنافراً غير مرغوب فيها في مكان العمل. وقد يتيح المديرون على مضض انضمام رؤوسهم إلى لجان المتحنيين المتخصصة، وذلك في سياق موارد بشرية محدودة عادة، علماً أنه لا توجد إمكانية للحصول على بديل خلال غياب عضو اللجنة. ومن جهة أخرى، فإن عمل لجان

المتحنيين المتخصصة الذي ينم عن التفاني والمنجز في حينه يخدم هدفاً استراتيجياً طويلاً الأجل للمنظمة ككل.

٦٦ - ويلاحظ المفتشان أن سير عمل اللجان المماثلة في المنظمات الدولية الأخرى يواجه صعوبات مماثلة، لكن تلك المنظمات وضعت بعض الآليات المدججة في النظام لتخفيف التوترات. فعلى سبيل المثال، في البنك الدولي، تُعوّض الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها عضو في اللجنة مالياً عن وقت العمل الذي يقضيه العضو في التصحيح، أما في الاتحاد الأوروبي، فتُحسب لأعضاء اللجنة نقاط مكافأة تضاف إلى تقييم أدائهم. ويعرب المفتشان عن رأيهما الراسخ بأن مجالاً استراتيجياً هاماً من قبيل اختيار من سيصبحون موظفين دائمين في المنظمة يستحق أن يكون موضع أولوية قصوى من جانب سلك الإدارة العليا، وأن يزود بإطار تنظيمي أفضل يتحلى بالمسؤولية المؤسسية المتزايدة.

٦٧ - ويتألف المجلس المركزي لامتحانات التوظيف من ثلاثة إلى أربعة من كبار الموظفين (عادة برتبة مدير أو رتبة ف-٥) ممن كانوا سابقاً أعضاء في لجان المتحنيين المتخصصة. ويقبل المجلس المركزي لامتحانات التوظيف توصيات لجنة المتحنيين المتخصصة أو يعدلها. ويخضع سير عمله إلى إطار تنظيمي ضعيف، حيث يعمل بالأساس استناداً إلى الممارسة المتبعة في السنوات الماضية. وعلى الرغم من أن المجلس قد يقوم بتعديل توصيات لجنة الامتحانات المتخصصة، فهو يتصرف في العديد من الجوانب كهيئة إدارية مصدقة، ولا يؤدي أي دور في التقييم الفني لعملية الامتحانات أو في الرقابة عليها؛ وقد كان قسم الامتحانات والاختبارات يظلم أحياناً بهذه الوظيفة في الماضي. ويشيد المفتشان بالجهود التي يبذلها قسم الامتحانات والاختبارات من أجل إخضاع امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لاستعراض وتقييم خارجيين من حين لآخر، لكن زيادة انتظام واستمرارية نشاط من هذا النوع أمر مطلوب، ولا يمكن أن يترك بالكامل لقسم الامتحانات والاختبارات، الذي يتولى مسؤولية التنفيذ التشغيلي لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. ويرى المفتشان أن وظيفة المجلس المركزي لامتحانات التوظيف ينبغي أن تعزز ليتسنى للمجلس التصرف على نحو أكثر حيوية، للاستفادة مثلاً من الدروس المستخلصة من عملية الامتحانات، وإجراء تقييمات جوهرية دورية، وأخذ المبادرة لإدخال تغييرات على عملية الامتحانات برمتها.

٦٨ - وستسهم التوصيتان ٦ و ٧ في تحسين الإدارة عن طريق زيادة المسؤولية المؤسسية، وتحسين فعالية لجان المتحنيين المتخصصة ودور المجلس المركزي لامتحانات التوظيف في عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

## التوصية ٦

ينبغي أن يبادر الأمين العام إلى اتخاذ تدابير لضمان أن يسود المنظمة مزيد من المسؤولية المؤسسية المشتركة بما يدعم نشاط لجان المتحنيين المتخصصة. ومن أجل الحفاظ على الجودة العالية في عملية الامتحانات، ينبغي وضع معايير مفصلة لاختيار أعضاء اللجان والاعتراف بعمل أعضاء لجان المتحنيين المتخصصة على النحو المناسب في إطار نظام تقييم الأداء.

## التوصية ٧

في إطار المنشور الإداري الجديد المنظم لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، ينبغي أن يقوم الأمين العام بإعادة تنظيم المجلس المركزي لامتحانات التوظيف وتعزيزه مع إناءته بولاية تتيح تأدية دور رقابة استراتيجية جوهرية في عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

## واو - الإدارة غير الفعالة لقائمة الناجحين

٦٩ - حالما تتم موافقة الإدارة العليا في مكتب إدارة الموارد البشرية على مجموعة المرشحين الناجحين الذين أوصى بهم المجلس المركزي لامتحانات التوظيف، تُدرج أسماءهم في قائمة الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، التي يُعيّن منها المرشحون للوظائف العادية الشاغرة في الرتبة ف-٢. وتشتمل قاعدة بيانات إدارة القائمة على موجزات السيرة الشخصية للمرشحين (النموذج P-11)، وموجز ملخص لسيرة المرشح من صفحة واحدة، وقائمة جهات الاتصال الأكاديمية والمهنية لأغراض التحقق من الجهات المزكية للمرشح.

٧٠ - نظراً إلى أن قائمة الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية ليست جزءاً من نظام غالاكسي وإلى عدم وجود أداة بحث مدججة في قاعدة البيانات، يُصاغ موجز ملخص لسيرة كل مرشح من صفحة واحدة، الأمر الذي يتيح ملخصاً للمعلومات العامة عن المرشح وخلفيته الأكاديمية والمهنية ومهاراته اللغوية وجاهزيته. ويتضمن هذا الموجز المعلومات الأساسية المقدمة إلى مديري البرامج الذين يتولون بدء عملية التوظيف من القائمة. ويقوم مديرو البرامج المعنيون بالاتصال بالمرشحين وإجراء المقابلات معهم. كما يقومون، عن طريق قسم إدارة المواد البشرية التابع لهم، بإبلاغ الوحدة المعنية بإدارة قائمة الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في مكتب إدارة الموارد البشرية بأسماء الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة وعُرضت عليهم وظيفة فقبلوها أو اعتذروا عن قبولها. ولما كان الوصول إلى قاعدة بيانات إدارة القائمة غير متاح عبر الشبكات الإلكترونية، فليس بإمكان

مديري البرامج ولا جهة تنسيق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية رصد تقدم عملية الاختيار آنياً.

٧١ - وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦، كانت القائمة تضم أسماء ٤٨٥ مرشحاً موزعين على ٢٢ فئة مهنية. ويتوزع هؤلاء المرشحون كما يلي: ٤٦٢ مرشحاً من الناجحين في امتحانات الرتبة ف-٢، و ٢٣ مرشحاً في امتحانات الرتبة ف-٣ للسنوات السابقة (توقّف تنظيم امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية المتعلقة بالرتبة ف-٣). ويتوزع عدد المرشحين المدرجين في القائمة والمعيّنين منها كما يلي (انظر الجدول ٥):

الجدول ٥

### عدد المرشحين المدرجين في القائمة والمعيّنين منها (٢٠٠٢-٢٠٠٦)

مجموع عدد المرشحين	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	
عدد الموظفين المدرجين في القائمة	٥٥	٢٢١	١٦٣	١٧٢	٩٤	
عدد الموظفين المعيّنين من القائمة	٣٨٩	٩١	٨٧	٦٩	٦٣	٧٩

المصدر: وثائق مكتب إدارة الموارد البشرية.

٧٢ - وذكّر في المقابلات المجرأة لإنجاز هذا التقرير رأي سائد مؤداه أن مرحلة إدارة القائمة في عملية امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية تؤدي إلى مشاكل وصعوبات تشغيلية أكثر من تلك التي ترافق عملية الامتحان. وأكدت نتائج الدراسة الاستقصائية هذا الرأي، فقد ذكر ٥٠ في المائة من المديرين أنهم واجهوا صعوبات ناجمة عن تقادم القائمة، وأفاد ١٢ في المائة فقط منهم بأنهم لم يعانون إطلاقاً من أية صعوبات تذكر في إدارة القائمة؛ وأعرب ٢٨ في المائة من الموظفين المعيّنين عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية عن عدم رضاهم عن انعدام الشفافية في إدارة القائمة، ولم تتجاوز هذه النسبة ١٢ في المائة فيما يتعلق بالامتحان في حد ذاته.

٧٣ - ويود المفتشان الإشارة فيما يلي إلى مشاكل تشغيلية وأوجه قصور تستدعي المعالجة لزيادة الكفاءة والشفافية والموثوقية في التوظيف عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

### ١ - العدد الكبير للمرشحين المدرجين في القائمة

٧٤ - هناك فجوة كبيرة بين عدد المرشحين المدرجين في القائمة وعدد المرشحين المعيّنين من القائمة (انظر الجدول ٥ أعلاه). ويؤدي العدد الكبير للمرشحين المدرجين في القائمة مقارنة مع

العدد القليل والثابت نسبياً للمرشحين المعيّنين إلى وجود فائض مستمر في عدد المرشحين المتبقين في القائمة. ويرتبط ذلك جزئياً بمشاكل التخطيط، لكن قلة عدد وظائف الرتبة ف-٢ ونسبة الشغور العالية فيها تؤدي أيضاً دوراً هاماً في هذا الصدد. وكانت نسبة الشغور في الرتبة ف-٢ عالية في معظم مراكز العمل خلال السنوات الخمس الماضية. وفي الوقت ذاته، كان هناك عدد كبير من الموظفين المستفيدين من بدل الوظيفة الخاص عن وظائف من الرتبة ف-٢، إضافة إلى الموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل على هذه الرتبة (في عامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥، بلغ عدد هؤلاء الموظفين على التوالي ١٢٩ و ٤٢٦ موظفاً)، الأمر الذي بطأ كثيراً وتيرة التعيين من قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. وينص الأمر الإداري ST/AI/2006/3 بشأن نظام اختيار الموظفين في الفقرة ١١-٣ على ما يلي: "من أجل تسريع تنسيب المرشحين المدرجين في قائمة الناجحين في امتحان تنافسي وطني أو امتحانات الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، يجوز للأمين العام المساعد لإدارة الموارد البشرية تعيين هؤلاء المرشحين على وظائف الرتبة ف-٢ الخاضعة للتوزيع الجغرافي التي لا تملأ بعد انقضاء فترة ثلاثة أشهر بمرشحين ناجحين في امتحان تنافسي". ويرحب المفتشان بهذا التدبير الفعلي الرامي إلى تعجيل ملء الوظائف الشاغرة من الرتبة ف-٢، لكن نظراً إلى أن هذه القاعدة لم توضع إلا مؤخراً، فليس هناك معلومات تتيح تقييم تأثيرها.

٧٥ - ويمثل التخطيط الاستراتيجي غير الملائم لاحتياجات المنظمة من القوة العاملة في الرتبة ف-٢ أيضاً عاملاً له دور في هذا الصدد. ويتضمن أحد مؤشرات أداء قسم الامتحانات والاختبارات عدداً مستهدفاً ثابتاً من المرشحين المختارين عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، وهو عدد لا يراعى فيه العدد الحقيقي للمرشحين المدرجين بالفعل في القائمة. ومما يفاقم هذه الحالة تجزؤ الفئات المهنية، الأمر الذي يؤدي من حيث المجموع العددي إلى احتياجات أكبر في القائمة ككل، إضافة إلى عدم كفاية الإطار التنظيمي الذي يخضع له إسقاط أسماء مرشحين من القائمة. ونتيجة لذلك، كثيراً ما يواجه المديرون وضعاً يتمثل في وجود عدد أكبر من اللازم من المرشحين في القائمة، بينما يكون هناك في الوقت ذاته نقص في المرشحين الذين يمكن انتقاؤهم لوظيفة معينة.

## ٢ - طول فترات الانتظار في القائمة

٧٦ - تنقضي مدة طويلة اعتباراً من لحظة إدراج أسماء الناجحين في قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية إلى حين تعيينهم الفعلي. ويُعزى ذلك إلى سبب مزدوج يتمثل في العدد الكبير للمرشحين الناجحين المدرجين في القائمة وأوجه قصور إدارة القائمة.

## الجدول ٦

مدة انتظار المرشحين الناجحين المدرجين في القائمة حتى ٣١ كانون الأول /  
ديسمبر ٢٠٠٦ (اعتباراً من تاريخ إدراجهم في القائمة)

المجموع	أقل من ٣ أشهر	٣ من ٦ أشهر	٦ أشهر إلى ١٢ شهراً	من سنة إلى سنتين	من سنتين إلى ٣ سنوات	أكثر من ٣ سنوات	
عدد المرشحين	٢٥	١٣	٧٢	١٠٩	١١٩	١٤٧	٤٨٥
النسبة المئوية	٥	٣	١٥	٢٢	٢٥	٣٠	١٠٠

المصدر: وثائق مكتب إدارة الموارد البشرية.

٧٧ - وقد يكون من المناسب أن يُعيّن معظم المرشحين المدرجين في قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في غضون سنة أو سنتين. ويتبين من الجدول ٦ أعلاه أن ٧٧ في المائة من المرشحين ظلوا ينتظرون التعيين لأكثر من سنة، وأن ٥٥ في المائة ظلوا ينتظرون لأكثر من سنتين. وهذه مُدد مفرطة تتجاوز بكثير تلك المسجلة في المنظمات الدولية الأخرى. ومن الواضح أن ذلك ينطوي على آثار تضر بالمنظمة والمرشحين كليهما.

٣ - انعدام التكامل بين التعيين من امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، وامتحانات الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، وبرنامج إعادة الانتداب المنظم الداخلي لموظفي الرتبة ف-٢

٧٨ - يُعلّق التعيين من امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لمدة شهرين كل سنة بهدف تنفيذ برنامج تعيين المرشحين الناجحين في امتحان الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، ولتنفيذ برنامج إعادة الانتداب المنظم الداخلي لموظفي الرتبة ف-٢ وبرنامج إعادة الانتداب الطوعي. وتقلص هذه الآليات الحيز الزمني المتاح كما تبطئ وتيرة التعيين من قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، ومن ثم تطيل فترة الانتظار. وقد يكون من المستصوب وضع نظام متكامل للتعيين وتنفيذه بالنسبة لجميع وظائف الرتبة ف-٢ ووقف العمل بالأسلوب الحالي المتمثل في فترات التجميد المؤقت.

٤ - عدم كفاية وتأخر تحديث قاعدة بيانات القائمة

٧٩ - خلال فترات الانتظار الطويلة للمرشحين بعد إدراجهم في القائمة، كثيراً ما تطرأ تغيرات هامة في ظروفهم الشخصية والمهنية. وبما أن النظام الحالي لقائمة الناجحين لا يتيح أية

مشاركة استباقية من جانب المرشحين في عملية التوظيف، فمن الصعب عليهم تحديث موجزات سيرهم. وقد يؤدي ذلك إلى التباس وصعوبات يواجهها المديرون عندما يجدون أنفسهم أمام معلومات اتصال متقدمة أو مرشح لم يعد مهتماً. ومن شأن إتاحة إمكانية للمرشحين للقيام بتحديث بياناتهم الشخصية في قاعدة البيانات إلكترونياً أن يزيد من موثوقية قاعدة البيانات.

#### ٥ - غياب قواعد متفق عليها ومتسقة لحذف أسماء المرشحين من القائمة

٨٠ - استناداً إلى الممارسة الحالية، يظل المرشحون إلى وقت غير معلوم مدرجين في القائمة ولا تحذف أسماءهم منها إلا في حالة تعيينهم أو اعتذارهم عن قبول عرضين أو طلبهم حذف اسمهم أو استحالة الاتصال بهم. وتقوم الوحدة المعنية بإدارة قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بحملة تحديث دورية لتحديد ما إذا كان ينبغي حذف أسماء مرشحين من القائمة استناداً إلى المعايير السالفة الذكر.

٨١ - وأظهر تحليل بشأن التعيين الفعلي في الفترة بين عام ٢٠٠٢ و ٢٠٠٥ أن أفضل الحظوظ لكي يتم تنسيب المرشحين تكون في الفترة المتراوحة بين سنة وثلاث سنوات بعد إدراجهم في القائمة، ثم تتناقص بعدئذ كثيراً حظوظ المرشح في التنسيب. والحفاظ على مرشحين في القائمة ممن ليست لهم سوى حظوظ ضئيلة في التوظيف أمر لا يزيد فحسب من العبء الإداري الذي يتحمله مديرو البرامج خلال عملية التوظيف، بل يجعل التخطيط لدورة مقبلة لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية أمراً أكثر صعوبة ويزيد من احتمال وقوع أخطاء في حساب هدف عدد المرشحين الذين سيدرجون في القائمة. وينبغي اعتماد الحذف التلقائي لأسماء المرشحين من القائمة بعد انقضاء عدد معين من السنوات كجزء من إدارة قائمة الناجحين بكفاءة وفعاليتها. وفي الوقت ذاته، ينبغي بذل جهود لكيلاً تُهدر الموارد المالية المستثمرة في اختبار هؤلاء المرشحين. ويرد في الفقرات من ٩٧ إلى ٩٩ مزيد من بلورة الأفكار بشأن هذا الموضوع/الجانب.

#### ٦ - الصعوبة التي يواجهها المديرون في الوصول إلى قاعدة بيانات إدارة القائمة

٨٢ - يقوم المديرون بتعيين المرشحين من قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية استناداً إلى الموجزات المخصصة للمرشحين وسيرهم الذاتية، التي تقدمها الوحدة المعنية بإدارة القائمة في مكتب إدارة الموارد البشرية بواسطة البريد الإلكتروني وعلى أساس كل حالة على حدة. ولا تتاح للمديرين إمكانية الوصول مباشرة عبر الشبكة الإلكترونية إلى قاعدة بيانات القائمة لتسريع العملية. وإضافة إلى ذلك، فإن عدم إتاحة جرد لمهارات المرشحين وأوجه القصور

الأخرى في تصميم القائمة وقاعدة بياناتها يؤديان إلى إطالة العملية أكثر مما ينبغي ويتسببان في أعباء غير ضرورية يتحملها المدبرون.

الجدول ٧

### الصعوبات الأكثر تواتراً التي يواجهها المدبرون فيما يتعلق بإدارة القائمة

الصعوبات الأكثر تواتراً	النسبة المئوية للمدبرين الذين قدموا تعليقات
تقادم القائمة	٤٩
عدم إتاحة الوصول إلى القائمة عبر الشبكة الإلكترونية	٣٥
مشاكل الاتصال بالمرشحين	٢٠
محدودية عدد المرشحين في فئات مهنية معينة	١٨
طول الانتظار للحصول على موجز سيرة المرشح	١٢
تجزؤ الفئات المهنية أكثر مما يلزم	٨
لا وجود لصعوبات فيما يتعلق بتشغيل النظام الحالي للقائمة	١٢

المصدر: أجوبة المدبرين على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

٨٣ - وتعي دائرة التوظيف في مكتب إدارة الموارد البشرية هذه المشاكل التي يتعين معالجتها بعضها في سياق العمل الجاري للوحدة. ويؤيد المفتشون التدابير المقررة التي نوقشت خلال المقابلات والهادفة إلى تحسين إدارة القائمة، لكنهم يعتبرون أن من اللازم اتخاذ تدابير أخرى وتحديد أطر زمنية ملموسة لتحقيق تلك المساعي.

### ٧ - عدم كفاية الدعم الذي توفره تكنولوجيا المعلومات لإدارة القائمة

٨٤ - يتسم دعم قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بتكنولوجيا المعلومات بمستواه الضعيف. فعملية إدارة قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية تجري حالياً بأكملها بمعزل عن الشبكة الإلكترونية وتتسم بكثافة ما تتطلبه من عمل. ولا تتاح لقسم الامتحانات والاختبارات ولا للمرشحين المدرجين في القائمة إمكانية لتحديث المعلومات إلكترونياً. وأبلغ المفتشون بأن هناك خططاً جارية لإدماج القائمة في نظام غالاكسي، الأمر الذي من شأنه أن يساعد المدبرين بتمكينهم من الوصول إلى القائمة آتياً والبحث في قاعدة البيانات، وهما ميزتان غير متاحيتين في الوقت الراهن. وسيكون ذلك نوعاً ما بمثابة تجسيد لسوق عمل يستوعب تقابل مصالح وشروط المدبرين والباحثين عن العمل المدرجين في القائمة. لكن حتى هذا النظام الجديد لا يتيح إمكانية استخدام ميزات هامة مثل الإبلاغ أو الإدارة اللاحقة أو

التعيين، وهي معايير حيوية من منظور إدارة القائمة بكفاءة. وينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يتناول هذه المسائل في مرحلة لاحقة.

## ٨ - انعدام إمكانيات قيام المرشحين بدور أكثر استباقاً فيما يتعلق بالتعيين

٨٥ - لا يتاح للمرشحين المدرجين في القائمة، ضمن الإطار الحالي لعملية التعيين الخاصة بامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، أي دور استباقي فيما يتعلق بالسعي إلى التنسيب. فبعد إدراج أسمائهم في القائمة، يفترض فيهم الانتظار إلى أن يتصل بهم مديرو البرامج ويجروا معهم المقابلة. ومدة الانتظار هذه المتسمة بطولها وجمودها ليست محببة للمرشحين فحسب، بل للمديرين أيضاً، لأنهم غالباً ما يضيعون الوقت في البحث عن مرشحين والاتصال بهم وإجراء مقابلات معهم ليتبين أنهم غير مهتمين بالوظيفة التي يتعين ملؤها.

٨٦ - وتبين نتائج الدراسة الاستقصائية أن المرشحين المدرجين في القائمة، من جانبهم، لهم رغبة قوية في أن يسمح لهم بأخذ المبادرة سعياً إلى الحصول على تعيين في الأمم المتحدة ويتوقعون ذلك. ولا تتجاوز نسبة الراضين عن الممارسة الحالية من بين الجيبين ٦ في المائة؛ ويعتبر ٦٢ في المائة منهم أنه ينبغي أن يُتاح للمرشحين الإحاطة علماً بوظائف الرتبة ف-٢ الشاغرة والإعراب عن اهتمامهم بها؛ وذكر ٥٢ في المائة منهم أنهم على استعداد لأخذ المبادرة وبعث طلباتهم مباشرة إلى المديرين القائمين بعملية التوظيف. وهناك أيضاً دعم واسع لهذه التغييرات في أوساط المديرين، إذ لا تتجاوز نسبة الراضين عن الممارسة الحالية من بين الجيبين ٢٢ في المائة؛ ويؤيد ٦١ في المائة قيام مرشحي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بتقديم طلباتهم سعياً إلى التعيين على وظائف الرتبة ف-٢، باتباع إجراء الترشح نفسه المطبق في نظام غالاكسي؛ وأبدى ٢١ في المائة تأييدهم لقيام مرشحي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية بالاتصال بهم مباشرة.

٨٧ - ويعتبر المفتشان أن لهذه الطلبات ما يبررها، فإدراجها في النظام الحالي من شأنه أن يرفع مستوى رضا العملاء وأن يضيفي قدرًا إضافيًا من الكفاءة والفعالية على عملية التوظيف. وتؤكد التجارب المستقاة من نظم الامتحانات والتعيين في المنظمات الدولية الأخرى أيضاً سلامة هذا التوجه. وأحاط المفتشان علماً بمقترح ذي صلة بهذا الموضوع مقدم من مجموعة من موظفي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في سانتياغو وجهته إلى الأمين العام، ومؤداه أن يبلغ المرشحات المدرجون في القائمة والموظفون الداخليون من الرتبة ف-٢ على حد السواء بوظائف الرتبة ف-٢ عن طريق إدراجها في نظام غالاكسي. ويفهم المفتشون من المقابلات المجرأة لإعداد هذا الاستعراض أن مكتب إدارة الموارد البشرية منفتح

على هذه المبادرة، لكن إلى حين كتابة هذا التقرير، لم يُتخذ قرار ولم يحدد جدول زمني في هذا الصدد.

## ٩ - مشاكل الاتصال بالمرشحين المدرجين في القائمة

٨٨ - يؤدي العدد الكبير للمرشحين المدرجين في القائمة وطول مدة الانتظار قبل التعيين بصفة عامة، إلى ضرورة إجراء اتصالات متكررة بين مكتب إدارة الموارد البشرية والمرشحين. وبالنظر إلى الموارد البشرية المحدودة في الوقت الراهن، فإن اتصالات مكتب إدارة الموارد البشرية بالمرشحين تتسم بنقص دائم. ويتلقى مكتب إدارة الموارد البشرية من مقدمي الطلبات والمرشحين كمّاً هائلاً من الأسئلة والاستفسارات، التي تستحيل إدارتها في وقتها على أساس فردي. وتحدو مقدمي الطلبات، من جانبهم، توقعات كبيرة فيما يتعلق بالاتصال طيلة العملية، لكن الشكاوى ترد أكثر فيما يتعلق بعدم توافر المعلومات عن مرحلة إدارة القائمة في سياق العملية. ويجد ٢٤ في المائة من المجيبين في إطار الدراسة الاستقصائية صعوبة في فهم كيفية تنظيم عملية التعيين، ويرى ٢٨ في المائة من المجيبين أن عملية التعيين ليست شفافة على الإطلاق. وتشير الأجوبة المقدمة في إطار الدراسة الاستقصائية فيما يتعلق بأسئلة مماثلة عن عملية الامتحان إلى صعوبات أقل، وبلغت نسبة المجيبين بذلك ١٤ و ١٢ في المائة على التوالي.

٨٩ - ويلاحظ المفتشان أن قسم الامتحانات والاختبارات يشغل موقعاً على الإنترنت مخصصاً لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (<http://www.un.org/Depts/OHRM/examin/exam.htm>) ويحافظ على الاتصال بالمرشحين في مختلف مراحل الامتحان عن طريق رسائل عادية. وقد يكون لذلك دور في أن نسبة رضا المرشحين أعلى عندما يتعلق الأمر بالاتصال. لكن صفحة الإنترنت التي يديرها قسم الامتحانات والاختبارات لا تشمل على أية معلومات فيما يتعلق بإدارة القائمة، ولا يوجد أي موقع على الإنترنت مخصص لعملية التعيين الخاصة بامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. ويرى المفتشان أن هناك حاجة إلى توسيع تغطية موقع الإنترنت الحالي الخاص بامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، وإلى تهيئة وإدارة موقع متكامل على الإنترنت يغطي عملية الامتحانات التنافسية الوطنية بأكملها، مع إتاحة إمكانية للتفاعل مع المرشحين في جميع مراحل عملية الامتحان والتوظيف.

٩٠ - ويرى المفتشان أن اعتماد نقطة اتصال واحدة في مكتب إدارة الموارد البشرية مخصصة لمرشحي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية من شأنه أن يحسن الاتصال. وينبغي بحث إمكانية قيام مكتب إدارة الموارد البشرية باستخدام نظام لإدارة العلاقات مع العملاء.

ومن الواضح أيضاً أن وجود هيكل تنظيمي أكثر تكاملاً في مكتب إدارة الموارد البشرية، يغطي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وإدارة القائمة ضمن نفس التسلسل الإداري، من شأنه أن يسهل إيجاد حل للمسألة. وأبلغت دائرة التوظيف المفتشان بأنها تعي هذه الضرورة وبأن العمل جارٍ لمعالجة هذه المشاكل، لكن حتى وقت إجراء المقابلة لم تُتَح معلومات عن القرار النهائي ونطاق مسعى من هذا القبيل وإطاره الزمني المحتمل.

٩١ - وستحسن التوصية ٨ فعالية وكفاءة إدارة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وعملية التنسيب.

#### التوصية ٨

ينبغي أن يقوم الأمين العام بوضع وتنفيذ خطة عمل ترمي إلى إعادة تنظيم النظام الحالي لإدارة قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لمعالجة أوجه الضعف التي جرى تحديدها، بما يشمل تكامل نظام التوظيف وإعادة الانتداب في الرتبة ف-٢، وتعزيز الدعم الذي يتوفر من خلال تكنولوجيا المعلومات والموقع الشبكي والأدوات المكرسة له.

## رابعاً - الآفاق: نظرة أشمل وتفكير أبعد

### ألف - نظرة أشمل لزيادة التعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٩٢ - إن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، وهو موضوع هذا الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة، لا تخص سوى التوظيف في الأمانة العامة للأمم المتحدة. وعلى الرغم من أن منظمات أخرى في منظومة الأمم المتحدة تطبق قواعد وسياسات النظام الموحد، بما في ذلك السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، فإن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية ليست جزءاً من النظام الموحد. وهناك حالياً اختلافات كبيرة بين أساليب وطرائق عملية الاختيار والتعيين التي تطبقها هذه المنظمات فيما يتعلق بوظائف مستوى المبتدئين، ويرتبط ذلك بولاياتها وبالظروف التي تجري فيها أنشطتها. وفي الوقت ذاته، من الواضح أن هناك أوجه تشابه عديدة بين هذه المنظمات: فجهودها في مجال التوظيف تستهدف نفس المرشحين المحتملين، وهي كثيراً ما تضع معايير متشابهة إلى حد كبير فيما يتعلق بالعمل. وأجرى المفتشان، استناداً إلى هذه الخلفية، استعراضاً محدوداً لأنشطة التوظيف في بعض منظمات الأمم المتحدة، بهدف استجلاء أفضل الممارسات وإمكانية التفاعل المفيد فيما بينها.

٩٣ - وفي الوقت الراهن، لا توجد نظم امتحانات تنافسية معقدة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة باستثناء الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ لكن في بعض تلك المؤسسات، قد تؤدي عملية الاختيار إلى إجراء امتحانات ووضع قائمة مرشحين مختارين بصورة أولية في بعض الفئات المهنية. وفي بعض الحالات، أتخذت خطوات ومبادرات هامة لتوسيع وتحسين استعمال تكنولوجيا الحاسوب في الترشيح وعملية الامتحان، الأمر الذي يتيح تجربة مفيدة لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية. ويُعتمد أحياناً على الجمع بين الامتحان التمهيدي ووجود شواغر فعلية لتسريع عملية التوظيف.

٩٤ - وخلال إجراء هذا الاستعراض المحدود، لاحظ المفتشان عدم وجود تعاون وثيق أو تفاعل نشط بين الموظفين المسؤولين عن التوظيف في مستوى أول تعيين في مختلف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. لكن يجدر ذكر مثال إيجابي وهو أن مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين تعفي المرشحين الناجحين في امتحان التوظيف التنافسي الوطني للأمم المتحدة في المجال المالي من إجراء اختبارها المتعلق بالقائمة المهنية الدولية الخاصة بها، وتدرجهم تلقائياً في قائمة المفوضية للوظائف المالية.

٩٥ - ويود المفتشان أن يبرز أن عدداً كبيراً من مقدمي الطلبات أو المرشحين الناجحين المدرجين في القائمة يتصلون أيضاً بمنظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة بحثاً عن عمل، فيخضعون أحياناً لعمليات اختيار متماثلة في منظمات مختلفة.

٩٦ - وإذا كان من الطبيعي أن تتنافس هذه المنظمات على نفس الموظفين المحتملين، فليس من شك في أن تشغيل تلك الآليات المتوازية والانعدام شبه التام للتعاون بين مديري الموارد البشرية في هذا الميدان يؤدي إلى تكاليف إضافية تتكبدها الدول الأعضاء نفسها حتى وإن سُدِّدت من ميزانيات وزارات مختلفة في تلك البلدان. فالاختبارات المتوازية لنفس مقدمي الطلبات لا تعني فحسب تكبد تكاليف إضافية لا لزوم لها، بل تؤدي أيضاً إلى تأخير التوظيف، وهي مضيعة للموارد المالية والبشرية. وتتجلى بوضوح أكبر أوجه الازدواجية والتداخل تلك في سياق التطبيق الأوسع للتوصيفات العامة للوظائف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وما يتبع ذلك من اختيار للمرشحين لإدراجهم في القوائم الخاصة بكل منظمة.

٩٧ - ويرى المفتشان أن من المستصوب وجود تعاون أوثق فيما يتعلق بمسائل التوظيف التنافسي يجمع بين الجهات القائمة على إدارة الموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وهناك إمكانيات جليّة لإعمال مثل هذا التعاون بالنسبة لبعض الفئات المهنية مثل الإدارة، والشؤون القانونية، والشؤون الخارجية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والإعلام.

٩٨ - وفي الوقت الراهن، ستفقد الأمم المتحدة، بسبب طول فترة الانتظار قبل التوظيف، بعضاً من المرشحين الناجحين المدرجين في قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية على الرغم من الموارد المالية الهامة التي خصصت لاختبارهم. ويود المفتشان أن يؤكد أن طول فترة الانتظار في قائمة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لا يُعزى، بصفة عامة، إلى نقص في مهارات المرشحين المدرجين في القائمة أو نوعيتهم، بل إلى التخطيط غير المناسب للقوة العاملة؛ أو تغيير وضع البلدان فيما يتصل بالتمثيل الجغرافي؛ أو اختلاف الشروط اللغوية المتعلقة بوظائف شاغرة محددة؛ أو تغير الظروف الشخصية للمرشحين. وفي ظل تعاون أفضل بين الدوائر المعنية بالتوظيف، من الممكن أن توظف منظمات الأمم المتحدة الأخرى على نحو أيسر وأسرع بعضاً من هؤلاء المرشحين الذين تم اختبارهم.

٩٩ - ويمكن تحديد التفاصيل التقنية وإمكانية استرداد التكاليف المالية للاختبارات والاتفاق بشأن ذلك في إطار شبكة الموارد البشرية لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. ويمكن أيضاً في هذا الإطار مناقشة الاعتراف المتبادل بنتائج الاختبارات (على غرار خطوة المفوضية السامية لشؤون اللاجئين). ويعتبر المفتشون أن خطوات من هذا القبيل

من شأنها أن تساعد ليس فحسب في الإسهام في زيادة مرونة إدارة القائمة على صعيد الأمانة العامة للأمم المتحدة، بل من شأنها أيضاً أن تفيدي في عمليات التوظيف في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وقد تحسن وتيسر كذلك الحراك الوظيفي بين الوكالات في المستقبل.

١٠٠- ويود المفتشان أن يؤكدا أن ليست لديهما أية نية لإطلاق مبادرة بوضع نظام امتحانات موحد على صعيد منظمات الأمم المتحدة، لكنهما يعتبران أن استخدام شبكة الموارد البشرية لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق يتيح إمكانيات لتخفيف أوجه التوتر في نظم التوظيف الحالية وتقليص التداخلات القائمة أو الناشئة بين بعض عناصر عمليات الامتحانات التنافسية المختلفة. ومن شأن هذا المسعى أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على صعيد إدارة الموارد البشرية في منظمات الأمم المتحدة وبالنسبة للدول الأطراف.

١٠١- وعلى حين يعي المفتشان الاختلافات الهامة بين مهام وظروف الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة، فإن من المناسب توجيه اهتمام شبكة الموارد البشرية لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق إلى النظام المتكامل والموحد للامتحانات على صعيد جميع مؤسسات الاتحاد الأوروبي. فقد قام مكتب اختيار الموظفين الأوروبي، المنشأ في عام ٢٠٠٢ من أجل هذا الغرض، خلال أربع سنوات من تشغيله، بإنشاء وتشغيل نظام امتحانات محوسب وشامل ومركّز على النتائج وملائم للعملاء يتيح خدماته على نطاق واسع للمؤسسات المشاركة. وفي سياق تحديد اتجاه نظام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في الأجل الطويل، يجدر أخذ هذه التجربة في الاعتبار.

١٠٢- والمقصود من التوصية ٩ هو تحسين التنسيق والتعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

#### التوصية ٩

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يقترح على شبكة الموارد البشرية التابعة للمجلس قيامها باستعراض إمكانية التعاون، على أساس طوعي، فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن امتحانات التوظيف التنافسية وإدارة قائمة الناجحين ومسائل التوظيف ذات الصلة بذلك.

#### باء - تفكير أبعد في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية المقبلة

١٠٣- إن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية الحالية قناة مفيدة وهامة في عملية التوظيف، وهي تسهم إسهاماً كبيراً في تزويد المنظمة بقوة عاملة مهنية ذات تأهيل عال في الفئات

المهنية الرئيسية. لكن جوانب متنوعة في إدارتها يمكن بل ينبغي أن تحسن، بما يشمل، في جملة أمور، تنفيذ جميع توصيات هذا التقرير. وبالتالي، ستستفيد الأمانة العامة للأمم المتحدة من نظام أفضل وأكفأ للامتحانات التنافسية بدون تغيير المعالم الأساسية لامتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

١٠٤ - وفي الوقت ذاته، يرى المفتشان أن عملية الامتحانات في صيغتها التقليدية الحالية تنطوي بشكل زائد عن اللزوم على عناصر يدوية كثيفة الاستخدام لليد العاملة وتستلزم استعدادات لوجستية صعبة ومعقدة. وفي إطار الشكل التنظيمي الحالي، ليس بالإمكان زيادة عدد الامتحانات أو المرشحين الذين يجري اختبارهم زيادة كبيرة.

١٠٥ - بيد أن إدارة الموارد البشرية قد شهدت تغيرات كبيرة نتيجة لنمو أنشطة الأمم المتحدة وتوسعها، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الطلب على التوظيف الطويل الأجل لموظفين من الفئة الفنية في عمليات حفظ السلام؛ وتنفيذ سياسة للحرّك الوظيفي تتطلب موظفي خدمة مدنية دائمين يكرسون عملهم لأنشطة الأمم المتحدة في مختلف بقاع العالم؛ والتخطيط لتنسيق الترتيبات التعاقدية لموظفي الأمم المتحدة. ويتعين في هذا السياق، استناداً إلى تخطيط استراتيجي طويل الأجل للقوة العاملة، البت في ما إذا كان يتعين استخدام امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لأغراض التوظيف على نطاق أوسع مما هي مستخدمة اليوم؛ وما إذا كان لا يزال ينبغي استخدامها فقط على صعيد الأمانة العامة للأمم المتحدة أو استخدامها على نطاق أوسع في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، مع اعتبار التقييم الإيجابي لأداء الموظفين المعيّنين عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية.

١٠٦ - وإذا اتخذ القرار النهائي الذي مؤداه أن عدداً أكبر بكثير من الموظفين الفنيين الشبان سوف يعينون عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية لتزويد بعثات حفظ السلام أو بعض الصناديق والبرامج بالموظفين في مستوى أول تعيين، عندئذ ينبغي التفكير في كيفية إعادة تشكيل الإطار التنظيمي والتقني لنظام الامتحانات التنافسية. وبموجب الحجم الكلي لطلبات التعيين المقبلة، قد تكون هناك حاجة إلى إجراء دراسة جدوى لتهيئة وتنفيذ عملية امتحانات أكثر اعتماداً على الحوسبة وأكثر تكاملاً، بما يتيح معالجة عدد أكبر من الطلبات، ومن ثم زيادة عدد المرشحين للتوظيف في ظرف فترة زمنية قصيرة ومعقولة.

١٠٧ - وفي سياق هذا الجهد، ينبغي إيلاء الاهتمام الواجب لأفضل الممارسات القائمة سواء داخل منظومة الأمم المتحدة أو خارجها. وينبغي أيضاً أن تتناول دراسة الجدوى السالفة الذكر مسألة التكاليف التقديرية لتشغيل وحدة متخصصة معنية بتنظيم الامتحانات التنافسية. وليس لدى المفتشين نية لإطلاق مبادرة في الوقت الراهن قبل أن تتخذ القرارات النهائية

بشأن السياسات العامة للأمم المتحدة ذات الصلة بالموارد البشرية، لكنهما يودان توجيه اهتمام الدول الأعضاء والأمانة العامة إلى أن إعادة تشكيل امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية في الأجل الطويل ينبغي أن يكون موضع قرار يتخذ رهنا بهذه القرارات.



## فيما يلي مفتاح تعريب الرسم البياني الوارد في المرفق الأول.

UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNIC/UNDP = مركز الأمم المتحدة للإعلام/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
CAR 75 = جمهورية أفريقيا الوسطى، ٧٥	Yemen 19 = اليمن، ١٩
NYC 292 + 201 + 2 = نيويورك، ٢٩٢ +	UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٢ + ٢٠١	Korea 39 = كوريا، ٣٩
GOV = قناة حكومية	UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
China 153 = الصين، ١٥٣	Vietnam 7 + 1 = فييت نام، ٧ + ١
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
Angola 21 = أنغولا، ٢١	Samoa 18 = ساموا، ١٨
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNU = جامعة الأمم المتحدة
Guatemala 28 = غواتيمالا، ٢٨	Japan 56 = اليابان، ٥٦
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNIC = مركز الأمم المتحدة للإعلام
Chad 16 + 3 = تشاد، ١٦ + ٣	Poland 65 = بولندا، ٦٥
ECA = اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	UNISO via Aman = هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة، عن طريق عمان
Addis 1 + 26 + 4 = أديس أبابا، ١ +	Israel 99 = إسرائيل، ٩٩
٤ + ٢٦	Gov = قناة حكومية
UNON = مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	Lithuania 17 + 2 = ليتوانيا، ١٧ + ٢
Nairobi 10 + 11 + 5 = نيروبي، ١٠ + ١١	ICTY = المحكمة الجنائية الدولية ليوغوسلافيا السابقة
٥ +	Netherlands = هولندا
ECLAC = اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	Private = قناة خاصة
Chile 4 + 5 = شيلي، ٤ + ٥	London 123 = لندن، ١٢٣
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNAMA = بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان
Botswana 59 = بوتسوانا، ٥٩	Afghanistan 27 + 3 = أفغانستان، ٢٧ + ٣
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	ESCAP = اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ
Tajikistan 20 = طاجيكستان، ٢٠	Bankok 21 + 17 = بانكوك، ٢١ + ١٧
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNOV = مكتب الأمم المتحدة في فيينا
Malawi 21 + 1 = ملاوي، ٢١ + ١	Vienna 23 + 7 + 1 = فيينا، ٢٣ + ٧ + ١
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	GOV = قناة حكومية
Gabon 9 + 6 = غابون، ٩ + ٦	Malta 14 = مالطة، ١٤
UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	
Comoros 31 = جزر القمر، ٣١	

UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	MONUC = بعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية
Mauritius 46 = موريشيوس، ٤٦	DRC 3 + 6 = جمهورية الكونغو الديمقراطية، ٣ + ٦
Beirut = بيروت	ESCWA = اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا
	Beirut 14 + 2 = بيروت، ١٤ + ٢
UN or Missions = الأمم المتحدة أو البعثات	UNOG = مكتب الأمم المتحدة في جنيف
NYC staff = موظفو نيويورك	Geneva 228 + 8 + 11 = جنيف، ٢٢٨ + ٨ + ١١
	UNOMIG = بعثة مراقبي الأمم المتحدة في جورجيا
Japan = اليابان	Georgia 61 = جورجيا، ٦١
Geneva = جنيف	Pouch = الحقيبية الدبلوماسية
	Express = نقل سريع
	Company B = الشركة باء
UNIC/ICTY = مركز الأمم المتحدة للإعلام/الحكمة الجنائية الدولية ليوغوسلافيا السابقة	Aman = عمان
Nairobi = نيروبي	Express = نقل سريع
	Company A = الشركة ألف
Bangkok = بانكوك	UNIC = مركز الأمم المتحدة للإعلام
	Brussels = بروكسيل
Vienna = فيينا	Express = نقل سريع
	Company C = الشركة جيم
Addis = أديس أبابا	UNIC = مركز الأمم المتحدة للإعلام
	GOV = قناة حكومية

Note: The two (or three) numbers after country's name stands for number of NCRE candidates convoked and number of G-to-P candidates convoked (and number of UNHCR candidates), respectively = ملاحظة: يشير الرقمان اللذان يليان (أو الأرقام الثلاثة التي تلي) اسم البلد إلى عدد مرشحي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية الذين وجهت لهم الدعوة، وعدد مرشحي الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية الذين وجهت لهم الدعوة، (وعدد مرشحي مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين)، على التوالي

UNDP = برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

---

	مواد الامتحان، وطررد التعليمات، وطررد الطوارئ (أرسلت) = Exam materials, Instruction Pack and Emergency Pack (shipped)
	مواد الامتحان (أرسلت) = Exam materials (shipped)
بيروت = Beirut	طررد التعليمات والطوارئ فقط (سُلم باليد) طررد التعليمات والطوارئ فقط (سُلم باليد)
	Instruction and Emergency Pack only (hand carried) =
الأمم المتحدة أو = UN or Missions البعثات	مواد الامتحان، وطررد التعليمات، وطررد الطوارئ (سلمت) Exam materials, Instruction Pack and Emergency = (باليد) Pack (hand carried)
موظفو نيويورك = NYC staff	يدير الامتحان موظفو: يدير الامتحان موظفو:
	Examination will be administered by the staff of: =

---

## المرفق الثاني

## الإحصاءات العامة بشأن امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (١٩٩٨-٢٠٠٦)

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	
٢٧٣٢	١٤٣٦٤	١٢٧٣١	١٣٩٩٤	٧٥٠٦	٨٨٠٩	٣٧١٩	٨٢١٤	٥٨١٤	عدد مقدمي الطلبات الذين خضعوا للفرز
١١٩٠	٣٥١٥	٤٠٣٣	٣٩١١	٢٤٧٩	٣١٦٥	١١٤٦	٢٢٤٧	١٢٧٤	عدد المرشحين الذين وجهت إليهم الدعوة لحضور الامتحانات الكتابية
٧٦٦	٢٥٥٤	٢٨٧٩	٢٢٤٩	١٦٤٥	١٨٤٤	٧٦٩	١٤٠٢	٧٦٨	عدد المرشحين الذين حضروا الامتحانات الكتابية
٥٥	٢٢١	١٦٣	١٧٢	٩٤	١٦٤	٧٥	١٠٧	٤٩	عدد المرشحين الذين أدرجت أسماؤهم في القائمة
٦٠	٦٩	٧١	٦٤	٤١	٤٦	٢٧	٥٧ <sup>(ب)</sup>	٢٨ <sup>(أ)</sup>	عدد البلدان التي طُلبت إليها المشاركة
٤٦	٥٨	٦٢	٥٣	٣٣	٣٩	٢٣	٢٥	١٨	عدد البلدان التي شاركت
٤١	٥٨	٥٨	٤٩	٣١	٣٦	٢١	٢٥	١٨	عدد البلدان التي قُدمت منها طلبات
٣٩	٥٧	٥٨	٤٩	٢٧	٣٥	٢١	٢٥	١٧ <sup>(ج)</sup>	عدد البلدان التي تأهل منها مقدمو طلبات
٣٨	٥٣	٥٤	٤٦	٢٤	٣٢	٢١	٢٥	١٧ <sup>(ج)</sup>	عدد البلدان التي حضر مرشحون من مواطنيها الامتحانات الكتابية
٧	٨	٨	٨	٧	١٢	٧	١١	٨	عدد الفئات المهنية

المصدر: وثائق قسم الامتحانات والاختبارات.

ملاحظات:

- (أ) جرى تحديد البلدان استناداً إلى فترة سنتين. وعليه، جرى الاتصال بـ ٢٨ دولة عضواً في المجموع بالنسبة لبرنامج امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.
- (ب) جرى تحديد البلدان استناداً إلى فترة سنتين. وعليه، جرى الاتصال بـ ٥٧ دولة عضواً في المجموع بالنسبة لبرنامج امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية للفترة ١٩٩٩-٢٠٠٠.
- (ج) أُلغي الامتحان في جمهورية الكونغو الديمقراطية بسبب الاضطرابات السياسية على الرغم من أهلية مقدمي طلبات من مواطنيها لتلقي الدعوة للمشاركة في الامتحان الكتابي.

## المرفق الثالث

## التكاليف السنوية لإدارة امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية (٢٠٠٢-٢٠٠٦)

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	
٨٩٧ ٩٢٠	٩٦٣ ٨٩٠	٩١١ ٦٧٥	٨٢٠ ٣٠٥	٧٣٧ ٤٢٥	تكاليف خدمات الأمانة*
١٤ ٠٠٠	١٢ ٠٠٠	١٥ ٩٣٨	١٧ ١٢٤	٢٧ ٠٠٠	الرسوم الاستشارية
٣ ٠٠٠	١٤ ٢٥٠	٣٢ ٠٠٠	٣٧ ٧٢٠	٣٦ ٤١٢	تكاليف المساعدة المؤقتة العامة والعمل الإضافي
٧ ٥٩٥	٢٤ ٣٢٥	١٧ ٦٦٠	١٩ ٥٩٦	١٧ ٥٣٨	تكاليف طباعة أوراق الامتحانات
٣٧ ٠٠٠	٤٧ ٠٠٠	٢٧ ٩٠٠	٢٩ ٩٠٠	٢٦ ٣٠٠	تكاليف السفر لإدارة الامتحانات
٦٠ ٠٠٠	١٨٠ ٠٠٠	١٨٠ ٠٠٠	١٨٠ ٠٠٠	١٥٠ ٠٠٠	تكاليف سفر المرشحين لحضور المقابلات أو إجراء مقابلات بالتداول الفيديوي
١٠ ٦٠٠	١١ ٤٠٠	١٠ ٨٠٠	١٠ ٨٠٠	١٠ ٠١٩	تكاليف الإعلان
١٥ ٠٠٠	٢٩ ٠٠٠	٢٨ ٠٠٠	٢٢ ٦٠٠	١٦ ٦٣٠	تكاليف الإرسال
٨٥ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	التكاليف المتعلقة بأعضاء لجان الامتحانات**
١ ١٣٠ ١١٥	١ ٣٨١ ٨٦٥	١ ٣٢٣ ٩٧٣	١ ٢٣٨ ٠٤٥	١ ١٢١ ٣٢٤	مجموع التكاليف (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)
٥٥	٢٢١	١٦٣	١٧٢	٩٤	عدد المرشحين الناجحين في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية
١٠	١٩	٧	٩	١٠	عدد المرشحين الناجحين في امتحانات الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية
٦٥	٢٤٠	١٧٠	١٨١	١٠٤	مجموع عدد المرشحين الناجحين
١٧ ٣٨٦	٥ ٧٥٨	٧ ٧٨٨	٦ ٨٤٠	١٠ ٧٨٢	مجموع التكاليف عن كل مرشح ناجح (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)
١ ٢٧٣	٥٠٩	٤٣٥	٥٢٩	٦٢٩	مجموع التكاليف عن كل مرشح اختبر (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

المصدر: وثائق قسم الامتحانات والاختبارات.

\* تشمل التكاليف المتعلقة بخدمات الأمانة تكاليف موظفي قسم الامتحانات والاختبارات.

\*\* تغطي تكاليف أعضاء لجان الامتحانات عمل ٣٠ إلى ٤٠ عضواً في اللجان تقريباً لمدة أسبوع واحد سنوياً في المتوسط.

المرفق الرابع  
الفئات المهنية التي شملتها امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية

الإدارة	الهندسة المعمارية والهندسة	منتج إذاعي معاون
الديمقراطية	الاقتصاد	المالية
حقوق الإنسان	الشؤون الإنسانية	تكنولوجيا المعلومات
الشؤون القانونية	المكتبات	التمريض
التصوير	الشؤون السياسية	الإعلام
الطباعة والنشر	العلم والتكنولوجيا	الأمن
الشؤون الاجتماعية	الإحصاءات	التهيئة الحضرية
مصممو وأخصائيو تهيئة مواقع الإنترنت		

## المرفق الخامس

## المرشحون الناجحون المدرجون في القائمة، حسب وضع التمثيل الجغرافي (٢٠٠٦-٢٠٠٢)

٢٠٠٦		٢٠٠٥		٢٠٠٤		٢٠٠٣		٢٠٠٢		وضع التمثيل الجغرافي
النسبة المئوية	عدد المرشحين									
٧	٤	٠,٥	١	٣	٥	٣	٥	١	١	من البلدان غير الممثلة
٤٢	٢٣	٣٤	٧٥	٣٦	٥٨	١٠	١٨	٥٢	٤٩	من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً
٥١	٢٨	٦٦	١٤٥	٦١	١٠٠	٨٧	١٤٩	٤٧	٤٤	من البلدان التي يقل تمثيلها عن نقطة الوسط
١٠٠	٥٥	١٠٠	٢٢١	١٠٠	١٦٣	١٠٠	١٧٢	١٠٠	٩٤	المجموع

المصدر: وثائق قسم الامتحانات والاختبارات.

## المرفق السادس

## البلدان التي وجهت إليها الدعوة للمشاركة في امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية، حسب وضع التمثيل الجغرافي (٢٠٠٦-٢٠٠٢)

٢٠٠٦		٢٠٠٥		٢٠٠٤		٢٠٠٣		٢٠٠٢		وضع التمثيل الجغرافي
عدد البلدان التي قدمت منها طلبات	عدد البلدان التي دُعيت إلى المشاركة	عدد البلدان التي قدمت منها طلبات	عدد البلدان التي دُعيت إلى المشاركة	عدد البلدان التي قدمت منها طلبات	عدد البلدان التي دُعيت إلى المشاركة	عدد البلدان التي قدمت منها طلبات	عدد البلدان التي دُعيت إلى المشاركة	عدد البلدان التي قدمت منها طلبات	عدد البلدان التي دُعيت إلى المشاركة	
٩	١٧	٨	١٥	١١	١٦	٩	١٧	١٣	١٩	البلدان غير الممثلة
٧	١٠	٩	١١	٧	٨	٥	٨	١٠	١١	البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً
٢٤	٣١	٤١	٤٣	٤٠	٤٧	٣٥	٣٩	٨	١١	البلدان التي يقل تمثيلها عن نقطة الوسط
٤٠	٥٨	٥٨	٦٩	٥٨	٧١	٤٩	٦٤	٣١	٤١	المجموع

المصدر: وثائق قسم الامتحانات والاختبارات.

المرفق السابع

توظيف مرشحي امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية المدرجين في القائمة، حسب وضع التمثيل الجغرافي (٢٠٠٢-٢٠٠٦)

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	
٤٥٢	٤٤٦	٤٤١	٤٣٢	٤٣٨	عدد وظائف الرتبة ف-٢ الخاضعة للتوزيع الجغرافي
(١٠٠) ٩١	(١٠٠) ٨٧	(١٠٠) ٦٩	(١٠٠) ٦٣	(١٠٠) ٧٩	مجموع موظفي الرتبة ف-٢ المعينين عن طريق امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية
(٣,٣) ٣	(٢,٣) ٢	صفر (-)	(١,٨) ١	(٨,٩) ٧	عدد المرشحين من البلدان غير الممثلة
(١٨,٦) ١٧	(٢٤,١) ٢١	(١٤,٥) ١٠	(٢٥,٣) ١٦	(٢١,٥) ١٧	عدد المرشحين من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً
(٤٧,٣) ٤٣	(٣٣,٣) ٢٩	(٥٦,٥) ٣٩	(٣٨,٠) ٢٤	(٥٦,٩) ٤٥	عدد المرشحين من البلدان التي يقل تمثيلها عن نقطة الوسط
(٣٠,٨) ٢٨	(٤٠,٣) ٣٥	(٢٩,٠) ٢٠	(٣٤,٩) ٢٢	(١٢,٧) ١٠	عدد المرشحين من البلدان الأخرى

المصادر: وثائق قسم الامتحانات والاختبارات.  
الأرقام الواردة بين قوسين تشير إلى نسب مئوية.

## المرفق الثامن

لمحة عامة عن الإجراء الذي يتعين أن تتخذه المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2007/9)

الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها		التعليق	التوصية ١	التوصية ٢	التوصية ٣	التوصية ٤	التوصية ٥	التوصية ٦	التوصية ٧	التوصية ٨	التوصية ٩
	الاتحاد	إجراء										
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
منظمة السياحة العالمية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
منظمة الأمم المتحدة للتربية والصحة	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
المنظمة البحرية الدولية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
الاتحاد الدولي للاتصالات	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
الاتحاد البريدي العالمي	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
منظمة الصحة العالمية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
منظمة الطيران المدني الدولي	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
اليونسكو	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
منظمة العمل الدولية	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
برنامج الأغذية العالمي	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
البنسيف	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
صندوق الأمم المتحدة للسكان	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
الأونروا	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
برنامج موزيل الأمم المتحدة	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
الأونكتاد	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
الأمم المتحدة*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		ن	ن	ن	ن	ز	هـ	ن	ز	ن
التعليق				هـ	هـ	هـ	هـ	ز	هـ	هـ	ز	ج

مفتاح الجدول:

(ت) توصية تتخذ الهيئة التشريعية قراراً بشأنها

(ن) توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها.

توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المنظمة. □

الأثر المتوخى: (أ) تحسين المساءلة؛ (ب) نشر أفضل الممارسات؛ (ج) تحسين التنسيق والتعاون؛ (د) تعزيز المراقبة والامتثال؛ (هـ) تعزيز الفعالية؛ (و) وفورات مالية هامة؛ (ز) تعزيز الكفاءة؛ (س) جوانب أخرى.

\* تشمل جميع الكيانات الوارد ذكرها في الوثيقة ST/SGB/2002/11 باستثناء الأونكتاد، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، والأونروا.