

Distr.: General
22 September 2008
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثالثة والستون

البندان ١٢٣ و ١٢٨ من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

تقييم معمق لمكتب إدارة الموارد البشرية

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

“الأهداف الرئيسية لم تتحقق بعد: مكتب إدارة الموارد البشرية يواجه تحديات كبيرة”

موجز

حسبما قررت لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها السادسة والأربعين، أعد مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقييما معمقا لمكتب إدارة الموارد البشرية. ويقيم هذا التقرير أنشطة الموارد البشرية، ومدى وجاهتها، وفعاليتها، وأثرها، التي يضطلع بها مكتب إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة للأمم المتحدة. واستعرض مكتب إدارة الموارد البشرية هذا التقرير، وترد تعليقاته عليه مدرجة بالخط المائل، حسب الاقتضاء. ويوافق مكتب إدارة الموارد البشرية بصورة عامة على التوصيات.

يواجه مكتب إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة بصفته السلطة المركزية المسؤولة عن:

- القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووضع السياسات

* أعيد إصدارها لأسباب فنية.



- تفويض السلطة في مجال الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة
 - وتقديم كثير من الخدمات في مجال الموارد البشرية مباشرة
- ويشيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالجهود التي يبذلها حاليا مكتب إدارة الموارد البشرية لقيادة الأمانة العامة نحو إدارة الموارد البشرية على نحو فعال إلى حد كبير في ظل بيئة من التحديات المتعددة الأوجه، وعلاقات متبادلة معقدة، وخطة إصلاح طموحة. بيد أنه يُلاحظ ضخامة الطلبات على الموارد البشرية في المنظمة، الأمر الذي أدى إلى تعويق قدرة مكتب خدمات إدارة الموارد البشرية على تلبية تلك الطلبات بفعالية.
- ويبذل مكتب إدارة الموارد البشرية حاليا جهودا كبيرة لتكون إدارة الموارد البشرية فعالة إلى حد كبير، ولكن ثمة نتائج مرجوة لم تتحقق على النحو الأوفى. وعلى سبيل المثال:
- بالرغم من التحسن الكبير الذي طرأ على الأطر الزمنية لاختيار الموظفين خلال السنوات الخمس الماضية - من ٣٥١ يوما في المتوسط، إلى ١٨٧ يوما - ما زال طول فترة الإطار الزمني الحالي يؤثر سلبا على قدرة إدارات الأمانة العامة على تنفيذ ولاياتها
 - لا تحظى مصداقية عملية اختيار الموظفين بتقدير جيد في رأي أصحاب المصلحة فيما يتعلق بتسهيل فرص الترقية، وتحديد مرشحين خارجيين مؤهلين تأهيلا جيدا، وتدعيم التوازن بين الجنسين وأهداف التمثيل الجغرافي على النحو الأوفى
 - تعد نتائج مبادرة برنامج التنقل بعيدة كل البعد عن النتائج المرجوة لها
 - بالرغم من النظر بصورة إيجابية إلى برامج التعلم، إلا أنها غير متاحة لجميع الموظفين وهناك افتقار إلى نهج متكامل فيما يتعلق بالتطور الوظيفي لموظفي المنظمة
- وتقتضي الضرورة أيضا تحسين أداء مكتب إدارة الموارد البشرية فيما يتصل بتخطيط الموارد البشرية وتطوير السياسة والتوجيه التنفيذي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المكتب أيضا أن يحدد بشكل أوضح سلطات الموارد البشرية المفوضة على نطاق الأمانة العامة. وعلى سبيل المثال، تلزم معلومات أوضح بشأن ما يتعين أن تقرره الإدارات وما هي سلطة اتخاذ القرارات التي يحتفظ بها مكتب إدارة الموارد البشرية. وهذا الافتقار إلى الوضوح يدعو إلى القلق لأن مكتب إدارة الموارد البشرية لا يضطلع إلا بعمليات رصد محدودة جدا لتلك الكيانات التي مُنحت تفويضا بالسلطة. وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا أن الموارد المتاحة لمكتب إدارة الموارد البشرية من أجل وضع السياسات وتقديم التوجيه التفسيري محدودة جدا. وفي هذا الوقت، وعند المستوى الحالي للموارد، وبدون تحديد

أولويات واضحة لمبادرات الموارد البشرية، وبسبب عدم وجود سياسات شفافة تماماً متاحة للإدارة والموظفين في الأمانة العامة، يركز مكتب إدارة الموارد البشرية تحت أعباء العمل المفرطة. ويؤثر عبء العمل هذا على موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية وعلى الموظفين الآخرين في الأمانة العامة برمتها الذين يؤدون مهام إدارة الموارد البشرية.

ويسلم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن وضع سياسات الموارد البشرية الجيدة الإعداد والسهولة الفهم وإبلاغها وتفويض السلطات ليس بالمهمة السهلة. وبالرغم من التحديات في مجال إدارة الموارد البشرية التي يواجهها مكتب إدارة الموارد البشرية والأمانة العامة، والتي تستعصي على الحل البسيط، يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية التوصيات الخمس التالية:

- وضع إطار عمل متكامل للنهوض بعملية اختيار الموظفين، وتقديم الدعم بشكل أفضل في مجال التطوير الوظيفي وتشجيع تنقل الموظفين
- تعزيز وضع السياسات ومهام التوجيه التفسيري المناظرة لها
- إيلاء الأولوية لتنفيذ مبادرات إصلاح الموارد البشرية
- إيضاح وتفويض السلطة وتبسيطها
- تعزيز مهمة الرصد

المحتويات

الصفحة

٥	أولا - مقدمة
٥	ثانيا - المنهجية
٧	ثالثا - المعلومات الأساسية وولاية مكتب إدارة الموارد البشرية
٨	ألف - الهيكل التنظيمي
٩	باء - الإصلاحات الأخيرة والتحديات
١٠	رابعا - نتائج التقييم
١٠	ألف - بينما يسعى مكتب إدارة الموارد البشرية جاهدا إلى إدارة الموارد البشرية بفعالية كبيرة، تظل تحديات هامة قائمة ولم تتحقق النتائج المتوخاة بعد بالكامل
٣١	باء - تخطيط إدارة الموارد البشرية ووضع السياسات في مكتب إدارة الموارد البشرية لا يتسمان بفعالية تامة
٣٥	جيم - افتقار عمليات تفويض سلطة الموارد البشرية إلى الوضوح وأعمال الرصد المحدودة جدا من قبل مكتب إدارة الموارد البشرية أمران يتسببان في تدني المساءلة بشأن نتائج الموارد البشرية
٣٩	دال - تقييم الخدمات الطبية إيجابي، لكن تزايد الطلب على الخدمات الميدانية يمثل تحديا
٤٠	هاء - غياب الانطباع بأن مكتب إدارة الموارد البشرية يركز بقدر كبير على العملاء
٤١	خامسا - خلاصة
٤٢	سادسا - التوصيات

أولا - مقدمة

١ - طلبت لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها السادسة والأربعين، إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يعد تقييما معمقا لمكتب إدارة الموارد البشرية، لكي تقدمه اللجنة الخامسة إلى الجمعية العامة لتنظر فيه في دورتها الثالثة والستين في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨ (A/61/16) و Corr.1، الفقرة ٣٦٩). وأيدت الجمعية العامة ذلك الطلب بقرارها ٢٣٥/٦١. وفي قرار آخر، طلبت الجمعية العامة كذلك إلى الأمين العام أن يخول مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن يضمّن تقييمه لمكتب إدارة الموارد البشرية استعراضا لسياسات التوظيف والترقية والتنقل في فترة الخمس سنوات الماضية (القرار ٢٣٦/٦٢، الفقرة ٣٦). ويتناول هذا التقرير هاتين الولايتين على حد سواء. ولقد استعرض مكتب إدارة الموارد البشرية هذا التقرير، وترد تعليقاته مدرجة فيه بالخط المائل حسب الاقتضاء. وبصورة عامة، يوافق المكتب على التوصيات المتضمنة في هذا التقرير.

٢ - كان الهدف العام لهذا التقييم هو تقييم مدى وجاهة وكفاءة وفعالية وأثر أنشطة مكتب إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بأهدافه (انظر S/SGB/2000/8، البند ٧-١)، بصورة منتظمة وموضوعية قدر المستطاع. وحينما قرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية نطاق هذا التقييم المعمق، أخذ في الحسبان الاستعراضات التي استُكملت مؤخرا أو الجاري إعدادها. وحيث أنه يجري حاليا إعداد استعراض شامل لنظام الأمم المتحدة الداخلي للعدالة الإدارية، لم يتضمن التقييم أي تحليلات معمقة لهذه المهمة.

ثانيا - المنهجية

٣ - اتبع مكتب خدمات الرقابة الداخلية، عند إعداد التقييم، الطرق النوعية والكمية الـ ١٨ التالية: (أ) استقصاء ذاتي على شبكة الإنترنت لمديري الأمانة العامة^(١)؛ (ب) واستقصاء ذاتي على شبكة الإنترنت للموظفين الدوليين بالأمانة العامة^(٢)؛ (ج) واستقصاء ذاتي على شبكة الإنترنت للموظفين المحليين بالأمانة العامة^(٣)؛ (د) واستقصاء

(١) استقصاء في الفترة من ٢ إلى ١٩ أيار/مايو ٢٠٠٨. ومن مجموع المديرين في الأمانة العامة البالغ ٨١٤ مديرا، أرسل الاستقصاء إلى عينة عشوائية مجموعها ٦١٢ مديرا؛ وقد رد ٢٥٠ مديرا على الاستقصاء، أي نسبة ٤١ في المائة.

(٢) استقصاء في الفترة من ٥ إلى ١٦ أيار/مايو ٢٠٠٨. ومن مجموع الموظفين الدوليين البالغ ٥٧١ موظفا، أرسل الاستبيان إلى عينة عشوائية مجموعها ٨١٦ موظفا؛ وقد رد ٣٣٥ موظفا، أي بنسبة ٤١ في المائة.

(٣) استقصاء في الفترة من ٦ إلى ١٦ أيار/مايو ٢٠٠٨. ومن مجموع الموظفين المحليين البالغ ١٣٧٦٤ موظفا، أرسل الاستقصاء إلى عينة عشوائية مجموعها ٤١١ موظفا؛ وقد رد ٩٠ موظفا، أي بنسبة ٢٢ في المائة.

ذاتي على شبكة الإنترنت لموظفي الموارد البشرية/الموظفين التنفيذيين^(٤)؛ (هـ) واستقصاء ذاتي على شبكة الإنترنت لمديري الموارد البشرية في عمليات حفظ السلام^(٥)؛ (و) واستقصاء ذاتي على الشبكة العالمية أُرسِل إلى موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية^(٦)؛ (ز) وخمسة وثلاثين مقابلة معمقة مع المديرين بمكتب إدارة الموارد البشرية؛ (ح) و ١٧ مقابلة معمقة مع شركاء إدارة الموارد البشرية في نيويورك وفي مكاتب خارج المقر^(٧)؛ (ط) وزيارات إلى موقعين هما: مكتي الأمم المتحدة في جينيف ونيروبي أسفرت عن إجراء ٢٥ مقابلة؛ (ي) وزيارة إلى موقع بعثة لحفظ السلاح، حيث أُجريت ٢٥ مقابلة مع أربعة أفرقة مناقشة مركزة مع موظفين دوليين وموظفين محليين^(٨)؛ (ك) وفريق مناقشة مركزة في إدارات مع جهات اتصال معنية بالمرأة^(٩)؛ (ل) وتحليل استخدام مكتب إدارة الموارد البشرية لبيانات التوظيف والترقية في نظام غلاكسي الذي استخدمه المكتب لمدة خمس سنوات^(١٠)؛ (م) وتحليل البيانات المجمعة عن التعيينات والترقيات المتوفرة لدى شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني؛ (ن) وتحليل لبيانات برنامج التنقل الإلزامي الذي ينفذه مكتب إدارة الموارد البشرية واستقصاء عن المشتركين في البرنامج^(١١)؛ (س) وتحليل لبيانات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء الذي ينفذه مكتب إدارة الموارد البشرية؛ (ع) واستعراض مكتي للتقارير الأخيرة عن

(٤) استقصاء في الفترة من ٢ إلى ١٨ نيسان/أبريل ٢٠٠٨، وقد أُرسِل إلى جميع الموظفين العاملين في مجال الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين البالغ عددهم ٢٩ الذين حددهم مكتب إدارة الموارد البشرية؛ وقد رد ١٩ موظفاً، أي بنسبة ٦٥ في المائة.

(٥) استقصاء في الفترة من ٢٠ آذار/مارس إلى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٨. وقد أُرسِل إلى جميع موظفي الموارد البشرية في بعثات حفظ السلام البالغ عددها ٥٢ بعثة، والذين حددتهم شعبة الموظفين الميدانيين وإدارة الدعم الميداني، بمن فيهم رؤساء الموظفين، ورؤساء الإدارة ورؤساء الموظفين المدنيين، والموظفين الإداريين؛ وقد ورد ٤٢ رداً منهم، أي بنسبة ٨١ في المائة.

(٦) استقصاء في الفترة من ٢٨ كانون الثاني/يناير إلى ٢٧ شباط/فبراير ٢٠٠٨. وقد أُرسِل إلى جميع موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية البالغ عددهم ٢٦٠ موظفاً؛ وقد ورد ١١٢ رداً منهم، أي بنسبة ٤٣ في المائة.

(٧) شركاء الموارد البشرية هم المسؤولون التنفيذيون الذين أُسندت إليهم سلطة الموارد البشرية، بمن فيهم بعض الذين لم تُسند إليهم تلك السلطة.

(٨) مع تسليم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن جميع بعثات حفظ السلام تواجه تحديات مختلفة، طلب المكتب من شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني معلومات لكي يتسنى له أن يحدد بعثة أكبر وأرسخ قدما لحفظ السلام من أجل زيارتها.

(٩) استقصاء أُجري في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٨، في نيويورك؛ بمشاركة منسق في ١٤ إدارة/مكتب حضرها ٦ من المشتركين (٤٣ في المائة).

(١٠) يشمل موظفي الفئة الفنية وما فوقها، وفئة الخدمات العامة والفئات ذات صلة.

(١١) استقصاء أُجري في أيار/مايو ٢٠٠٨، وأُرسِل إلى ١٢٤ موظفاً برتبة ف-٣ وبرتبة خ ع-٧ ممن اشتركوا في برنامج إعادة الانتداب المنظم؛ واستجاب ٤٥ موظفاً (٣٦ في المائة).

الذي ينفذه مكتب إدارة الموارد البشرية؛ (ع) واستعراض مكتبي للتقارير الأخيرة عن مهمة إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة.

٤ - ونظرا لاتساع نطاق مهمة الموارد البشرية في الأمانة العامة، لم يجر مكتب خدمات الرقابة الداخلية استعراضا معمقا شاملا لكافة أنشطة مكتب إدارة الموارد البشرية ولكنه ركّز على المهام الرئيسية التي يضطلع بها مكتب إدارة الموارد البشرية وأجرى تحليلا لبيانات التعيينات والترقيات والتنقل خلال الخمس سنوات الماضية. ولم يضطلع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالتحقق بصورة مستقلة من صحة جميع البيانات المتوفرة لمكتب إدارة الموارد البشرية؛ ولئن تبين أن البيانات يعول عليه عامة، إلا أن هناك مواطن ضعف مردها إلى الطبيعة غير المتكاملة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في الأمانة العامة. وإضافة إلى ذلك، فنظرا لأنه تبين أن بيانات التعيينات والترقيات والتنقل التي يعتمد عليها بالنسبة لبعثات حفظ السلام محدودة للغاية؛ لا يتضمن هذا التقييم قدرا كبيرا من تلك البيانات.

ثالثا - المعلومات الأساسية وولاية مكتب إدارة الموارد البشرية

٥ - يعد مكتب إدارة الموارد البشرية السلطة المركزية في ما يتعلق بجميع المسائل ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة. ووفقا لنشرة الأمين العام يضطلع المكتب بما يلي:

”يسعى مكتب إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاتساق بين قدرة المنظمة في مجال الموارد البشرية وولايتها المتغيرة وإلى كفالة أن تكون الأمانة العامة قادرة على الاضطلاع بمهامها بفعالية وكفاءة. كما يسعى إلى العمل على أساس الحس والمرونة المناسبة، مع مراعاة أحكام ميثاق الأمم المتحدة، وولايات الجمعية العامة والنظامين الإداري والأساسي للموظفين، فضلا عن المبادئ والممارسات التي ينبغي أن يعتمد عليها أي رب عمل صالح. وفي سياق إيجاد الحلول، يتناول المكتب الاحتياجات التنظيمية الاستراتيجية واحتياجات كل موظف على حده“^(١٢).

٦ - وفي حين فوّض مكتب إدارة الموارد البشرية قدرا كبيرا من السلطة لمديري البرامج، لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية مسؤول مباشرة عن المهام التالية:

(١٢) ST/SGB/2004/8، الفقرة ٢-١.

- صياغة وتنفيذ ورصد جميع سياسات الموارد البشرية في الأمانة العامة
- إدارة عملية اختيار الموظفين
- تحمل المسؤولية الأساسية عن برنامج تطوير الموظفين وعملية تقييم الأداء وتنفيذ سياسة تنقل الموظفين
- تدعيم الجهود الرامية إلى تنفيذ تكليف التمثيل الجغرافي في ما يتعلق بتكوين موظفي الأمانة العامة
- تدعيم الجهود لتنفيذ تكليف تحقيق التوازن بين الجنسين
- إدارة الخدمات الطبية

ألف - الهيكل التنظيمي

- ٧ - يتألف الهيكل المعدل لمكتب إدارة الموارد البشرية من مكتب للأمين العام المساعد، وثلاث شعب ودائرة واحدة ذاتية الإدارة على النحو المبين أدناه^(١٣):
- (أ) **شعبة سياسة الموارد البشرية:** مسؤولة عن وضع السياسات، والتفسيرات وإسداء المشورة، وشروط الخدمة، والقانون الإداري؛
- (ب) **شعبة التخطيط الاستراتيجي والتوظيف:** مسؤولة عن التعيينات والتوظيف وإدارة الامتحانات، فضلاً عن تخطيط الموارد البشرية ورصدها وإعداد التقارير عنها؛
- (ج) **شعبة التعلم والتطوير وخدمات الموارد البشرية:** مسؤولة عن التطوير والتعلم والدعم المهني وإدارة الأداء والتنقل؛ وإسداء المشورة للموظفين، ومسؤوليات الإدارة؛
- (د) **شعبة الخدمات الطبية:** مسؤولة عن وضع السياسة الطبية في الأمانة العامة كلها، وعن تقديم شهادات إثبات اللياقة الصحية، وزيادة وعي الموظفين بشأن شتى المواضيع الصحية وتأكيد حصول الموظفين على برامج الاستحقاقات والرعاية الصحية.
- وكان مكتب إدارة الموارد البشرية مؤلفاً من ثلاث شعب وفقاً لهيكله التنظيمي السابق (يرد عدد الموظفين المعيّنين في كل شعبة بين قوسين: شعبة الخدمات التشغيلية (٨٤)؛ شعبة التطوير التنظيمي (٧٧)؛ وشعبة الخدمات الطبية (٣٥). وفي فترة

(١٣) ستجرى الإفادة عن إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي في سياق تقرير الأداء الأول وللإطلاع على الهيكل التنظيمي السابق، (انظر ST/SGB/2004/8، الفقرة ٢-١).

السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، بلغت الميزانية الإجمالية للمكتب ٧٣ ٧٥٦ ٥٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة وبلغ العدد الإجمالي لموظفيه ٢٠٦ موظفاً.

باء - الإصلاحات الأخيرة والتحديات

٨ - ينص ميثاق الأمم المتحدة بوضوح على ضرورة أن تكون الخدمة المدنية الدولية على درجة عالية من الكفاءة والاستقلال. وفي هذا الصدد يؤدي مكتب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً لضمان توفر موارد بشرية لكيانات الأمم المتحدة لكي تحقق الأهداف الصادر بها تكليف. وفي محاولة لمواءمة مهمة الموارد البشرية في الأمانة العامة مع البيئة التنظيمية المتغيرة، اعتمدت الدول الأعضاء عدداً من مبادرات الإصلاح الهامة المتعلقة بالموارد البشرية^(١٤). مشددة على ضرورة تحقيق أقصى قدر ممكن من الفعالية المؤسسية للمنظمة وموضحة أهمية وجود موظفين متعددي المهارات ومتنوعين ومستعدين للتنقل، وقادرين على العمل في جميع مجالات الأمانة العامة. وجرت المطالبة بالتحول نحو نموذج ثقافة جديدة من التمكين والمسؤولية والمساءلة والتعلم على نحو مستمر وأبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وجرى توثيق هذه المبادرات المتعلقة بالموارد البشرية في عدد من التقارير^(١٥).

٩ - وتحدد الكتابات المتعلقة بالبحوث بعض مهام الموارد البشرية باعتبارها حاسمة في ما يتصل بنجاح المنظمات على المدى الطويل. فتبدأ إدارة الموارد البشرية عالية الفاعلية بالتوظيف على أساس انتقائي أي بتوخي العناية المسبقة بتعيين أفضل المرشحين المتوافرين. ويراعى الاهتمام إلى حد كبير وبصورة متواصلة بتدريب وتطوير موظفي المنظمة، ويشمل ذلك العناية بالتدريب التقليدي، والعناية الاستراتيجية بتقييم الأداء، وتحديد فرص الترقى التي تلبي احتياجات المنظمة، والتركيز على تخطيط الخلافة. وتكشف البحوث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أيضاً ضرورة أن تعزز المنظمات العمل بروح الفريق، وتؤكد التمكين، وتدير التنوع بروح استباقية، وفضلاً عن التركيز على الموظفين بصفاتهم عملاء. وتُشجّع المنظمات أيضاً على تشكيل هياكل الوظائف بطريقة تشجع على المرونة. وأخيراً، جرى التنويه بإدارة المعارف وزيادة الاتصال بجميع الموظفين باعتبارهما مهمين من أجل إدارة الموارد البشرية

(١٤) تشمل القرارات المهمة الصادرة عن الجمعية العامة بشأن إصلاح الموارد البشرية منذ عام ١٩٩٧: ٥١/٢٦٦؛ و ٥٩/٢٦٦؛ و ٥٧/٣٠٥؛ و ٦٠/٢٣٨؛ و ٦١/٦٥٩؛ و ٦١/٢٤٤. وتشمل مبادرات الإصلاح قبل عام ١٩٩٧: تقرير الأمين العام سنة ١٩٩٧ عن تجديد الأمم المتحدة: برنامج للإصلاح (A/51/950) والتقارير التالية له (A/57/387 و Corr.1 و A/59/2005 و A/60/692 و A/61/255).

(١٥) انظر على سبيل المثال A/61/228؛ A/60/692؛ A/61/319؛ A/61/257؛ (والقرار ٦٠/٢٣٨ وتقارير شتى عن الرقابة).

بصورة فعالة للغاية. وفي نفس الوقت، يعد تنفيذ هذه المهام بصورة فعالة مسألة تمثل تحدياً كبيراً.

١٠ - ومن الضروري أن تتوفر بنية تحتية قوية لإدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة من أجل مواجهة التحديات الكبيرة في مجال الموارد البشرية. وتشمل الدعائم الثلاث للهيكل التنظيمي ما يلي: (أ) قدرة كافية في مجال الموارد البشرية؛ (ب) هيكل مساءلة واضح وفعال؛ (ج) بيئة تنظيمية تدعم وتعزز مهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية عالية؛ (د) أنظمة مركزية قوية لبيانات الموارد البشرية. ولا يمكن للمنظمات التي لا تتوفر لديها أساس قوي في هذه المجالات أن تستخدم مواردها البشرية الهامة بصورة فعالة من أجل تحقيق ولاياتها.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - بينما يسعى مكتب إدارة الموارد البشرية جاهداً إلى إدارة الموارد البشرية بفعالية كبيرة، تظل تحديات هامة قائمة ولم تتحقق النتائج المتوخاة بعد بالكامل

١١ - يثني مكتب خدمات الرقابة الداخلية على مكتب إدارة الموارد البشرية لما يبذله من جهود حالياً لقيادة الأمانة العامة نحو إدارة موارد بشرية فعالة للغاية في بيئة من التحديات المتعددة الأوجه والعلاقات المتبادلة المعقدة، وخطة إصلاح طموحة. ومكتب إدارة الموارد البشرية هو السلطة المركزية في الأمانة العامة فيما يتعلق بجميع المسائل ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية. ويسعى مكتب إدارة الموارد البشرية، بهذه الصفة إلى ضمان ما يلي: اختيار أفضل المرشحين المؤهلين للوظائف؛ تطوير موظفين متعددي المهارات ومستعدين للتنقل؛ وتنفيذ الولايات التي تقتضي تحقيق التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي. ويسعى المكتب أيضاً، بوصفه يقوم بمهمة إنجاز الخدمات، إلى تحقيق قدر كبير من ارتياح العملاء. وينوه مكتب خدمات الرقابة الداخلية بنقطتين هامتين في ما يتعلق بدور مكتب إدارة الموارد البشرية في تحقيق تلك النتائج. أولاً، يفوض مكتب إدارة الموارد البشرية سلطة الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة. ونتيجة لذلك، لا يُنفذ مكتب إدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة مهام كثيرة من هذا القبيل، ولو أنه يعد مسؤولاً عن رصد تنفيذها. وبصفة خاصة، فوضت سلطة كبيرة إلى شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني. ثانياً، يعد التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضع السياسات بالغ الأهمية لتحقيق نتائج إدارة الموارد البشرية التي جرى تحديدها أعلاه؛ ويتحمل مكتب إدارة الموارد البشرية في الأمانة كلها مسؤولية مهام التخطيط ووضع السياسات. ويقدم هذا التقرير في جملة أمور توصيات تتعلق بالتخطيط ووضع السياسات، انظر الفقرات ٥٥-٦٤ و ٧٧-٧٩ أدناه، وتفويض السلطة والرصد (انظر الفقرات ٦٥-٧١ أدناه).

١ - لا تيسر عملية اختيار الموظفين الحالية إدارة المهارات الاستراتيجية، رغم التحسن الذي تحقق مؤخرا

١٢ - لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن إدارة المهارات الاستراتيجية تعتمد على عملية اختيار الموظفين التي: تحدد أفضل المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة، وتنسجم بأنها موقوتة وتعزز تحديد المرشحين الداخليين المؤهلين جيدا ذوي السجلات التي تثبت كفاءاتهم، وخبراتهم ومهاراتهم لكي يتسنى ترقيتهم إلى وظائف رئيسية تستفيد من مهاراتهم. وينبغي أن تنسجم عملية اختيار الموظفين في المنظمة بالمصادقية في نظر الموظفين والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين. وفي ما يتعلق بالأمانة العامة للأمم المتحدة يشمل ذلك تسهيل تنفيذ الولاية من أجل تحقيق التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي بين موظفيها.

(أ) طرأ تحسن على الأطر الزمنية لاختيار الموظفين، لكنها لا تزال تعتبر جد طويلة

١٣ - يوضح تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات نظام غالاكسي في مكتب إدارة الموارد البشرية أن الأطر الزمنية للتعيين والترقية من أجل اختيار الموظفين استنادا إلى نظام غالاكسي قد تحسنت خلال السنوات الخمس الماضية، (انظر الجدول ١). وفي عام ٢٠٠٣، استغرقت عملية اختيار الموظفين وفقا لنظام غالاكسي ٣٥١ يوما في المتوسط. وبحلول عام ٢٠٠٧، تقلصت هذه المدة وأصبحت ١٨٧ يوما. وبحلول عام ٢٠٠٧، استغرقت عملية اختيار الموظفين المشتركين في تحركات "أفقية" أقصر فترة زمنية - حيث بلغت ١٤٤ يوما في المتوسط. واستغرقت التعيينات الأولية أطول فترة ممكنة حيث بلغت - ٢٤٧ يوما في المتوسط. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا أن الاختيار من قوائم المرشحين، الذي ينطوي على تعيينات جديدة أو ترقية لمرشحين داخليين، يستغرق ١٥٢ يوما. وهذه المدة أقصر من المعدل العام لاختيار الموظفين وهو ١٨٧ يوما، مما يوضح أن القوائم تؤدي بالفعل إلى تقصير الأطر الزمنية للتعيين والترقية. وفي عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤، وقبل إدخال نظام القوائم، بلغ متوسط عدد الأيام لاختيار المرشح ٣٥١ يوما و ٢٩٠ يوما، على التوالي. ومن الجلي أن، القوائم ساهمت في تحقيق هدف تقصير الأطر الزمنية لعملية اختيار الموظفين. ويشير مكتب إدارة الموارد البشرية إلى أن الأسباب الرئيسية لتقصير مدة الأطر الزمنية للاختيار تُعزى إلى التغيير من العملية السابقة التي استندت إلى استخدام الورق والتحول إلى الأداة الحالية للتوظيف بالوسائل الإلكترونية التي تستند إلى خطوات أقل.

الجدول ١

متوسط عدد الأيام، منذ وضع إعلان الشواغر وحتى تاريخ دخول الخدمة

الترقيات ^(أ)	التعيينات/الأولية ^(ب)	تعيينات/أخرى ^(ج)	التنقلات الأفقية ^(د)	مرشحو القوائم ^(هـ)	مجموع متوسط الأيام
٢٠٠٣	٤٠٠	٣٩٨	٣٩٨	٢٠٨	٣٥١
٢٠٠٤	٢٠٧	٣٧٢	٣٣١	٢٥٢	٢٩٠
٢٠٠٥	٢٠٧	٣٩٤	٣٣٢	٢٥٢	٢٨٦
٢٠٠٦	٣٩٧	٣٤٣	٢٨٥	١٩٨	٢٨٠
٢٠٠٧	١٦٤	٢٤٧	٢٢٧	١٤٤	١٨٧

ملحوظة: استناداً إلى البيانات المستمدة من نظام المعلومات الإدارية المتكامل.

(أ) الترقيات (العدد = ٣ ٢٦٢): مرشحون داخليون تمت ترقيتهم إلى مستويات أعلى.

(ب) التعيينات/الأولية (العدد = ٣٩٣): مرشحون خارجيون.

(ج) تعيينات/أخرى (العدد = ٥٨٨): مرشحون خارجيون جرى تعيينهم من قبل.

(د) التنقلات الأفقية (العدد = ٢١٤): مرشحون داخليون.

(هـ) مرشحو القوائم (العدد = ٦٢): جميع المرشحين، الداخليين أو الخارجيين، الذين اختيروا من القائمة.

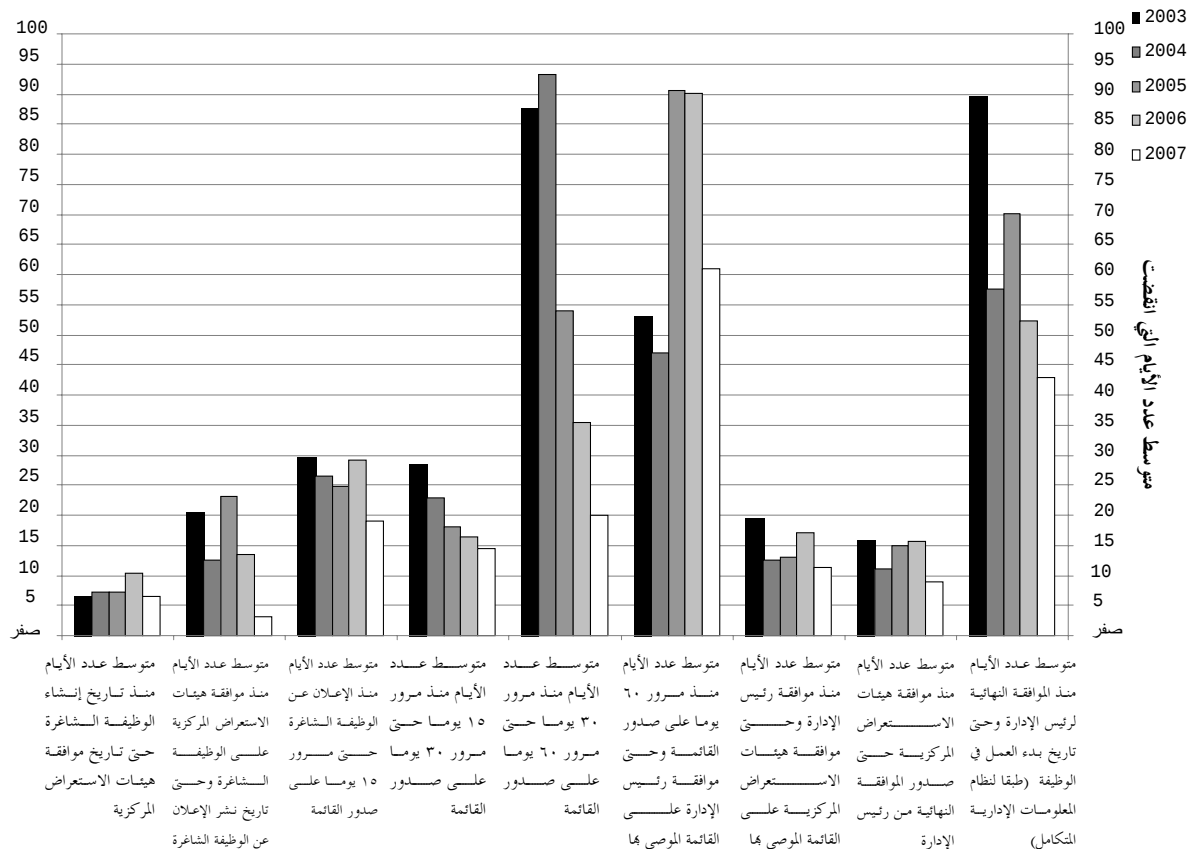
١٤ - وفيما يتعلق بوظائف الأمانة العامة التي أعلن عنها في نظام غالاكسي، استغرق بعض الخطوات العملية وقتاً أطول من غيرها بصورة مطردة. وكما يتبين من الشكل ١، فإنه في معظم السنوات الخمس الأخيرة استغرقت الخطوات التالية أطول وقت: فترة إصدار قوائم المرشحين المؤهلين استغرقت بين ٣٠ و ٦٠ يوماً. وتشمل ذلك تحديد مكتب إدارة الموارد البشرية للأهلية؛ الفترة بين انقضاء ٦٠ يوماً على إصدار القائمة والموافقة على القائمة الموصى بها من جانب رئيس الإدارة، وهي خطوة تدرج بصورة رئيسية تحت سلطة رئيس الإدارة وتنطوي على تقييم المرشحين ومقابلتهم، ووضع القائمة الموصى بها؛ الفترة بين موافقة رئيس الإدارة وبين تاريخ دخول المرشح المختار الخدمة، وتشمل عمليات متعددة وصانعي القرارات.

١٥ - وبحلول عام ٢٠٠٧، انخفض إلى حد كبير متوسط عدد الأيام اللازمة لأداء أطول خطوتين لاختيار الموظفين هاتين؛ بما في ذلك، وهذا مما يلفت النظر، تخفيض فترة إصدار القوائم التي تستغرق ما بين ٣٠ و ٦٠ يوماً، من المستوى المرتفع الذي بلغ ٩٣ يوماً في المتوسط عام ٢٠٠٤، إلى ٢٠ يوماً عام ٢٠٠٧. وإضافة إلى ذلك، فإن متوسط عدد الأيام منذ صدور الموافقة النهائية لرئيس الإدارة حتى تاريخ دخول المرشح المختار الخدمة، قد انخفض من ٩٠ يوم عمل في ٢٠٠٣ إلى ٤٣ يوم عمل في ٢٠٠٧. ويشير مكتب إدارة

الموارد البشرية إلى أن من الضروري توضيح المراد بتخفيض وقت إصدار القوائم الذي يستغرق ما بين ٣٠ و ٦٠ يوما، من ٩٣ إلى ٢٠ يوما. ويبدو أن متوسط الأعداد التي يستخدمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية تشمل وظائف من فئات الخدمات العامة والفئات ذات الصلة، وتقترب بأجل نهائي هو مهلة الـ ٣٠ يوما، ولذا لا تصدر أي قوائم في إطار مهلة الـ ٦٠ يوما. ونتيجة لهذا، سيؤدي إدراج وظائف الخدمات العامة إلى تحريف النتيجة بشدة لتعطي رقما أقل. ويقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية باستخدام رتب كل من وظائف فئة الخدمات العامة والفئة الفنية لأغراض هذا التحليل. بيد أن هناك دلائل على أن الانخفاض ربما يعزى أيضا إلى النسبة الأكبر من المتنقلات الأفقية والاختيارات من مرشحي القوائم.

الشكل ١

موجز تجميعي بحسب السنة (الترقيات، التعيين لأول مرة، التعيينات الأخرى، التنقلات الأفقية، مرشحو القوائم)



١٦ - ولم تكن بيانات الإطار الزمني للتعيينات والترقيات المقارنة متاحة لشعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني في بعثات حفظ السلام. واستنادا إلى عينة خمسين من عمليات التعيين التي نفذت عام ٢٠٠٧، باستخدام إعلانات شواغر لبعثات محددة، بلغ متوسط عدد الأيام التي انقضت منذ صدور إعلان الوظيفة الشاغرة وحتى تاريخ دخول الموظف الخدمة وفقا لنظام المعلومات الإدارية المتكامل ١٣٩ يوما. ولم يعثر مكتب خدمات الرقابة الداخلية على بيانات يعول عليها تماما بشأن أطوال مدد خطوات التعيين المختلفة في وظائف حفظ السلام. وهناك بعض الدلائل على أنه بعد اكتمال عملية الاختيار، تعد المدة التي تستغرقها الموافقة الطبية أكثر الجوانب المضيق للوقت في إجراءات التعيين^(١٦).

١٧ - ولم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تحديد معايير الخط الزمني للتعيين لمنظمة تقارن بالأمانة العامة، وبالرغم من التحسينات الكثيرة لطريقة التعيين في الأمانة العامة للأمم المتحدة، والأطر الزمنية للترقية، لا يزال التصور هو أن عملية اختيار الموظفين تستغرق وقتا طويلا. واعتبر معظم المديرين في الأمانة العامة (٦٦ في المائة)، بمن فيهم من يعملون في بعثات حفظ السلام، الأطر الزمنية لهذه العملية بأنها "سيئة جدا" أو "سيئة". وبالإضافة إلى ذلك، حدد المديرون في الأمانة العامة، طول فترة عملية اختيار الموظفين بأنها أكبر تحدٍّ يواجهونه، فيما يتعلق بالموارد البشرية. وأعطى موظفو الموارد البشرية/الموظفون التنفيذيون أيضا التقيد بالمواعيد تقديرا منخفضا، وقدر ٧ من ١٩ من المستجيبين التقييم باعتباره "سيئا جدا". وأخيرا، قدر موظفو الأمانة العامة، بمن فيهم موظفو بعثات حفظ السلام، التقيد بالمواعيد في عملية الاختيار على نحو مماثل، حيث اعتبر ٦٠ في المائة من المستجيبين العملية "سيئة جدا" أو "سيئة". وبينما تتضمن اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية أهدافا لخفض معدلات الشواغر، فإنها لا تحدد أهدافا للتقيد بالمواعيد في عملية اختيار الموظفين. ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه يعكف على وضع تدابير تتعلق بنظام اختيار الموظفين الحالي. ووافقت لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في دورتها التاسعة والعشرين على تلك التدابير فيما يتعلق بالنظام الحالي لاختيار الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، اقترحت الجمعية العامة عملية مختلفة للتعيين وهي الآن قيد الاستعراض. وقد حددت الجمعية العامة فترة ستين يوما لإعلان الشواغر على نحو ما أكدته في قرارها ٢٦٦/٥٩.

١٨ - وعلى صعيد الأمانة العامة، يشير المديرون إلى طول فترة عملية اختيار الموظفين باعتبارها تؤثر سلبا على قدرتهم على الوفاء بولاياتهم الإدارية. ويلاحظ مكتب خدمات

(١٦) بيانات شهر أيار/مايو ٢٠٠٨ التي قدمتها شعبة الموظفين الميدانيين إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية؛ استنادا إلى بيانات نظام سوبر تراك (Supertrack) في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، استغرق بدء عملية الموافقة الطبية ٢١ يوما في المتوسط.

الرقابة الداخلية أن متوسط الإطار الزمني لاختيار الموظفين في عام ٢٠٠٧ ومدة ١٨٧ يوما، للاختيارات التي تتم بواسطة نظام غالاكسي، لا يشمل الوقت السابق على وضع إعلان الوظيفة الشاغرة في نظام غالاكسي وأفاد المديرون الذين شملهم تقرير مكتب خدمة الرقابة الداخلية في الدراسة الاستقصائية بأن هذه الخطوة الأولية المتمثلة في تصنيف الوظيفة، عند الاقتضاء، قد تكون إحدى أكثر أجزاء العملية مضيعة للوقت. والخطوة الأخرى التي تمثل إحدى أطول فترات تأخير الاختيارات التي تتم بواسطة نظام غالاكسي هي بين صدور القائمة في ٦٠ يوما والموافقة على القائمة التي يوصي بها رئيس الإدارة قبل تقديمها إلى هيئة الاستعراض المركزية. وعلى نحو ما أشير إليه أعلاه، ففي أثناء هذه الخطوة، تكون للإدارة السيطرة الكاملة على العملية. وطرح المديرون وغيرهم ممن فوضت إليهم سلطة اختيار الموظفين الأسباب التالية لحالات التأخير في هذه المرحلة: أن الدور الذي فُوض إلى المديرين ينطوي على خطوات متعددة مضيعة للوقت؛ ويطلب إلى المديرين تأدية هذه المهام بالإضافة إلى مسؤولياتهم الرئيسية؛ ولا توجد سياسات وإجراءات واضحة مما يؤدي إلى حالات تأخير ترتبط بهذه الخطوة المضيعة للوقت في عملية التعيين/الترقية. ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه قد صدرت مبادئ توجيهية بشأن الطريقة التي ينبغي بها لمديري البرنامج استعراض المرشحين وأنه سيجري تحديثها. ويمكن تبين توفير في الوقت في هذه الخطوة، أيضا، وخاصة من خلال تصميم واستخدام الأداة الجديدة لدعم إدارة المواهب من أجل توفير المزيد من الدعم المتطور لاستعراض المرشحين والمساعدة على تحديد أفضل المرشحين لكل وظيفة شاغرة.

(ب) أوجه القصور المرتبطة بأدوات نظام غالاكسي، ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، ونظم تكنولوجيا المعلومات في بعثات حفظ السلام

١٩ - تبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن نظم تكنولوجيا المعلومات لمهام الموارد البشرية لا تدعم تجهيز معاملات الموارد البشرية بكفاءة، وأن وضع خطط نظام تخطيط موارد المؤسسة يقتضي استثمار موارد كبيرة من مكتب إدارة الموارد البشرية. ومع أن هذا التخطيط الطويل المدى يعد مناسباً وضرورياً على حد سواء، فإن الموظفين المشاركين في وضع النظام الجديد هم نفس الموظفين المسؤولين عن صيانة وتحديث النظم الحالية. وفي ضوء كل من تعقيدات نظم تكنولوجيا المعلومات القديمة، فضلا عن تلك المرتبطة بالنظام الجديد، يثور سؤال بشأن ما إذا كانت هناك موارد كافية متاحة لصيانة النظم الحالية وتوفير مدخل كاف في عملية تصميم النظام الجديد. فكلما النشاطين يتسمان بالعمالة الكثيفة، ويتطلبان عناية من

جانب أفراد يتمتعون بمعرفة مؤسسية كبيرة، بيد أن بيانات المقابلات والدراسات الاستقصائية تكشف أن الموارد غير كافية لتأدية هاتين المهمتين في آن واحد.

٢٠ - ولا يبدي المستخدمون الحاليون لتنظيم تكنولوجيا المعلومات في مجال الموارد البشرية ارتياحا كبيرا لها. ويقدر كثير من الموظفين التنفيذيين وموظفي الموارد البشرية نظام غالاكسي ونظام المعلومات الإدارية المتكامل بأتهما من مستوى "مقبول" من حيث دعم أعمال إدارتهم. ويقدر مكتب تقديم المساعدة التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية، والذي يقدم الدعم إلى نظام غالاكسي، ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، بما في ذلك إصدار الأرقام القياسية، ذلك بأقل حتى من ذلك. ويقدر ما يقرب من نصف المستجيبين للدراسة الاستقصائية هذه المهمة بأنها "سيئة" أو "سيئة جدا". ويفيدون بضرورة إدخال تحسينات على مكتب تقديم المساعدة التابع لمكتب الموارد البشرية، ويذكرون أن نظام المعلومات الإدارية المتكامل ليس عمليا كأداة للدعم، وأن نظام غالاكسي، لا يوفر الدعم لإدارة الموارد البشرية بشكل كاف. ويبحث كثير من مديري الأمانة العامة، الذين يعتمدون أيضا على نظم تكنولوجيا المعلومات من أجل الحصول على الدعم بتغذية مرتدة سلبية تشير إلى أنهم إما "لم يرتاحوا إلى حد ما"، أو "لم يرتاحوا كثيرا" لنظام غالاكسي ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، ولا إلى مكتب تقديم المساعدة في مجال تكنولوجيا المعلومات التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية. وفي الختام، تطوع خمس مديري مكتب إدارة الموارد البشرية وموظفيها، بالقول بأن "البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات" هي أكثر مهام الموارد البشرية حاجة إلى تحسين.

٢١ - وخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى وجود العديد من المشاكل المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام غالاكسي. وتنطوي أحد المشكلات المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية المتكامل في نقل البيانات الخطية للموظفين. فعندما ينتقل الموظفون فيما بين مراكز العمل، لا يمكن نقل بياناتهم الإلكترونية دون تدخل بشري. ولذا يلزم الكثير من موارد مكتب إدارة الموارد البشرية لأداء هذا العمل، وتتراكم الأعمال، وكثيرا ما يظل الموظفون دون استلام مرتباتهم في الوقت المناسب أو مدفوعات استحقاقاتهم. وتوفر فحوص الأهلية التي يقوم بها مكتب إدارة الموارد البشرية مثالا لأوجه القصور في نظام غالاكسي. فتكشف الدراسات الاستقصائية والبيانات عن أن نظام غالاكسي ليس عمليا بما فيه الكفاية من أجل إنجاز عدد كبير جدا من فحوص الأهلية اللازمة بكفاءة، مما يسفر عن عملية طويلة تسهم في تأخير اختيار الموظفين. وذكر أحد مديري مكتب إدارة الموارد البشرية في معرض الإشارة إلى عملية اختيار الموظفين الحالية أن "تعيين على مكتب إدارة الموارد البشرية أن ينفق نصف وقته في أداء فحوص الأهلية لأن نظام غالاكسي لم يصمم لإظهار الأشياء التي

نريد أن نراها“. ويشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن قواعد الأهلية المعقدة تسهم أيضا في أوجه القصور المرتبطة بعملية فحص الأهلية. ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه سيستعاض عن نظام غالاكسي بأداة جديدة لدعم إدارة المواهب ستعالج أوجه القصور في الأداة الحالية.

٢٢ - وسعى مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى الحصول على إحصاءات تتعلق بالتعيينات والترقيات والتنقلات المتعلقة بالبعثات في الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٧، وتبين له وجود فجوات كبيرة في المعلومات التي يمكن أن تقدمها شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني. ولا يمكن لنظم تكنولوجيا المعلومات الحالية التي توفر الدعم والتعقب لمهام بعثات حفظ السلام إلا أن تنتج بيانات مجزأة وغير متسوقة. فعلى سبيل المثال، لا تتوفر بيانات شاملة يعول عليها بشأن الموظفين المعيّنين، ومتوسط الوقت الذي يستغرقه تعيين الموظف أو انتقاله إلى رتب أعلى. وهذا من شأنه أن يجعل موظفي حفظ السلام في موقف يواجه تحديا. فهم يفتقرون إلى المعلومات التي يحتاجون إليها لإدارة موارد حفظ السلام بصورة فعالة. كذلك تبدل شعبة الموظفين الميدانيين كما يبذل موظفو البعثات قدرا كبيرا من الوقت والجهد في تعقب واسترجاع المعلومات الإحصائية التي لا تلي بالكمال احتياجاتهم أو احتياجات المنظمة على السواء.

(ج) ترى الإدارة والموظفون أن عملية اختيار الموظفين ليست فعالة تماما في تيسير فرص الترقية

٢٣ - تحتاج إدارة الموارد البشرية العالية الكفاءة أيضا إلى إدارة قوية للمواهب. وتستلزم ولاية مكتب إدارة الموارد البشرية المتصلة بتقديم الدعم من أجل تحقيق وجود موظفين متعددي المهارات ويمكنهم التنقل، أن تحدد تلك الإدارة الموظفين ذوي الخبرة المؤهلين تأهيلا عاليا الذين يمكن ترقيةهم، أو نقلهم أفقيا، لتلبية احتياجات المنظمة، في الوقت الذي تقوم فيه بتعيين مرشحين خارجيين يجلبون معهم مهارات قيمة ورؤية جديدة للمنظمة. وتشمل المزايا التنظيمية المرتبطة بترقية الموظفين الداخليين ما يلي: يتمتعون بسجل يمكن تعقبه لدى المنظمة، ويمكن تقييمه بما يتماشى مع الاختصاصات الأساسية المطلوبة؛ ويتمتعون بمعرفة مؤسسية كبيرة؛ وتفيد الترقية الداخلية للمرشحين المؤهلين في حفز الموظفين الآخرين. وخلافا لذلك، فإنه إذا تصور الموظفون المؤهلون أنه لا توجد فرص للترقية، أو أنها تقرر بصورة غير نزيهة، فقد تكون نتيجة ذلك وجود موظفين يشعرون بالحرمان ويحتمل أن يصبحوا أقل فعالية.

٢٤ - وليست نتائج الترقية المرتبطة بعملية اختيار الموظفين الحالية في الأمانة العامة فعالة بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين والموظفين. وقد طلب مكتب إدارة الموارد البشرية إلى المديرين في الأمانة العامة تقييم عملية اختيار الموظفين من حيث درجة الدعم التي تقدمها

للجهود المبذولة من أجل ترقية المرشحين الداخليين المؤهلين. وقيم ٢ في المائة فقط من المستجيبين من الإدارة قدرة عملية اختيار الموظفين على ترقية المرشحين الداخليين المؤهلين تأهيلا حسنا باعتبارها "ممتازة"، و ٢٧ في المائة باعتبارها "جيدة"، و ٢٧ في المائة بدرجة "مقبولة"، و ٢٤ في المائة باعتبارها "سيئة"، و ١٤ في المائة باعتبارها "سيئة جدا". وعلاوة على ذلك تطوع عدد المديرين بالقول بأن أكبر تحد يواجهونه في مجال الموارد البشرية هو أن نظم الموارد البشرية الحالية في الأمانة العامة لا تسمح لهم بمكافأة أو ترقية ذوي الأداء العالي. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن "المكافأة" لا تعني بالضرورة الترقية.

٢٥ - ولم تكن التغذية المرتدة من موظفي الأمانة العامة بشأن فرص الترقية مواتية هي الأخرى. فقد قيم ما يزيد عن نصف موظفي الأمانة العامة عملية اختيار الموظفين بأنها "سيئة" أو "سيئة جدا" من حيث دعم الجهود التي يبذلونها بها لتحديد فرص الترقية المطابقة لمهاراتهم وخبراتهم. وعلاوة على ذلك، يفيد موظفو الأمانة العامة بوجود تصورات سلبية عن نتائج الترقيات. فلا يعتقد ٥١ في المائة من موظفي الأمانة العامة أن العمل الجاد وتطوير المهارات سوف يسفر عن ترقية.

٢٦ - ومن ناحية ثانية، أشار التحليل الذي قام به مكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات نظام غالاكسي إلى أنه فيما يتعلق بفترة السنوات الخمس فيما بين عامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٧، أسفر قرابة ٧٨ في المائة من عمليات اختيار الموظفين عن اختيار مرشحين داخليين و ٢٢ في المائة عن اختيار مرشحين خارجيين (انظر الجدول ١)^(١٧). وتشير البيانات إلى أن عددا كبيرا من المرشحين الداخليين تتم ترقيتهم ويتحركون أفقيا. وفي الوقت ذاته، فاستنادا إلى دراسة استقصائية وبيانات المقابلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، لا تنظر أي من فئتي أصحاب المصلحة المهمين للغاية - أي المديرين أو الموظفين - إلى نظام اختيار الموظفين، باعتباره فعالا من حيث دعم احتياجات المنظمة أو تطلعات الموظفين المتعلقة بتطورهم الوظيفي. وتثير هذه التصورات السلبية أسئلة بشأن مدى دعم عملية اختيار الموظفين لتحقيق وجود موظفين متعددي المهارات وذوي قدرة على التنقل في الأمانة العامة. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عددا من العوامل قد يسهم في هذه الحالة. فنظرا لأن عدد فرص الترقية يقل في مستويات الوظائف العليا، قد يسهم التوتر الناشئ عن الفجوة بين توقعات الموظفين والوظائف المتاحة في حدوث التصورات السلبية لدى الموظفين. وقد يكون الافتقار إلى التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة ومكتب إدارة الموارد البشرية أحد العوامل أيضا.

(١٧) حسبت النسب المئوية دون أن تشمل مرشحي القوائم، لعدم إتاحة الترشيح الداخلي/الخارجي لهم.

وقد تكون التصورات السلبية لدى الإدارة متأثرة أيضا بالتصور عن مساءلة المديرين فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، والتمثيل الجغرافي، والولايات المتعلقة بالجدارة فضلا عن مساءلتهم في النهاية عن تحقيق ولايات برنامجهم. وتوفر نتائج بيانات الدراسات الاستقصائية والمقابلات الواردة في الفرع أدناه بعض النظرات الإضافية المتعمقة.

(د) مصداقية نظام اختيار موظفي الأمانة العامة متدنية: التحديات المتبقية التي تواجه تحقيق أهداف التمثيل الجنساني والجغرافي

٢٧ - تعد مصداقية عملية اختيار الموظفين متدنية ويعتبر أصحاب المصلحة الرئيسيون، بمن فيهم الموظفون والمديرون، أنها تفتقر إلى الشفافية كما أنهم يتساءلون عن مدى نزاهة نتائج اختيار الموظفين. ويقيم ما يزيد على نصف موظفي الأمانة العامة الشفافية في عملية الاختيار باعتبارها "سيئة جدا" أو "سيئة" وقيمها ٢ في المائة فقط باعتبارها "ممتازة" وكانت تقييمات الموظفين بشأن تطبيق المقابلات القائمة على تقييم الكفاءات هي وحدها فقط المواتية بشكل أكبر قليلا، حيث اعتبرها معظم المستجيبين "مقبولة" فقط وانقسم الباقي بالتساوي من حيث اعتبارها سلبية وإيجابية. وأفاد معظم موظفي الأمانة العامة بأنهم لا يرون أن عملية الاختيار قد أدت إلى اختيار أفضل المرشحين تأهيلا. ويقيم ٢٧ في المائة من المدراء الشفافية بأنها "مقبولة" بينما ينقسم بقية المستجيبين بالتساوي من حيث اعتبارها سلبية وإيجابية. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه بالرغم من مبادرات مكتب إدارة الموارد البشرية مثل تحسين المقابلات القائمة على تقييم الكفاءات، لا تتحقق النتائج المرجوة بالكامل.

٢٨ - ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية نتائج أكثر إيجابية فيما يتعلق بتصور الموظفين لعدم التمييز. واعتبر معظم أغلبية كل من موظفي الأمانة العامة الدوليين والمحليين أن عملية الاختيار غير تمييزية فيما يتعلق بالأصل الإثني أو العرق أو نوع الجنس.

٢٩ - وفي إطار مناقشة أجراها فريق للمناقشة المركزة اعتبر معظم مراكز التنسيق في الإدارات لشؤون المرأة أن عملية اختيار الموظفين الحالية قد لا تكون أقوى وسيلة لتحقيق التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي. ويشيرون إلى أن الدور الحالي الصادر بتكليف لمجلس الاستعراض المركزي لا يساهم كثيرا في تحقيق هذه الأهداف بصورة أفضل وترى مراكز التنسيق المعنية بشؤون المرأة في الإدارات وبعض أصحاب المصلحة الآخرين أيضا أن الإدارات لا تعتبر مسؤولة عن اتفاقات الإدارة العليا أو خطة العمل المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك الأهداف الجنسانية وأهداف التمثيل الجغرافي. وطرح كثير من المديرين وجهة نظر مختلفة فأشاروا إلى أن تلبية هذه الأهداف ليس واقعا على الدوام، إذا وضع في الاعتبار

المستويات المتباينة للمهارات، والمركز الجغرافي، ونوع جنس المرشحين المتوفرين. ويشيرون إلى أن من الصعب كثيرا التقيد في آن واحد بالتوازن الجنساني، والتوزيع الجغرافي، والولايات المتعلقة بالجدارة وعدم التمييز. وأشار بعض أصحاب المصلحة إلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى زيادة الوصول في مجال التعيين إلى النساء الوطنيين في البلدان الممثلة تمثيلا ناقصا، من أجل زيادة مقدمي الطلبات والحائزين على المهارات المنشودة. ويقع مكتب المستشار الخاصة المعني للقضايا الجنسانية والنهوض بالمرأة خارج مكتب إدارة الموارد البشرية وليس له أي دور واضح فيما يتعلق باتخاذ القرارات في عملية اختيار الموظفين.

٣٠ - ويبين التحليل الذي أجراه المكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات التعيينات والترقيات والتحرك الأفقي للموظفين للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ في نظام غلاكسي بمكتب إدارة الموارد البشرية أوجه التباين الجنسانية. وكما يتضح من الجدول ٢ كانت نسبة الذكور حديثي التعيين على مستوى المديرين، أعلى بكثير من نسبة الإناث، ٦٩ في المائة مقابل ٣١ في المائة^(١٨). كما كان من الأرجح كثيرا جدا أن تذهب الترقيات إلى المرشحين الذكور، ٦٥ في المائة للذكور مقابل ٣٥ في المائة للإناث. بيد أنه كان من الأرجح كثيرا جدا أن تتم التحركات الأفقية على مستوى المديرين بين المرشحات النساء. وكما يتبين من الجدول لم يتغير هذا النمط عموما عند مستوى الرتبة ف-٥ حيث كان من الأرجح جدا أن تكون التعيينات والترقيات من نصيب الرجال. ويتغير هذا الاتجاه إلى حد ما عند الرتبة ف-٣. ولئن كانت أكثر التعيينات الجديدة من نصيب الذكور على الأرجح فقد رقي المزيد من الإناث إلى الرتبة ف-٣، (٥٧ في المائة مقابل ٤٣ في المائة). وقد أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تحليلا للاتجاهات وخلص إلى أنه لا توجد تغييرات ملحوظة في هذا النمط على مدى السنوات الخمس الماضية. وفيما يتعلق بحالة وظائف فئة الخدمات العامة وفئة المهن والحرف يلزم النظر إلى نتائج التحليل مع مراعاة التمثيل غير المتناسب للنساء في تكوين موظفي فئة الخدمة العامة والتمثيل غير المتناسب للذكور في تكوين موظفي المهن والحرف. ويبين التحليل الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية عدم تناسب تحركات الإناث على نطاق موظفي فئة الخدمات العامة وعدم تناسب تحركات الذكور بالنسبة للوظائف من فئة المهن والحرف.

(١٨) من بين ٤٩ من المعيّنين المحدد في الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧، كان ٣٤ (٦٩ في المائة) من الذكور و ١٥ (٣١ في المائة) من الإناث. ولم تتوافر بيانات بشأن نسبة المتقدمين بطلبات من الذكور/الإناث.

الجدول ٢

البيانات المجمعة للتعيينات والترقيات والتحرك الأفقي للموظفين، للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ (نسبة مئوية)

	التعيينات الجديدة		الترقيات		التحركات الأفقية	
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث
المديرون من جميع الرتب	٦٩	٣١	٦٥	٣٥	٦٢	٣٨
الفئة الفنية وما فوقها	٧٢	٢٨	٥٠	٥٠	٥٤	٤٦
الرتبة ف-٥	٨٤	١٦	٥٨	٤٢	٧٥	٢٥
الرتبة ف-٤	٧٨	٢٢	٤٧	٥٣	٥١	٤٩
الرتبة ف-٣	٦٢	٣٨	٤٣	٥٧	٤٨	٥٢
فئة الخدمات العامة من جميع الرتب	٤٥	٥٥	٣٢	٦٨	٢٤	٧٦
فئة المهن والحرف من جميع الرتب	١٠٠	صفر	٩٧	٣	١٠٠	صفر

٣١ - ولم يجر مكتب خدمات الرقابة الداخلية تحليلاً مستقلاً لبيانات التعيينات والترقيات والتحرك الأفقي للموظفين من أجل تقييم التقدم صوب تحقيق التمثيل الجغرافي (للاطلاع على البيانات الكاملة المتعلقة بالتقدم الذي أحرزته الأمانة العامة في هذا المجال، انظر الوثيقة A/62/315). ويشير التحليل الوارد في تقرير الأمين العام بشأن تكوين الأمانة العامة إلى أنه من "الفترة من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٥ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٦، بلغ عدد التعيينات ٢١٩ في إطار نظام النطاقات المستصوبة ... ومن بين ذلك كانت هناك ٤ تعيينات (١,٨ في المائة) من مواطني الدول الأعضاء غير الممثلة، و ١٩ (٨,٧ في المائة) من مواطني الدول الأعضاء الممثلة تمثيلاً ناقصاً، و ١٤٦ (٦٦,٦ في المائة) من مواطني الدول الأعضاء التي تدرج ضمن النطاق المستصوب، و ٤٩ (٢٢,٤ في المائة) من مواطني الدول الأعضاء الممثلة تمثيلاً مفرطاً في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٥" (١٩).

٢ - لم ينشأ عن برنامج إعادة الانتداب المنتظم حراك أكبر لموظفي الأمانة العامة: هناك شواغل بشأن فعاليته

٣٢ - يتمثل هدف سياسة التنقل الواردة في العديد من الولايات في تطوير خدمة مدنية دولية أكثر تنوعاً، ومتعددة المهارات وتتمتع بالخبرة وتشجيع المزيد من التكامل فيما بين

(١٩) (A/61/257 و Corr.1، الفقرة ٧٤).

الموظفين على نطاق الأمانة العامة^(٢٠). وبدأ مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٥، برنامج الاتصال المتعلق بمبادرة الحراك الوظيفي، سعيًا منه إلى تنفيذ هذه الولاية. وقام مكتب إدارة الموارد البشرية أيضا بتوسيع نطاق برنامج التطوير الوظيفي، فوفر حلقات عمل خاصة للتطوير الوظيفي، وأنشأ مراكز للموارد الوظيفية في مراكز العمل الرئيسية.

٣٣ - وكما يلاحظ في تقرير الأمين العام بشأن تنفيذ سياسة الحراك الوظيفي (A/62/215) تشجع تلك السياسة حراك الموظفين عن طريق برنامج إعادة الانتداب المنتظم والطلب الطوعي من جانب الموظفين على السواء، لشغل وظائف في إطار نظام اختيار الموظفين. وإضافة إلى ذلك، تشجع سياسة الحراك الوظيفي الموظفين على التماس فرص الانتداب للعمل في البعثات، والانتدابات المؤقتة الأخرى وفرص الخدمة في مؤسسات النظام الموحد^(٢١). وقام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتحليل بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية المتعلقة ببرنامج إعادة الانتداب المنتظم حتى تاريخه. ويرد أدناه هذا التحليل، الذي يشمل بيانات استقصاءات ومقابلات مع المشاركين في برنامج إعادة الانتداب المنتظم وغيرهم من موظفي ومديري الأمانة العامة. ويسلم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأنه ربما يكون موظفون إضافيون من الأمانة العامة قد انتقلوا بصورة استباقية استجابة لمتطلبات الحراك، وأنشطة مكتب إدارة الموارد البشرية وأنه ربما قام الأمين العام بالاشتراك مع مكتب إدارة الموارد البشرية بوضع بيانات معيارية بشأن المؤشرات التالية: "جميع الترقيات"؛ "جميع حالات إعادة الانتداب داخل الإدارات"؛ "جميع التنقلات فيما بين مكاتب الإدارات"؛ "جميع الانتدابات عدا الانتدابات للبعثات الميدانية"؛ "جميع الانتدابات إلى البعثات الميدانية"؛ "جميع التنقلات فيما بين الوكالات"^(٢٢). وقد أشار مكتب إدارة الموارد البشرية إلى أن بيانات التنقلات النموذجية لعامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٦ ستستخدم كخط أساسي للاستعراضات المقبلة.

٣٤ - ويسلم مكتب إدارة الموارد البشرية بالتحديات الكبيرة التي يواجهها المكتب فيما يبذله من جهود لتحقيق نتائج التنقلات المرجوة، بما في ذلك: قضايا الحياة المهنية - الحياة الخاصة، من قبيل الصعوبات التي تواجهها الأسر التي يعمل فيها الزوجان؛ والحاجة إلى الاحتفاظ بقدرة مؤسسية؛ وأوجه القصور في نظم تكنولوجيا المعلومات في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك السجلات غير الدقيقة للموظفين؛ والتغيير التنظيمي الرئيسي في بيئة

(٢٠) انظر القرارات ٢٢٢/٤٩، و ٢٢٦/٥٢ و ٢٢١/٥٣؛ ST/SGB/2002/5؛ ST/AI/2002/4؛ والقرارات ٣٠/٥٧، الفقرات ٤٧-٥٣، الجزء الثاني و ٢٦٦/٥٩، الجزء الثامن.

(٢١) A/62/215، الفقرة ٥٣.

(٢٢) المرجع نفسه، الفقرات ٤٥-٥٢.

كبيرة معقدة. وبالإضافة إلى ذلك فنظرا لأن موظفي الأمانة العامة في الأمم المتحدة يعينون ضمن فئات مهنية كثيرة مختلفة، وليست كلها مناسبة في جميع مراكز العمل، يحتاج مكتب إدارة الموارد البشرية إلى مطابقة مهارات الموظفين مع متطلبات الوظيفة من خلال وضع خلاصة للتنقلات المحتملة. ويفيد المكتب بأنه قد تم إنشاء فريق عامل بين الدورات، معني بالحراك ويتألف من الموظفين والإدارة، في أعقاب اجتماع لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في حزيران/يونيه ٢٠٠٧ من أجل رصد تنفيذ سياسة الحراك الوظيفي. وستدرج النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها اللجنة في تقرير الأمين العام عن تنفيذ سياسة الحراك الوظيفي الذي سيقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الثالثة والستين.

(أ) المشاركة في برنامج إعادة الانتداب المنتظم متدنية للغاية

٣٥ - واستنادا إلى بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية، فإن أعداد الموظفين التي تتحرك إلى وظائف جديدة نتيجة لبرنامج إعادة الانتداب المنتظم ما برحت متدنية، (انظر الجدول ٣). فلم يتحرك سوى ١٠٠ موظف من الأمانة العامة إلى وظائف جديدة فيما بين شباط/فبراير ٢٠٠٦ وتموز/يوليه ٢٠٠٨ رغم أن ذلك كان يشمل مشاركين مكلفين ومشاركين متطوعين ومن بين ذلك العدد، تنقل ٣٩ فقط من موظفي الفئة الفنية وما فوقها إلى وظائف في مراكز عمل جديدة ولم ينتقل أي موظف من وظيفة في المقر إلى وظيفة في الميدان. ويسلم مكتب إدارة الموارد البشرية بأن المشاركة اللازمة في برنامج إعادة الانتداب المنتظم كانت متدنية جدا. بيد أن هذا يعزى مباشرة إلى زيادة الرقم القياسي لتنقل الموظفين منذ عام ٢٠٠٢ وحتى الآن. وطبقا للبيانات المستمدة من خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية زاد تنقل الموظفين من ١٠,٨ في المائة عام ٢٠٠٢ إلى ٢١ في المائة عام ٢٠٠٦ وإلى ٢٧,٦ في المائة عام ٢٠٠٧.

الجدول ٣

برنامج التنقل لمكتب إدارة الموارد البشرية: المشاركة والنتائج

برنامج التنقل الطوعي		برنامج التنقل المنظم		
عدد المشاركين في النسبة المئوية	النسبة المئوية	عدد المشاركين في النسبة المئوية	النسبة المئوية	
البرنامج/عدد المشاركين	البرنامج/عدد المشاركين	البرنامج/عدد المشاركين	البرنامج/عدد المشاركين	
الذين نُقلوا إلى وظائف جديدة	الذين نُقلوا إلى وظائف جديدة	الذين نُقلوا إلى وظائف جديدة	الذين نُقلوا إلى وظائف جديدة	
١٣/٣٥	٣٧	٣٨/٦٥	٥٨	الرتبة ف-٢
٦٨/صفر	صفر	١٦/٤٤	٣٦	الرتبة ف-٣
٤٦/صفر	صفر	٧/٣١	٢٣	الرتبة ف-٤
١٣/صفر	صفر	٢٠/٩٧	٢١	الرتبة خ ع-٦
٣/صفر	صفر	١٠/٣٧	٢٧	الرتبة خ ع-٧
١٣/١٦٥	٨	٨٧/٢٧٤	٣٢	المجموع

٣٦ - ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه، رغم توافر البيانات عن المشاركة في برنامج التنقل المنظم، فإن آليات مكتب إدارة الموارد البشرية لتحديد التحركات التي تتم في إطار التنقل بمبادرات ذاتية وتتبعها تتسم بالقصور. ويقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بوجود تحديات مرتبطة بالقياس الكمي لنتائج التنقل، إلا أنه يرى أن هناك حاجة لزيادة تطوير الخطة الحالية، أي استخدام كل تحركات عامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٦ على نطاق الأمانة العامة معيارا لقياس نتائج سياسات التنقل، بما يشمل استخدام الأرقام القياسية لاتفاقيات الإدارة العليا وخطط العمل للموارد البشرية. وينبغي النظر فيما إذا كانت هذه البيانات الشاملة للتحركات توفر مؤشرا ملائما لنتائج السياسة المتعلقة بالتنقل والكيفية التي يمكن بها تحديد أسباب التغيرات في البيانات الشاملة لتحركات الموظفين على نطاق الإدارة.

(ب) أفاد العديد من المشاركين في برنامج إعادة الانتداب المنتظم عن تجارب سلبية

٣٧ - أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية دراسة استقصائية للموظفين الذين يبلغ عددهم ١٢٤ موظفا (من الرتبين ف-٣ وخ ع-٧) والذين شاركوا في برنامج إعادة الانتداب المنتظم. وتحقق معدل عام للاستجابة بنسبة ٣٦ في المائة رغم أن المشاركين في الدراسة لم يقوموا جميعا بالإجابة على جميع الأسئلة. وأفاد معظم المشاركين بأن مستوى رضائهم العام كان نسبيا، حيث أفاد مشاركون مجموع نسبتهم ٦٣ في المائة بأن معدل رضائهم العام كان "سلبيا جدا". ووصف هؤلاء الموظفون تجاربهم بأنها كانت: "مخيبة جدا

للآمال“؛ و “مسببة للصدمة“؛ و “غير واقعية“. و كتب أحد الموظفين قائلا “إن البرنامج كان مضيعة للوقت وأسفر عن الإنقسام والبلبله فيما بين موظفي الأمانة العامة والمديرين“. وخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن ذلك أمر مثير للقلق بوجه خاص، بالنظر إلى أن العديد من المشاركين أعربوا عن التزامهم بمبادئ برنامج التنقل أو أشاروا إلى أنهم شاركوا في العملية وهم يتوقعون منها أن تحقق نتائج إيجابية.

٣٨ - كما أفاد العديد من مقدمي الردود (١٤ من أصل ٢٢) بحديث أثر سلبى لبرنامج التنقل على حياتهم المهنية. وعلى وجه الخصوص، أفاد المشاركون بأن معارفهم المهنية وقدراتهم ومؤهلاتهم لم تجد المراعاة الكاملة. وذكر العديد من المشاركين أيضا أن العدد المحدود جدا من الوظائف المتاحة التي يمكن الانتقال إليها مثل مشكلة وأعرب عدد قليل من المشاركين عن أن انطبعا نشأ لديهم بأن اهتمامات رؤسائهم وأعمالهم لم تكن تتفق مع اهتماماتهم وأعمالهم هم.

٣٩ - وأخيرا، أفاد نحو ثلث المشاركين (١١ من أصل ٣٨) بأنهم لم يتلقوا دعما كافيا من مكتب إدارة الموارد البشرية، حيث أوردوا مثالا على ذلك عدم صحة بيانات المكتب (صحائف الوقائع الإلكترونية)، والوقت الكبير الذي أنفقوه وهم يحاولون تصحيح تلك البيانات، والخلط في المعلومات عن سياسات التنقل، والاستفسارات التي تم التقدم بها إلى مكتب إدارة الموارد البشرية ولم يتم المكتب بالرد عليها. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه، بالنظر إلى التغيرات المحتملة في الحياة نتيجة للتنقلات بسبب الوظائف، لا ينبغي التقليل من أهمية الضغط العصبي الناجم عن عدم توافر سبل الاتصال الفعالة. وأعرب عدد قليل من المشاركين أيضا عن أن برنامج التنقل المنظم خلف أثرا سلبيا على إنتاجيتهم.

(ج) تشير جهات معنية أخرى تساؤلات بشأن فعالية برنامج حراك الموظفين الحالي

٤٠ - يشاطر المديرون في الأمانة العامة الموظفين المشاركين مباشرة في مبادرة برنامج التنقل المنظم في انطباعاتهم. وقيم قرابة ٧٠ في المائة من المديرين الذين أعربوا عن آرائهم فعالية البرنامج عموما تقييما سلبيا. وقُيم سلبيا كل من تأثير البرنامج في زيادة عدد الموظفين المتعددي المهارات وزيادة أعداد الموظفين الذين لديهم خبرة عمل في الميدان وفي المقر. إضافة إلى ذلك، لا يعتقد المديرون أن البرنامج يسهم في زيادة المعرفة المؤسسية. إلا أن هذه الانطباعات السلبية تتناقض مع الالتزام بالمبادئ الكامنة وراء مبادرة التنقل. وأفاد ٣٥ في المائة من المديرين بالأمانة العامة بأن وضع برنامج للتنقل مثل فكرة جيدة. وتمثل أحد الشواغل التي أعرب عنها في أن تصميم البرنامج تنقصه الكفاية: فهو لا يتيح إمكانية إجراء القدر الكافي من التوفيق بين الاحتياجات من المهارات ومهارات الموظفين. ويتمثل شاغل آخر في أن البرنامج قد يتسبب

في فقد للمعرفة المؤسسية. وجرى الإعراب أيضا عن القلق أيضا إزاء مدى تطبيق البرنامج بصورة متجانسة على الإدارات المختلفة وبين مختلف فئات الموظفين.

٤١ - وأعرب المديرون في مكتب إدارة الموارد البشرية عن تحفظات مماثلة، حيث أفادوا بأن الولاية الحالية تجعل من الصعب الترويج لتطوير وظيفي مخصص على النحو الملائم وتنفيذ ولاية مبادرة التنقل. وأفاد مديرو مكتب إدارة الموارد البشرية أيضا بأن تنفيذ مبادرة التنقل الحالية يستغرق فترات طويلة من الوقت مما يصرفهم عن أداء الأنشطة الأخرى المكلفين بها.

٣ - نجاح بعض برامج التعلم لمكتب إدارة الموارد البشرية ملحوظ، لكن لا تزال عدة تحديات تعترض التطوير الوظيفي الفعال

(أ) تقييم برامج التعلم إيجابي، لكن لا يستفيد منها جميع الموظفين

٤٢ - بوجه عام قيم الموظفون والمديرون وموظفو الموارد البشرية والموظفون التنفيذيون برنامج التعلم التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية تقييما إيجابيا جدا. وأفاد أكثر من ٧٠ في المائة من موظفي الأمانة العامة وقرابة ٦٠ في المائة من المديرين بأنهم "راضون" أو "راضون جدا" عن فعالية الدورات التدريبية لمكتب إدارة الموارد البشرية عموما. وعلى وجه الخصوص، وجدت الدورات التدريبية على مهارات الكفاءة الرئيسية تقييما عاليا. كذلك قيم المديرون الدورات التدريبية على الكفاءات الإدارية تقييما إيجابيا.

٤٣ - بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يلاحظ مع القلق أن معظم موظفي الأمانة العامة لا ينفقون قدرا يذكر من الوقت في الدورات التدريبية التي يوفرها مكتب إدارة الموارد البشرية. ومن جملة المديرين الذين أدلوا بتعليقات، أفاد ٤٦ في المائة بأنهم لم ينفقوا أية أيام خلال السنة الماضية في التدريب الذي يوفره مكتب إدارة الموارد البشرية، وأفاد ١٩ في المائة منهم بأنهم أنفقوا ما بين يوم إلى ٣ أيام في ذلك التدريب، وأفاد ٢٠ في المائة بأنهم أنفقوا بين ٤ و ٥ أيام فيه، وأفاد ١٠ في المائة بأنهم أنفقوا بين ٦ و ١٠ أيام، وأفاد ٥ في المائة بأنهم أنفقوا بين ١١ و ١٥ يوما. وبالنسبة لموظفي الأمانة العامة من غير الإداريين، أفاد ٤٣ في المائة بأنهم لم ينفقوا أية أيام في التدريب الذي يوفره مكتب إدارة الموارد البشرية خلال السنة الماضية، وأنفق ٢٤ في المائة بين يوم و ٣ أيام، وأنفق ١٣ في المائة بين ٤ و ٥ أيام، وأنفق ٨ في المائة بين ٦ و ١٠ أيام، وأنفق ١٠ في المائة بين ١١ و ١٥ يوما، وأنفق ٢ في المائة ٢٠ يوما. وأفاد المديرون والموظفون على السواء بأن الافتقار إلى الوقت وضغط متطلبات عبء العمل هما السببان الرئيسيان وراء تدني مستوى المشاركة، يلي ذلك عدم المعرفة الكافية بالدورات التدريبية المتاحة وعدم الاهتمام بها.

٤٤ - وأفاد الموظفون الدوليون والمحليون في بعثات حفظ السلام الذين شاركوا في أفرقة المناقشة التي نظمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن فرص برنامج التعلم المتاحة في البعثات غير كافية. وأعرب الموظفون عن القلق إزاء أنه لم يكن هناك تدريب كافٍ وأن التدريب متاح لم يكن ملائماً بما يكفي لاحتياجاتهم المحددة^(٢٣).

(ب) لا تزال تحديات برنامج التعلم قائمة

٤٥ - وخلال فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، أصبحت الموارد المالية المخصصة للتدريب في الأمانة العامة محدودة أكثر حيث يرجع ذلك تحديداً إلى أن زيادة قدرها ٣ ملايين دولار من دولارات الولايات المتحدة مخصصة للتدريب اعتمدت في عام ٢٠٠٦ لم تجدد حتى الآن^(٢٤). ويعتبر مديرو مكتب إدارة الموارد البشرية ذلك بمثابة اقتطاع كبير للغاية من أموال ميزانية التدريب. وأشار المديرون إلى أنه لا يمكن تحقيق الفوائد الكاملة من الاستثمار في التدريب في سنة واحدة وأن هناك حاجة إلى الاستثمار المستمر لدعم مهام تطوير الموظفين التي كُلف بها مكتب إدارة الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك أفاد معظم المديرين وموظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين بعدم رضائهم عن ملائمة الموارد المتاحة حالياً لبرنامج التعلم. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مستوى التمويل الحالي يفرض مهمة كبيرة وعسيرة على مكتب إدارة الموارد البشرية، ألا وهي القيام، بموارد محدودة، بتحسين مستوى مهارات القوة العاملة على نطاق الأمانة العامة وضمان وجود موظفين قادرين على التنقل ومتعددي المهارات ويمكن الاستعانة بهم في مختلف التخصصات، تمشياً مع إصلاح الموارد البشرية في الأمانة العامة الذي صدر به تكليف.

(ج) يعتبر التطوير الوظيفي أقل فعالية ومفتقراً للصلات مع نظام إدارة الأداء

٤٦ - وتشمل العناصر الرئيسية لدعم التطوير الوظيفي ما يلي: برامج التعلم؛ ووجود مسارات مهنية واضحة ومرنة؛ والمشورة الوظيفية؛ ونظام لتقييم الأداء يعمل على تعزيز الحوار بشأن التطلعات الوظيفية. قيام المنظمات التي بها دعم عالي الفعالية للتطوير الوظيفي بكل مهامها بصورة جيدة وضمان تكامل تلك المهام تكاملاً تاماً.

(٢٣) يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن ميزانيات التدريب لبعثات حفظ السلام لا تشكل جزءاً من ميزانية التدريب العادية وتديرها إدارة الدعم الميداني وإدارة عمليات حفظ السلام من خلال الموارد الخارجة عن الميزانية.

(٢٤) انظر القرار ٢٤٤/٦١، القسم الخامس، الفقرة ٤.

٤٧ - وخلص تقييم أجري مؤخرا لقسم التعلم في مكتب إدارة الموارد البشرية إلى وجود فجوة بين فرادى برامج التطوير الوظيفي ووجود استراتيجية متجانسة للتطوير الوظيفي، بما يشمل وجود أدوات للحث على إحداث الأثر المرجو^(٢٥). وخلص ذلك التقييم إلى أن برامج التعلم "إلزامية إلا أنها غير مربوطة بأي شيء". وتؤكد بيانات الدراسات الاستقصائية والمقابلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية ما يلي: أكثر من ٦٠ في المائة من المديرين في الأمانة العامة لا يعتقدون أن أنشطة مكتب إدارة الموارد البشرية فعالة في تعزيز التطوير الوظيفي وأفاد أكثر من نصف هؤلاء المشاركين بأن أنشطة المكتب في هذا المجال "ليست فعالة على الإطلاق". وأشار المديرون وغيرهم من شركاء الموارد البشرية إلى عيوب التطوير الوظيفي التي تشمل عدم وجود مسارات وظيفية محددة بوضوح وداعمة لاحتياجات المنظمة ولتنمية قوة عمل متعددة المهارات وقابلة للتنقل في الأمانة العامة. ويقر إداريو مكتب إدارة الموارد البشرية بأن التصنيفات الحالية للوظائف تتسم بالقيود ولا تدعم وجود مسارات وظيفية مرنة لموظفي الأمانة العامة. إضافة إلى ذلك، يقول بعض المديرين إنه ينبغي أن يكون لهم دور أكثر وضوحا وتحديدًا في التطوير الوظيفي للموظفين التابعين لهم، ويلاحظون أن الإطار الحالي لا يعزز تلك الأنشطة على النحو الكامل. ويقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالتحديات التي تواجه مكتب إدارة الموارد البشرية في مجال التطوير الوظيفي؛ حيث يسود توتر طبيعي بين التخطيط الجيد للتطوير الوظيفي في المنظمة وضرورة تفادي تصعيد تطلعات الترقى.

٤٨ - يمكن لأنظمة تقييم أداء الموظفين المدججة جيدا في آليات التطوير الوظيفي الأخرى أن تمثل أدوات هامة، لإدارة الأداء ودعم مهارات الموظفين وتطويرهم الوظيفي على السواء. بيد أن مديري مكتب إدارة الموارد البشرية يقرون بأن لم يكتمل تماما إنشاء رابطة قوية بين نظام تقييم الأداء في الأمانة العامة (نظام e-PAS)، والمشاركة في برامج التعلم، والتطوير الاستراتيجي لمهارات الموظفين ومساراتهم الوظيفية. فعلى سبيل المثال، لا ينظر بصورة منتظمة في معلومات تقييم أداء الموظفين خلال عملية اختيار الموظفين. وأفاد نحو نصف مقدمي الردود من الموظفين بأنهم لا يعتبرون النظام الإلكتروني لتقييم الأداء e-PAS أداة فعالة للتطوير الوظيفي. إضافة إلى ذلك، لا يرى أكثر من نصف مقدمي الردود أي علاقة بين تقييم أدائهم وفرص الترقى. وأفاد أكثر من نصف المديرين بالأمانة العامة بأنهم إما "يعترضون" أو "يعترضون بشدة" على أن نظام e-PAS يُستخدم بفعالية لدعم جهود الإدارات لترقية الموظفين الأكثر أهلية.

(٢٥) التقييم الخارجي لبرنامج تنمية قدرات الموظفين، للفترتين ٢٠٠٠-٢٠٠٣ و ٢٠٠٤-٢٠٠٧، الذي أجرته شركة QED الاستشارية، في تموز/يوليه ٢٠٠٤ و كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨.

(د) النظام الإلكتروني لتقييم الأداء مفيد باعتباره أداة لتخطيط العمل

٤٩ - وفيما يتعلق بعمل النظام الإلكتروني لتقييم الأداء e-PAS كأداة لتحديد التوقعات، أفاد العديد من مقدمي الردود بأنهم يعتبرونه أداة مفيدة لذلك. وأشار أكثر من ٥٠ في المائة من المشاركين إلى أن تجاربهم مع ذلك النظام وفرت لهم معرفة مفيدة بالأداء الذي يتوقعه منهم مديروهم. وعلى نحو مماثل، أفاد أكثر من ٥٠ في المائة من المشاركين بأن تجاربهم مع النظام شملت حوارا متبادلا مفيدا مع مديريهم.

(هـ) تحديات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء لا تزال قائمة، ومن ذلك انطباع بعدم إنصاف التقييم

٥٠ - وتشير بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية إلى أن معدل الامتثال للنظام الإلكتروني لتقييم الأداء e-PAS بالنسبة لموظفي الأمانة العامة بلغ ٨١ في المائة خلال الدورات الثلاث الماضية^(٢٦). وبالتالي، بالنسبة لـ ١٩ في المائة من موظفي الأمانة العامة، فقد ضاعت عليهم تماما فرصة التخطيط للمهام والاتفاق على توقعات الأداء وتلقي التعليقات الرسمية على عملهم. ومن الممكن أيضا تحسين التوقيت. وتوضح بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية لفترة الدورات الثلاث نفسها أن أقل من نصف التقييمات المقدمة في إطار نظام e-PAS ترد في إطار الموعد النهائي المطلوب.

٥١ - وحددت أعداد كبيرة من مقدمي الردود في الدراسات الاستقصائية للإداريين والموظفين الافتقار إلى الإنصاف، أي وجود انطباع بأن تقييمات نظام e-PAS لا تعبر بدقة عن الأداء، بوصفه أكبر تحدٍ. وأشار نحو نصف مقدمي الردود في الدراسة الاستقصائية للإدارة إلى أن النظام لا يستخدم بفعالية لتقييم الأداء. وكانت انطباعات الموظفين إيجابية أكثر من انطباعات المديرين، حيث أن ٢١ في المائة فقط من الموظفين المشاركين أفادوا بأن تجاربهم مع النظام لم تسفر عن تقييمات منصفة للأداء.

٥٢ - ويظهر تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لبيانات نظام e-PAS لمكتب إدارة الموارد البشرية نسبة أعلى من التقييمات الإيجابية. وبالنسبة لفترة الأداء ٢٠٠٦-٢٠٠٧، تلقى ٧ في المائة من الموظفين تقييما من الدرجة الأولى (يتجاوز باستمرار توقعات الأداء)، وتلقى ٣٨ في المائة تقييما من الدرجة الثانية (كثيرا ما يتجاوز توقعات الأداء)، وتلقى ٥٣ في المائة تقييما من الدرجة الثالثة (يفي تماما بتوقعات الأداء)، ولم يتلق سوى ١ في المائة

(٢٦) الدورات ٢٠٠٤-٢٠٠٥، و ٢٠٠٥-٢٠٠٦، و ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

تقييما من الدرجة الرابعة (يفي جزئيا بتوقعات الأداء)، ولم يتلق أي من الموظفين تقريرا (بنسبة ١,٠ في المائة) تقييما من الدرجة الخامسة (لا يفي بتوقعات الأداء).

٥٣ - ويوجد تفاوت في تقييمات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء e-PAS عبر الإدارات ومستويات الوظائف. وتثير البيانات المتعلقة بدورات النظام الإلكتروني لتقييم الأداء e-PAS تساؤلات بشأن الاتساق. ففي بعض الإدارات تلقى جميع الموظفين تقريرا تقييما من الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة، في حين تم في إدارات أخرى توزيع تقييمات الأداء عبر جميع فئات التقييم الخمس. وفيما يتعلق بالاختلاف حسب مستوى الوظيفة، تلقى الموظفون رفيعو المستوى عبر جميع الفئات نسبة أكبر من التقييمات العليا. وتلقت أقسام أكبر من الموظفين في رتب مدير وموظف في والرتب العليا من موظفي فئة الخدمات العامة وفئة الخدمة الميدانية تقييما من الدرجة الثانية، في حين تلقت أقسام أكبر من الموظفين في الرتب الدنيا قدرا أكبر من التقييمات من الدرجة الثالثة.

٥٤ - وباستخدام بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا تحليلا لتقييمات نظام e-PAS حسب نوع الجنس. ويوضح تحليل للدورات الثلاث الأخيرة من نظام e-PAS (انظر الجدول ٤) أن نسبة أعلى من الإناث تلقين تقييمات من الدرجة الأولى والثانية. ولا ينبغي الخروج باستنتاج نهائي من التحليل المحدود الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لنوع الجنس في نظام e-PAS.

الجدول ٤

توزيع تقييمات نظام تقييم الأداء

(نسبة مئوية)

نوع الجنس	بيانات مجمعة للدورات الثلاث					المجموع حسب نوع الجنس
	١	٢	٣	٤	٥	
إناث	٠,٠	٠,٨	٤٨,٢	٤١,٣	٩,٧	١٠٠,٠
ذكور	٠,١	١,٣	٥٥,٩	٣٦,٠	٦,٧	١٠٠,٠

باء - تخطيط إدارة الموارد البشرية ووضع السياسات في مكتب إدارة الموارد البشرية لا يتسمان بفعالية تامة

١ - جهود الإصلاح المستمرة فرضت أعباء مفرطة على مكتب إدارة الموارد البشرية وحدت من قدرته على التخطيط وترتيب الأولويات وتقديم التوجيه

٥٥ - استجابة لتكاليف صادرة من الجمعية العامة ومن مبادرات أخرى، ظلت وظيفة الموارد البشرية بالأمانة العامة تخضع لإصلاح مستمر. وحدد تقرير الأمين العام المعنون "الاستثمار في الموارد البشرية" (A/61/255) العديد من جهود الإصلاح التي يقودها جميعها مكتب إدارة الموارد البشرية بصورة متزامنة. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن جهود الإصلاح هذه تتطلب قيام مكتب إدارة الموارد البشرية بقدر كبير من التخطيط ووضع السياسات بغية تحقيق نجاح تلك الجهود على نطاق الأمانة العامة.

٥٦ - وزادت جهود الإصلاح المستمرة الحاجة إلى التخطيط وتحديد الأولويات بما يتجاوز طاقة مكتب إدارة الموارد البشرية الحالية. وفي مذكرة نائبة الأمين العام الصادرة مؤخرا والمعونة "إدارة الموارد البشرية: الإجراءات الموصى بها"، أكدت نائبة الأمين العام برنامج الإصلاح الواسع النطاق والمستمر الذي يتولى مكتب إدارة الموارد البشرية المسؤولية عن تنفيذه^(٢٧). وقد اشتملت الوثيقة، التي وُزعت على إدارات الأمانة العامة، على قائمة طويلة من الإجراءات الكثيفة الاستخدام للموارد والمتعلقة بالموارد البشرية التي كان يتوقع من الإدارات تنفيذها. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع القلق أن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يوفر أي قدر يذكر من التوجيه بشأن الكيفية التي ينبغي بها للإدارات أن تنفذ إجراءات إدارة الموارد البشرية هذه، رغم أنها جميعا تقريبا إجراءات يتعين البدء في تنفيذها "فورا". ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا مع القلق عدم تحديد الأولويات الملزم لهذا التوجيه المتعلق بالموارد البشرية، خاصة بالنظر إلى أن العديد من مقدمي الردود إلى الدراسات الاستقصائية والمقابلات الذين فوضت لهم سلطة الموارد البشرية أشاروا إلى عدم تلقيهم لتوجيه كافٍ من مكتب إدارة الموارد البشرية للاضطلاع بسلطاتهم الحالية بفعالية وفي الوقت المناسب. كذلك فإن العديد من مديري مكتب إدارة الموارد البشرية يفيدون بعدم توافر الوقت لهم أو لموظفيهم للقيام بأعمالهم المكتبية العادية، حتى بدون التخطيط الذي يستغرق وقتا طويلا والذي يقتضيه التوجيه الفعال لتنفيذ مبادرات إصلاح الموارد البشرية.

(٢٧) نائبة الأمين العام، مذكرة إلى الأمين العام، ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٨.

٢ - تخطيط مكتب إدارة الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية محدود، بما في ذلك على مستوى التخطيط لتعاقب الموظفين: معدلات الشواغر تظل عالية وخاصة في الميدان

٥٧ - وتمثل اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية الوسيلة الرئيسية التي استخدمها مكتب إدارة الموارد البشرية لدعم تخطيط الموارد البشرية العادي والمستمر والاستراتيجي. والهدف من الاتفاقات وخطط العمل هو إنشاء أهداف للأمانة العامة في مجال الموارد البشرية وتوفير أداة لقياس التقدم المحرز صوب تحقيق تلك الأهداف. وهي تشمل مؤشرات مثل معدلات الشغور، وتمثيل الموظفين، والتعيينات الجغرافية من الدول الأعضاء غير الممثلة والضعيفة التمثيل. وبناء على بيانات استمدت من المقابلات، خلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية تعتبر مفيدة بعض الشيء فقط كأدوات للتخطيط. ويشير كل من مديرو مكتب إدارة الموارد البشرية والشركاء في الأمانة العامة إلى التحديات اللازمة لتصميم أهداف الموارد البشرية تناسب واقع الإدارات المختلفة. وعلى سبيل المثال، يشير المديرون في بعثات حفظ السلام إلى أنهم يواجهون تحديات أكبر في خفض معدلات الشغور مما تواجهه عمليات المقرر وأنهم لا ينبغي أن يُساءلوا إن أحققوا في تحقيق أهداف غير واقعية. إضافة إلى ذلك، توصل مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية لم يخصص موارد كافية لدعم التنفيذ الفعال لاتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية. وكما ترد المناقشة أدناه (انظر الفقرة ٦٠)، لم يخصص سوى قدر محدود جدا من موارد مكتب إدارة الموارد البشرية من أجل التخطيط وإعداد التقارير والرصد.

٥٨ - وحتى الآن، لم تسفر جهود مكتب إدارة الموارد البشرية عن عملية تخطيط لتعاقب الموظفين مطبوعة بالكامل أو عن خطط لتعاقب الموظفين مطبوعة بالكامل للأمانة العامة. وتراوحت تقييمات المشاركين في الدراسة الاستقصائية للموظفين التي أجراها مكتب إدارة الموارد البشرية لقدرة المكتب على التخطيط بين تقييمها بأنها "ضعيفة" إلى "ضعيفة جدا" (٣٤ في المائة) أو "مقبولة" (٢٩ في المائة)، ولم يختار أي مشارك وصفها بأنها "ممتازة" ورأت نسبة ٣٧ في المائة فقط أنها جيدة. وقيم مقدمو الردود من مكتب إدارة الموارد البشرية أداءهم فيما يتعلق بإعداد خطة التوظيف السنوية للأمانة العامة بأنه "مقبول" (٤٢ في المائة). ويقر مكتب إدارة الموارد البشرية بعدم وجود القدر الكافي من خطط التوظيف السنوية، إلا أنه يشير إلى أنه استحدث نظاما سنويا للإنذار المبكر.

٥٩ - ويتفق أصحاب المصلحة مع التقييم الذاتي لمكتب إدارة الموارد البشرية. وقيم معظم موظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية تخطيط الموارد البشرية، بما في ذلك التخطيط لتعاقب الموظفين، بتقييمات تتراوح بين "مقبول" و "جيد"

لا غير. وأفاد عديدون منهم بأن إداراتهم في حاجة إلى تحسين التخطيط لتعاقب الموظفين. وقيم أكثر من ٤٠ في المائة من المديرين بالأمانة العامة أداء مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه "ضعيف" أو "ضعيف جدا" فيما يتصل بدعم الجهود الرامية إلى تخفيض معدلات الشغور. وعلى سبيل المثال، يبلغ معدل الشغور في مجال حفظ السلام ٢٣ في المائة^(٢٨). ويرحب مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالمبادرة المتخذة مؤخرا للبدء في استخدام اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية، التي تشتمل على مؤشرات لمعدل الشغور، في بعثات حفظ السلام. بيد أن موظفي حفظ السلام، وغيرهم من المديرين بالأمانة العامة وبعض مديري مكتب إدارة الموارد البشرية، أبلغوا مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية رغم تحديدها للأهداف، فهي لا توفر أدوات لمساعدة المديرين في التغلب على العقبات التي يواجهونها في جهودهم لتخفيض معدلات الشغور. علاوة على ذلك، علق هؤلاء الموظفون بأن بعثات حفظ السلام والإدارات الأخرى لها سلطة محدودة على العديد من المتغيرات التي تؤثر على معدلات الشغور^(٢٩). ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأن اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية لم تصمم بوصفها أدوات لتحسين أي شيء، بل بوصفها أنظمة لتحديد الأهداف والغايات ورصد أداء الإدارات.

٦٠ - وتتسم موارد مكتب إدارة الموارد البشرية المخصصة لتخطيط الموارد البشرية ورصدها على نطاق الأمانة العامة بأنها محدودة للغاية. وعند إجراء التقييم، كان قسم التخطيط والرصد والإبلاغ (داخل دائرة التخطيط والإدارة والرصد) يتألف من خمس موظفين وحسب (موظف من الرتبة ف-٥، وموظف من الرتبة ف-٢ للتخطيط، وموظف من الرتبة ف-٤ للإبلاغ، وموظف من فئة الخدمات العامة).

٣ - الأدوات الحالية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لا تيسر عملية تخطيط متينة

٦١ - إن أنظمة تكنولوجيا المعلومات مثل نظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام غالاكسي للتوظيف الإلكتروني، فضلا عن وظائف التجهيز الداعمة، هي أدوات ترمي إلى دعم وظائف تخطيط الموارد البشرية، من قبيل التخطيط لتعاقب الموظفين. بيد أن جميع

(٢٨) معدل الشغور لجميع البعثات الميدانية للفترة من أيار/مايو ٢٠٠٧ إلى نيسان/أبريل ٢٠٠٨؛ بيانات وفرتها شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني بناء على طلب مكتب خدمات الرقابة الداخلية - استكمال بالريد الإلكتروني في أيار/مايو ٢٠٠٨ و ٢٩ تموز/يوليه ٢٠٠٨ (مصدر البيانات هو نظام نيوكليوس).

(٢٩) يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن معدلات الشغور تتأثر بمعدلات تبديل الموظفين، والأطر الزمنية للتعين، والوتيرة التي يتم بها التخطيط الاستباقي جيد التوقيت لتعاقب الموظفين.

المديرين بالأمانة العامة وموظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين وموظفي مكتب إدارة الموارد البشرية أعربوا عن عدم رضائهم إزاء هذه الأدوات. وعلى سبيل المثال، أفاد هؤلاء بأن نظام المعلومات الإدارية المتكامل يتضمن كميات كبيرة من بيانات الموظفين الخاطئة مما يتطلب من موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية وجهات أخرى إنفاق وقت في التحقق من السجلات وتصويبها قبل البدء حتى في استخدام الأرقام الأساسية لأغراض التخطيط. إضافة إلى ذلك، يفتقر ذلك النظام إلى التكاملية وبعض الوظائف التي يشملها النظام في أحد مراكز العمل لا تتم آليا في مراكز عمل أخرى. وليس بوسع المكاتب خارج المقر أن تحصل على البيانات وتحديثها بالشكل الكامل. وكما ترد الإشارة آنفا (انظر الفقرة ٢٠)، يورد شركاء الموارد البشرية عيوب نظام غالاكسي التي تؤثر سلبا على عملية اختيار الموظفين. وتؤثر عيوب نظام غالاكسي هذه سلبا أيضا على جوانب في تخطيط الموارد البشرية.

٤ - يثير المديرون والموظفون وغيرهم من الجهات المعنية في الأمانة العامة مسألة الحاجة إلى وضع سياسات أكثر وضوحا للموارد البشرية

٦٢ - لكي يصبح مكتب إدارة الموارد البشرية هيئة قائمة في مجال إدارة الموارد البشرية، فإنه يحتاج إلى سياسات جيدة الصياغة وسهلة الفهم لدعم عمل مديري الأمانة العامة وموظفيها في جميع مراكز العمل. ويحتاج المكتب أيضا إلى توفير توجيه تفسيري مستمر يلبي احتياجات الإدارة، وموظفي الموارد البشرية، والموظفين التنفيذيين والموظفين عموما. وأفاد أقل من ٤٠ في المائة من مديري الأمانة العامة بأنهم يستطيعون الحصول على توجيه واضح من مكتب إدارة الموارد البشرية بشأن سياسات الموارد البشرية. وأفاد معظم مديري الأمانة العامة بأنهم يعتمدون على موظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين التابعين لهم في تفسير قواعد الموارد البشرية. ويجد موظفو الموارد البشرية والموظفون التنفيذيون هؤلاء أنفسهم في موقف عسير، حيث يفيدون بأن سياسات الموارد البشرية، التي يمكن تفسيرها بطرق عديدة، تمثل أكبر تحدٍ يواجهونه في أداء عملهم. وهم يقولون إن السياسات لا تُفسر بطريقة متسقة داخل مكتب إدارة الموارد البشرية. ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه قام في عام ٢٠٠٨ بتنظيم توحيد لتلك التفسيرات عبر المكتب. وأفاد الموظفون بأن ثاني أكبر تحدٍ يواجهونه يتمثل في مساءلة المديرين عن التطبيق المتسق لقواعد الموارد البشرية. وعلق موظفو الموارد البشرية والموظفون التنفيذيون بأن السياسات غير عملية، ولا تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب مختلف الظروف، وليست بالوضوح الكافي لمساءلة المديرين والموظفين على النحو الكامل. وردا على سؤال من مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن وضوح جميع سياسات

الموارد البشرية بالأمانة العامة، لم يرد سوى ٢٥ في المائة من موظفي الأمانة العامة بأن سياسات الموارد البشرية توفر توجيهها واضحا.

٦٣ - وتبين سياسة ترتيبات العمل المرنة لعام ٢٠٠٣ النقاط الواردة آنفا^(٣٠). وهذه السياسة معروفة على نطاق واسع وأفاد معظم الموظفين والمديرين بتفاؤلهم إزاء تحقيق توازن إيجابي بين العمل والحياة في إطارها. بيد أن البيانات الواردة من موظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين وبعثات حفظ السلام تظهر بعض الانطباعات عن ضعف قدرة الأمانة العامة على توفير توازن بين العمل والحياة للموظفين. ويرد ذكر مختلف التحديات، بما في ذلك التنفيذ غير المتسق للسياسات. كذلك تؤكد بيانات الدراسة الاستقصائية للإدارة أن سياسة ترتيبات العمل المرنة لا تتبع بصفة عامة، حيث أشار معظم المديرين إلى أن مكتب إدارة الموارد البشرية لا يوفر التوجيه الكافي بشأن تنفيذ السياسة.

٦٤ - وتتولى وحدة السياسات في مكتب إدارة الموارد البشرية المسؤولية عن وضع سياسات الموارد البشرية والتوجيه المتعلق بشأن تفسيرها. وعلى غرار وظيفة التخطيط في مكتب إدارة الموارد البشرية، تعمل وحدة دعم السياسات بموارد محدودة للغاية. وعند إجراء التقييم، كان يعمل في الوحدة ٣ موظفين فقط من الفئة الفنية. ونتيجة لذلك، لا تتوفر لوحدة دعم السياسات وقسم التخطيط والرصد والإبلاغ الموارد الكافية للربط المتجانس بين العمل الذي يؤدي في التخطيط ووضع السياسات ومبادرات الإصلاح الحالية. وتقر إدارة مكتب إدارة الموارد البشرية بهذه المشكلة. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن مكتب إدارة الموارد البشرية يعتزم معالجة هذا العيب جزئيا من خلال تنفيذه لهيكل تنظيمي جديد (انظر الفقرة ٧ أعلاه).

جيم - افتقار عمليات تفويض سلطة الموارد البشرية إلى الوضوح وأعمال الرصد المحدودة جدا من قبل مكتب إدارة الموارد البشرية أمران يتسببان في تدني المساءلة بشأن نتائج الموارد البشرية

٦٥ - يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بتفويض قدر كبير من سلطة اتخاذ القرار إلى الشركاء في الأمانة العامة. وتشمل الأمثلة ما يلي: اتخاذ القرار على مراحل متعددة من عملية اختيار الموظفين؛ وتحديد بعض استحقاقات الموظفين؛ والتوجيه بشأن تفسير قواعد الموارد البشرية. وكثيرا ما يستتبع تفويض السلطة هذا المسؤولية عن أداء وظائف التجهيز. وتباين السلطات المحددة المفوضة إلى إدارات الأمانة العامة، اعتمادا على عدد من العوامل، بما يشمل

(٣٠) انظر الوثيقة ST/SGB/2003/4.

تقييم مكتب إدارة الموارد البشرية لقدرة الإدارات المعنية على أداء مختلف وظائف الموارد البشرية. وحالياً تغطي شعبة الموظفين الميدانيين في إدارة الدعم الميداني (كانت تشكل سابقاً جزءاً من إدارة عمليات حفظ السلام) بأكبر قدر من السلطات المفوضة من مكتب إدارة الموارد البشرية.

١ - تحديد أوجه الضعف التي يتسم بها هيكل تفويض السلطة الحالي

٦٦ - استناداً إلى ما أُجري من مقابلات ودراسات استقصائية، وجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية عدداً من المشاكل المتصلة بتفويض السلطة. ورحب الشركاء الذين فوضت السلطة إليهم بالفرصة التي أتاحت لهم للتحكم أكثر في اتخاذ القرار المتعلق بالموارد البشرية، إلا أنهم حددوا أوجه ضعف في الإطار الحالي لتفويض السلطة. وأفاد معظم موظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين بأن تفويض السلطة من مكتب إدارة الموارد البشرية إلى إداراتهم لا يعمل إلا "بفعالية محدودة". بل واتسمت التقييمات الواردة من موظفي بعثات حفظ السلام بأنها سلبية أكثر من ذلك. كذلك من المرجح أكثر أن يقيم موظفو إدارة الموارد البشرية في المكاتب خارج المقر هذا الأمر بقدر أكبر من السلبية. ففي مكتب الأمم المتحدة في جنيف، على سبيل المثال، حدد ٩ مديرون من جملة مديرو الموارد البشرية الذين أُجرى معهم مكتب خدمات الرقابة الداخلية مقابلات مشاكل كبيرة فيما يتعلق بإطار تفويض السلطة.

٦٧ - وأشار العديد من مقدمي الردود إلى وجود مشاكل تعيق قدرتهم على أداء وظائف الموارد البشرية المفوضة لهم. وهم يرون أنه سيكون من المفيد وضع قواعد أكثر تبسيطاً تأخذ في الحسبان الظروف المختلفة للموظفين بدون أن تعقد المسائل على نحو لا داعي له وأشار مقدمو الردود إلى ضرورة توفير المزيد من التوجيه في تفسير القواعد من مكتب إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، أشار مقدمو الردود إلى ضرورة زيادة توضيح الأدوار، بما يشمل إيراد معلومات أكثر تفصيلاً عما يحق للإدارات أن تقرر بشأنه وما يحتفظ به مكتب إدارة الموارد البشرية من سلطة اتخاذ القرار. وعلى سبيل المثال، يتعين على مديري بعثات حفظ السلام الذين يواجهون مسألة صعبة تتعلق بتفسير قواعد الموارد البشرية أن يقوموا بعرضها على موظف الموارد البشرية في مقر بعثة حفظ السلام لينظر فيها، وقد يكون ذلك الموظف تابعاً لشعبة الموظفين الميدانيين في إدارة الدعم الميداني بنيويورك التي قد لا تعلم بما إذا كانت لديها السلطة للبت في المسألة أو أنه يتعين عليها أن تتناقش مع مكتب إدارة الموارد البشرية قبل القيام بذلك. ولاحظ من أُحررت معهم المقابلات أن تلك العملية قد تستغرق أسابيع، بل وشهوراً، وأنها غالباً ما لا تكون عملية فعالة. ومن المشاكل ذات الصلة بذلك مسألة

السلطة الحقيقية لاتخاذ القرار إزاء سلطة تجهيز المعاملات فقط، أو، كما عبر عنها أحد من أجريت معهم المقابلات، "التفويض بدون سلطة". وعلق أحد المشاركين رفيعي المستوى قائلا "إن بعثات حفظ السلام توكل إليها مهمة تنفيذ اتفاقات السلام، إلا أنها لا توكل إليها مهمة تعيين موظف من الرتبة ف-٤". وأخيرا، أشار العديد من المشاركين الذين تفوض لهم سلطة الموارد البشرية إلى ضرورة قيام مكتب إدارة الموارد البشرية بتوفير قدر كافٍ من التوجيهات والتدريب لمساعدتهم في الحصول على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء الواجبات المتوقعة منهم.

٦٨ - ويقر مكتب إدارة الموارد البشرية بالمشاكل المذكورة أعلاه. وأفاد نصف المشاركين تقريبا في الدراسة الاستقصائية لمكتب إدارة الموارد البشرية الذين أعربوا عن آرائهم بأنهم لا يعتقدون أن السلطة على الموارد البشرية تفوض بطريقة متسقة وملائمة. علاوة على ذلك، أفاد قرابة النصف أيضا بأن موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية ليست لديهم معلومات واضحة عن أدوارهم ومسؤولياتهم من حيث صلتهم بسلطات موارد بشرية مفوضة إلى موظفين خارج مكتب إدارة الموارد البشرية.

٢ - إجراء رصد محدود جدا من قبل مكتب إدارة الموارد البشرية لعمليات الموارد البشرية

٦٩ - يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية بقلق بالغ الافتقار الكبير إلى رصد مكتب إدارة الموارد البشرية للسلطات المفوضة إلى إدارات أخرى في مجال الموارد البشرية بالقدر الكافي. وقد فوضت السلطة إلى أعداد كبيرة من الموظفين ذوي المستويات المختلفة من الخبرة والمهارات، حيث ينطوي ذلك على مشاكل متعددة متعلقة بالتنفيذ ورد ذكرها آنفا. وتجعل تلك المشاكل الرصد الفعال من مكتب إدارة الموارد البشرية أمرا فائق الأهمية. وتشمل الأمثلة على المخاطر المصاحبة لانعدام الرصد الكافي استئجار موظفين غير مؤهلين وعدم سداد الاستحقاقات على النحو الصحيح. وعلى الرغم من ذلك، وجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مكتب إدارة الموارد البشرية يمارس قدرا يكاد لا يذكر من الرصد. ولا ينفذ سنويا سوى ٣ إلى ٤ بعثات رصد من مكتب إدارة الموارد البشرية إلى المكاتب خارج المقر، ويقوم بهذه البعثات فريق صغير من موظفي المكتب يتم تجميعهم وقتيا. ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأن تلك البعثات لا تشكل سوى جزء من عمل المكتب في مجال الرصد. إضافة إلى ذلك، كما وردت الإشارة آنفا، فإن الموظف الوحيد المخصص حصرا للرصد هو موظف من الفئة الفنية (من الرتبة ف-٤). وعند إجراء التقييم، كان ذلك الموظف يؤدي واجبات رصد بمساهمة من رئيس قسم التخطيط والرصد والإبلاغ (من الرتبة ف-٥)، وموظف من فئة الخدمات العامة. وبالنظر إلى هذه القدرة المحدودة جدا على الرصد، لا يشير

الدهشة أن عددا من مديري مكتب إدارة الموارد البشرية الذين أجرى معهم مكتب خدمات الرقابة الداخلية مقابلات أدلوا بالتعليقات التالية: ”في الوقت الحالي، هناك سلطة بدون مساءلة“؛ و ”إن وظيفة الرصد في مكتب إدارة الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة“؛ و ”لا يمكن لمكتب إدارة الموارد البشرية القيام بالرصد الموضوعي، لذا حينما يُبلغ عن شيء من إحدى الإدارات، فإننا نحاول النظر في ذلك الشيء“. وتتفق شواغل مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع الشواغل المعرب عنها في تقرير الأمين العام عن استنتاجات المساءلة، الذي خلص إلى أن ”الأمانة العامة لا تقوم برصد عمليات تفويض السلطة بانتظام“^(٣١).

٣ - أدوات المساءلة وخطط عمل الموارد البشرية واتفاقات الإدارة العليا غير مناسبة بالشكل الكامل

٧٠ - إضافة إلى كون اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية أدوات للتخطيط الاستراتيجي، فإن الهدف منها يتمثل في ضمان المساءلة. ويثني مكتب خدمات الرقابة الداخلية على مكتب إدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون الإدارية لمبادرتهم الأخيرة لإتاحة تلك الاتفاقات وخطط العمل على الشبكة الداخلية للأمم المتحدة، مما يزيد الشفافية ويزيد تعزيز المساءلة، ولإنشاء وتدريب مراكز التنسيق المعنية بخطط العمل في جميع الإدارات. إلا أنه تظل هناك أسئلة عن فعالية هذه الاتفاقات وخطط العمل في تحقيق المساءلة والنجاح في بلوغ أهداف إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة. ووجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن العديد من أصحاب المصلحة ليست لديهم المعرفة الكافية بالاتفاقات وخطط العمل. وفيما بين مديري الأمانة العامة وشركاء مكتب إدارة الموارد البشرية ممن لديهم معرفة بهذه الأدوات، ليست هناك حتى الآن ثقة كاملة بأن هذه الأدوات ستساعد الأمانة العامة في بلوغ أهداف الموارد البشرية. ولا يعتقد العديد من شركاء الموارد البشرية، فضلا عن مديري مكتب إدارة الموارد البشرية وموظفيه، أن اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية تؤدي إلى تحسن المساءلة. وعلى سبيل المثال، فإن ٣٦ في المائة من مديري الأمانة العامة الذين قدموا ردودا لا يعتقدون بأن استخدام الاتفاقات وخطط العمل أسفر عن تحسن المساءلة، في حين يرى ٢٥ في المائة منهم بأنها أدوات مفيدة. وتشمل العيوب التي تُحدد كثيرا ما يلي: عدم تصميم الغايات بما يتفق وواقع مختلف الإدارات؛ واتسام الإحصاءات بطابع ”تجميلي“ عوضا عن التعبير عن واقع ما يتم تنفيذه؛ مساءلة الإدارات عن بلوغ غايات ليست لديها سيطرة كافية عليها (كثيرا ما ترد الإشارة إلى التمثيل حسب نوع الجنس والتمثيل الجغرافي): فلم تتخذ أي جزاءات عند عدم قيام الإدارات ببلوغ أهداف

(٣١) الوثيقة A/62/701، و Corr.1، الفقرة ٢٩.

إدارة الموارد البشرية؛ والواقع أن اتفاقات الإدارة العليا وخطط عمل الموارد البشرية لا تقيس الأداء فيما يتعلق بتحقيق النتائج^(٣٢).

٧١ - ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عدم وجود الرصد وآليات المساءلة الفعالة يؤدي إلى زيادة خمس مخاطر تنظيمية هامة، هي: (أ) عدم كفاية عمليات الموارد البشرية؛ (ب) عدم اتخاذ الإجراءات بما يتفق وقواعد الموارد البشرية على نطاق الأمانة العامة؛ (ج) تثبيط همة الموظفين ذوي الأداء الرفيع المستوى؛ (د) عدم تمكن الإدارات من بلوغ ولايتها نظرا لانعدام القدرة السليمة من الموارد البشرية لديها للقيام بذلك؛ (هـ) تزايد المسؤولية الواقعة على المنظمة.

دال - تقييم الخدمات الطبية إيجابيا، لكن تزايد الطلب على الخدمات الميدانية يمثل تحديا

٧٢ - تتمثل ولاية شعبة الخدمات الطبية في توفير الخدمات الطبية والتنسيق على نطاق المنظومة للسياسات في جميع مراكز عمل الأمم المتحدة وبعثات حفظ السلام. وتتألف شبكة الشعبة من أكثر من ٧٦ عيادة تديرها إدارة عمليات حفظ السلام التابعة للأمانة العامة و ٤٦ مستوصفا ترعاه الأمم المتحدة على نطاق العالم. ونتيجة لما يعزى بقدر كبير إلى تزايد عدد عمليات حفظ السلام وحجمها في السنوات الأخيرة، تواجه شعبة الخدمات الطبية نموا مستمرا في الخدمات التي يطلبها من تقدم إليهم الرعاية.

١ - تعتبر الخدمات الطبية والإدارية الرئيسية فعالة، لكن أنشطة التوعية الصحية لا تنال إلا قسطا ضئيلا من الاهتمام

٧٣ - توضح بيانات الدراسات الاستقصائية أن الموظفين والمديرين عبر مراكز العمل يقيمون شعبة الخدمات الطبية تقييما إيجابيا بقدر كبير. وأشار مديرو الشعبة في المقر إلى أن الموارد كافية لتوفير الخدمات الطبية والإدارية الأساسية في المقر بنيويورك^(٣٣). إلا أنه، بالنظر إلى عبء العمل الكبير، ينفق معظم موظفي الخدمات الطبية حل وقتهم في القيام بإجراءات الأهلية الصحية وغيرها من الشؤون الطبية الإدارية أساسا، بما يشمل التصديق بالإجازات الطبية. وتظهر بيانات المقابلات الواردة من موظفي الشعبة وبيانات الدراسات الاستقصائية

(٣٢) تشير نتائج الدراسة الاستقصائية بشأن المساءلة المنشورة في الوثيقة A/62/701 إلى العيوب التالية: ردا على السؤال "أشعر أي قد أسأل عن شيء خارج نطاق سيطرتي"، أعرب ١٤ في المائة عن موافقتهم بشدة على ما جاء في السؤال، وأعرب ٣٤ في المائة عن موافقتهم على ما جاء فيه.

(٣٣) يعمل في شعبة الخدمات الطبية في نيويورك ٨ أطباء، و ١١ ممرضة، وأخصائي نفسي واحد. ويعمل بالشعبة عموما ٣٥ موظفا.

لمكتب إدارة الموارد البشرية أن خدمات هامة أخرى، مثل المساعدة النفسية وأنشطة التوعية الصحية والأنشطة التي تعزز بيئة العمل الآمنة، لا يمكن إغفالها الاهتمام اللازم.

٢ - يتسبب الافتقار إلى هيكل واضح لتنسيق خدمة للرعاية الصحية ورصدها على نطاق المنظومة في نشوء مواطن ضعف، وخاصة في الميدان

٧٤ - لدى شعبة الخدمات الطبية بالمقر قدرة محدودة على إقامة وتطوير علاقات داعمة مستمرة مع العدد المتزايد من المرافق الطبية خارج المقر. ومع تحول تركيز الخدمات إلى الميدان، هناك حاجة إلى آليات مساءلة وإبلاغ تتسم بقدر أكبر من الوضوح، وأنظمة فعالة للرصد والدعم. واستناداً إلى استعراض محدود لوظيفة الخدمات الطبية في مكتب إدارة الموارد البشرية، وجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أدلة على أن الهيكل التنظيمي الحالي يتسم بنواحي قصور فيما يتعلق بتوفير هيكل تراتبي واضح لتنسيق خدمات الرعاية الصحية على نطاق العالم.

٧٥ - وعادة ما يتبع موظفو الخدمات الطبية الميدانيون لمكتب إدارة الموارد البشرية ويتصلون به طلباً للمشورة الطبية، ويقومون بالاتصال بقسم الخدمات الطبية في إدارة الدعم الميداني بشأن المسائل اللوجستية. إلا أن أطر المسؤولية هذه ليست محددة بوضوح، مما يؤدي إلى قدر من الازدواجية في العمل والبلبل. وفي الميدان، يعمل ممثلو الخدمات الطبية مع المسؤولين الطبيين لقوات البلدان المساهمة بقوات، ويتولون في العديد من الحالات بعض المسؤولية عن توفير الخدمات لموظفي الأمانة العامة والقوات على السواء. بيد أن المسؤوليات ونظم المساءلة ليست واضحة تماماً. ويفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأن أدوار ومسؤوليات كل من شعبة الخدمات الطبية وقسم الخدمات الطبية رغم أنها محددة بوضوح، فإنها تتداخل أحياناً نظراً لطبيعة عمل بعثات حفظ السلام. وقد نوقشت هذه المسائل ولا تزال تناقش بين شعبة الخدمات الطبية وقسم الخدمات الطبية.

هاء - غياب الانطباع بأن مكتب إدارة الموارد البشرية يركز بقدر كبير على العملاء

٧٦ - ولا يعتبر متلقو خدمات مكتب إدارة الموارد البشرية أن وظيفة الموارد البشرية فعالة للغاية كما لا يعتبرون أن المكتب يركز على العملاء. وفي الوقت الحالي، فإن موظفي الموارد البشرية والموظفين التنفيذيين والإداريين والموظفين، بما يشمل موظفي بعثات حفظ السلام، لا يقيمون وظيفة الموارد البشرية على أنها ذات فعالية كبيرة عموماً. وعبر فئات أصحاب المصلحة، فإن قرابة النصف منهم يفيدون بأن وظيفة الموارد البشرية تعمل "بقدر من عدم الفعالية" أو أنها "لا تعمل بفعالية إطلاقاً". ولم يتحقق بالكامل هدف مكتب إدارة الموارد

البشرية المتمثل في أن يتسم عمله "بالتركيز على العملاء"، حيث يفيد ثلث مديري الأمانة العامة وموظفيها بأن المكتب "لا يتسم على الإطلاق بالتوجه نحو العملاء". وأشار كل من المديرين والموظفين إلى وجود صعوبة في الحصول على ردود واضحة ومتسقة وفي الوقت المناسب على أسئلتهم المتعلقة بالموارد البشرية بوصف ذلك سببا رئيسيا لعدم رضائهم.

خامسا - خلاصة

٧٧ - يواجه مكتب إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة بوصفه السلطة المركزية المسؤولة في آن واحد عن القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووضع سياساتها، وتفويض سلطة الموارد البشرية في جميع أرجاء الأمانة العامة، وتوفير العديد من خدمات الموارد البشرية مباشرة. ويُطلب إلى مكتب إدارة الموارد البشرية أداء هذه الوظائف في بيئة معقدة وفي سياق من جهود الإصلاح الطموحة المتصلة. إضافة إلى ذلك، فإن ما يواجهه المكتب والمنظمة عموما من تحديات في مجال الموارد البشرية يستعصي على الحلول البسيطة. وفي كل مجال وظيفي من مجالات الموارد البشرية، هناك مجموعة مختلفة من التحديات المتعددة الجوانب، بما في ذلك وجود علاقات مترابطة معقدة. وفي هذه البيئة، فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتطلب تحديدا استراتيجيا للأولويات، وتركيزا، واستثمارا كبيرا للموارد. ويثني مكتب خدمات الرقابة الداخلية على مكتب إدارة الموارد البشرية لما يبذله من جهود لزيادة فعالية إدارة الموارد البشرية في الأمانة العامة. بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يلاحظ أن ضخامة مطالب المنظمة في مجال الموارد البشرية تعيق القدرة الفعلية لمكتب إدارة الموارد البشرية على تلبية تلك المطالب بالكامل.

٧٨ - وبغية جعل مكتب إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية وتحقيق النتائج المرجوة في مجال الموارد البشرية، يتعين على المكتب والأمم المتحدة وضع الأولويات وتحديد مبادرات الموارد البشرية التي يتعين التركيز عليها. وقد تنشأ حاجة أيضا إلى المزيد من موارد إدارة الموارد البشرية. وهناك حاجة لتحسين إيصال سياسات الموارد البشرية وتعريف السلطات المفوضة في هذا المجال. بمزيد من الوضوح في جميع أرجاء الأمانة العامة. وثمة حاجة إلى زيادة تبسيط العمليات لزيادة الوضوح والكفاءة. وبالمستوى الحالي للموارد، فإن عدم تحديد الأولويات وعدم وضع سياسات واضحة أسفر عن عبء عمل زائد لكل من موظفي مكتب إدارة الموارد البشرية والموظفين الآخرين الذين يؤدون وظائف إدارة الموارد البشرية. وثمة حاجة إلى إدخال تحسينات في هذه المجالات لتمكين الأمم المتحدة من تعيين موظفين قادرين على التصدي للتحديات العديدة التي تواجه المنظمة والاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم.

٧٩ - ويود مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يقر بالتعاون الممتاز والعمل الدؤوب لمكتب إدارة الموارد البشرية وموظفي شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني الذين اقتطعوا وقتاً من جداول عملهم المزدحمة أصلاً لتوفير بيانات قيمة للمقابلات والدراسات الاستقصائية والبرنامج.

سادسا - التوصيات

التوصية ١: وضع إطار متكامل لتعزيز عملية اختيار الموظفين وتحسين دعم التطوير الوظيفي والنهوض بحراك الموظفين

(انظر النتيجة ألف، الفقرات ٤٢-٥٤ والفقرات ٢٣-٤١)

٨٠ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يضع إطاراً متكاملاً واستراتيجية لتعزيز اختيار موظفي الأمانة العامة وتطويرهم الوظيفي وتنقلهم. وعلى وجه التحديد، ينبغي إنشاء قوة عمل، أو أي هيئة أخرى مناسبة، لاقتراح التحسينات التي ينبغي إدخالها على سياسات الأمانة العامة وإجراءاتها الحالية وعلى الخدمات التي يقدمها مكتب إدارة الموارد البشرية. وينبغي لعمل فرقة العمل هذه أن يعالج مسائل من قبيل ما يلي:

١ - ماهي التغييرات التي يمكن إدخالها لتعزيز مسارات وظيفية أكثر مرونة وفعالية تيسر تلبية احتياجات التوظيف وخطط التقدم الوظيفي للموظفين؟

٢ - ما هي الكيفية التي تندرج بها شروط الخدمة التي تخضع للاستعراض حالياً في إطار أوسع للتطوير الوظيفي لموظفي الأمانة العامة؟ يفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه يعمل حالياً على إعداد مجموعة واحدة من قواعد النظام الإداري للموظفين ستؤدي إلى تبسيط المجموعات ١٠٠ و ٢٠٠ و ٣٠٠ من النظام الإداري. وفي هذا السياق، سينفذ المكتب استطلاعاً شاملاً لجميع التعميمات الإدارية لتحديد مجالات المشاكل وتبسيط القواعد بأقصى ما يمكن.

٣ - ما هي المواضيع التي تتسم فيها عملية اختيار الموظفين بالقصور فيما يتعلق بما يلي: تلبية احتياجات المنظمة إلى المديرين والموظفين المؤهلين لأداء المهام الضرورية للاضطلاع بولايات الأمانة العامة؛ والمكافأة على العمل المتسم بالجدارة الذي يؤديه الموظفون الحاليون؛ وتحديد الموظفين الخارجيين ذوي المؤهلات العالية؟

٤ - كيف يمكن تحسين أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عملية اختيار الموظفين؟ كيف يمكن تحسين التكامل بين أنظمة شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني وأنظمة مكتب إدارة الموارد البشرية؟

٥ - هل ينبغي للأمانة العامة أن تضع برنامجاً للتنقل مصمماً على نحو أفضل وغير إلزامي إذا أمكن وأكثر استناداً إلى الحوافز لتحقيق نتائج أفضل فيما يتعلق بتطوير قدرات موظفيها ليكونوا متعددي المهارات ويمكن الاستعانة بهم في مختلف التخصصات وقادرين على التنقل؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما هي الوسيلة المثلى لإعادة تنظيم برنامج التنقل؟ ما هو نظام الإبلاغ الذي ينبغي إنشاؤه لتتبع تحركات الموظفين التي تتم بمبادرات ذاتية وقياسها كمياً؟ يفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأن الأمين العام المساعد لمكتب إدارة الموارد البشرية شكل فريقاً عاملاً معنياً بنظام لإدارة المواهب به ممثلون من المكاتب خارج المقر والمكاتب التنفيذية ومكتب إدارة الموارد البشرية بإدارة الشؤون الإدارية ومن جهات أخرى. وسيقوم هذا الفريق العامل بوضع استراتيجيات لعناصر إدارة الأعمال في نظام إدارة المواهب وسيتولى معالجة المسائل المتصلة بالسياسات.

٦ - ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين مصداقية عملية اختيار موظفين؟

التوصية ٢: تعزيز وضع السياسات وما يوازيها من وظائف التوجيه التفسيري

(انظر النتيجة باء، الفقرات ٥٥-٦٤)

٨١ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية تعزيز وظيفة وضع السياسات به، فضلاً عن التوجيه التفسيري المرتبط بها بغية التصدي للخطر الكبير المتصل بالنتائج السلبية لإدارة الموارد البشرية، مثل عدم الاتساق في تطبيق السياسات^(٣٤). وعلى وجه التحديد ينبغي القيام بما يلي:

- ١ - ينبغي استخدام موارد إضافية للاضطلاع بوظائف وضع السياسات والتوجيه.
- ٢ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية اتخاذ خطوات إضافية لكفالة معرفة الموظفين داخل المكتب والأمانة العامة بمكان الاطلاع على السياسات والتوجيه التفسيري في جميع ما يتعلق بها.
- ٣ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية تحديد سياسات الموارد البشرية التي تشكل أكبر المخاطر في حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة للموارد البشرية، وينبغي تحديد الأولويات وينبغي للمكتب حينئذ العمل على تحسين التوجيه المتصل بالسياسات بطريقة تحد من المخاطر.

(٣٤) يقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأنه عقب عملية جمع البيانات التي قام بها في تموز/يوليه ٢٠٠٨، بدأ مكتب إدارة الموارد البشرية تنفيذ عملية لإعادة التنظيم تركز أكثر على وضع السياسات.

التوصية ٣: ترتيب أولويات تنفيذ مبادرات إصلاح الموارد البشرية

(انظر النتيجة باء، الفقرتان ٥٥ و ٥٦ والفقرات ٧٧-٧٩)

٨٢ - بالنظر إلى ضخامة مطالب المنظمة في مجال الموارد البشرية، بما يشمل جهود الإصلاح الطموحة المستمرة، ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية ونائبة الأمين العام إيلاء الأولوية لتنفيذ مبادرات إصلاح الموارد البشرية. وعلى وجه التحديد ينبغي القيام بما يلي:

١ - ينبغي إيلاء الأولوية للإجراءات الموصى بها والواردة في مذكرة نائبة الأمين العام الصادرة مؤخرًا^(٢٧) وينبغي إعادة النظر في الجداول الزمنية للتنفيذ لضمان احتوائها على جداول زمنية واقعية.

٢ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية إجراء تحليل للموارد اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات.

٣ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية توفير المزيد من التوجيه للإدارات بشأن كيفية تنفيذ إجراءات إدارة الموارد البشرية.

التوصية ٤: توضيح وتبسيط تفويض السلطة

(انظر النتيجة جيم، الفقرات ٦٥-٧١)

٨٣ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية استعراض الهيكل الحالي لتفويض السلطة وإنشاء موجز منظم وشامل للمسؤوليات يدرج، بصورة تفصيلية، جميع مجالات الموارد البشرية التي جرى فيها تفويض السلطة^(٣٥). ويشجع مكتب خدمات الرقابة الداخلية مكتب إدارة الموارد البشرية على القيام بذلك بالتشاور مع شركائه الاستراتيجيين بغية توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين الاتساق في تنفيذ السياسات، والحد من الوقت الذي يستغرقه تنفيذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وعلى وجه أكثر تحديداً، ينبغي لهذا الموجز ما يلي:

١ - تحديد الكيان المسؤول وتوفير توجيه محدد بشأن كيفية تفسير القواعد التي تفوض سلطة التنفيذ بشأنها.

٢ - أن يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية باستكمال كل سنتين.

٣ - أن يكون متاحاً على الشبكة الداخلية للأمم المتحدة.

(٣٥) يقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن طلباً مماثلاً قُدم في تقرير المكتب عن مراجعة الحسابات (AH2007/510/1، التوصية ١٣). بيد أن المكتب لم يجد دليلاً على أن إجراء قد اتخذ في هذه الوجهة وبالتالي فقد تقدم بهذه التوصية.

يفيد مكتب إدارة الموارد البشرية بأنه سيتم استعراض وترشيد إجراء تفويض السلطة بالتشاور مع الشركاء الاستراتيجيين للمكتب.

التوصية ٥: تعزيز وظيفة الرصد

(انظر النتيجة جيم، الفقرات ٦٥-٧١)

٨٤ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يعزز وظيفة الرصد به بغية التصدي للخطر الكبير المتصل بالنتائج السلبية لإدارة الموارد البشرية^(٣٦). وعلى وجه التحديد ينبغي القيام بما يلي:

- ١ - ينبغي استخدام موارد إضافية للاضطلاع بوظائف الرصد.
- ٢ - ينبغي تركيز قدرات الرصد وموارده على تجانس وفعالية تنفيذ تفويض السلطة.
- ٣ - ينبغي لجهود الرصد أن تشمل أيضا تحديد السياسات التي تسفر عن تنفيذ غير متسق أو عن حالات تأخير زمني لا يستهان بها وأن تعمل في ارتباط بخدمات وضع السياسات والتخطيط سعيا إلى إدخال تحسينات.

(توقيع) إنغا - بریت أهلينيوس

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية

(٣٦) يقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأنه عقب مرحلة جمع البيانات في التقييم (تموز/يوليه ٢٠٠٨)، بدأ مكتب إدارة الموارد البشرية تنفيذ عملية إعادة تنظيم تركز أكثر على الرصد.