

Distr.: General  
21 September 2016  
Arabic  
Original: English



الدورة الحادية والسبعون  
البند ١٤٠ من جدول الأعمال  
وحدة التفتيش المشتركة

## التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

إضافة

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تعليقاته وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق على تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة".



الرجاء إعادة استعمال الورق

290916 230916 16-16332 (A)



## موجز

في التقرير المعنون "التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة"، تحاول وحدة التفتيش المشتركة تحديد التحديات والممارسات الجيدة المرتبطة بهذا العنصر الحيوي في تخطيط القوة العاملة. وتقترح الوحدة حلولاً وتحدد ممارسات جيدة يمكن أن تطبقها المؤسسات، إلى جانب المقاييس المرجعية، وذلك بهدف تحسين أنشطة التخطيط لتعاقب الموظفين في المؤسسات. ويُتوخى من التوصيات الأربع التي تضمنتها التقرير، والموجهة إلى الهيئات التشريعية والرؤساء التنفيذيين والأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، تحقيق جملة أمور منها تعزيز الرقابة على الرؤساء التنفيذيين وتحسين امتثالهم للقواعد وخضوعهم للمساءلة، وتعزيز التنسيق وزيادة فعالية أنشطة التخطيط لتعاقب الموظفين.

وتعكس هذه المذكرة آراء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخصوص التوصيات الواردة في التقرير. وقد جرى دمج الآراء على ضوء الإسهامات المقدمة من المؤسسات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، التي رحبت بالتقرير وأيدت بعض ما ورد فيه من استنتاجات.

## أولا - مقدمة

١ - في التقرير المعنون "التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة"، تحاول وحدة التفتيش المشتركة تحديد التحديات والممارسات الجيدة المرتبطة بهذا العنصر الحيوي في تخطيط القوة العاملة. وتقرح الوحدة حولا وتحدد ممارسات جيدة يمكن أن تطبقها المؤسسات، إلى جانب المقاييس المرجعية، وذلك بهدف تحسين أنشطة التخطيط لتعاقب الموظفين في المؤسسات. ويُتوخى من التوصيات الأربع التي تضمنها التقرير، والموجهة إلى الهيئات التشريعية والرؤساء التنفيذيين والأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، تحقيق جملة أمور منها تعزيز الرقابة على الرؤساء التنفيذيين وتحسين امتثالهم للقواعد وخضوعهم للمساءلة، وتعزيز التنسيق وزيادة فعالية أنشطة التخطيط لتعاقب الموظفين.

## ثانيا - تعليقات عامة

٢ - ترحب المؤسسات بالتقرير، فهي قد وجدته ثريا بالمعلومات ومفيدا. وتلاحظ المؤسسات أن هذا التقرير هو تقرير شامل يعكس المفهوم العام والتعاريف والنهج المتعلقة بإدارة المواهب والتخطيط لتعاقب الموظفين والاستراتيجيات والأطر والسياسات والممارسات المعتمدة حاليا في المؤسسات التي شاركت في الاستعراض. وعلاوة على ذلك، تتفق المؤسسات مع الرأي القائل بأن التخطيط لتعاقب الموظفين يشكل جانبا هاما من جوانب إدارة المنظمة، وأن عليها، إذا لم تكن قد قامت بذلك بالفعل، أن تعزز التخطيط لتعاقب الموظفين من خلال الاستراتيجيات والأدوات وتحليلات المواهب وقنوات تدفقها.

٣ - وبينما تعتبر المؤسسات تخطيط التعاقب إحدى عمليات إدارة الأعمال الحيوية التي تساعد على ضمان استمرارية تنفيذ ولاياتها بنجاح وتعرب عن اتفاقها مع التوجه العام والمبادئ المعبر عنها في التقرير، لاحظ بعضها أن القواعد والأنظمة القائمة والإجراءات المعمول بها قد لا تلبي متطلبات النهج المطبق في التقرير لتخطيط التعاقب. وترى مؤسسات أخرى أنه عند استحداث أنماط جديدة لتخطيط تعاقب الموظفين، ينبغي أن يراعى الحفاظ على التوازن السليم بين الإعلان عن الشواغر داخليا و/أو خارجيا، وذلك تجنباً لأن تتكون لدى الموظفين الحاليين توقعات معينة بخصوص تطوّرهم الوظيفي، إلى جانب ما قد يصيبهم من إحباط مثبط للهمم عند تعيين أشخاص غيرهم. وبالإضافة إلى ذلك، اعتُبر أن تنفيذ بعض التوصيات قد ينطوي على إجراء تغييرات في السياسات، وهو ما يستلزم بالتالي التشاور مع مجالس إدارات المؤسسات. وأخيرا، ذهب بعض المؤسسات إلى أنه كان

من الممكن أن يستفيد التقرير من إجراء تحليل وتقدير للموارد اللازمة وتحليل للتكاليف المتكبدة والفوائد المتحققة في حال طُبِّقت أطر رسمية قائمة بذاتها، لا سيما وأن تخطيط التعاقب بصورة رسمية هو عملية تتطلب موارد، وأن الأنشطة والمبادرات والأطر المتصلة بالموارد البشرية، وإن لم تشمل أطرا رسمية قائمة بذاتها لتخطيط التعاقب، يمكنها مع ذلك تحسين التخطيط لتعاقب الموظفين، وأن هناك بالفعل أولويات أخرى في مجال الموارد البشرية تتنافس على الموارد مع تخطيط التعاقب.

٤ - ومن التحديات الأخرى التي أشير إليها فيما يتصل بالتخطيط لتعاقب الموظفين مسألة انعدام اليقينية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية خلال عمليات تعديل المسارات الاستراتيجية، وإعادة ترتيب أولويات المنظمات، وتغيير القيادات العليا، وإعادة الهيكلة العامة، وتبديل أولويات الجهات الشريكة (وخاصة بالنسبة للمنظمات الممولة من التبرعات). ففي أوقات التغييرات الكبرى، قد يلزم إرجاء جهود التخطيط لتعاقب الموظفين جزئيا ريثما يتضح شكل الاحتياجات الناشئة. واقترح أيضا أن تكون التوصيات موجهة، للعلم فقط، إلى بعض الوكالات الصغيرة المعيارية الطابع الموجودة بالمقر.

### ثالثا - تعليقات محددة على التوصيات

#### التوصية ١

ينبغي أن تمارس الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة دورها الرقابي وأن تقف على أسباب عدم استحداث الأطر الرسمية لتخطيط تعاقب الموظفين في مؤسساتها و/أو التأخر في استحداثها، بما في ذلك وقوفها على مدى كفاية التمويل الحالي؛ وينبغي أن تطلب من الرؤساء التنفيذيين لهذه المؤسسات أن يضعوا تخطيطا رسميا لتعاقب الموظفين دون مزيد من التأخير، بحلول نهاية عام ٢٠١٧.

٥ - مع ملاحظة المؤسسات أن التوصية موجهة إلى الهيئات التشريعية، فإنها تؤيد بصفة عامة استحداث آليات رسمية للتخطيط لتعاقب الموظفين، وإن كان الإطار الزمني المحدد لانتهاج من عملية وضع إطار شامل لتخطيط التعاقب (بنهاية عام ٢٠١٧) ربما يكون مفرطا في الطموح. وأشير أيضا إلى أن الحاجة إلى التشاور على نطاق واسع وإلى عمليات للحصول على الموافقات على مستويات متعددة تزيد من تعقّد قرارات التوظيف؛ فعلى سبيل المثال، يُفرض على بعض المؤسسات من مجالس إدارتها الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا، مما يحدّ من قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من آليات التخطيط لتعاقب الموظفين.

## التوصية ٢

على الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يقوموا بعد بإصدار تعليمات إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية التابعة لهم لوضع وتنفيذ الأطر المناسبة لاستراتيجيات التخطيط لتعاقب الموظفين، ووضع مبادئ توجيهية ملائمة بخصوص عملية التخطيط لتعاقب الموظفين، أن يقوموا بذلك دون مزيد من التأخير، وذلك بحلول نهاية عام ٢٠١٧.

٦ - بينما تؤيد المؤسسات التوصية بصفة عامة، فإن بعضها يلاحظ أن الإطار الزمني المحدد ربما يكون مفرطاً في الطموح، وأن إضفاء الصبغة المؤسسية على عملية تخطيط تعاقب الموظفين قد يكون له انعكاسات على القدرات القائمة من الموارد البشرية، إلى جانب الاحتياجات الإضافية من الموارد. وأشار إلى أن المنظمات ربما تستفيد من التشارك في الأنشطة والأطر والمبادرات كوسيلة لتعزيز أطر واستراتيجيات التخطيط لتعاقب الموظفين، وأن الأنشطة التكاملية (مثل مجمعات المواهب وأطر المسارات الوظيفية وغيرها) ربما تساعد على تحقيق الأهداف الأساسية المتوخاة من التوصية ٢، حتى في غياب الخطط الرسمية القائمة بذاتها لتعاقب الموظفين.

## التوصية ٣

ينبغي أن يقوم الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بإصدار تعليمات إلى مكاتب إدارة الموارد البشرية التابعة لهم لاعتماد المقاييس المرجعية الواردة في هذا التقرير ضماناً لتوافر عملية سليمة للتخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسساتهم، وأن يقدموا تقارير عن التقدم المحرز إلى الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة التي يتبعونها.

٧ - تؤيد المؤسسات التوصية بصفة عامة، وقد أبدى العديد منها اهتماماً بالمقاييس المرجعية، مع إشارة عدد منها إلى أن لديه بالفعل مبادرة قائمة أو في طور الإنشاء لتخطيط التعاقب تراعى فيها هذه المقاييس المرجعية. ودُعي أيضاً إلى إيضاح التوصية بالإشارة إلى أنه ينبغي تقديم التقارير لن يتم إلا بناء على طلب الدول الأعضاء عندما لا تكون هناك بنود ذات صلة في جداول أعمال الدورات العادية لمجالس الإدارات ليتم في إطارها الإبلاغ عن هذه المسائل بصورة دورية.

٨ - وأشار إلى أن الطبيعة التقنية الشديدة الخصوصية لبعض المؤسسات والولايات الواسعة النطاق المنوطة بها تستلزم إجراء دراسة متأنية قبل تطبيق المقاييس المرجعية، وهو أمر قد يكون له أثر مالي، سواء في صورة استثمار يتم مرة واحدة عند بدء المشروع أو في صورة

موارد تُرصد بشكل جار لضمان استمرارية المهام. وبالتالي، قد يلزم إجراء مزيد من التحليل للآثار المالية والموارد المطلوبة لتطبيق المقاييس المرجعية بشكل كامل.

٩ - وأعرب عن رأي مفاده أن التوصية ١ تغطي بالفعل العنصر الخاص بإبلاغ الهيئات التشريعية الوارد في التوصية ٣، فلا حاجة بالتالي إلى تكراره.

#### التوصية ٤

ينبغي أن يكفل الأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، إعادة إدراج التخطيط لتعاقب الموظفين كبنء رئيسي في جدول أعمال شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى وإيلاءه أقصى درجات الاهتمام والنظر فيه بأكبر قدر ممكن من الجدية في الدورات المقبلة للشبكة.

١٠ - تؤيد المؤسسات التوصية.