

Distr.: General  
15 October 2008  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الثالثة والستون

اللجنة الخامسة

البند ١٢٣ من جدول الأعمال

إدارة الموارد البشرية

آراء ممثلي اتحاد موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة (نيويورك)، واتحاد  
الموظفين الميدانيين (برينديزي)؛ ومجلس التنسيق لموظفي مكتب الأمم  
المتحدة في جنيف

إضافة

آراء الهيئات الممثلة لموظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة: اتحاد الموظفين  
(نيويورك)، واتحاد الموظفين الميدانيين (برنديزي)، ومجلس التنسيق  
لموظفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف

موجز

يقدم هذا التقرير الآراء التي أعرب عنها ممثلو اتحاد موظفي الأمم المتحدة (نيويورك) واتحاد الموظفين الميدانيين (برنديزي) ومجلس التنسيق لموظفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف بشأن مقترحات الإصلاح المبينة في تقارير الأمين العام المعنونة "مقترحات مفصلة لتبسيط الترتيبات التعاقدية للأمم المتحدة" (A/62/274)؛ و "التدابير المتخذة لمعالجة سبع مسائل عامة تتعلق بالموارد البشرية أثرت في سياق إصلاح النظام الداخلي لإقامة العدل" (A/63/132)؛ و "التوظيف وتوفير الموظفين في الأمم المتحدة: استراتيجية للمضي قدماً" (A/63/285).



وترد آراء ممثلي الموظفين الآخرين في الأمانة العامة في التقرير التاسع عشر للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة عن دورها التاسعة والعشرين.

ويقدم التقرير تقييماً شاملاً للإطار الحالي للموارد البشرية داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة. ويعرض أبرز العقبات وأوجه القصور في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية.

ويقدم التقرير توصيات محددة بشأن المسائل المتصلة بالموارد البشرية، تشمل هيكلاً موحداً للقوة العاملة؛ واستقدام الموظفين، وخصوصاً فيما يتعلق بكبار الموظفين؛ والتخطيط المهني؛ والتدريب والتطوير المهني؛ وإدارة الأداء؛ وتبادل الموظفين؛ والتخطيط لتعاقب الموظفين؛ والتوزيع الجنساني والجغرافي؛ والترتيبات التعاقدية ومواءمة شروط الخدمة؛ والمرتبات والمزايا والاستحقاقات؛ والعلاقات بين الموظفين والإدارة.

ويرد في مرفق هذه الوثيقة بحث في مقترحات الأمين العام السابقة. وتتناول محتويات المرفق الأول، التي أُعدت في عام ٢٠٠٦، المقترحات الواردة في التقارير المعنونة "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1)؛ و "الاستثمار في الموارد البشرية" (A/61/255)؛ و "إصلاح إدارة الموارد البشرية" (A/61/228 و Corr.1). ويتضمن المرفق أيضاً آراء كان من المفروض عرضها على الجمعية العامة في دورتها الحادية والستين، ولكن الأمين العام المساعد لمكتب إدارة الموارد البشرية آنذاك حال دون ذلك. ولا تزال تلك الآراء مسوَّغة.

## المحتويات

| الصفحة | الفقرات |                                                                                                 |
|--------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥      | ١٣-١    | أولا - مقدمة .....                                                                              |
| ٨      | ٧٠-١٤   | ثانيا - حالة الإطار الحالي للموارد البشرية .....                                                |
| ١٢     | ٣٠-٢٦   | التعيين في المناصب العليا .....                                                                 |
| ١٣     | ٣٢-٣١   | التخطيط والتطوير الوظيفيان .....                                                                |
| ١٤     | ٣٤-٣٣   | محدودية الموارد المخصصة للتدريب ولتكنولوجيا المعلومات .....                                     |
| ١٤     | ٣٨-٣٥   | نظام تقييم الأداء .....                                                                         |
| ١٥     | ٤٢-٣٩   | استبقاء الموظفين الذين هم على وشك التقاعد والاستعانة بالخبراء الاستشاريين<br>وبالمتقاعدين ..... |
| ١٧     | ٥٠-٤٣   | تقادم هيكل القوة العاملة .....                                                                  |
| ١٩     | ٥٢-٥١   | غياب السياسات الواضحة .....                                                                     |
| ٢٠     | ٦٢-٥٣   | خطة التنقل الوظيفي .....                                                                        |
| ٢٣     | ٦٥-٦٣   | التخطيط لتعاقب الموظفين .....                                                                   |
| ٢٤     | ٧٠-٦٦   | أثر اتحادات ورابطات الموظفين على الممارسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية ...                   |
| ٢٦     | ٧٧-٧١   | ثالثا - عدم جاذبية الإطار الحالي للموارد البشرية .....                                          |
| ٢٦     | ٧٥-٧١   | التعيينات القصيرة الأجل .....                                                                   |
| ٢٨     | ٧٧-٧٦   | جداول المرتبات والمزايا والاستحقاقات .....                                                      |
| ٢٨     | ١٢٤-٧٨  | رابعا - مقترحات الأمين العام .....                                                              |
| ٣٠     | ٨٨-٨٤   | التعيينات التعاقدية .....                                                                       |
| ٣١     | ٨٩      | تغيير النظامين الأساسي والإداري للموظفين .....                                                  |
| ٣٢     | ٩٧-٩٠   | تبسيط العقود في إطار مجموعة واحدة من القواعد .....                                              |
| ٣٤     | ١٠٢-٩٨  | إطار إدارة المواهب الجديد وعملية التعيين على أساس قوائم المرشحين .....                          |

|    |         |                                                              |
|----|---------|--------------------------------------------------------------|
| ٣٥ | ١٠٨-١٠٣ | التنقل.                                                      |
| ٣٦ | ١٢٨-١٠٩ | إدارة الموارد البشرية والنظام الجديد لإقامة العدل            |
| ٤٢ | ١٤٩-١٢٩ | التوصيات - خامسا                                             |
| ٤٢ | ١٣٠     | إنشاء فريق معني بإعادة تصميم إدارة الموارد البشرية وتنميتها. |
| ٤٢ | ١٣١     | العودة إلى تحويل العقود إلى عقود دائمة                       |
| ٤٣ | ١٣٣-١٣٢ | استعراض دور هيئات الاستعراض المركزية.                        |
| ٤٣ | ١٣٦-١٣٤ | عملية استقدام شفافة تستند إلى الأهلية.                       |
| ٤٤ | ١٣٧     | الضوابط والموازن في إدارة الأداء.                            |
| ٤٥ | ١٣٩-١٣٨ | إنشاء هيكل جديد موحد لقوة العمل                              |
| ٤٥ | ١٤٣-١٤٠ | رفع سن التقاعد                                               |
| ٤٧ | ١٤٤     | برنامج تبادل الموظفين.                                       |
| ٤٧ | ١٤٦-١٤٥ | الإشادة بإنجازات الموظفين وتحفيزهم.                          |
| ٤٨ | ١٤٧     | مواءمة شروط الخدمة.                                          |
| ٤٨ | ١٤٨     | الأهمية الحاسمة لاختيار كبار المسؤولين.                      |
| ٤٩ | ١٤٩     | استعراض العلاقات بين الموظفين والإدارة                       |
| ٤٩ | ١٥٢-١٥٠ | الخلاصة - سادسا                                              |
|    |         | المرفق                                                       |
| ٥٠ |         | آراء ممثلي موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة.               |

## أولاً - مقدمة

١ - الخدمة المدنية الدولية هي القوة الكامنة خلف جميع أنشطة الأمم المتحدة حول العالم. ونجاح الأمم المتحدة في إثبات وجودها والاضطلاع بأنشطتها في كل مكان، يُعزى بدرجة كبيرة، إلى استعداد موظفيها، الذين يشكلون نسبة ٨٠ في المائة من موارد المنظمة، للانتقال إلى بلدان أجنبية في سبيل خدمة المنظمة. والآن، وأكثر من أي وقت مضى، فإن الأمم المتحدة مدعوة إلى مواجهة تحديات لم يكن بالإمكان تصورها في وقت تأسيسها. وإن قدرة المنظمة على نشر المواهب للعمل بفعالية للتصدي لهذه التحديات، تتأثر بشكل أساسي، بالسياسات والهياكل المستخدمة لاجتذاب الموظفين وتنمية قدراتهم للتكيف مع مواجهة تلك التحديات. غير أن إدارة وتطوير الموارد البشرية في الأمم المتحدة في حالة تقلب مستمر، كما أنها مجزأة وغير متسقة. وتُعزى الحالة الراهنة إلى التقاء عدة عوامل، بعضها تاريخي، وبعضها الآخر هيكلي وسياسي.

٢ - والعقبات الرئيسية وأوجه القصور في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية هي: (أ) محدودية الموارد المتاحة لمكتب إدارة الموارد البشرية؛ (ب) تفويض صلاحية أداء المهام المتصلة بإدارة الموارد البشرية دون أن يصاحب ذلك تدريب ومساءلة؛ (ج) والأداء المشتت للمهام المتصلة بالموارد البشرية؛ ووجود طبقات عديدة على مستوى المهام المتصلة بإدارة الموارد البشرية مما يعرقل المساءلة؛ (د) والاعتبارات السياسية وانعدام الشفافية في تعيين كبار الموظفين حتى لو كانت خبرتهم القيادية أو الإدارية في بيئة معقدة متعددة الثقافات ضئيلة أو معدومة قبل انضمامهم إلى المنظمة؛ (هـ) وعدم الاتساق في السياسات والمبادئ التوجيهية وأحياناً عدم وجود سياسات ومبادئ توجيهية واضحة؛ (و) والتباين في تطبيق السياسات والمبادئ التوجيهية؛ (ز) وعدم وجود آلية فعالة للضوابط والموازن في سياق اختلال النظام الداخلي لإقامة العدل؛ وهيئات الاستعراض المركزية وغيرها من الهيئات المشتركة بين الموظفين والإدارة التي تم إضعاف دورها؛ وممثلي الموظفين الذين جرى تخويفهم وترهيبهم.

٣ - ولقد تضافرت هذه العوامل لإضعاف نزاهة الخدمة المدنية الدولية وجعل الأمم المتحدة أقل اجتذاباً للمهنيين من دوائر الخدمة المدنية الوطنية المنافسة. ويتجلى ضعف نزاهة الخدمة المدنية الدولية من خلال كثرة التعيينات الخاضعة للقيود والقصيرة الأجل؛ وإخضاع المسار المهني للموظفين لفرادى المشرفين؛ وانتهاك الحقوق مع محدودية سبل الانتصاف أو انعدامها؛ والتطوير الوظيفي المحدود؛ وبقاء معدلات الشواغر على حالها في بعض مراكز العمل والبعثات الميدانية.

٤ - ومن الصعب قياس التكلفة التي تترتب على المنظمة من جراء عدم التوافق بين تطلعات الموظفين وأهدافهم من جهة، وبين تطلعات المنظمة وأهدافها من جهة أخرى. ومع ذلك، ثمة أمران لا بد أن يحدثا في حالة عدم التوافق بين الفرد والمنظمة. فإما أن يستغل الفرد المنظمة، وإما أن تستغل المنظمة الفرد؛ أو قد يحدث الأمران في الوقت نفسه.

٥ - ويتمثل أحد الأهداف التي نتوخاها من خلال تقريرنا هذا في كفالة ألا تستغل المنظمة الموظفين، وكنتيجة طبيعية لذلك، ألا يوضع الموظفون في موقف يجعلهم يستغلون المنظمة. وفي هذا الصدد، يقوم ممثلو الموظفين، في الجزء الأول من هذا التقرير، بتقييم حالة إطار الموارد البشرية الحالي، الذي يرون أنه مقوّض وبحاجة إلى إعادة تصميم فورية.

٦ - وفي الجزء الثاني، ينظر ممثلو الموظفين في مقترحات مختارة قدمها الأمين العام. فالمقترح المتعلق باستحداث العقود المستمرة لتحل محل العقود الدائمة يتعارض مع المبادئ المنصوص عليها في المادتين ١٠٠ و ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة. ويمس بالمبادئ الأساسية الأربعة التي تشكل أساس الخدمة المدنية الدولية وهي النزاهة والإخلاص والاستقلالية والحياد.

٧ - والمقترح المتعلق باستحداث العقود المستمرة يصاحبه اعتزام الإدارة تغيير النظام الإداري للموظفين بحيث يصبح بالإمكان الاستغناء عن خدماتهم "تحقيقاً لمصالح المنظمة". ويرى ممثلو الموظفين أن هذا المبرر، الذي لم يجر تفسيره على الإطلاق والذي يُحتجّ به للاستغناء عن خدمات الموظفين، يفتح الباب على مصراعيه للتعسف في استعمال السلطة من جانب إدارة لديها سجل حافل في هذا المجال. ويحث ممثلو الموظفين الجمعية العامة بقوة على مقاومة أية محاولة لتغيير النظام الإداري للموظفين إلى أن يُعاد تصميم إطار الموارد البشرية الحالي.

٨ - ويتفق ممثلو الموظفين مع الأمين العام على ضرورة مواءمة شروط الخدمة، ولكن هذا لا ينبغي أن يتزامن مع تبسيط العقود. غير أنه من الخداع أن تُعزى الأجور غير المناسبة إلى اختلاف مجموعات القواعد، واختلاف أنواع العقود. فمن الممكن أن تكون هناك مجموعات مختلفة من القواعد ولكن يحصل الموظفون في إطارها على أجور مناسبة؛ بل إن قواعد النظام الإداري للموظفين المتعلقة بالمجموعتين ١٠٠ و ٢٠٠ متشابهة؛ فاختلاف مصادر التمويل وشروط الأهلية هو الذي يملئ اعتماد مجموعات قواعد مختلفة.

٩ - ويرى ممثلو الموظفين أن المقترحين المتعلقين بالمواءمة والتبسيط لا يأخذان في الحسبان مصادر التمويل المختلفة. ولم يجر أيضاً تبيان أثر التبسيط المقترح للعقود على نسبة الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي وعلى التوازن بين الجنسين.

١٠ - وفي الجزء الثالث من هذا التقرير، يقدم ممثلو الموظفين مقترحات بشأن كيفية إصلاح إدارة وتطوير الموارد البشرية، منها ثلاثة مقترحات رئيسية. ويدعو ممثلو الموظفين أولاً إلى جمع كافة المهام المتصلة بالموارد البشرية ضمن مكتب واحد جامع، ويفضل أن يكون إدارة مستقلة معنية بإدارة وتطوير الموارد البشرية. ومن شأن جمع المهام المتصلة بالموارد البشرية أن يفسح المجال لتحقيق الوفورات وتحسين تنسيق الأنشطة وتعزيز المساءلة.

١١ - وثانياً، يدعو ممثلو الموظفين إلى إدماج الفئة الفنية والخدمات العامة والفئات ذات الصلة. وكما لاحظت لجنة الخدمة المدنية الدولية، فإن تعزيز تكامل الفئات والرتب من شأنه أن ييسر الانتقال نحو ثقافة تستند إلى الأداء. فإدماج المستويات العليا من فئة الخدمات العامة مع مستويات المبتدئين من الفئة الفنية سيؤدي ليس إلى بناء التماسك في الفريق والاعتراف بواقع مكان العمل فحسب، بل إنه سيعزز أيضاً إنشاء هياكل للمرتبات من شأنها أن تيسر فتح المجال لنمو المهارات واستمرار التعلم.

١٢ - أما المقترح الرئيسي الآخر، الذي يتوقف عليه المقترحات الأول والثاني، فهو أنه ينبغي على الجمعية العامة أن تتعامل مع إدارة الموارد البشرية كما فعلت مع النظام الداخلي لإقامة العدل أي أن تقوم بإعادة تصميم، من القاعدة إلى القمة، لإطار جديد متكامل للموارد البشرية ذو هيكل واحد وموجه نحو تحقيق النتائج؛ ويكفل الشفافية في الإجراءات المتبعة والنتائج المتوخاة؛ ومنح أجور تتغير بحسب السوق وتتكامل مع دعم التعلم والتطوير وإدارة الأداء؛ وينطوي على تدابير تتعلق بالضوابط والموازن والمساءلة؛ وبمنأى عن التدخل والتأثير الخارجيين. ونظراً لوجود مصالح خاصة وتضارب المصالح بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة بأسرها، بما فيها ممثلو الموظفين، ظل يجري التهرّب من إصلاح الموارد البشرية. وكما هو الحال بالنسبة إلى إقامة العدل، فإن إدارة وتطوير الموارد البشرية تستلزم إنشاء فريق مستقل من الخبراء في مجال الموارد البشرية لإجراء إصلاح استعراض شامل ودقيق، بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة قصد طرح مقترحات جريئة تتواءم مع النظام الجديد لإقامة العدل. ولقد حان الوقت لإنشاء فريق لإعادة التصميم معني بإدارة وتطوير الموارد البشرية.

١٣ - ويرد في مرفق هذه الوثيقة بحث في المقترحات السابقة التي قدمها الأمين العام. وتتناول محتويات هذا الجزء، التي أُعدت في عام ٢٠٠٦، المقترحات الواردة في تقارير الأمين العام المعنونة "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1)؛ و "الاستثمار في الموارد البشرية" (A/61/255)؛ و "إصلاح إدارة الموارد البشرية" (A/61/228 و Corr.1). وأن الآراء التي أعرب عنها اتحاد الموظفين آنذاك لا تزال مسوغة.

## ثانيا - حالة الإطار الحالي للموارد البشرية

١٤ - الإطار الحالي لإدارة الموارد البشرية، الذي أدخل في عام ٢٠٠٢، تعيقه بشكل رئيسي الموارد المحدودة؛ والدور الضعيف الذي يقوم به مكتب إدارة الموارد البشرية؛ والعمليات غير الشفافة؛ وعدم احترام النظام الإداري للموظفين؛ وعدم وجود آلية للضوابط والموازن - كنظام مستقل لإقامة العدل - وعدم وجود معايير وجزاءات تتعلق بالمساءلة. ويبدو وكأن النظام قد صُمم كي يفشل. فهو خليط من الممارسات الموجودة في نظم العمل بالقطاع العام والشركات، صُمم دون إدراك أن العمل في القطاع العام يختلف عن العمل في القطاع الخاص بسبب اختلاف مهمة وطبيعة الخدمة المدنية الدولية عن مهمة وطبيعة أرباب العمل في هذين القطاعين.

١٥ - ورغم أن مكتب إدارة الموارد البشرية هو افتراضا السلطة المركزية في الأمانة العامة فيما يتعلق بجميع المسائل المتصلة بإدارة الموارد البشرية فقد فُوض منذ عام ٢٠٠٢ قدرا كبيرا من مسؤولية إدارة الموارد البشرية إلى مديري البرامج في كافة أقسام الأمانة العامة، وبخاصة إلى شعبة شؤون الموظفين الميدانيين/إدارة الدعم الميداني. ويستند تفويض السلطة إلى أساس مشكوك فيه وهو "عدم إمكانية مساءلة مديري البرامج عن عملهم إلا إذا كان بمقدورهم اختيار أفضل المواهب المتاحة" (A/63/132، الفقرة ٧)؛ الأمر الذي يتطلب من كل مدير جديد أن يستخدم مجموعته الخاصة من أصحاب المواهب. فتدق بذلك عمل مكتب إدارة الموارد البشرية إلى مجرد رصد أداء الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية. ونتيجة لهذا، إعتورت إدارة الموارد البشرية ممارسات لاستقدام الموظفين والتنسيب متفاوتة في الميدان وفي جميع الإدارات في مراكز العمل التي بها مقار؛ وضعفت هيئات الاستعراض المركزية التي غدا عملها الرئيسي الآن لا يزيد عن استعراض عملية ملء الشواغر وليس استعراض جدارة المرشحين؛ وتبعثرت نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا تواصل فيها.

١٦ - وفي حين أن القرار الذي اتخذته مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٢ بالتخلي عن العديد من الأعمال قد يكون خفف من مشكلة العجز في الموارد في ذلك المكتب، فإن ما نجم عن ذلك من تأثير ضار قد أضعف بوجه الإجمال استقدام الموظفين وإدارة شؤونهم والاحتفاظ بهم وخطط تعاقبهم. إذ ليس من المجدي من الناحية التجارية أن تدير ٨٠ في المائة من أصول المنظمات حفنة من الموظفين. موارد ضحلة ونظم تكنولوجيا معلومات متباينة تتطلب مدخلات كبيرة من العمل للتواصل معها أو لتصويب مخرجاتها. وما برحت الدول الأعضاء تحرص على توفير التكاليف؛ ولذلك يبدو أن الحرص على القليل وتبذير الكثير يؤدي إلى نتيجة عكسية عندما يتعلق الأمر بشؤون الموظفين. ومن الواضح بجلاء أن تنفيذ

المهام المنوطة بمكتب إدارة الموارد البشرية عندما يقوم بالمهام والمسؤوليات المتوقعة منه يثقل كاهله<sup>(١)</sup>.

١٧ - وفي غياب الضوابط والموازن؛ في إطار نظام عدالة غير ناجح، يستمر التطبيق غير المنسجم للسياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، ليس لدى إدارة الدعم الميداني، التي فوض لها مكتب إدارة الموارد البشرية مهام تتعلق بالموارد البشرية أي سياسة لاستقدام الموظفين؛ وهو موقف يسمح بعدم مراعاة الأصول في استقدام الموظفين وعدم وجود عملية تمحيص دقيق لموظفي مراكز العمل التي بها مقار. ومع ذلك، يقترح الأمين العام التوفيق بين الترتيبات التعاقدية دون معالجة أوجه التباين الأساسية في ممارسات استقدام الموظفين وإدارة شؤون الموظفين بوجه عام في الأمم المتحدة.

١٨ - وتدل تقارير الأمين العام على أن الإطار الحالي للموارد البشرية تعيقه عوامل مثل شروط أهلية معقدة بالنسبة للتعيين؛ وترتيبات تعاقدية معقدة وشروط خدمة متعددة؛ واختيار كبار المديرين بشكل رئيسي على أساس خبراتهم الفنية أو براعتهم وعلاقاتهم السياسية. وفي حين أنه لا يمكن تجاهل دور هذه العوامل، فهي ستارٌ يضفي إطار عمل الموارد البشرية السيئ التصميم الذي لا يزال يتعين مراجعته. وما برح اتحاد الموظفين يطلب منذ عام ٢٠٠٦ مراجعة مستقلة للنظام الحالي ومساءلة مع جزاءات بالنسبة للمصممين/الدعاة لنظام غالاكسي الذي سيصبح عما قريب عديم الجدوى، والذي أنفقت عليه موارد كبيرة.

١٩ - ويمكن حل معظم المشاكل الذي أشار إليها الأمين العام عن طريق التطبيقات التكنولوجية وآليات التمحيص التي فشلت في القيام بها نظم تكنولوجيا المعلومات الحالية لوظائف الموارد البشرية (وسائل غالاكسي)، ونظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظم تكنولوجيا المعلومات لحفظ السلام). وعلى سبيل المثال، فإن نظام غالاكسي لم يصمم بحيث ينجز بفعالية تصنيف الوظيفة وإنشاء الشاغر والتحقق اللازم من الأهلية. وحتى العملية التي تتعلق بالموظفين الحاليين يمكن أن تكون عبئا ثقيلا. فعندما تنقل الموظفون من مركز عمل إلى مركز عمل آخر، مثلا، لا يستطيع نظام المعلومات الإدارية المتكامل نقل بياناتهم الإلكترونية دون مدخلات بشرية كبيرة. وإلى جانب مسؤولياتهم الرئيسية، يتعين على المديرين وغيرهم ممن أسندت إليهم مهمة اختيار الموظفين أن يصرفوا قدرا كبيرا من وقتهم ومواردهم بشأن إدارة الشواغر، حتى وهم يتلمسون طريقهم بين سياسات وإجراءات غير واضحة.

(١) خلال فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، كان عدد الموظفين الإجمالي في مكتب إدارة الموارد البشرية ٢٠٦ موظفين؛ وكانت ميزانيته أقل بقليل من ٧٤ مليون دولار.

٢٠ - وبالنسبة إلى المديرين وغيرهم ممن أسندت إليهم مهمة انتقاء الموظفين، مجرد توقع حدوث شاغر يمكن أن يكون مصدر انشغال، فمن شأن إدارة الشواغر أن تعيق تنقل الموظفين في بعض الحالات. بل هناك حالات أشار فيها المديرون إلى أنهم لا يستطيعون أن يسمحوا للموظف بالانتقال إلى مهمة أو وظيفة أخرى. وفي هذا الشأن أشار ممثلو الموظفين أيضا إلى عدم إمكانية التطابق بين تنقل الموظفين والسلطة التقديرية الممنوحة من أجل استخدام الموظفين على أساس غير موضوعي للنهوض إلى أقصى حد بإنجاز برنامج محدد، حسب الاقتضاء. ومن المبالغة افتراض، حتى عندما يقوم المديرون باستخدام موظفين من أجل تلبية احتياجات إنجاز برنامج معين، أنهم سيعيدون النظر أيضا في الصورة الكبيرة التي تشمل أصحاب التخصصات العامة المناسبة "لخدمة مدنية دولية أكثر تنوعا وخبرة وتعددا في المهارات، تقوم على أساس الاحتياجات المتوقعة للمنظمة" (ST/SGB/2002/5) وإذا ما كان الأفراد يوظفون للعمل لمصالح أوسع نطاقا وأداء مهام أخرى تتطلب مهارات متعددة، فإن توظيفهم هو أهم من أن يسند إلى فرادى مديري البرامج.

٢١ - والأثر التراكمي للنقائص المتقدمة الذكر هو أن متأخرات العمل تتراكم فيصبح التأخير هو القاعدة. وعندها يكون من الممكن إما استغلال النظام؛ أو التحايل عليه، أو استغلال الموقف لتحقيق أغراض قد تضر بالمنظمة، مثلا باختيار مرشح بشكل تعسفي محاولة إدخاله في النظام. فهناك حالات، مثلا، بقيت فيها الشواغر أحيانا معلقة لفترات طويلة؛ بانتظار أن يحصل المرشح المفضل للوظيفة على المؤهلات أو المقدرة المطلوبة فيها يتأقلم في العمل بشكل مؤقت في الوظيفة الشاغرة ذاتها، وأحيانا يستفيد من ذلك خبير استشاري أو متقاعد.

٢٢ - وربما كان أكثر الآثار استدامة في الإطار الحالي للموارد البشرية هو أنه قوض مصداقية نظام اختيار الموظفين، الذي يشعر الموظفون أنه تنقصه الشفافية ولا يؤدي في أغلب الأحيان إلى اختيار أكثر المرشحين تأهيلا. فسياسة التوظيف، وبخاصة المبادئ التوجيهية المتعلقة بتنصيب الموظفين عند التحاقهم بالعمل في رتبة ودرجة معينتين، يكتنفها الغموض؛ ومن الشائع جدا بالنسبة لموظفين ذوي مؤهلات وخبرات متماثلة أن يوظفوا برتب ودرجات مختلفة. ومن الأمور المفسدة أيضا منح العقود الدائمة لصغار الموظفين الأغرار وإبقاء رؤسائهم، ذوي المؤهلات الاستثنائية والخبرات الجمّة، في تعيينات مقيدة محددة الأجل.

٢٣ - وعدم وجود آليات للمساءلة بالنسبة للقرارات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية يجعل من هذه القرارات والإجراءات أمرا واقعا. وعلى نقيض إيمان الأمين العام المستمر

بالضمانات المقدمة من هيئات الاستعراض المركزية (A/63/132، الفقرة ٧)، فإن دور هذه الهيئات المميع حاليا إنما يزيد من ثغرة المصدقية في نظام الانتقاء الحالي. ومما يزيد هذه الثغرة اتساعا هو غياب مسؤولي مكتب إدارة الموارد البشرية عن المقابلات التي يجريها مديرو البرامج؛ وهناك شواهد على أنه يجري التعنت في الأسئلة على بعض المرشحين نظرا لأن الأسئلة العويصة مقابل الإلطف فيها والتساهل مع المرشحين المفضلين. وفي بعض الحالات، قام المديرون بتزويد المرشحين المحتملين المفضلين بمعلومات مفيدة وأعدوهم بأن أناطوا بهم مهام تحسن من مؤهلاتهم وخبراتهم وعلاوة على ذلك، فإن استخدام إعلانات الشواغر المؤقتة هو أجد وسيلة للتوظيف المختلف للأصول. وهو ممارسة منتشرة خاصة في إدارة الدعم الميداني وإدارة عمليات حفظ السلام. فالمديرون يتمتعون بالمرونة المطلقة لتوظيف أي مرشح من اختيارهم لفترات تتراوح من ٣ أشهر إلى ١١ شهرا باستخدام إعلان الشاغر المؤقت، وبعد ذلك ينقطع الموظف الذي استخدم بذلك الشكل لمدة شهر ثم يستقدم مرة أخرى. إن استخدام إعلانات الشواغر المؤقتة هو ممارسة استغلالية تستخف بعملية اختيار الموظفين.

٢٤ - وفي هذا الشأن يدرك ممثلو الموظفين العوز في تحقيق التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي باستخدام عملية الانتقاء الحالية. فبالنظر إلى عدم وجود الضوابط والموازن، وتنقيح المعايير المستخدمة في تقرير الأهداف الجغرافية، من الصعب تحقيق التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي وكذلك تحقيق التوزيع العادل للوظائف، ضمن هذين البعدين، حسب الفئة والرتبة. ومن المفهوم أن توزيع الوظائف بين الموظفين المنتمين إلى جنسية واحدة يمنح نحو الوظائف الإدارية في حين يمنح توزيع الوظائف بين الموظفين من جنسية أخرى نحو وظائف المراتب الدنيا.

٢٥ - وفي عام ٢٠٠٧، على سبيل المثال، كان يشغل ٣٩ في المائة من وظائف الرتب العليا ورتب صنع السياسات (التي تعرف بأنها الوظائف من رتبة مدير وما فوق)، الخاضعة للتوزيع الجغرافي، رعايا من خمس دول أعضاء (هي: فرنسا وألمانيا والاتحاد الروسي والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية والولايات المتحدة الأمريكية) (انظر A/62/315، الجدول ألف-١٠). وفي حين أن عددا مساويا من الوظائف على مستوى الإدارة العليا وضع السياسات كان يشغلها رعايا من مصر والسويد، كان هناك ثلاثة موظفين من الرعايا المصريين يشغلون وظائف برتبة مد-١ بالمقارنة مع ثلاثة موظفين من رعايا السويد كانوا يشغلون وظائف برتبة أمين عام مساعد ووكيل للأمين العام. ويظهر من البيانات المأخوذة من نظام غالاكسي للتوظيف للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ أن الرجال الذين تم توظيفهم في فئة المديرين والفئة الفنية هم السائدون بمعدل ٣ إلى ١ على الأقل. بيد أن عدد النساء اللواتي رقين إلى الرتبين ف-٣ و ف-٤، هو عدد أكبر من الرجال، لكن الترقيات في فئة المديرين

وفي الرتبة ف-٥ لا تزال في غالبيتها من نصيب الرجال. أما في فئة الخدمات العامة، فإن النساء كان لهن النصيب الأكبر من التعيينات والترقيات.

### التعيين في المناصب العليا

٢٦ - تعيين كبار الموظفين، من رتبة مد-١ وما فوقها، هو أمر حاسم بالنسبة لأداء المنظمة. فكبار الموظفين يقومون بأعمال ذات أهمية حاسمة. إنهم مسؤولون عن تنفيذ جميع برامج عمل الأمم المتحدة، وعن استعمال ميزانيتها بشكل فعال، وضمان الجودة والتوجيه والروح المعنوية لموظفيها. والمطلوب أن تتوفر لديهم مجموعة واسعة من المؤهلات وأن يمارسوا القيادة الفعالة في بيئة متنوعة الثقافات. وقليلة هي المجالات التي يكون فيها لمسؤوليات الأمين العام أثر في فعالية المنظمة وأدائها أكبر من القيام بهذه التعيينات العليا (انظر A/51/950، و Corr.1، الفقرة ٢٣٠). ويتعين على الأمين العام، عند قيامه بتعيين كبار الموظفين، أن يحافظ على التوازن بين الصفات المهنية والإدارية والقيادية المطلوبة لضمان أعلى المستويات في الأداء.

٢٧ - ورغم أن تعيينات كبار الموظفين باللغة الأهمية، فإن عدم وجود إجراءات توظيف وترقية شفافة من أجل مناصب الأمين العام المساعد وما فوق يتيح تعيين موظفين، في بعض الحالات، يفتقرون أو يكادون للقدرات القيادية أو الخبرة الإدارية السابقة في بيئة معقدة متعددة الثقافات، ومع ذلك، فإلى هؤلاء تفوض لهم سلطة إنتقاء الموظفين وترقيتهم.

٢٨ - وقد أفاد الأمين العام أنه عند قيامه بتعيينات الرتب العليا، يتشاور مع فريق غير رسمي من المستشارين المستقلين الذين لديهم معرفة بنظام الأمم المتحدة (انظر A/53/676، الإجراء ٢٠)، ويستفيد في الوقت نفسه من التشاور مع الدول الأعضاء بشأن هذه التعيينات (انظر A/52/584، الفقرة ٣٧)<sup>(٢)</sup>. لكن النفوذ السياسي قد طغى فطال حتى التعيينات في الرتبة مد-٢ التي يشرف عليها فريق الاستعراض الرفيع المستوى والسبب في ذلك إلى حد ما هو أن فريق الاستعراض الرفيع المستوى يضم أمناء عامين مساعدين ووكلاء الأمين العام الذين تشوب تعييناتهم ذاتها مصالح سياسية.

٢٩ - والاعتبارات السياسية في تعيين كبار الموظفين تمس مؤهلات موظفي الأمم المتحدة ومستوى كفاءتهم المهنية. فلاحتمال ضئيل في أن يتعرض المعينون هؤلاء إلى التمييز

(٢) لا يطلب رسمياً إجراء مشاورات مع الدول الأعضاء إلا في حالة تعيين نائب الأمين العام ووكيل الأمين العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. بيد أن الأمين العام قد تخلّى، مع مرور الوقت، عن سلطته التقديرية لفائدة الدول الأعضاء.

الصارم لتقرير قدرتهم على أداء الواجبات الوظيفية. ومن المحتمل أيضا أن يجلبوا معهم سلطة بديلة تتناقض مع النظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة؛ والأكثر من ذلك، أن هؤلاء المعينين من الأرجح أن يتملصوا من المساءلة. ولأن كبار القادة مدينون بتعيينهم لتأثيرات سياسية، عليهم أن يكونوا حساسين إزاء المبادرات أو الاعتراضات التي لا تستطيعفرادى الدول الأعضاء إدخالها ضمن أجهزة المنظمة.

٣٠ - وفي حين أن هؤلاء المعينين في الرتب العليا تعوزهم الكفاءة، لا بد من أن يقوم بالعمل مرؤوسوهم، الذين عادة ما يكونون من الموظفين الطويلي الخدمة في فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها. فقد حدث في إحدى الإدارات أن حرم الموظفون من الإجازات بسبب الحاجة إليهم للقيام بأعمالهم هم وكذلك بأعمال رؤسائهم. ومع ذلك، فإن صغار الموظفين لا يستطيعون درء إساءة استعمال السلطة هذه عن أنفسهم، لأن آمالهم الوظيفية يقررها رؤساؤهم بشكل مطلق. وكان الخيار الوحيد أمام بعض صغار الموظفين وقد وجدوا أنفسهم في هذه المحنة، هو أن يستقيلوا.

### التخطيط والتطوير الوظيفيان

٣١ - مما يزيد في إضعاف كفاءة الموظفين المعينين عدم توفر التوجيه والتطوير والتخطيط فيما يتصل بالوظيفة. فالتطوير والتخطيط الوظيفيان هما طريقتان مفيدتان لدعم تنمية الكفاءة المهنية للموظفين وتحسين مساهماتهم في المنظمة. فالتخطيط الوظيفي يساعد الرؤساء والمرؤوسين على تحسين فهمهم لكيفية إسهام عملهم في أهدافهم ومطامحهم الطويلة الأمد. وهو يساعد على تحديد احتياجات الموظفين التدريبية. كما أنه ذو قيمة في التوفيق بين التطلعات المهنية للموظفين وبين أهداف المنظمة. والتخطيط الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من تدريب الموظفين وتنقلهم وقياس أدائهم إزاء أهداف المنظمة. كما يمكن أن يكون مفيدا في تحديد المهارات القيادية وشحذها. كما يمكن الرؤساء من التعاون مع الأفراد في تحديد الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة ولل فرد على حد سواء. وتبيان الخطوات والتدابير اللازمة لتحقيقها بالتفصيل.

٣٢ - وتوفير التوجيه الوظيفي يطمئن الموظفين إلى أن المنظمة تكثرث بإمكانات تقديمهم وأنها متمسكة بهم، مما يمكن أن يزيد من ارتياحهم الوظيفي، وإنتاجيتهم، وتفانيهم وولائهم. ومن شأن الوقت المستثمر في التطوير الوظيفي أن يساعد في ضمان أن يكون للمنظمة مرشحون داخليون مؤهلون لملء مناصب الرتب العليا في المستقبل. فتخطيط التعاقب يضمن الاستقرار للعمل وللموظفين.

### محدودية الموارد المخصصة للتدريب ولتكنولوجيا المعلومات

٣٣ - غير أن الموارد المخصصة لتخطيط الموارد البشرية محدودة للغاية. ومن ذلك مثلاً أن قسم التخطيط والرصد والإبلاغ، التابع لمكتب إدارة الموارد البشرية، مزود بعدد ضئيل من الموظفين لا يزيد على خمسة أفراد عليهم أن يلبوا احتياجات الأمانة العامة بأسرها. وما زال الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين بالأمم المتحدة يمثل أقل من ١ في المائة من مجموع تكاليف الموظفين، مقارنة بمتوسط لا يقل عن ٤ في المائة في المنظمات التي تتبع أفضل الممارسات. ويتجلى أثر محدودية الموارد المخصصة لإدارة الموارد البشرية في غياب خطط التوظيف السنوية؛ وعدم كفاية وعدم نجاعة أدوات تكنولوجيا المعلومات المخصصة لدعم وظائف التخطيط؛ والاستعانة بالخبراء الاستشاريين والموظفين المتقاعدين؛ والافتقار إلى سياسات أكثر وضوحاً في مجال الموارد البشرية. ومن المفهوم أن يكون نقص الموارد هو الذي أملى اتخاذ القرار بتفويض المسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية على نطاق الأمانة بأسرها.

٣٤ - وينفذ مكتب إدارة الموارد البشرية بعض برامج التعلم التي يجد معظم الموظفين أنها لا تتواءم مع عملهم ومصالحهم الوظيفية. كما أنهم يرون أن مواعيد دوراتها تتعارض مع عبء العمل الملقى على عاتقهم. أما التدريب الخارجي فهو غير موجود تقريباً، بالرغم من أن بعض الإدارات ترعى تدريباً خارجياً محدوداً لا تزيد مدته عادة على يومين. وفي ما يخص البعثات الميدانية، أفادت جميع رابطات الموظفين الوطنيين أن التسهيلات والفرص التدريبية غير كافية في تلك البعثات. وعلاوة على ذلك فإن برامج التدريب القائمة لا ترتبط بتقييم الأداء وتخطيط الحياة الوظيفية وتطويرها. ولا يوجد دافع يُذكر يشجع على تلقي التدريب حتى الإلزامي منه.

### نظام تقييم الأداء

٣٥ - تبرهن الممارسات المتبعة في تقييم الأداء على انعدام الصلة بين النظام الإلكتروني لتقييم الأداء من جهة، وبين تنمية المهارات من جهة أخرى. فجدوى النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، بوصفه أداة لتخطيط العمل تساند تنمية المهارات وتطوير الحياة المهنية، يقوضها التأخر عن المواعيد، ومشاكل نطاق التغطية، والقصد العقابي. فنسبة كبيرة من التقييمات المنفذة بهذا النظام تقدم بعد الموعد النهائي المقرر. وبعض استمارات التقييم تُملأ في نهاية الدورة بدلاً من بدايتها. وواحد من كل خمسة موظفين ليس لديه تقييمات في إطار هذا النظام لأسباب متنوعة منها الحرمان المقصود من التكليف بمهام العمل.

٣٦ - ويتلقى ممثلو الموظفين عددا لا يُستهان به من الشكاوى المتعلقة بعدم النزاهة في التقييمات المنفذة في إطار هذا النظام داخل الإدارات والوحدات وفيما بينها. ويحصل معظم الموظفين على تقدير متوسط المستوى ضمن الفئة ٣ ("يفي تماما بتوقعات الأداء")؛ حتى إن كانوا يعتقدون أن أداءهم أفضل من هذا التقدير أو أفضل من أداء زملائهم الحاصلين على تقدير مماثل. وفي كثير من الأحيان، يبدد تقرير إيجابي ملاحظات فيها نُيل من الموظف يُديها الرؤساء ضده. غير أن النظر في تلك الملاحظات لا يندرج ضمن صلاحيات أفرقة الطعن ومن ثم لا يمكن الطعن فيها. فالموظف لا يستطيع، بموجب المبادئ التوجيهية الإدارية، أن يطعن إلا في التقدير لا في التعليقات. وهذا يجعل بعض المشرفين يعطون تقديرا "مرضيا" ولكنهم يبدون تعليقات خيرة وصف لها هو أنها تشكل اغتيالاً للشخصية.

٣٧ - وقد طالب ممثلو الموظفين منذ وقت طويل بأن يتضمن النظام الإلكتروني لتقييم الأداء تقييما من كل زوايا النظر كما هو الحال في منظمات أخرى مثل مؤسسات التعليم العالي. وأدى غياب هذا النوع من تقييم الأداء إلى إيجاد عقلية تعكس السيطرة وهميش العمل الجماعي.

٣٨ - ويؤدي تباین التقييمات بواسطة النظام الإلكتروني إلى فتح آفاق وظيفية أفضل أمام الموظفين في الإدارات/الشعب/الوحدات التي تكون فيها التقديرات أعلى نسبيا من المتوسط. أما الموظفون العاملون في الإدارات/الشعب/الوحدات التي تعد فيها التقديرات ضعيفة نسبيا فمن المرجح أن يراوحوا مكانهم في رتبهم الوظيفية وإدارتهم لفترة طويلة؛ وهذا عامل سلبي بالنسبة للتنقل. وبالنظر إلى تعقيد وطول عمليات استقدام الموظفين في الوقت الحاضر فإن تقديرات الأداء يمكن أن يكون لها تأثير حاسم في تشجيع استبقاء الموظفين داخل الإدارات/الشعب/الوحدات.

#### استبقاء الموظفين الذين هم على وشك التقاعد والاستعانة بالخبراء الاستشاريين والمتقاعدين

٣٩ - يمكن الاستناد إلى تقدير ضعيف لأداء الموظف لتبرير استخدام الخبراء الاستشاريين. وتبدو الاستعانة بالخبراء الاستشاريين، إلى حد ما أيضا، بديلا عن توفير التدريب للموظفين. إذ يميل المشرفون، عوضا عن تدريب موظفيهم في حدود الموارد المتاحة، إلى استخدام الخبراء الاستشاريين أنفسهم إما بصورة متواترة أو لفترات طويلة. ولا يوجد أي إجراء لتقييم الخبراء الاستشاريين. فلا تخضع عملية الاستعانة بالخبراء الاستشاريين إلا لتقدير مديري البرامج. وتؤدي الاعتبارات السياسية أحيانا دورا جوهريا في عملية استخدام الخبراء الاستشاريين. بل لقد وجدت حالات سمح فيها للخبراء الاستشاريين بالإشراف حتى على الموظفين الدائمين.

٤٠ - ويعتمد مديرو البرامج، بشكل روتيني، إلى إعادة استخدام المتقاعدين أو إلى استبقاء الموظفين الذين هم على وشك التقاعد لسد فراغ قائم بدلا من تخطيط التعاقب. والواقع أن هذا الشاغل قد غذى الشعور المعادي لإعادة استخدام المتقاعدين أو لتمديد عقود الموظفين الذي هم على وشك التقاعد إلى ما بعد سن التقاعد. فالموظفون لا يتقاعدون جميعا في السن الإلزامية. ويرى ممثلو الموظفين أن الممارسة الاجتهادية المتمثلة في استبقاء بعض الموظفين في الخدمة تقوم على تمييز انتقائي. فمديرو البرامج قد لا يمثلون للشرط القاضي باستهلال عملية الاستقدام في الموعد المنصوص عليه، وهو ستة أشهر على الأقل قبل حدوث الشغور المتوقع (ST/AI/2006/3)، محابة لبعض الموظفين الذين هم على وشك التقاعد. ثم يطلب مديرو البرامج، وأحيانا بعد انقضاء فترة الأشهر الستة المنصوص عليها، استبقاء أولئك الموظفين ولا تجدد اللجنة المعنية بطلبات الإبقاء في الخدمة أمامها سوى الموافقة على ذلك الطلب.

٤١ - وحتى عندما لا توافق هذه اللجنة على الطلب، فإن الأمين العام المساعد بمكتب إدارة الموارد البشرية بمقدوره أن يتجاهل توصياتها، ولا تتوافر معلومات تبين التوصيات التي تم الأخذ بها. وفي بعض الحالات، لا يكون طلب الاستبقاء في مصلحة المنظمة كما يستوجب ذلك الأمر الإداري ST/AI/2003/8؛ ولكن من مصلحة الموظف أن يجمعَ أشهراً إضافية من الخدمة المسددة عنها اشتراكات في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية للأمم المتحدة؛ وهذا إرث قديم لقرار الجمعية العامة ٣٥/٢١٠ الذي أعفى موظفي فئة الخدمات العامة الذين تقل مدة خدمتهم المسددة عنها اشتراكات عن ٢٠ عاما من التقاعد الإجباري عند بلوغ سن الستين. وفي حالات أخرى، يستبقي مديرو البرامج الموظفين الذين هم على وشك التقاعد لتمكينهم من استكمال السنوات العشر اللازمة للتمتع بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة أو السنوات الخمس عشرة اللازمة للحصول على إقامة دائمة في البلد المضيف. أما فيما يتعلق بالمتقاعدين، فإن مديري البرامج يعتمدون بشكل روتيني إلى إعادة استخدامهم كخبراء استشاريين أو بعقود منتظمة فور انقضاء فترة الأشهر الثلاثة اللازمة بعد ترك الخدمة.

٤٢ - وتشير هذه الممارسات الانتقائية وغير التزيهة إلى ضرورة توافر سياسة عادلة تنطبق على كل الموظفين الذين هم على وشك التقاعد. والرأي المدروس لممثلي الموظفين أنه ينبغي الاستعاضة عن إجراءات الاستبقاء الحالية بسياسة غير تمييزية تسمح للموظفين بالتقاعد في سن لاحقة، رهنا بالأداء المرضي.

## تقديم هيكل القوة العاملة

٤٣ - يؤدي الهيكلان الهرميان العتيقان إلى عرقلة وتعويق تقدم الحياة المهنية والروح الابتكارية. فهناك فئتان مغلفتان: الفئة الفنية، وفئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها؛ أي هرم فوق آخر. وهذا التصنيف الثنائي، الذي يقصر نسبة الموظفين المؤهلين الذين يستقدمون من فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها إلى الفئة الفنية على ١٠ في المائة، لا معنى له في عالم اليوم. فهذا التصنيف، الذي يبرر بتقسيم مغرق في القدم لأسواق العمل التي يستقدم منها الموظفون، يتعارض مع بيئة باتت أكثر خضوعاً لتأثير التكنولوجيا وطمست الصلة بين وظائف الفئة الفنية المتوسطة المستوى من جهة ووظائف الدعم العليا في فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها من جهة أخرى. ومن الصعب وغير المثمر، في بيئة عمل عصرية، الفصل بين العمل الداعم (الذي يُعرف تقليدياً من حيث إدارة العملية أو كيفية تصريف الأعمال) والعمل الفني (الذي يُعرّف من حيث تصميم المنتجات والخدمات أو الغرض من تصريف الأعمال).

٤٤ - وعلى نحو متزايد أيضاً، أخذ موظفو فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة يحصلون على المؤهلات التعليمية المتقدمة المطلوبة للتعيين في مناصب الفئة الفنية. وفي حالات كثيرة أيضاً يتولى موظفون من فئة الخدمات العامة توجيه موظفي الفئة الفنية لدى تسلمهم عملهم؛ وفي حالات أخرى، ولأسباب متنوعة، يتعين على موظفي فئة الخدمات العامة أن يؤدوا وظائف موظفي الفئة الفنية. ومع ذلك تواصل الأمم المتحدة عرقلة نفسها بهيكل للقوة العاملة ذي مستويين يشوه معنى العمل الداعم ويحط من قيمته، وخاصة في سياق القوالب النمطية التقليدية التي ينظر بها إلى خصائص كل فئة من الفئتين.

٤٥ - وتتفاقم أوجه قصور هيكل القوة العاملة الهرمي ذي المستويين بغياب آليات للتحفيز ومنح الاعتراف. فعلى مدى حياة مهنية تمتد لنحو ٢٠ أو ٣٠ عاماً في الأمم المتحدة، لا يحصل الموظف، في المتوسط، إلا على ٣ إلى ٤ ترقيات، وهذا اعتراف ضئيل ولكنه يمثل أقصى ما يستطيع النظام أن يستوعبه الآن. ولا يوجد أي ربط للأجر بالأداء ولا تتوافر إلا قلة ضئيلة من المنح أو من برامج الاعتراف غير النقدي. والزيادات السنوية التلقائية في الأجر المعتمدة على عنصر الزمن، والزيادات العامة في المرتبات، قد فشلت منذ وقت طويل، في توفير أي تدبير يعتد به للاعتراف بالأداء لأنها لا تتناسب مع الأداء الفردي على الإطلاق. ومن ثم فإن الآلية الوحيدة للاعتراف بالأداء والتحفيز تعمل من خلال الترقية، مما يفرض عبئاً مفرطاً وغير مقصود على نظام التصنيف والرتب.

٤٦ - والنتيجة هي إساءة استخدام إعادة التصنيف في كثير من الأحيان كوسيلة للاعتراف بالأداء. فالمديرون يعيدون صياغة توصيفات الوظائف، ليس اعترافاً بأن واجبات ومسؤوليات إضافية من مستوى أعلى قد أضيفت إلى الوظيفة وإنما في محاولة لمكافأة فرد ما. ويقيم مكتب إدارة الموارد البشرية التغيرات جديداً، وفي جميع الحالات تقريباً تجري في نهاية المطاف إعادة تصنيف.

٤٧ - ويقوض استخدام إعادة التصنيف كوسيلة للتقدير التمايز الحقيقي والمشروع للعمل ممثلاً في نظام درجات التقييم، ويدعم الجهود المبذولة لإيجاد تمايزات مصطنعة لخدمة هدف استحداث الترقيات. ورغم أن هذا يحدث نادراً جداً حيث لا يكون أساساً للاعتراف والحفز المستمرين، فهو يولد الاستياء والمشاكل المتصلة بالروح المعنوية.

٤٨ - فمن الثابت أن جميع شاغلي الوظائف ذات الرتب والدرجات العالية مديرون بحكم الواقع، فالترقية إلى مناصب عالية الرتبة هي آلية الاعتراف الوحيدة الملموسة أو المتاحة. ولكن، في كثير من الأحيان، ليس شاغلو المناصب القيادية أكفاء أو مديرين على ممارسة المسؤوليات الإدارية. وعلاوة على ذلك، في حين يطمح كل موظف إلى التقدم مهنيًا وشغل مناصب عليا، لا يرغبون جميعاً في تولي المسؤوليات الإدارية أثناء ذلك. ولذلك ليس من الغريب أن الموظفين، أثناء صعودهم من أسفل السلم الوظيفي إلى أعلاه، إما يميلون إلى اعتماد موقف متسلط أو يصبحون غير مباليين بالحالة الإدارية المفروضة عليهم بحكم نجاحهم المهني. ويؤدي ذلك إلى حدوث انقسام بين الموظفين الصاعدين والراكدين، يكون له أثر سلبي على بناء الفريق والعمل الجماعي والإنتاجية.

٤٩ - وتنعكس براءة إطار الموارد البشرية بالأمم المتحدة في هيكل المستويات والرتب المتباعدة على نطاق واسع، ومنع حقوق متميزة من قبيل الحيز المكتبي والأجهزة المكتبية. ويكفل اتساع قاعدة هيكل الرتب المتدرجة، مع وجود فروق ضئيلة في العمل بين رتبة وأخرى، والتنقل التلقائي بين الدرجات كل سنة، والفترة الزمنية المفتوحة التي تُقضى في كل رتبة، أن يظل الموظفون في معظمهم يتراوحون بين الرتب ويُستزفون تدريجياً في أثناء ذلك، مع وجود فرصة محدودة للوصول إلى أعلى السلم الوظيفي. وهيكل الرتب، الذي يحاكي المسار الوظيفي ولكن دون وجود آليات تقدم على أساس الأداء، لا يحل المشكلة جذرياً، ولذلك فهو يشجع على الجمود. ولأن التنقل بين الدرجات - وما يصاحب ذلك من علاوات الزيادة السنوية - تلقائي، ولا يتوقف على اشتراطات أخرى للترقي غير انقضاء الوقت، فإنه لا يستخدم كآلية للاعتراف بالأداء ولا يسلم بأنه كذلك. وبدلاً من ذلك فهو بمثابة علامة على عدم الإنتاجية؛ والموظفون الذين يقولون إنهم ظلوا في رتبة لمدة ١٠ أعوام

مثلا، من المحتمل أن يتعرضوا للازدراء بوصفهم غير منتجين أو أصحاب مشاكل، إلا أن مرتباتهم مساوية لبعض مراتب الرتبة التالية أو تفوقها. ومع ذلك، ما دام هناك نظام رتب متعدد الدرجات، ليس هناك الحافز على إيجاد أشكال حقيقية للاعتراف بالأداء ترتبط بإنجاز الموظفين.

٥٠ - إن هيكل القوة العاملة بالأمم المتحدة، حيث يبدأ كل شيء من القمة، يخنق الابتكار. فالقادة الذين يفتقرون إلى المهارات الإدارية يميلون إلى اعتبار الأفكار المبتكرة إهانة لمكانتهم عندما يطرحها موظفون من رتب أدنى. وفي بعض الحالات، يُعتبر هؤلاء الموظفون من مثيري الشغب. وفي مؤسسات أخرى، حيث من الشائع أن يكون هيكل القوة العاملة كاهرم المقلوب، أو حتى مستطيلا واسع النطاقات، هناك فرص لموظفين عدة لبلوغ مناصب غير إدارية رفيعة المستوى. وهناك أيضا آليات أخرى للاعتراف بأداء الموظفين. وفي تلك المؤسسات، يتحدد موظفون بعينهم ويكلفون بمسؤوليات إدارية يصاحبها الحد الأدنى من الأجر الإضافي أو الشروط الإضافية. وهذا الوضع يولد روح الزمالة والعمل الجماعي والابتكار؛ فالزملاء آمنون بما يكفي لتقبل أفكار غير أفكارهم. والأهم من ذلك أنه لا يحبس الموظفين في درجات السلم الوظيفي الأدنى؛ فهو يتيح التقدم الوظيفي على أساس الأداء.

### غياب السياسات الواضحة

٥١ - ربما يكون أكبر عائق لإدارة الموارد البشرية في الأمم المتحدة هو غياب سياسات واضحة للموارد البشرية، ويعزى أيضا إلى الموارد المحدودة للغاية في وحدة دعم السياسات التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية<sup>(٣)</sup>. ويتراوح غموض السياسات بين ما إذا كان ينبغي لها أن تكون متسقة أو مرنة أو أيسر على الفهم؛ وهو يتفاقم أيضا من جراء وجود سياسات ومبادئ توجيهية موازية، وما يصاحب ذلك من آثار قانونية مترتبة على التنفيذ المتقارب لأي منها. فالغموض لا يسمح فقط بتفسير السياسات وتطبيقها بصورة متفاوتة، ولكنه يجعل من الصعب أيضا مساءلة المديرين المخطئين عن أعمالهم، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأعمال تشكل أخطاء متعمدة أو حقيقية.

٥٢ - ويوضح السعي إلى تنفيذ السياسات المتعلقة بالتنقل في عام ٢٠٠٧، وترتيبات العمل المرنة منذ عام ٢٠٠٣، مدى التشوش الذي يمكن أن يشوب سياسات الموارد البشرية. وقد تفاقم التصدي المتصل بتنفيذ سياسة التنقل من جراء التعريف الفضفاض؛ ولهذا المفهوم؛

(٣) وحدة دعم السياسات لمكتب إدارة الموارد البشرية ليس لديها سوى ثلاثة موظفين من الفئة الفنية تشمل مهامهم وضع السياسات وتوفير التوجيه التفسيري للأمانة العامة بأسرها.

ومسؤوليات التنفيذ غير الواضحة والإعفاءات التي كانت حصرية رغم شمولها؛ والاستبعاد من التدريب والتطوير الوظيفي؛ وعدم النظر في المؤهلات والمعارف المهنية للمشاركين وقضايا التوازن بين العمل والحياة الخاصة. ولم يرسخ تنفيذ ترتيبات العمل المرنة، ويعزى ذلك إلى حد كبير لرسوخ ثقافة القيادة والسيطرة. فالتنفيذ أمر تقديري تكتنفه مشاكل الريبة والأحكام المسبقة وتعيقه التصورات الخاطئة للأهداف المقصودة منه.

### خطة التنقل الوظيفي

٥٣ - وفقا للجمعية العامة، يتمثل الغرض من تعزيز تنقل الموظفين في تحسين فعالية المنظمة وتعزيز مهارات الموظفين وقدرتهم (انظر القرار ٢٤٤/٦١). وفي هذا الصدد، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام (أ) ضمان تشجيع التنقل في جميع فئات وظائف الفئة الفنية وما فوقها (القرارات ٣٠٥/٥٧ و ٢٦٦/٥٩)؛ والنظر في استخدام الحوافز بغية تشجيع الموظفين على الانتقال إلى مراكز العمل التي تشكو من ارتفاع معدلات الشغور بشكل مزمن (القرارات ٢٦٦/٥٩ و ٢٤٤/٦١). وقد أعلنت مرارا وتكرارا "تشجيع التنقل في جميع وظائف الفئة الفنية وما فوقها" (القرارات ٢٥٨/٥٥ و ٣٠٥/٥٧ و ٢٦٦/٥٩). ويجب التأكيد على أن الجمعية تستخدم كلمة "تشجيع" لا "ضرورة". وتسلم الجمعية بأن التنقل يحتاج إلى الدعم عن طريق بذل المزيد من الجهود لتحسين ظروف المعيشة والعمل في مختلف مراكز العمل (القرارات ٣٠٥/٥٧ و ٢٦٦/٥٩ و ٢٤٤/٦١). وقد طلبت إلى الأمين العام أن يضع مزيدا من المعايير للتنقل لتحقيق أقصى فوائده للمنظمة وضمان معاملة جميع الموظفين معاملة عادلة ومنصفة.

٥٤ - والجمعية العامة تدرك أيضا المشاكل المحتملة. وقد طلبت إلى الأمين العام تقديم مقترحات لحل المشاكل الناشئة عن زيادة تنقل الموظفين (القرار ٢٥٨/٥٥)؛ ومراقبة عملية التنقل عن كثب وتقديم مقترحات إلى الجمعية من أجل حل أي مشاكل تنشأ عن زيادة تنقل الموظفين (القرار ٣٠٥/٥٧). وأكدت الجمعية من جديد أنه على الرغم من التسليم بالآثار الإيجابية المتوقعة من سياسات تنقل الموظفين، فإن تنفيذها قد يؤدي أيضا إلى نشوء مشاكل وتحديات يتعين معالجتها (القرارات ٢٦٦/٥٩ و ٢٤٤/٦١). وأكدت الجمعية على ألا يؤدي تنقل الموظفين إلى تحويل أو إلغاء وظائف بسبب الشواغر (القرارات ٢٥٨/٥٥ و ٣٠٥/٥٧ و ٢٦٦/٥٩).

٥٥ - وقد طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أيضا:

(أ) تفادي إمكانية سوء استخدام التنقل كوسيلة إكراه للموظفين، مع مراعاة الأمن الوظيفي في المنظمة وغيره من العوامل ذات الصلة، ومنها نظام مناسب للحوافز وتوفير ما يطمئن الموظف بشأن تقدمه الوظيفي في المستقبل (القراران ٢٥٨/٥٥ و ٣٠٥/٥٧)؛

(ب) كفالة ألا يضر التنقل الأفقي باستمرارية أو بنوعية الخدمات الضرورية لتنفيذ البرامج والأنشطة الصادر بها تكليف (القرار ٢٥٨/٥٥)، وبذاكرة المنظمة المؤسسية وقدرتها (القراران ٢٦٦/٥٩ و ٣٠٥/٥٧)؛

(ج) كفالة توافر التدابير اللازمة للرصد والمساءلة (القراران ٢٦٦/٥٩ و ٢٤٤/٦١)؛

(د) مواصلة التشاور مع الموظفين، بمن فيهم ممثلوهم، في مجال إعداد سياسات تنقل الموظفين (القراران ٢٦٦/٥٩ و ٢٤٤/٦١).

٥٦ - وفيما يتعلق بقضايا التوازن بين الحياة الخاصة والعمل، دعت الجمعية العامة الأمين العام إلى استكشاف سبل مساعدة الأزواج في العثور على فرص العمل. وطلبت إلى الأمين العام، في جملة أمور أخرى، إعطاء الأولوية لانتقال الأزواج في إطار برنامج التنقل المنظم، رهنا بتوافر الوظائف المناسبة والأداء المرضي؛ ودعم إنشاء شبكات لدعم الأزواج مشتركة بين الوكالات في جميع مراكز العمل.

٥٧ - وسلطت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها JIU/REP/2006/7 الضوء على المشاكل الرئيسية لسياسة التنقل كما يلي:

(أ) لم يستشر الموظفون بقدر كافٍ؛

(ب) لا توجد خطة استراتيجية؛

(ج) لا يوحد حتى تعريف لـ "الأسباب المشروعة" للإعفاءات من السياسة الإلزامية؛

(د) لا يرتبط التنقل المنظم حالياً باحتياجات المنظمة ولا بالتطور الوظيفي؛

(هـ) ينبغي أن يكون التنقل الإلزامي هو الملاذ الأخير فلا يطبق إلا في حالات خاصة جداً؛

(و) أصبحت السياسة الحالية غاية في ذاتها، وليست أداة إدارية؛

(ز) حتى مكتب الشؤون القانونية صرح بأن "النظام المقترح يغير على ما يبدو شروط خدمة الموظفين تغييراً جذرياً"، و "يمكن الطعن فيه بنجاح أمام المحكمة الإدارية للأمم المتحدة"؛

(ح) ليست مرنة بما يكفي لمراعاة الحالات الخاصة أو الموظفين ذوي المشاكل الصحية أو الإعاقات أو الظروف الأسرية الخاصة، والموظفين الذين قاربوا سن التقاعد؛

(ط) لا توجد استراتيجية شاملة للحفاظ على الذاكرة المؤسسية؛

(ي) لم يتمكن مكتب إدارة الموارد البشرية مراراً وتكراراً من تزويد وحدة التفتيش المشتركة (والدول الأعضاء) بتقديرات التكلفة؛

(ك) ليس هناك إدراك واضح لمفهوم مساءلة الإدارة والموظفين ومكتب إدارة الموارد البشرية؛ ولا يوجد تبرير لغياب المساءلة الموكلة إلى مكتب إدارة الموارد البشرية؛

(ل) عدم معالجة مسائل التوازن بين العمل والحياة على النحو المناسب.

٥٨ - ويرى الأمين العام أن الهدف من سياسة التنقل يكمن في استحداث خدمة مدنية دولية تتسم بقدر أكبر من المرونة وتعدد المهارات والخبرة، على أساس الاحتياجات المتوقعة للمنظمة؛ وتشجيع زيادة تنقل الموظفين ما بين المهام والإدارات والوظائف ومراكز العمل والبعثات الميدانية والمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (ST/SGB/2002/5). وقد اعترف الأمين العام في السابق بأن إدخال سياسة إلزامية لتنقل الموظفين سيُثير مجموعة كاملة من المسائل المعروفة بمسائل العمل والحياة لأن السياسات الإدارية ستؤثر لأول مرة في تاريخ الأمم المتحدة تأثيراً مباشراً على الحياة المهنية والتعليم وغيرها من الآفاق وكذلك على أمن ورفاه أسر بأكملها من أسر الموظفين.

٥٩ - وأعرب مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره الوارد في الوثيقة A/59/253 عن إيمانه "بضرورة معالجة هذه الشواغل على الفور وبفعالية، وإلا فإن الجهود الرامية إلى زيادة التنقل، ولا سيما في مراكز العمل ذات معدلات الشواغل العالية سيكون لها أثر إيجابي ضئيل". إلا أن تقارير الأمين العام، استجابة لهذه الشواغل، تعلن عن اعتزام "توفير المشورة"، و "استكشاف الخيارات"، و "تقديم المساعدة فيما يتعلق بالمسائل الأسرية"، و "السعي إلى إدخال تغييرات على السياسات الوطنية المتعلقة بتراخيص عمل الزوجة أو الزوج". ويقدم الأمين العام إعلانات النوايا الحسنة هذه بمثابة حل، ولكن في الواقع على الموظفين وأزواجهم تدبير أمورهم.

٦٠ - فعلى الموظفين وأزواجهم التعامل مع وضع محير يطلب فيه البلد المضيف منهم إثبات أن للزوج عرض عمل قبل إصدار ترخيص عمل، ويطلب منهم تقديم ترخيص عمل قبل الحصول على عرض عمل. وعندما ينطوي عرض العمل على قيادة السيارات، يتحمل الموظفون وأزواجهم عبئا إضافيا يتمثل في تلبية شروط الحصول على رخصة قيادة السيارات، بما أن معظم الموظفين ليس لهم رقم الضمان الاجتماعي. وعلاوة على ذلك، ترتبط مدة تراخيص العمل ورخص قيادة السيارات بعقد الموظف؛ مما يشكل وضعاً مربكاً للموظفين ذوي العقود القصيرة الأجل. وعلى الموظفين أن يتدبروا أمر تجديد عقودهم وتراخيص عمل أزواجهم على حد سواء. وتضيق عروض العمل على بعض أزواج الموظفين ذوي العقود المحددة المدة لأن أرباب العمل المحتملين يرغبون في استخدام موظفين لأجل طويلة.

٦١ - وطلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يعد تحليلاً لبرنامج تنقل الموظفين المنظم، بما في ذلك معلومات عن الآثار المالية المترتبة على البرنامج، وعن جدواه في تحسين كفاءة المنظمة وفي معالجة جملة مشاكل منها ارتفاع معدلات الشغور، وأن يقدم إليها تقريراً عن ذلك في دورتها الثالثة والستين (القرار ٢٤٤/٦١). وطلبت إلى الأمين العام أيضاً أن يقدم إليها في دورتها الثالثة والستين تقريراً عن المراحل المنفذة من سياسة تنقل الموظفين، إلى جانب توقعات تتعلق بالمراحل المتبقية المقرر تنفيذها وتقييم للمسائل الإدارية والتنظيمية ذات الصلة (القرار ٢٤٤/٦١). وقررت الجمعية، في ضوء تجربة تنقل الموظفين المنظم، أن تستعرض في دورتها الثالثة والستين مدى الامتثال للحد الزمني للبقاء في الوظيفة (القرار ٢٤٤/٦١).

٦٢ - ولم ير ممثلو الموظفين تقارير الأمين العام المتعلقة بهذه الطلبات. غير أنهم قلقون إزاء اعتزام الأمين العام تنفيذ خطة لتنقل الموظفين لا تراعي شواغل الجمعية العامة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة وممثلي الموظفين. ويبدو أن الأمين العام حريص على تنفيذ التنقل لمجرد التنقل؛ مستثيراً برأي مغلوط مفاده أن مدة شغل الشواغل المتعلقة بجميع الوظائف في المنظمة ينبغي ألا تتجاوز خمس سنوات. وأعرب عن اعتزامه تنفيذ تنقل الموظفين عن طريق الأوامر؛ وتبادل ٢٠ في المائة من الموظفين على صعيد الإدارات. وليست هناك مراعاة لعدم كفاية الوظائف المتاحة لاستيعاب التنقل الشامل الذي يرغب الأمين العام في تنفيذه. ويعرب ممثلو الموظفين عن جزعهم من أن الأمين العام يقلل أهمية الحاجة إلى الذاكرة المؤسسية أمام مكسب الحيوية التي يُزعم أن خطة التنقل تحققها.

### التخطيط لتعاقب الموظفين

٦٣ - يتسم التخطيط لتعاقب الموظفين في الأمم المتحدة بالضعف. ورغم أن مكتب إدارة الموارد البشرية تخلص من عملية اختيار الموظفين، فإنه يقوم بتخطيط الموارد البشرية عن

طريق اتفاقات الإدارة العليا وخطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية والتي تقوم بتحديد الأهداف والغايات ورصد أداء الإدارات. إلا أن وضع أهداف وغايات تتناسب مع واقع مختلف الإدارات مهمة صعبة جدا، ولا سيما في ظل الموارد المحدودة للغاية.

٦٤ - ويقوم مديرو البرامج بتعيين موظفين متخصصين لتلبية الاحتياجات الحالية في إدارتهم، وقلما يراعون أو لا يراعون على الإطلاق مجموعة الكفاءات المتاحة حاليا على نطاق المنظومة والاحتياجات المتوقعة مستقبلا. وبالإضافة إلى ذلك، يتسم النظام الحالي بطول الفترة الفاصلة بين مغادرة الموظفين المنتهية خدمتهم وقدم موظفين جدد لكي يحلوا محلهم. وبالتالي تضيع فرصة قيام الموظفين المنتهية خدمتهم بإحاطة الموظفين الوافدين وربما تدريبهم، شخصا.

٦٥ - وبالنظر إلى أن إنجاز عملية استقدام الموظفين يستغرق شهرا، إما تمتد عقود الموظفين المنتهية خدمتهم إلى ما بعد التاريخ المتوقع لانتهاؤ الخدمة أو ثُملاً الوظائف الشاغرة بموظفين مؤقتين. ويشغل الموظفون المؤقتون الوظائف، إما بتغاض ضمني أو تأييد علني، لفترات طويلة بما يكفي لاكتساب الخبرة أثناء العمل ويطالبون بأحقيتهم بالوظائف، مما يحرم المنظمة بالفعل من فرصة اجتذاب مرشحين مؤهلين وإجراء مقابلات معهم، ولا سيما من الخارج. ولا تفضي النوعية الحالية لتعاقب الموظفين في الأمم المتحدة إلى الكفاءة والتوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي.

### أثر اتحادات ورابطات الموظفين على الممارسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية

٦٦ - يتسم التأثير الرسمي لاتحادات ورابطات الموظفين على الممارسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية، من خلال الإجراءات المعمول بها، بالضعف، ويعزى ذلك إلى أوجه القصور الداخلية ضمن الاتحادات والروابط وفيما بينها، ومقاومة الأمين العام لما يُتصور أنه رغبة لدى اتحادات ورابطات الموظفين في المشاركة في إدارة المنظمة. وبدل تعزيز تمثيل الموظفين، يقوم ممثلو الأمين العام بمحاولات مقصودة وماكرة لإضعاف الآليات القائمة للتداول بين الموظفين والإدارة. ويسعون إلى التحكم في مدى ممارسة ممثلي الموظفين للسلطات المخولة إليهم ووسائلها، وقد كان نجاحهم في ذلك متفاوتا. فمثلا، نظرا لكون عرض آراء ممثلي الموظفين على الجمعية العامة يتم عن طريق مذكرة من الأمين العام، تجري محاولات لفرض الرقابة على آراء الموظفين أو منعها منعاً باتاً من الوصول إلى الجمعية.

٦٧ - والهيئات المشتركة للموظفين والإدارة ظلت دائما ذات دور استشاري تعمل بيقين يكاد يكون ثابتاً من أن الأمين العام والمعينين من جانبه يتجاهلون مشورتها دون أي عواقب. وكثيراً ما يُعلق الحوار بين الموظفين والإدارة بعدم المواظبة على عقد اجتماعات الهيئات

المشتركة للموظفين والإدارة. فمن الأمثلة أن لجنة التفاوض المشتركة، التي أنشئت في حزيران/يونيه ٢٠٠٧ مع اشتراط أن تعقد ما لا يقل عن اجتماعين كل شهرين، لم تجتمع إلا ثلاث مرات فقط، رغم طلبات اتحاد الموظفين المتكررة عقد اجتماعات لها.

٦٨ - وشهد ممثلو الموظفين أساليب تُؤلب اتحاد/رابطات الموظفين على بعضها عن طريق المحاباة، أو مجلسا للموظفين ضد قيادته. وما يتسبب في هذا هو أوجه الضعف الداخلية ضمن رابطات الموظفين واتحاداتهم. وتمثيل الموظفين الذي هو دور مخوف بالمجازفات، ولا سيما بالنسبة للموظفين ذوي العقود المحددة المدة، بقدر ما هو غير مشكور يجتذب أحيانا أفرادا ذوي دوافع خفية. كما أن المخاطر الفعلية أو المتصورة المتعلقة بأداء مهام تمثيل الموظفين تجعل ممثلي الموظفين عرضة لتأثيرات المصلحة الذاتية. وممثلو الموظفين هؤلاء هم الذين كثيرا ما يُغرر بهم لإضعاف تمثيل الموظفين.

٦٩ - ولجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة هي الآلية القائمة على صعيد الأمانة العامة المعنية بالتفاوض بين الموظفين والإدارة على المسائل المتصلة برفاه الموظفين، بما في ذلك شروط التوظيف وظروف العمل، والظروف العامة للحياة، وغيرها من السياسات المتعلقة بالموظفين. إلا أن لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة لم تف بوعودها. وأدخل الأمين العام تغييرات على تكوينها لدمج ممثلي الموظفين غير العاملين في الأمانة العامة بوصفهم أعضاء منتسبين، مما يتعارض مع البند ٨-٢ من النظام الأساسي للموظفين، وسمح لهؤلاء الأعضاء المنتسبين بإبداء آرائهم بشأن مسائل لا تؤثر عليهم. وتعقد اللجنة دورة مرة كل سنة لمدة أربعة إلى خمسة أيام. وتكاد الإدارة تصدر جميع الوثائق، ويعزى ذلك جزئيا إلى عدم امتلاك ممثلي الموظفين موارد بقدر ما تملكه الإدارة. ولا يعمم جدول الأعمال الموقت وكل وثائق العمل الأخرى على جميع الأعضاء إلا بضعة أيام قبل الموعد النهائي المنصوص عليه وهو ثلاثة أسابيع على الأقل قبل انعقاد الدورة. وبالتالي، يكون دور ممثلي الموظفين في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة بمثابة رد فعل في أفضل الأحوال، ويكون في أسوأ الأحوال بمثابة تأييد تلقائي لمقترحات الأمين العام. غير أن أهم مصدر للإحباط هو أن الاتفاقات التي يتوصل إليها في دورات لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة إما لا تنفذ بالمرة أو تنفذ بانتقائية، ترجيحاً لكفة الاتفاقات المقترحة من الإدارة. ولهذه الأسباب جميعها انسحب اتحاد موظفي الأمم المتحدة ومجلس التنسيق لموظفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف من المشاركة في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة.

٧٠ - ويعاني تمثيل الموظفين تمثيلا فعالا في هيئات مثل لجنة الخدمة المدنية الدولية واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى من محدودية الموارد اللازمة لإعداد مواقف مستفيضة بشأن المسائل

المتصلة بالمواد البشرية وغيرها من المسائل الإدارية. فمثلاً لا يملك بعض رؤساء الاتحادات واتحادات الموظفين ورابطاتهم تسريحاً دائماً أو ما يلزم من تسهيلات لأداء مهامهم. وهذه المشكلة حادة بشكل خاص بالنسبة لقيادات الرابطة الوطنية للموظفين في البعثات الميدانية.

## ثالثاً - عدم جاذبية الإطار الحالي للموارد البشرية

### التعيينات القصيرة الأجل

٧١ - يجعل الإطار الحالي للموارد البشرية من الأمم المتحدة رب عمل غير جذاب. وتستقدم الأمم المتحدة أساساً مرشحين ذوي مهارات متخصصة وفي الغالب ذوي سجلات تثبت كفاءاتهم قبل أن ينضموا إلى المنظمة. فهم مستقرون فعلاً في مجالات خبرتهم ولا ينقادون بسهولة إلى الأهداف الرفيعة المتمثلة في تنمية "خدمة مدنية دولية متعددة المهارات واسعة الخبرة يمكن الاستعانة بها في مجالات متنوعة" (A/61/255). ومن المحتمل أن لديهم اعتبارات قائمة في العمل والحياة، مما يعني أنهم يشترطون ظروف عمل توفر الاستقرار.

٧٢ - ولا تساعد قوة عمل يهيمن عليها المعينون لمدة قصيرة ولمدة محددة على تحقيق الاستقرار حتى على الساحة الوطنية؛ وهي بدلاً من ذلك تخلق شعوراً بعدم الأمن وتقوض الاستقلالية المهنية للموظفين. والسلطة المفوضة لاختيار الموظفين وتقييمهم وترقيتهم، في الإطار الحالي للموارد البشرية، يمكن أن تدفع الموظفين إلى التودد لمستخدميهم. وهي تخنق روح التجديد والإنتاجية والموضوعية عند الموظفين، وتجعلهم مترددين في تحدي المحسنين إليهم والإبلاغ عن سوء السلوك الذي قد يعاينونه. ويتحول ولاء الموظفين من الأمم المتحدة، كما هو متوخى في الميثاق، إلى المشرفين عليهم، المخولة إليهم سلطة تحديد عقودهم. ويقوض انعدام الأمن الوظيفي مبادئ الكفاءة والاستقامة والنزاهة والاستقلالية؛ ويصبح الموظفون ضعفاء أمام الضغوط الخارجية. ومن بين أولئك الضعفاء بشكل خاص الموظفون القادمون من بلدان تكون الصراحة فيها موضع استنكار من جانب السلطات ويمكن أن تؤدي إلى نتائج وخيمة. فتخوفاتهم الدفينة تتبلور عندما يتبين لهم أنهم وحدهم بعيداً عن أرض الوطن.

٧٣ - وقد تخلل هذا الخوف السريع الانتشار حتى الهيئات المشتركة للموظفين والإدارة التي أنشئت لتحديد المسائل التي تؤثر في رفاه الموظفين وتسويتها بشكل مشترك. ويتردد كثير من الموظفين في العمل في هذه الهيئات. بل إن عدداً أكبر من الموظفين لن يفكروا في الترشح لشغل المناصب الانتخابية لتمثيل زملائهم في مجلس الموظفين. وكانت هناك حالات ممثلين

للموظفين لا تحدوهم حقاً الرغبة في تمثيل ناخبهم بقدر ما تحدوهم الحاجة إلى حفظ الذات. وغالباً ما يتردد الموظفون الذين يشعرون بالظلم في رفع تظلمات إلى اتحاد الموظفين. وبعض من يقدمون تظلمات لا يريدون متابعة القضية إلى أبعد من ذلك؛ بل يقنعون بالكلام عنها ويتركونها عند ذلك الحد. وتقوم هذه القرارات على التجربة؛ وعلى ما يلاحظ من سبل مأكرة ينتهجها المشرفون مع الموظفين "الضالين". ومن بين هذه السبل الحرمان من السفر في مهام رسمية أو فرض شروط صارمة للإذن حتى بحضور الأنشطة التي تدفع تكاليفها الأطراف المضيفة؛ والحرمان من مهام العمل المجدية؛ والتأخر في تقييم المشاريع ومهام العمل؛ والاجتماع وجهاً لوجه بشكل محدود أو منعدم؛ ووضع تقارير لتقييم الأداء الإلكتروني تنتقص من أداء الموظفين؛ ورفض الإذن بنشر المقالات في المنشورات الخارجية؛ وتوفير فرص محدودة للتدريب.

٧٤ - وقد أدت سياسات تفويض المديرين سلطة الاضطلاع بمهام الموارد البشرية إلى ذاتية مفرطة في أداء تلك المهام؛ فيمكن إهمال النظام الأساسي والنظام الإداري دون أن تترتب على ذلك آثار سلبية. وهناك قدر أكبر من الذاتية وقدر أقل من المساءلة مما كان عليه الحال في السابق في أداء مهام إدارة شؤون الموظفين.

٧٥ - وللعقود القصيرة الأجل آثار شديدة الضرر قد لا تكون ظاهرة للعيان فوراً، خاصة للموظفين الجدد والمتوقعين في المستقبل. ورغم أنه يمكن الاحتجاج بأن العقود القصيرة الأجل لا تؤدي دائماً إلى البطالة، وأنها يمكن أن تستمر لعدة سنوات، فإن التكاليف الشخصية والمؤسسية يمكن أن تكون باهظة. وإلى جانب كون الموظفين الذين يحملون تأشيرة في الولايات المتحدة يشعرون بانزعاج مستمر لانعدام الأمن الوظيفي، وهم يجدون صعوبة في استئجار السكن وشراء الممتلكات والحصول على القروض وإلحاق أبنائهم بالمدارس وقضاء الأمور العادية مثل الحصول على رخصة سياقة. وتتوقف مدة تأشيرتهم على طول مدة عقودهم. وإذا طلب موظف ما العمل في بعثة لمدة تزيد عن عقده القصير الأجل، فإن عليه أن يعيد تأشيرته ويصطحب أسرته. والواقع أن العقود القصيرة الأجل تعيق تنقل الموظفين. ويشير الموظفون إلى أنهم مستعدون للمغادرة في خلال مهلة قصيرة للعمل مع المنظمة في أي مكان طالما أُمنّ لأسرهم استقرار الإقامة. ويقترح ممثلو الموظفين أنه ينبغي أن يُسمح لأفراد أسر موظفي الخدمة المدنية الدولية أن يقيموا في البلدان المضيفة خلال الفترات التي ينتدب فيها الموظفون إلى مراكز عمل أو بعثات ميدانية أخرى.

## جداول المرتبات والمزايا والاستحقاقات

٧٦ - إن مرتبات الأمم المتحدة، على عكس الفكرة السائدة بأنها عالية، هزيلة بالمقارنة مع المرتبات والمزايا المهنية المقدمة في البلدان المتقدمة النمو وفي منظمات دولية أخرى. ولئن كانت جداول مرتبات الأمم المتحدة أفضل نسبياً من جداول مرتبات معظم الدول الأعضاء، ويمكن بالتالي أن تستمر في اجتذاب أفراد أكفاء، فإنه قد يكون من الصعب لموظف فني في بلد متقدم النمو أن يغادر تعييناً دائماً في خدمة مدنية وطنية، مع ما يرافق ذلك من مزايا مهنية ومسار مهني، لقبول تعيين مؤقت في الأمم المتحدة. وإلى جانب ذلك فإن للأمم المتحدة هيكل أجور ثابتاً، بغض النظر عن مجال التخصص أو الخبرة. ولا تعكس المرتبات المخاطر التي يتعرض لها الفرد في أداء بعض المهام أو المقرنة بهذه المهام. فمرتب موظف لشؤون الاستثمار في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة مكلف بحافزة استثمار هامة مماثل لمرتب موظف ميزانية في مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات. ويمكن تصور أن الأمم المتحدة تجتذب حالياً من ذوي المهارات أقل مما تستطيع.

٧٧ - وقد يكون نظام الأجور والاستحقاقات الحالي غير مغرٍ للموظفين المنتظرين بقدر ما هو شرك يتخبط فيه الموظفون الحاليون. فمن الصعب على الموظف أن يتنبأ بزيادات المرتبات في المدى القصير في غياب نظام للأجور حسب الأداء. ويخلق الهيكل الهرمي المتصلب الترقى السريع لأن هناك في القمة عدداً أقل من الوظائف التي يمكن الترقى إليها. ومهما كان مستوى المدخلات، فإن الموظف مسلّم بتلقي الزيادات السنوية خلال الـ ٥ أو الـ ٧ أو الـ ١٠ سنوات المقبلة. وإلى جانب ذلك، يستغل نظام المعاشات التقاعدية الموظفين الذين تقل فترة دفعهم للاشتراكات عن خمسة أعوام. ويمكن أن تكون منحة التعليم، التي ترجح كفة احتياجات الأطفال الأكبر سناً، مورطة للموظفين الذين قد يريدون المغادرة ولكن لديهم أطفال في الجامعة. وبدلاً من توفير المزايا خلال الطفولة، خاصة الطفولة المبكرة، عندما يكون الوالدون في مستويات الموظفين الفنيين المبتدئين ولديهم دخل أدنى ويحتاجون إلى كثير من المساعدة في الحضانة وطلبات أخرى، فإن المنحة موجهة نحو المراهقة وسن الرشد عندما يكون دخل الوالدين في الواقع أعلى. والحقيقة أنه يمكن الاحتجاج بأن المنظمة أقل ملائمة للوالدين الشبان، وهو أمر يؤدي حتماً إلى نتائج عكسية.

## رابعاً - مقترحات الأمين العام

٧٨ - قدم الأمين العام عدة مقترحات تدريجية فيما يتعلق بإصلاح إدارة الموارد البشرية. وترد أحدث المقترحات في عدة تقارير معنونة "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1)؛ و "الاستثمار في الموارد البشرية"

(A/61/255)؛ و "إصلاح إدارة الموارد البشرية" (A/61/228 و Corr.1). وقد سبق في عام ٢٠٠٦ تقديم آراء ممثلي الموظفين بشأن المقترحات الواردة في تلك التقارير، ولو بشكل غير رسمي. وحرّم الأمين العام المساعد لمكتب إدارة الموارد البشرية آنذاك اتحاد موظفي الأمم المتحدة من فرصة تقديم آراء الموظفين إلى الجمعية العامة في وثيقة رسمية. وترفق هنا تلك الوثيقة التي يبقى محتواها صالحاً اليوم بقدر ما كان في عام ٢٠٠٦.

٧٩ - وحديثاً، في آذار/مارس ٢٠٠٨، قدمت نائبة الأمين العام إلى الأمين العام وثيقة معنونة "إدارة الموارد البشرية: توصيات للعمل". وهي تتضمن ٤٣ مخططاً مقترحاً بشأن تخطيط القوة العاملة؛ ونظام اختيار الموظفين وإدارة الشواغر؛ والامتحانات التنافسية للفئة الفنية؛ ومسؤوليات المديرين وإدارة الأداء؛ وتنقل الموظفين؛ والتدريب على التطوير الوظيفي؛ ودفع استحقاقات الموظفين؛ وشروط المعاشات التقاعدية؛ والعقود وشروط الخدمة. وتوصي بأن تنفذ الإدارات ٤٣ إجراء تحت سلطة الأمين العام؛ وستتطلب ٢٤ توصية أخرى موافقة الجمعية العامة و/أو التشاور مع الموظفين.

٨٠ - وتعتبر الوثيقة على الطابع الفوري للتنفيذ ولكنها لا تحدد أولوية للتوصيات أو تبين الروابط بينها. ولا تشير إلى الطريقة التي ستنفذ بها الإدارات الإجراءات الموصى بها وأي الأفراد سيتحملون مسؤوليتها؛ كما أنها لا تقدم تفاصيل عن الآثار المترتبة من حيث الموارد. وأشار إلى أن العديد من التوصيات ستنفذ في حدود الموارد القائمة، دون الاعتراف بأن الموارد القائمة لا تكاد تكفي للاحتياجات الحالية. وربما أن الأهم هو أن الوثيقة لا تشير إلى النتائج المنشودة أو تحدد علامات قياس التقدم المحرز.

٨١ - وتفتقر وثيقة نائبة الأمين العام إلى وضع الحوافز وتعزيز الدوافع والاعتراف بأداء الموظفين. وهي تولي أهمية محدودة للتدريب وربطه بإدارة الأداء. كذلك لا تربط تنقل الموظفين بالتدريب ولا بتخطيط الحياة المهنية وتطويرها. وتسكت على جانب من جوانب المسألة يرى ممثلو الموظفين أن من شأنه أن يحسن علاقات الموظفين وإنتاجيتهم، ألا وهو تقييم الأداء من جميع الزوايا. وليس هناك دعوة إلى سياسات استقدام موحدة، خاصة لاختيار أصحاب الوظائف الميدانية، ولا إلى دمج هياكل قوة العمل في هيكل واحد. وليس هناك أيضاً ذكر لمسؤوليات الموظفين عن مساراتهم المهنية ورفاههم، وإزاء المنظمة.

٨٢ - وكان ممثلو الموظفين يأملون أن تُعالج في وثيقة نائبة الأمين العام المسائل المثيرة للخلاف، التي حالت دون مشاركة اتحاد الموظفين في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة وهيئات الاستعراض المركزية. وأمر القراران اللذان اتخذهما الاجتماعان الاستثنائيان للموظفين في ١٦ نيسان/أبريل ٢٠٠٣ و ٢٨ حزيران/يونيه ٢٠٠٥ اتحاد الموظفين بالمشاركة

في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة وهيئات الاستعراض المركزية ”إلى أن يعهد إليها بدور معقول“. وطلب القراران إلى الأمين العام أن ينفذ الاتفاقات المتوصل إليها بشأن تحويل تعيينات الموظفين المؤهلين إلى تعيينات وظيفية دائمة.

٨٣ - ولسوء الحظ، لا تشمل الإجراءات ”الجديدة“ الموصى بها التي تدخل ضمن اختصاص الأمين العام المسألتين البارزتين. وبدلاً من ذلك، يقترح، ضمن المقترحات التي تقتضي موافقة الجمعية العامة و/أو مشاوراة الموظفين، زيادة إضعاف هيئات الاستعراض المركزية بحذف استعراضها لمعايير التقييم. ويقترح ألا تُشترط موافقة هيئات الاستعراض المركزية على إعلانات الشواغر. ولكن ليس هذا محل التعليق على مقترحات ما زالت تقتضي من الأمين العام استشارة الموظفين.

### التعيينات التعاقدية

٨٤ - اقترح الأمين العام إدخال عقود مستمرة لتحل محل العقود الدائمة. ويتعارض هذا المقترح مع المبادئ المجسدة في المادتين ١٠٠ و ١٠١ من الميثاق. وقد احتج داغ همرشولد في خطابه أمام اتحاد أوكسفورد في عام ١٩٦١ بشأن موضوع الموظف المدني الدولي في القانون والواقع بأنه ”يجوز أيضاً إدخال خطر للضغط الوطني على الموظف الدولي، بطريقة لبقّة، بواسطة شروط ومدة تعيينه“. فاستبدال العقد الدائم بعقد مستمر يغير بشكل جوهري التزامات الموظف المدني الدولي من التزام الولاء فقط للمنظمة إلى السعي إلى الحصول على رعاية كل من يؤيد استمراره في العمل. وبمس ذلك بالتراهة والولاء والاستقلالية والحياة، وهي أربعة مبادئ تشكل أساس الخدمة المدنية الدولية. وهي بهذا الشكل غير متسقة البتة مع روح الميثاق ومقاصده، الذي توخى خدمة مدنية دولية دائمة تحدد الجمعية العامة عدد أفرادها.

٨٥ - ويسعى الأمين العام إلى إرضاء الموظفين الحاليين بدفعه بأن ”هذا التغيير لن يؤثر في الموظفين الذين لديهم حالياً عقود دائمة أو يضرّ بالحقوق المكتسبة للموظفين الذين سيكون من حقهم، بحلول موعد إنفاذ التغيير، أن ينظر في منحهم تعييناً دائماً وفقاً للقواعد الحالية“ (A/62/274، الفقرة ٢٤). ويعترض ممثلو الموظفين على هذا المنظور الآتي الذي لا يراعي مصلحة الأجيال القادمة من موظفي المنظمة. فمن الواضح أن المنظمة بحاجة إلى الاحتفاظ بالذاكرة المؤسسية والمعرفة بخدمتها المدنية الأساسية، وهي تحقق هذا الهدف بمنح العقود الدائمة.

٨٦ - غير أن باقي الموظفين المعينين حالياً بعقود محددة المدة قد يستفيدون إذا مُدّدت آجال هذه الصكوك التعاقدية إلى ما لا يقل عن خمسة أعوام. فهذا سيخفف كثيراً من العبء

الإداري والمالي الذي ينطوي عليه في الوقت الحالي تحديد هذه التعيينات باستمرار، وسيوجد مجموعة من المرشحين الذين لديهم الحافز للأداء الجيد في سبيل التنافس على التعيينات الدائمة، كما أنه سيعالج المعوقات المتصلة بالتوفيق بين العمل والحياة الخاصة التي يواجهها الموظفون من جراء العقود المحددة المدة.

٨٧ - ويبدو أن اقتراح إلغاء العقود الدائمة مبني جزئياً على مفهوم خاطئ مؤداه أن العقود الدائمة تولّد عناصر خاملة. وإن وُجدت بالفعل عناصر خاملة بين الموظفين الذين يعرف عنهم ممثلو الموظفين التفاني في العمل، فإن سوء الإدارة هو المسؤول عن خلق الظروف التي تؤدي إلى اليأس وانعدام الحافز. ويبحث ممثلو الموظفين الجمعية العامة بشدّة على الإبقاء على العقود الدائمة لكي يبقى الموظفون في معزل عن التأثيرات المفسدة ولكي يعملوا في جوٍّ من راحة البال التي تساعدهم على خدمة المنظمة بإخلاص، دون خوف أو محاباة.

٨٨ - ويؤكد ممثلو الموظفين أنه إذا لزم بالفعل إلغاء العقود الدائمة فسيُتعين على الدول الأعضاء أولاً أن تعدّل المادتين ١٠٨ و ١٠٩ من الميثاق. وعدا ذلك، سينهمر على النظام الجديد لإقامة العدل سيل من القضايا الناتجة عن إلغاء العقود الدائمة. ويتوقع ممثلو الموظفين أن تتسارع أفواج من الموظفين إلى إقامة الدعاوى إذا ما ألغيت العقود الدائمة.

### تغيير النظامين الأساسيين والإداري للموظفين

٨٩ - إن المقترح الداعي إلى استحداث عقود مستمرة مصحوب باعتزام تغيير النظام الأساسي للموظفين بحيث يمكن إنهاء خدمة الموظف "في سبيل حسن سير العمل في المنظمة"، ولكن يُمنع الموظف المعني من الاعتراض على هذا الإجراء الذي يتخذه الأمين العام. وينص نظام الموظفين الأساسي الحالي على أنه يجوز للأمين العام إنهاء تعيين أحد الموظفين المعيّنين تعييناً دائماً "شريطة ألا يعترض الموظف المعني على هذا الإجراء". وكون مبررات إنهاء خدمة الموظف غير معرّفة على الإطلاق أمر من السهل جداً أن تسيء استخدامه إدارة لها سجلّ من إساءة استخدام الإجراءات. وإن في مقاومة الإدارة لوضع تعريف "للأداء المحدد" في النظام الجديد لإقامة العدل لدلالة شديدة الوضوح على اعتزام الإدارة أن تستغل هذه الصيغة للتخلص من أي موظف يجادلها في قرار تتخذه، وأن تقوم بذلك في منأى عن العقاب. ومن الأهمية بمكان أن تدفع الدول الأعضاء عن الموظفين هذه الهجمة الأخيرة وأن تطلب تعريفاً واضحاً للأسباب المؤدية إلى إنهاء تعيين موظف معيّن بأي نوع من أنواع العقود. ويبحث ممثلو الموظفين الدول الأعضاء بشدّة على أن تقاوم أي محاولة للاستعاضة عن العقود الدائمة بالعقود المستمرة فحسب، بل وإجراء أي تعديل للنظامين

الأساسي والإداري للموظفين إلى أن يتم إصلاح وتبسيط عمليات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم.

### تبسيط العقود في إطار مجموعة واحدة من القواعد

٩٠ - ثمة خلط بين مفهوم المواءمة بين شروط الخدمة ومفهوم تبسيط العقود بينما هما أمران منفصلان. ويتفق ممثلو الموظفين مع الرأي القائل بأن هناك حاجة للمواءمة بين شروط الخدمة ولكن دون التزام مع تبسيط العقود. ومن الباطل أن تُعزى عدم كفاية الأجور المدفوعة إلى اختلاف مجموعات القواعد وأنواع العقود. فمن الممكن أن تُدفع أجور كافية رغم اختلاف مجموعات القواعد.

٩١ - وقد دفع الأمين العام بحجة أنه من الضروري تبسيط الترتيبات التعاقدية بسبب صعوبة إدارتها. وقد اخترع "أمانة عامة عالمية" قيل إن احتياجها التشغيلية لا يمكن تلبيتها بالترتيبات التعاقدية الموجودة لأنها كثيفة الاستخدام لليد العاملة ومعقدة ومنعدمة الشفافية. غير أن العقود المبرمة في إطار المجموعة ١٠٠ من النظام الإداري التي سيحوّل إليها الموظفون المعينون في إطار المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠ هي نفسها مليئة بالمشاكل المماثلة. ولا يحدّد الأمين العام وجه الصعوبة الفعلية. والنظامان الإداريان للموظفين في إطار المجموعتين ١٠٠ و ٢٠٠ متطابقان، وإن اختلف النظام الخاص بالمجموعة ٣٠٠. وتنبع الصعوبة الفعلية من اختلاف مصدر التمويل.

٩٢ - وتتمثل الصعوبة الإدارية في كيفية تحويل الموظفين من المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠ إلى المجموعة ١٠٠ من النظام الإداري. ولا تسمح القواعد الحالية بنقل الموظفين المعينين في إطار عملية مختلفة وتمول تكاليفهم من الموارد الخارجة عن الميزانية إلى الوظائف الأساسية الممولة من الميزانية العادية. والتعيين في إطار المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠ مترسخ؛ حيث لا يولى القدر الكافي من العناية الواجبة للتعيين في إطار هاتين المجموعتين لعدم وجود سياسة للتعيين توفر التوجيه المطلوب.

٩٣ - وقد أسىء استخدام التعيينات في إطار المجموعة ٢٠٠ من النظام الإداري. وكما أشار الأمين العام في تقريره (A/62/274)، استُحدثت المجموعة ٢٠٠ في عام ١٩٥٤ لتغطية الأخصائيين من الموظفين الذين يعملون في مشاريع المساعدة التقنية، وذلك لتلبية الاحتياجات الخاصة لمشاريع التعاون التقني التي يُتوقع أن يكون الكثير منها قصير الأجل أو متوسطه، والتي تكون ممولة من موارد خارجة عن الميزانية (A/62/274، الفقرة ١٣). وما حدث بالفعل هو أن استشرى التمويل من خارج الميزانية بصورة شديدة التسارع فصار يطبّق حتى على الأنشطة الأساسية للأمانة العامة. والأموال الخارجة عن الميزانية عرضة

لإساءة الاستخدام والفساد لأنها تتأتى من التبرعات وربما تكون هناك شروط ضمنية تحكمها.

٩٤ - ويحدث أن يعيّن في إطار المجموعة ٢٠٠ عدد كبير من الموظفين من دول أعضاء تبرع للتمويل الخارج عن الميزانية. وبالإضافة إلى ذلك، لا يجري تمحيص الموظفين المعيّنين في إطار المجموعة ٢٠٠ من النظام الإداري بنفس درجة التأني الذي يجري به تمحيص الموظفين في إطار المجموعة ١٠٠ في وظائف ممولة من الميزانية العادية. وفي الواقع، تحوّلت المجموعتان ٢٠٠ و ٣٠٠ إلى بوابة خلفية لتعيين أشخاص لا يمكن أن يدخلوا المنظمة مباشرة بالتعيين في إطار المجموعة ١٠٠. وإلى يومنا هذا، ورغم ما أكد عليه الأمين العام في تقريره (A/62/274، الفقرة ١٤) من أنه "على مر السنين، اعتمدت أكثر فأكثر ضمانات لكفالة الشفافية والتنافس في عملية التوظيف"، لا توجد سياسة لتعيين الموظفين في إطار المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠.

٩٥ - إن ما يراه ممثلو الموظفين يحدث هو محاولة لإدخال الموظفين الذين لم يلتحقوا عن طريق عملية التعيين الطبيعية، ولكن تكونت لديهم مع ذلك سنوات من الخبرة، إلى التيار الرئيسي الذي هو المجموعة ١٠٠، مع ما يصاحب ذلك من آثار على الروح المعنوية وعلى الميزانية. وينبغي قبل النظر في تبسيط العقود أن يتم الإصلاح الشامل والتبسيط لنظام اختيار الموظفين الحالي المعرض للفساد. وبعد أن يتم إصلاح نظام اختيار الموظفين وتبسيطه، ينبغي أن تتاح للموظفين العاملين حالياً في إطار المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠ الفرصة للتقدم للتعيين في إطار المجموعة ١٠٠؛ لا أن يُنقلوا إلى هذه المجموعة بمجرد تحويل عقودهم.

٩٦ - ويدفع الأمين العام بأن المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠ صممتا لتموّل من الموارد الخارجة عن الميزانية؛ ولكن لم يعد هناك ربط واضح بين طبيعة المهام ومددها وأسلوب التمويل. وربما طُمس هذا الارتباط، ولكن مصدر التمويل لم يتغير. وفي هذا الصدد، ينبغي النظر في تبسيط العقود إما في سياق تبسيط جميع مصادر التمويل أو بالتوازي معه، وهو ما سيقتضي تحويل التمويل الخارج عن الميزانية إلى تمويل من الميزانية العادية.

٩٧ - والتوزيع الجغرافي والجنساني للموظفين المعيّنين في إطار المجموعتين ٢٠٠ و ٣٠٠ من النظام الإداري غير معروف. كما لم يبيّن ما سيحدثه التبسيط المقترح للعقود من أثر على نسبة الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي. وليس بوسع المرء سوى افتراض أن نسبة الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي ستزيد في ضوء زيادة عدد الموظفين المعيّنين بعقود المجموعة ١٠٠، غير أنه من الضروري معرفة نوايا الأمين العام في هذا الصدد.

## إطار إدارة المواهب الجديد وعملية التعيين على أساس قوائم المرشحين

٩٨ - اقترح الأمين العام وضع "إطار جديد لإدارة المواهب" يكون من عناصره الهامة التوسع في استخدام قوائم المرشحين (A/63/285). واقتراحات الأمين العام لا تولي عناية كافية لتحسين إدارة المواهب الموجودة بالفعل بينما تسهب في تناول مسألة الإسراع بالتعيين بواسطة قوائم المرشحين المفروزين سلفاً. وستستند عملية التعيين على أساس قوائم المرشحين إلى تخطيط استراتيجي للقوة العاملة. غير أنه بينما يقدّم وصف للنظام القائم على قوائم المرشحين بشيء من التفصيل، فإن عناصر التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة مبهمة، وخاصة فيما يتصل بالإجراءات والإدارة.

٩٩ - وقد أعرب ممثلو الموظفين فيما سبق عن آرائهم في استخدام قوائم المرشحين (انظر المرفق، الفقرات ٤٠-٤٥). ويكرر ممثلو الموظفين التأكيد على أن تقارير الأمين العام التي تعدّد مزايا هذه القوائم (بما فيها التقرير الأخير، A/61/228 و Corr.1) قد أغفلت الإفصاح عن العدد الفعلي للموظفين الذين وقع عليهم الاختيار عن طريق القوائم؛ فمن المعروف على نطاق واسع في الأمانة العامة أن نظام القوائم بكل بساطة لا يؤدي غرضه المنشود.

١٠٠ - وتثير المقترحات الجديدة المتعلقة باستخدام القوائم المزيد من المخاوف، بما في ذلك التفرد وكذلك تضائل دور هيئات الاستعراض المركزية. وقد ذكر أنه "سيتم شغل الوظيفة الشاغرة استناداً إلى قائمة المرشحين المختارين مسبقاً لهذه الفئة والرتبة الوظيفية فقط". وسيتعين على المرشح أن يكون مسجلاً في القائمة لكي يُنظر في تعيينه؛ أما أولئك الذين لم يحالفهم الحظ في إدراج أسمائهم في القائمة فإنهم سيُسبّعون بالتأكيد.

١٠١ - ويعترض ممثلو الموظفين على استمرار تآكل الضوابط والموازن في إدارة الموارد البشرية، وكذلك الاقتراح الداعي إلى تقليص الفترة الحالية للإعلان عن الشواغر الفردية من ٦٠ إلى ٣٠ يوماً. ويشير تقرير الأمين العام إلى أن هيئات الاستعراض المركزية لن يكون عليها أن تستعرض معايير التقييم قبل نشر إعلانات الشواغر في ضوء "التجربة الإيجابية في السنوات الأخيرة باعتماد النبذات العامة عن الوظائف"، والتي لا يُعرف حجمها (انظر A/63/285، الفقرتان ١٤ و ١٩). ويساور ممثلي الموظفين القلق لأن دور هيئات الاستعراض المركزية سيتقلص مرة أخرى ليقصر على "إقرار" المرشحين الذين يجتازون الفحص الأولي والذين قُيِّمت مؤهلاتهم أفرقة خبراء مختصين في الميادين ذات الصلة (انظر A/63/285، الفقرة ١٩). ويعتبر ممثلو الموظفين إضافة طبقة أفرقة الخبراء هذه ازدواجية في المهام؛ فمن الممكن تكليف الهيئات المركزية بهذه المهمة كما سبق أن قامت به هيئات التعيين قبل عام ٢٠٠٢. وفيما يتعلق بالاقتراح الداعي إلى تخفيض الفترة الحالية للإعلان عن الشواغر

الفردية، فلا مبرر له في ضوء استحداث القائمة المقسمة إلى فترات ومجموعة من المرشحين المختارين.

١٠٢ - وربما لن يفي بالغرض توقُّع أن تخفّض القوائم المقترحة التأخيرات الحاصلة في التوظيف وأن تختصر الوقت المطلوب لشغل أي وظيفة شاغرة. وببساطة ستتحوّل فترة الانتظار لشغل الشواغر من عملية التوظيف الفعلية إلى فترة انتظار سلبية تظل فيها أسماء المرشحين في القائمة. وعلاوة على ذلك، من المفترض أن يكون المرشحون متاحين لفترات غير محدودة قد تصل إلى خمس سنوات. وفي عالم تحوّل إلى العولمة ويشهد فيه التنافس على المواهب، من غير المرجح أن ينتظر المرشح الجيد كل هذا الوقت. وقد أُشير إلى أن المرشحين سيتم الاتصال بهم بصورة دورية خلال "فترة وجود أسمائهم في القائمة" للتأكد من استمرار توافرهم واهتمامهم بالوظيفة. وسيطلب هذا الأمر قدراً كبيراً من الموارد، وهذا الأمر غير معقول خصوصاً وأنه سيُسمح للمرشح بتقديم طلبات ترشيحه لعدة وظائف عامة.

### التنقل

١٠٣ - يرحب ممثلو الموظفين بالفائدة التي ستضاف إلى المسيرة المهنية للموظفين بفضل سياسة تنقل موضوعة على النحو السليم، غير أنه ينبغي أن تكون طوعية لا إلزامية أو واجبة. وينبغي استحداث نظام من الحوافز الإيجابية، يشمل الحوافز المالية والترقيات بدلاً من عناصر "التنقل الإلزامي" القسرية والعقابية التي يُنظر فيها حالياً. وينبغي أن يقتصر تنفيذ أي مخطط للتنقل بضمان حياة مهنية للموظفين، وبالتحديد إعادة العمل بالعقود الدائمة. كما ينبغي أن يرتبط بالتدريب والتخطيط الوظيفي حتى حين تُؤخذ في الاعتبار قضايا التوازن بين العمل والحياة.

١٠٤ - وقد بيّنت الجمعية العامة أن الغرض من تعزيز التنقل هو تحسين فعالية المنظمة وتعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم. غير أن تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم يتطلب ما هو أكثر من التنقل؛ ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق التدريب أو الجمع بين التدريب والتنقل ولكن ليس من خلال التنقل لوحده. وعلاوة على ذلك، فإن بناء فعالية أي منظمة أو تحسينها كثيراً ما يتعارض مباشرة مع زيادة الكفاءة. وهذا من المؤسف جانب سلبي لتحقيق النتائج المثلى كما أُشير إليه في نظرية فيشر الأساسية: "بقدر ما يصبح الكائن الحي أكثر تكيفاً، بقدر ما تقل قدرته على التكيف مع أي تغيير جديد".

١٠٥ - وفي الظروف الحالية التي يعين فيها المديرون موظفين لإنجاز البرامج على النحو الأمثل، فإن همهم في المقام الأول هو جعل إداراتهم/شعبهم ووحداتهم أكثر كفاءة في ما عمله. لذلك، فإن اختيار المرشحين على خلاف مع الهدف المتوخى على صعيد المنظمة،

على الرغم من النبذات العامة عن الوظائف. وستتطلب أي سياسة تنقل تتسم بالفعالية والكفاءة بناء توافق واسع في الآراء فيما بين مختلف مجموعات المصالح. وكل ما يفعله مخطط التنقل هو أنه يلهمي عن الدعوة الأوسع نطاقاً إلى تجديد نظام اختيار الموظفين المعيب، والذي ليس موحداً ولكن مصممه يريدون الجمع بين أمور غير متناسبة عبر التنقل الإلزامي، تشجعهم في ذلك النبذات العامة عن الوظائف التي تتأثر بسهولة بالحسوبة عند استقدام الموظفين والتنسيب والتنقل.

١٠٦ - والنتيجة غير المقصودة من مخطط التنقل الحالي ونظام اختيار الموظفين الحالي برمته هي التخفيف من كفاءة الموظفين المعيّنين؛ وتحويل الموظفين المتخصصين إلى موظفين ذوي معارف عامة. غير أن مسيرة التاريخ تملي التحوّل من الاستعانة بذوي المعارف العامة إلى الاستعانة بالمتخصصين. ومع ذلك، فإن مديري الموارد البشرية في الأمم المتحدة قد اختاروا السير ضد مجرى التاريخ، أي قلب نظرية تقسيم العمل رأساً على عقب.

١٠٧ - ويساور ممثلي الموظفين القلق إزاء عدم وجود ضمانات كافية ونظام عدل داخلي يتسم بالفعالية والاستقلالية لضمان عدم إساءة استخدام التنقل لغرض فصل الموظفين عن الخدمة، ولا سيما الموظفين من ذوي العقود التي تتيح قدراً قليلاً من الأمان مثل التعيينات المحددة المدة.

١٠٨ - وينبغي قبل مواصلة تنفيذ مخطط التنقل انتظار صدور التقارير المطلوبة من الأمين العام في قرار الجمعية العامة ٢٤٤/٦١ (الجزء الرابع، الفقرات ٥-٧)، ولكن بصفة خاصة إرساء النظام المستقل الجديد لإقامة العدل.

### إدارة الموارد البشرية والنظام الجديد لإقامة العدل

١٠٩ - يجري حالياً تطبيق النظام الجديد لإقامة العدل. ويتصور ممثلو الموظفين أن يوفر هذا النظام الجديد ما يلزم من الضوابط والموازن الأساسية لإدارة الموارد البشرية. غير أن ممثلي الموظفين، بمن فيهم ممثلون آخرون ينضوون تحت لواء اتحاد الأمم المتحدة للموظفين المدنيين الدوليين<sup>(٤)</sup>، تساورهم مخاوف شديدة بشأن نطاق النظام الجديد؛ واختصاص نظام العدل الرسمي ووظائفه؛ والتدابير الانتقالية ودور مجلس العدل الداخلي. وهناك أيضاً مخاوف بشأن تطبيق النظام الجديد، وخاصة عملية اختيار أعضاء مجلس العدل الداخلي وأمين المظالم.

(٤) أنشئ اتحاد الأمم المتحدة للموظفين المدنيين الدوليين في المقر (نيويورك) في ٧ أيار/مايو ٢٠٠٧. ويضم اتحاد موظفي الأمم المتحدة؛ ومجلس موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ ومجلس التنسيق لموظفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف؛ واتحاد الموظفين الميدانيين؛ ورابطات الموظفين الوطنية في البعثات الميدانية.

## نطاق النظام الجديد لإقامة العدل

١١٠ - يساور ممثلي الموظفين القلق من استبعاد الأفراد من غير الموظفين من نطاق النظام الجديد. وما دام هؤلاء يتفاعلون مع "الموظفين"، فإنه من الممكن تصور حدوث حالات تحتم عليهم المثل أمام محكمة الأمم المتحدة للمنازعات والمحكمة الإدارية للأمم المتحدة بصفتهم مدعى عليهم. كما أنه من غير المعقول الإشارة إلى استبعاد بعض الأشخاص منه مثل المتطوعين والخبراء في مهمة لأنهم لا يتلقون مرتبات أو ليسوا معيّنين لشغل وظيفة مقابل أجر (انظر A/62/782، الفقرتان ٢٣ و ٣٣). وفي هذا الصدد، سيكون اقتراح الأمين العام الداعي إلى إنشاء آليات بديلة لحل المنازعات لغير الموظفين اقتراحاً غير عملي ومكلفاً لأنه سيضيف نظاماً موازياً.

١١١ - والمتدربون هم ربما أكثر الأشخاص ضعفاً في أي منظمة لأن نجاحهم يعتمد بالأساس على مهمتهم أو على من يوجههم. فهم بحاجة إلى الحماية في النظام الجديد لإقامة العدل. أما في البعثات الميدانية، فالعمال بأجور يومية (المعروفون أيضاً باسم العمال العرضيين اليوميين) هم أكثر من يُساء إليه من الموظفين. ففي بعثات مثل بعثة منظمة الأمم المتحدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية وبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا، لا يزال العديد من العمال العرضيين اليوميين يعملون في ظل هذه الظروف لسنوات منذ إنشاء البعثتين، وهذا مخالف لقرارات الجمعية العامة. لذا ينبغي أن يشمل النظام الجديد العمال العرضيين اليوميين إلى أن ينتفي وجه استخدامهم، كما أشار إلى ذلك الأمين العام.

١١٢ - وتسري مجموعة مستقلة من القواعد على الموظفين العاملين في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، وهي قواعد تتعارض أحياناً مع نظامي موظفي الأمم المتحدة الإداري والأساسي. واقتراح الأمين العام الداعي إلى أن تتولى محكمة الاستئناف التابعة للأمم المتحدة الفصل في منازعات الموظفين العاملين في صندوق المعاشات التقاعدية يزيد في انتشار هذه الحالة، وذلك على حساب الزملاء العاملين في الصندوق. وينبغي أن تدخل تسوية المنازعات في الصندوق ضمن اختصاص محكمة الأمم المتحدة للمنازعات. وفي هذا الصدد، فإن النظام الأساسي لموظفي الصندوق يجب أن يكون منسجماً مع النظام الأساسي في الأمانة العامة.

## اختصاصات نظام العدالة الرسمي ووظائفه

١١٣ - ترد مقترحات الأمين العام بشأن اختصاصات نظام العدالة الرسمي الجديد ووظائفه في مشروع النظامين الأساسيين لمحكمة الأمم المتحدة للمنازعات ومحكمة الاستئناف التابعة للأمم المتحدة، المرفقين بتقريره الذي تتضمنه الوثيقة A/62/782. وقد أصدرت اللجنة

المخصصة لإقامة العدل في الأمم المتحدة تقريرها عن الموضوع (A/63/55). وأوصت بأن "تنشئ اللجنة السادسة فريق عمل بهدف وضع الصيغة النهائية لمداولاتها بشأن مشروع النظامين الأساسيين لمحكمة الأمم المتحدة للمنازعات ومحكمة الاستئناف التابعة للأمم المتحدة، وذلك من باب الأولوية".

١١٤ - وطلب ممثلو الموظفين إلى الجمعية العامة تقديم التسهيلات لكي يستعرض مجلس العدل الداخلي مشروع النظامين الأساسيين لمحكمة الأمم المتحدة للمنازعات ومحكمة الأمم المتحدة للاستئناف، آخذة في الاعتبار أن جوانب إدارة الموارد البشرية يمكن أن تدخل ضمن اختصاصات نظام العدالة الرسمي ووظائفه. وسيتقدم مجلس العدل الداخلي بعد ذلك بتوصيات خبرائه إلى الجمعية العامة بشأن اختصاصات نظام العدالة الرسمي.

#### التدابير الانتقالية

١١٥ - يؤكد الأمين العام أنه على الرغم من الجهود الدؤوبة المبذولة، من المحتمل أن يكون هناك تصاعد في القضايا الجديدة وكم كبير من القضايا المتأخرة المتراكمة، المعروضة على المحكمة الإدارية للأمم المتحدة، والتي لن يتسنى البت فيها بحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨. ويشير إلى أن هذه الطفرة ستتطلب اتخاذ تدابير استثنائية مؤقتة لضمان تمكين النظام الجديد من أداء وظيفته دون أن يتأثر بمخلفات النظام القديم. وتشمل التدابير المقترحة إذن الجمعية العامة بدفع أتعاب عن جميع الأحكام الصادرة في عام ٢٠٠٨ بمبلغ مقترح قدره ١٠٠٠ دولار لكل حكم تمت صياغته و ٢٥٠ دولار للمشاركة في هيئة المحكمة؛ وتعزيز محكمة الأمم المتحدة للمنازعات بإضافة ثلاثة قضاة مخصصين لزيادة قدراتها خلال عام ٢٠٠٩. ويخشى ممثلو الموظفين نهج دفع أجور لأعضاء المحاكم الإدارية على أساس كل قضية على حدة، ولا يُعزى ذلك إلى أن هذا النهج سيشكل سابقة وستنجم عن تداعيات، بقدر ما يعزى إلى القول المأثور 'العجلة في العدالة بمثابة دفن للعدل'. فالعجلة في العدالة ستحرم الموظفين من فوائد إصلاحات نظام العدالة.

١١٦ - ويلاحظ ممثلو الموظفين أنه على الرغم من بذل قصارى الجهود، فإن الأمين العام لم يعالج سبب التصاعد الوشيك في القضايا الجديدة، الذي هو سوء إدارة وظائف الموارد البشرية. ومن الجائز أنه إذا أدخل الأمين العام بعض التحسينات في مجال إدارة الموارد البشرية، فإنه سيفرج بذلك عن قدر هام من الموارد لمعالجة القضايا المتراكمة.

١١٧ - وهناك أيضا حاجة إلى توضيح كيفية تطبيق النظام الأساسي للنظام الجديد وقواعده على القضايا القديمة، إذا أُريد فعلا تمكين النظام الجديد من أداء وظيفته دون أن يتأثر بمخلفات النظام القديم. ويبدو أن الأمين العام يقترح البت في القضايا الحالية إلى النظام

الجديد لإقامة العدل وفقا للنظام الأساسي للمحكمة الإدارية للأمم المتحدة (A/62/782)،  
الفقرة ٨٤).

#### دور مجلس العدل الداخلي

١١٨ - يشعر ممثلو الموظفين بقلق بالغ إزاء استقلالية نظام العدل الجديد. فمن المفترض أن يكون مجلس العدل الداخلي الضامن لاستقلالية وخبرة النظام المتوخى والذي تم إصلاحه. وقد تدخل الأمين العام في ترشيح ممثل الموظفين في مجلس العدل الداخلي واقترح إضعاف دور هذا المجلس. وقام بصياغة النظامين الأساسيين اللذين يود عرضهما على الجمعية العامة دون أن يتجشم من باب اللياقة عناء تقديمهما إلى مجلس العدل الداخلي لاستعراضهما. ويحث ممثلو الموظفين الجمعية العامة على أن تمكن مجلس العدل الداخلي المستقل حقاً من أداء دوره، على النحو المنصوص عليه في الفقرة ٣٦ (د) من قرار الجمعية العامة ٢٢٨/٦٢، وذلك لكي يتسنى له تقديم وجهات نظره بشأن مشروع النظامين الأساسيين، ولا سيما فيما يتعلق بمسائل الاختصاصات المتصلة بإدارة الموارد البشرية، دون أي تدخل من جانب الأمين العام.

#### تنفيذ النظام الجديد لإقامة العدل

١١٩ - انتقص الأمين العام وكبار معاونيه من الاستقلالية في عملية اختيار أعضاء مجلس العدل الداخلي بالتدخل في تسمية ممثل الموظفين والحقوق المرموق الذي يختاره أعضاء المجلس. وقد قررت الجمعية العامة في قرارها ٢٦١/٦١ أن تنشئ نظاماً جديداً لإقامة العدل يتسم بالاستقلالية والشفافية والمهنية وكفاية الموارد واللامركزية. وفي هذا الصدد، قررت الجمعية في قرارها ٢٢٨/٦٢ أن تنشئ مجلساً للعدل الداخلي من خمسة أعضاء يتألف من ممثل للموظفين وممثل للإدارة واثنين من الحقوقيين الخارجيين المرموقين يعين أحدهما الموظفون وتعين الإدارة الثاني، ويرأسه حقوقي مرموق يختاره الأعضاء الأربعة الآخرون بتوافق الآراء. وكان الغرض من إنشاء مجلس العدل الداخلي هو إيجاد هيئة مستقلة تكفل الاستقلالية والاقتدار المهني والمساءلة في نظام إقامة العدل.

١٢٠ - ويرى ممثلو الموظفين أن ضمان استقلالية مجلس العدل الداخلي منذ بداية نشأته، يقتضي ألا يؤثر تضارب مصالح الطرفين، وهما الموظفون والإدارة، في اختيار أعضاء المجلس. وقد طلبت الجمعية العامة من الأمين العام أن يقدم مقترحات للعملية تنطبق على اختيار أعضاء مجلس العدل الداخلي والقضاة (الفقرة ٣٢ من القرار ٢٦١/٦١). انظر أيضاً الفقرة ٤٨ من الوثيقة A/61/815). وكان ينبغي، من الناحية المثلى، أن يتولى فريق مستقل بحث كل

التفاصيل التي طُلبت إلى الأمين العام. غير أن تقرير الأمين العام المتعلق بإقامة العدل (A/62/294) لم يُحدد كيف سيجري تسمية أعضاء مجلس العدل الداخلي.

١٢١ - وعوضاً عن ذلك، دعت نائبة الأمين العام نائب رئيس لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة إلى تقديم إسمي الموظف والحقوقى الخارجى اللذين يختارهما الموظفون ليكونا ممثلينهم في مجلس العدل الداخلي تحت رعاية "فريق اتصال" تنشئه هذه اللجنة. واحتج اتحاد الموظفين لدى الأمين العام على استخدام آلية لجنة التنسيق لتسمية أعضاء مجلس العدل الداخلي لأن هذه اللجنة، علاوة على كونها هيئة مشتركة بين الموظفين والإدارة، لا تضم كل الموظفين المشمولين بالنظام الجديد لإقامة العدل. (الفقرة ٧ من قرار الجمعية العامة ٢٢٨/٦٢). واستخدام آلية لجنة التنسيق في هذا الصدد ينتقص من حقوق الموظفين غير الممثلين في لجنة التنسيق.

١٢٢ - وقام ممثلو الموظفين، تحت رعاية اتحاد موظفي الأمم المتحدة المدنيين الدوليين، بتسمية ممثلين اثنين في مجلس العدل الداخلي وبإبلاغ اسميهما إلى الأمين العام. وقد اندهش ممثلو الموظفين من الإعلان - في موقع iSeek - أن "الأمين العام قد وافق على تعيين أربعة أعضاء في مجلس العدل الداخلي الجديد" لا يضمون اسما من الاسمين اللذين رُفعا إلى الأمين العام. وعندئذ طعن المرشح التي لم يتم اختياره في قرار الأمين العام من خلال آلية العدل القائمة، لكن الأمين العام يزعم أن قراره بالموافقة على تعيين أعضاء مجلس العدل الداخلي ليس قرارا إداريا يمكن الطعن فيه.

١٢٣ - وقدم ممثلو الموظفين أيضا احتجاجا رسميا إلى الأمين العام بشأن عملية اختيار أمين المظالم، التي قامت بها نائبة الأمين العام دون أخذ رأي ممثلي الموظفين. وعلاوة على ذلك، فإن تعيين الأمين العام لشخص متورط في دخائل الأمور منذ وقت طويل، وكان يعمل في نظام العدل الذي فقد مصداقيته، في مجلس العدل الداخلي، يثير الشكوك في موضوعية واستقلالية مجلس العدل الداخلي والنظام الجديد لإقامة العدل.

١٢٤ - ويرجو ممثلو الموظفين من الجمعية العامة أن تتكرم باستعراض ودراسة الشوط الذي قُطع حتى الآن من عملية تنفيذ النظام الجديد لإقامة العدل وتأثيره المحتمل على إدارة الموارد البشرية. وكان بود ممثلي الموظفين أن يتمكنوا من طمأنة زملائهم إلى أن بوسعهم أن يثقوا بجميع جوانب تنفيذ النظام الجديد لإقامة العدل. غير أنهم لا يستطيعون ذلك للأسف في ضوء الملاحظات السابقة.

## اختيار أمين المظالم الجديد

١٢٥ - تولى نائبة الأمين العام اختيار أمين المظالم دون أخذ رأي ممثلي الموظفين من اتحاد موظفي الأمم المتحدة. وكان قادة اتحاد الموظفين قد اجتمعوا في وقت أسبق مع نائبة الأمين العام وأكدوا لها على حتمية أن يشارك اتحاد الموظفين في اختيار هذا المسؤول الهام. وفي ٨ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨، اتصلت نائبة الأمين العام هاتفياً برئيس اتحاد موظفي الأمم المتحدة لإبلاغه بالاختيار الذي جرى توطاً لأمين المظالم الجديد. وبادر رئيس اتحاد الموظفين على الفور، في رسالة فورية أرسلها إلى نائبة الأمين العام، بتقديم احتجاج رسمي على عملية الاختيار. وبعد ذلك، عقدت وكالة الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية آنذاك اجتماعاً مع قادة اتحاد الموظفين في ٢٠ شباط/فبراير ٢٠٠٨ لإيجاد مخرج بشأن اختيار أمين المظالم الجديد.

١٢٦ - وفي ذلك الاجتماع، كرر قادة اتحاد الموظفين الاحتجاجات المقدمة إلى نائبة الأمين العام، ولا سيما إخضاع عملية الاختيار لآلية لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة التي لا تغطي جميع الموظفين الذين سيتأثرون بالنظام الجديد لإقامة العدل. وذكر قادة الاتحاد أن من الخطأ استبعاد اتحاد موظفين يمثل عدداً كبيراً، إن لم يكن العدد الأكبر، من الموظفين الذين يندرجون في نطاق النظام الجديد لإقامة العدل. ومما قد يقوض أيضاً ثقة الموظفين بدور أمين المظالم، أن يتم اختيار أمين المظالم الجديد، الذي يوجد مقره في نيويورك، دون مشاركة موظفي نيويورك. وأشار قادة اتحاد الموظفين إلى أن من الخطأ اختيار أمين مظالم جديد - سيعمل ضمن إطار النظام الجديد لإقامة العدل - على أساس الاختصاصات القديمة. ومن الخطأ علاوة على ذلك الشروع في عملية اختيار أمين المظالم الجديد في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧، بينما الجمعية العامة تنظر في نظام جديد لإقامة العدل. وأعرب قادة اتحاد الموظفين عن تحسبهم من حالات تقع فيها أخطاء ومشكلات مقبلة ترتبط بدور أمين المظالم أو تنجم عن دوره ويمكن أن تعزى إلى عملية الاختيار وما يقترن بذلك من عزوف متزايد عن الاستعانة بالعنصر غير الرسمي من النظام الجديد لإقامة العدل. وأكد قادة اتحاد الموظفين على ضرورة أداء المهمة بشكل سليم منذ البداية، وطالبوا صرف النظر عن هذا التعيين وإعادة العملية بأكملها من جديد استناداً إلى اختصاصات تتسق مع النظام الجديد لإقامة العدل، وإشراك ممثلي جميع الموظفين الذين سيغطيهم النظام الجديد.

١٢٧ - وأعربت وكالة الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية آنذاك عن رغبتها في معرفة الآليات الأخرى التي يمكن أن تستخدمها الإدارة لإدراج جميع اتحادات ورابطات الموظفين في العملية. وطلبت إلى قادة اتحاد الموظفين أن يلتقوا مع الشخص الذي ينظر في تعيينه في

منصب أمين المظالم، الأمر الذي رفضوه. وأوضحت وكالة الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية آنذاك أنه سيكون من الصعب بدء العملية مرة أخرى لأن ذلك سيؤدي إلى تأخيرات في تنفيذ قرار الجمعية العامة. وقالت إنها ستنتقل شواغل واعتراض ومقترحات قادة اتحاد الموظفين إلى الأمين العام. غير أن الأمين العام أعلن في ١٤ آذار/مارس ٢٠٠٨، تعيين أمين المظالم الجديد للأمم المتحدة، برتبة أمين عام مساعد. وأصدر اتحاد الموظفين بياناً صحفياً في ٢٠ آذار/مارس ٢٠٠٨، اعترض فيه على عملية التعيين المشوبة بالخطأ.

١٢٨ - ويقول الأمين العام الآن بأنه ”في اختيار أمين المظالم الجديد ... أنشئت لجنة اختيار تتألف من ممثلين عن الموظفين وعن الإدارة فضلاً عن أمناء للمظالم من الخارج“ (الفقرة ٨ من الوثيقة A/63/283). وهذا زعم يشكك في صحة تقرير الأمين العام.

## خامسا - التوصيات

١٢٩ - يبين الحشد السابق من مشاكل الموارد البشرية ضرورة تحديد إطار إدارة الموارد البشرية بأكمله، من أجل مواءمة طموحات الموظفين مع أهداف المنظمة والمطالب الملقاة على عاتقها.

### التوصية ١

إنشاء فريق معني بإعادة تصميم إدارة الموارد البشرية وتنميتها

١٣٠ - ينبغي أن تفعل الجمعية العامة لإدارة الموارد البشرية ما فعلته لنظام العدل الداخلي. وينبغي لها أن تطلب إلى الأمين العام إنشاء فريق مستقل لإعادة تصميم إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

### التوصية ٢

العودة إلى تحويل العقود إلى عقود دائمة

١٣١ - في غضون ذلك، يجب أن يتحرر الموظفون من القيد الناشئ عن النظام الحالي لاختيار الموظفين بالعودة إلى تحويل العقود المحددة الأجل إلى عقود دائمة، مما يتفق مع الميثاق. وينبغي أن يتحرر الموظفون من التأثيرات السياسية وغيرها؛ ومن الحاجة إلى الفوز بحظوة رؤسائهم.

### التوصية ٣

#### استعراض دور هيئات الاستعراض المركزية

١٣٢ - ينبغي جعل دور هيئات الاستعراض المركزية ماثلاً لدور فريق الاستعراض الرفيع المستوى (انظر الأمر الإداري ST/AI/392). فالإجراءات التي يتبعها فريق الاستعراض الرفيع المستوى لدى شغل مناصب من رتبة مدير (مد-٢) إجراءات واسعة النطاق بالقياس إلى الوظائف الحالية لهيئات الاستعراض المركزية. فهي تتضمن الضوابط والموازن الضرورية التي تفتقر إليها اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية. ومن ذلك مثلاً أن من مسؤولية فريق الاستعراض الرفيع المستوى التأكد من إيلاء الاهتمام الواجب لجميع المرشحين المؤهلين. ويُدعى رئيس الإدارة المعنية أو المكتب المعني إلى تقديم عرض أمام فريق الاستعراض الرفيع المستوى. وبعد المداولة، يعد فريق الاستعراض الرفيع المستوى قائمة قصيرة بجميع المرشحين المؤهلين تأهيلاً كاملاً مرتبة بالتسلسل ويقدمها إلى الأمين العام لاتخاذ قرار نهائي بشأنها. وإذا لم تتضمن الأسماء المقدمة من فريق الاستعراض اسم المرشح الذي أوصت به الإدارة المعنية أو المكتب المعني، تحال توصيات الفريق، مشفوعة بآراء رئيس الإدارة أو المكتب، إلى الأمين العام لاتخاذ قرار بشأنها.

١٣٣ - وهناك حاجة إلى تجميع مهام إدارة الموارد البشرية تحت سقف واحد وتزويدها بموارد كافية من الموظفين والمعدات. وبالنظر إلى حجم الموارد والأصول المنوط بمكتب الموارد البشرية أن يديرها فإن هذا التجميع ينبغي أن ينفذ في إطار إدارة مستقلة لإدارة شؤون الموارد البشرية وتنميتها. وينبغي النظر في الاستعانة بمرشحين مؤهلين من وكالة مستقلة تُعنى بالفرز الأولي. وينبغي أن تقتصر عملية التوظيف المقترحة المستندة إلى القوائم على المرشحين الداخليين، حتى وإن كان قد تم وضع نهج مستند إلى القوائم يجرب لمدة سنتين لاختيار المرشحين الخارجيين.

### التوصية ٤

#### عملية استقدام شفافة تستند إلى الأهلية

١٣٤ - إذا أرادت الأمم المتحدة أن تتوافر لها قوة عاملة متنوعة الكفاءات، فينبغي أن تكون عملية استقدام الموظفين موضوعية ومستندة إلى الأهلية؛ وينبغي تحقيق التكامل بين هياكل القوة العاملة وإعادة تشكيلها؛ وينبغي استثمار موارد وفيرة في التدريب. وينبغي أن تكون عملية استقدام الموظفين لشغل وظائف مؤقتة صارمة تماماً كما هي حال الاستقدام لشغل وظائف لأجل طويل باعتبار أن الغالبية العظمى من الموظفين المستقدمين لشغل وظائف مؤقتة ينتهي بهم الأمر إلى البقاء لفترة أطول في الوظائف التي شغلوها. وينبغي أن يتوافر للأمم

المتحدة جناح تدريبي مزود بموارد وافية يساعد على الارتقاء بمهارات الموظفين المتوائمة مع عالم دائم التغير. وبمقدور جامعة الأمم المتحدة، وعلى الأخص كلية موظفي الأمم المتحدة، الاضطلاع بمهمة التدريب، لكن كلية موظفي الأمم المتحدة لا تكف عن تأكيد أن "رؤيتها لن تتحقق إلا عندما يُعترف بأنها مورد هام ونفيس وبارز لأسرة برامج الأمم المتحدة وصناديقها ووكالاتها يركز على إصلاح الأمم المتحدة وعلى المجالات الأخرى التي تتسم بالأولوية للمنظومة بأسرها".

١٣٥ - وينبغي ربط برامج التدريب بإدارة الأداء والتطوير الوظيفي. وينبغي مطالبة الموظفين بالوفاء بمعايير مرجعية مقررّة ضمن آجال زمنية نظامية ليصبحوا مؤهلين للمكافأة والتقدم الوظيفي والاستحقاقات والفوائد. وينبغي مطالبة كل إدارة بأن تخصص في كل فترة سنتين اعتمادات لأنشطة التدريب.

١٣٦ - وينبغي استعراض المرتبات لكي تعبر عن المخاطر والمسؤوليات المتنوعة التي ينطوي عليها أداء بعض الوظائف. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لنظام مستند إلى الأهلية يكافئ أصحاب الأداء الرفيع أن يشجع السلوك الجدير بالمكافأة، ويحسن الكفاءة، ويعزز جودة الإنتاج. وبمقدور المكافآت على الأداء والعلاوات في المرتبات التي تواكب تكلفة المعيشة أن تجتذب وتستبقي القوة العاملة المؤهلة. ويمكن على سبيل المثال أن يتلقى الموظفون الذين يحصلون على تقدير لا يقل عن "كثيرا ما يتجاوز توقعات الأداء" زيادة تساوي الأجر والتسويات ذات الصلة المدفوعين على نطاق المنظومة بالإضافة إلى علاوات أو مكافآت تستند إلى الأداء.

## التوصية ٥

### الضوابط والموازن في إدارة الأداء

١٣٧ - يمكن تعزيز العمل الجماعي والمساءلة المتبادلة وتقليل العمل على تحقيق أغراض متعارضة، من خلال تطبيق نظام للتقييم من جميع الاتجاهات. ويستطيع الموظفون الأقدمون والمشرفون تلقي استعراضات غفلة من التوقيع من نظرائهم ومرؤوسيه. ويجب أن تحظر بشكل قاطع ممارسات التوزيع القسري لتقديرات تقييم الأداء. وينبغي دمج الضوابط والموازن في نظام تقييم الأداء. ويمكن استعراض تقديرات تقييم الأداء التي يحصل عليها موظف من الرئيس المسؤول الأول على يد مجموعة من المديرين غير المشاركين في الإشراف المباشر على أداء ذلك الموظف، رهنا برضاه وموافقة الإدارة التي يعمل فيها.

## التوصية ٦

### إنشاء هيكل جديد موحد لقوة العمل

١٣٨ - اقترح ممثلو الموظفين إنشاء هيكل جديد موحد لقوة العمل وتقسيمه إلى ثلاث مجموعات وظيفية، على النحو التالي: مجموعة إشرافية؛ ومجموعة مهنية؛ ومجموعة معنية بالدعم التقني والإداري. ومن شأن إدماج فئتي الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة والفئات ذات الصلة في هيكل واحد والجمع بين الرتب والدرجات في نطاقات أجناس موسعة، أن يوائم قوة العمل في الأمم المتحدة مع المتطلبات والتوقعات المرتبطة من قوة عمل حديثة، ويكسب المنظمة قدرة تنافسية تمكنها من اجتذاب موظفين موهوبين ذوي مهارات.

١٣٩ - وعلى الرغم من أن إدماج هيكل قوة العمل في نطاقات أجناس موحدة قد يؤدي إلى اقتصار الترقيات على ترقية واحدة أو اثنتين طوال فترة الحياة المهنية، فإنه يتيح - عند اقترانه ببرامج تدريبية - فرصا لترقية الموظفين الذين لا يتطلعون إلى تبوء مراكز قيادية. ويتعين استحداث آليات مكافأة ونظم تقدير بديلة للتعويض عن فقدان الترقية بالرتبة والدرجة وعن زوال التقدير المستبدل بنطاقات الأجناس الموسعة. ويحتمل أن تكون لنطاقات الأجناس الموسعة تكاليف أخرى لم تحدد بعد. وعليه يقترح ممثلو الموظفين إنشاء برنامج تجريبي لفترة زمنية محدودة يشمل إدارات أو مجالات برامج مختارة.

## التوصية ٧

### رفع سن التقاعد

١٤٠ - نظرا إلى الأعداد الكبيرة من الموظفين الذين يتوقع تقاعدهم (انظر الوثيقة A/62/628) وإلى أن سن التقاعد الإلزامي لا تنطبق على كبار المسؤولين من درجة الأمين العام المساعد فما فوقها، بما في ذلك الأمين العام نفسه، يطلب ممثلو الموظفين جددا من الجمعية العامة رفع سن التقاعد إلى ٦٦ عاما على الأقل، بدون المساس بحق من يرغبون في التقاعد في سن الـ ٦٠ أو الـ ٦٢ عاما. ويمارس مديرو البرامج بالفعل، بصورة روتينية ولكن على نحو انتقائي، إعادة تعيين المتقاعدين و/أو استبقاء الموظفين الموشكين على التقاعد لأسباب متفاوتة<sup>(٥)</sup>. ولا شك في أن القلق بشأن هذه المسألة أدى إلى إثارة حفيظة الموظفين

(٥) جرى استبقاء ٢٧٢ موظفا إلى ما بعد سن التقاعد الإلزامية، خلال فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، وهو رقم يفوق عدد الموظفين الذين جرى استبقاؤهم خلال فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، البالغ ٢٢٢ موظفا. وبلغ عدد المتقاعدين الذين أعيد تعيينهم في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ٩٧٩ فردا، أي ما يقارب ضعف عدد المتقاعدين الذين جرى تعيينهم خلال فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (٤٨٨). يضاف إلى هذا ٢٣٢ موظفا سابقا في سن ٦٠ سنة أو أكثر أعيد تعيينهم بعد أن اختاروا قبول تسوية انسحاب.

ضد إعادة تعيين المتقاعدين أو تمديد عقود الموظفين الموشكين على التقاعد إلى ما بعد سن التقاعد الإلزامية. إلا أن هذا الإحساس ضد المتقاعدين والموشكين على التقاعد يجافي الواقع. فهو لا يأخذ في الحسبان سن بداية الخدمة؛ ومدة الاشتراك في صندوق المعاشات التقاعدية ومتطلباتها؛ وازدياد متوسط العمر المتوقع بعد سن الستين، ومقارنة سن التقاعد فيما بين الدول الأعضاء، بما في ذلك البلد المتخذ أساساً للمقارنة؛ والوقت الذي يتطلبه انتقال الذاكرة المؤسسية إلى الموظفين الجدد، في ظل عدم وجود تخطيط فعلي لتعاقب الموظفين.

١٤١ - وغالبا ما تستقدم الأمم المتحدة مرشحين ذوي مهارات متخصصة، يحمل معظمهم درجات علمية عليا أو يملكون سجل إنجازات مثبت قبل انضمامهم إلى المنظمة. ويقلل التقدم النسبي لأعمارهم عند الالتحاق بالعمل مدة اشتراكهم في صندوق المعاشات التقاعدية، ويحد من فرص وصولهم إلى فئات مرتبات تقاعدية أعلى، نظرا إلى أن تقاعدهم الباكر في سن ٦٠ أو ٦٢ عاما يطيل الفترة التي يتلقون عنها معاشات تقاعدية من الصندوق. لذا قد يلجأ مديرو البرامج إلى استبقاء بعض الموشكين على التقاعد لأسباب إنسانية، كي يتمكنوا من زيادة مدة خدمتهم التي يدفعون عنها اشتراكات في الصندوق؛ أو إكمال السنوات العشر المطلوبة للحصول على التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة؛ أو السنوات الخمسة عشر المشترطة للحصول على إذن الإقامة الدائمة في الولايات المتحدة الأمريكية. غير أنه توجد حالات كثيرة تكون الحاجة فيها ماسة لبقاء هذه الفئة من الموظفين بسبب ما لديهم من ذاكرة مؤسسية لا تقدر بثمن. بيد أن الأمم المتحدة تخلفت عن كثير من الدول الأعضاء التي رفعت سن التقاعد، بعد أن أخذت في الاعتبار الزيادة في العمر المتوقع والوفورات التي يحققها تأجيل بدء صرف المعاشات التقاعدية. ولا تقل سن التقاعد الإلزامية أو القانونية (أي السن الرسمية التي تُمنح بموجبها استحقاقات تقاعدية كاملة) عن ٦٥ عاما في الولايات المتحدة وفي أكثر من نصف دول أوروبا وأمريكا الجنوبية.

١٤٢ - وحقق رفع سن التقاعد من ٦٠ إلى ٦٢ عاما في عام ١٩٩٠، وفورات بملايين الدولارات في العام لصندوق المعاشات التقاعدية، وفقا لبيانات الصندوق، وهي وفورات يتكرر تحقيقها عاما بعد عام. ومن شأن رفع سن التقاعد العادية أن يؤدي إلى نتائج إيجابية في المجال الاكتواري لصندوق المعاشات التقاعدية، وسيؤدي دون شك إلى تحقيق وفورات إضافية كبيرة نظرا إلى أن الصندوق سيستمر في استلام اشتراكات الموظفين الذين يختارون البقاء في الخدمة إلى ما بعد سن ٦٠ أو ٦٢ عاما؛ ومن ناحية أخرى ستقل الفترة التي تصرف عنها استحقاقات التقاعد.

١٤٣ - وفي ما يتعلق بمواطني الولايات المتحدة المقيمين الدائمين فيها العاملين في الأمم المتحدة، يعني التقاعد في سن ٦٢ عاما توقع تداعيات في المجالين المالي والصحي لمدة لا تقل

عن ثلاث سنوات. إذ أنهم لن يحصلوا على الاستحقاقات الكاملة للضمان الاجتماعي بسبب أن سن التقاعد الحالية في الولايات المتحدة تبلغ ٦٦ عاما. وهم لا يستحقون أيضا الحصول على تأمين الرعاية الصحية (Medicare) قبل بلوغهم ٦٥ عاما من العمر. وقد تنطبق حالات مشابهة على موظفي الأمم المتحدة المنتمين إلى بلدان أخرى قد تكون سن التقاعد الإلزامية فيها أكثر من ٦٢ عاما. وعلاوة على ذلك، يلحق إجبار الموظفين على التقاعد في سن ٦٠ أو ٦٢ عاما ضيرا كبيرا بهم بسبب اختصار مدة خدمتهم المدفوع عنها اشتراكات، ومن ثم حصولهم على فئات معاشات تقاعدية أدنى. وبالمقابل، قد يصعب على المتقاعدين الحصول على وظيفة جديدة في سن ٦٢ عاما، وبخاصة في البلد الأم التي يكون الموظف قد انقطع عنها لفترة طويلة.

## التوصية ٨

### برنامج تبادل الموظفين

١٤٤ - يمثل إنشاء برنامج لتبادل الموظفين لفترات محدودة فيما بين وكالات الأمم المتحدة وإداراتها، وتوسيع برنامج إجازات التفرغ، ضربين من التدابير الكفيلة بترقية المهارات ورفع الروح المعنوية للموظفين وتفعيل أفضل الممارسات، حال اقتراحهما بنقاط مرجعية لقياس التقدم وتدعيمهما برسم مسارات التقدم الوظيفي.

## التوصية ٩

### الإشادة بإنجازات الموظفين وتحفيزهم

١٤٥ - فيما يختص بسعادة الموظفين وما يترتب عليها من زيادة في الإنتاجية وتحسين في النوعية، يتعين على الأمم المتحدة استحداث آليات للإشادة بإنجازات الموظفين الذين يثبتون أن لديهم قدرات متميزة في المجال القيادي ومجالات الابتكار وتحسين الأداء ومهارات التعامل مع الآخرين والحضور للعمل. مثال ذلك، أن لفترة من قبيل نشر أسماء الموظفين الذين يسهمون في الإنجازات المذكورة، والموظفين الذين يحصلون على جوائز الخدمة الطويلة، يدخل السرور في النفوس بلا استثناء.

١٤٦ - وينبغي ألا يتعدى نظام الاستحقاقات كونه نظاما للاستحقاقات فحسب؛ وألا يؤثر على سلوك الموظفين بصورة لا تخدم مصلحتهم ولا مصلحة المنظمة. وينبغي أن تصاغ الاستحقاقات والفوائد بحيث تمنح الموظفين مجالا كافيا لاختيار مسارات تطوّرهم الوظيفي وتحقيق التوازن بين شواغلهم الحياتية والمسائل التي تخص العمل. إذ ليس من المستحسن في شيء مثلا، حرمان الوالدين اللذين يعولان أطفالا صغارا من علاوة الطفل؛ كما أن اقتصار منحة التعليم على المستوى الجامعي وتخصيصها فقط لأطفال الموظفين الذين

لا يزالون في الخدمة أمر ملفت للنظر. إذ يمكن مثلاً إتاحة خيار الحصول على منحة التعليم في المرحلة قبل المدرسية بدلاً عن المرحلة الجامعية؛ أو إعطاء منحة تعليم جزئية عند انتهاء خدمة الموظف بعد إكمال عدد محدد من السنوات.

## التوصية ١٠

### مواءمة شروط الخدمة

١٤٧ - يوافق ممثلو الموظفين على أنه تجب مواءمة شروط الخدمة بشكل فوري. فمن غير المعقول أن تتفاوت جداول التعويضات والفوائد والاستحقاقات فيما بين الموظفين الذين يؤدون مهام ذات طبيعة متشابهة. وأسوأ من ذلك اقتطاع أجور الموظفين الذين يعملون في ظروف ميدانية صعبة فقط بسبب الاختلاف في مصادر تمويل المهام التي يؤدونها. وعلى الرغم من نبل مقصد تبسيط العقود فإنه يتعين إرجاء ذلك إلى حين وضع سياسة موحدة لاستقدام الموظفين واستعراض التأثير الذي قد يترتب على عملية التبسيط في ما يتعلق بمصادر التمويل والوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وفي غضون ذلك، يتعين منح الموظفين الذين تندرج عقودهم في إطار المجموعة ٢٠٠ والمجموعة ٣٠٠ من النظام الإداري للموظفين أولوية شغل الوظائف الخاضعة للمجموعة ١٠٠ التي تشغر.

## التوصية ١١

### الأهمية الحاسمة لاختيار كبار المسؤولين

١٤٨ - يفيد ما لاحظته وحدة التفتيش المشتركة بأن الثقافة والرؤى الإدارية في الأمم المتحدة لن تتحسن ما لم يعاد النظر في شروط اختيار كبار المسؤولين وصلاحياتهم، وبخاصة على مستوى الرتبة مد-٢، علاوة على تحسين السياسات والطرأق المتعلقة بتعيينهم، (انظر الوثيقة JIU/REP/2000/3). ويرجح أن يراعي الموظفون الذين يتمتعون بشبه حماية سياسية رغبات أرباب نعمتهم. لذا، يتعين أن يستند استقدام كبار الموظفين إلى الكفاءة المثبتة في المجالات ذات الصلة، دون المساس بالتوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. ويمكن إشراك الموظفين الذين يسعى المرشحون للوظائف العليا إلى الإشراف عليهم في تقييم هؤلاء المرشحين، ودعوة المرشحين إلى تقديم عروض هؤلاء الموظفين. وهناك حاجة أيضاً إلى تحقيق التوازن بين استقدام كبار الموظفين من داخل المنظومة واستقدامهم من مصادر خارجية. فمن شأن وجود برنامج جيد التصميم لتخطيط تعاقب الموظفين أن يعين في التعرف على المرشحين الداخليين. ويمكن احتواء التأثير السياسي على اختيار كبار الموظفين من خلال إنشاء لجنة معنية باختيار هؤلاء الموظفين.

## التوصية ١٢

### استعراض العلاقات بين الموظفين والإدارة

١٤٩ - لا بدّ من استعراض آليات العلاقات بين الموظفين والإدارة من أجل معالجة ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسائل المتصلة برفاه الموظفين، بما في ذلك شروط الخدمة وظروف الحياة العامة. إذ أن الآلية الحالية المعمول بها على مستوى الأمانة العامة مشكّلة على نحو غير قانوني، فضلاً عن أنها آيلة إلى الزوال. وبدأت تظهر بالفعل دلائل تشير إلى أن لجنة التفاوض المشتركة ليست سوى مهزلة. ويطلب الموظفون إشراكهم، انطلاقاً من القاعدة صعوداً، في صياغة السياسات التي تؤثر عليهم؛ ويطالبون بالالتزام بالنظامين الأساسيين والإداري للموظفين وإنفاذهما؛ وتنفيذ الاتفاقات التي جرى التوصل إليها؛ وبإلزام جميع الموظفين بتحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم. وما يؤسف له هو أن نظرة التعالي التي تُرَقَّب الإدارة بها ممثلي الموظفين لا تزال سائدة.

## سادساً - الخلاصة

- ١٥٠ - هناك محاولات لترشيد الأمم المتحدة؛ لتعمل ككيان واحد. وهو مفهوم نبيل لكنه يتجاهل الميثاق الذي ينص على وجود أجهزة مستقلة، لكنها غير حصرية. ويتجاهل أيضاً، حقائق التمويل التي تتطلب النظر فيها بجدية.
- ١٥١ - لقد تردد على مسامع ممثلي الاتحاد كثيراً أن الأمم المتحدة تواجه تحديات جديدة تتطلب موظفين متعددي القدرات والمهارات، ومستعدين للعمل في أي مكان في خلال مهلة قصيرة. ولكننا لا نسمع شيئاً عما ستفعله المنظمة من أجل رفاه موظفيها وظروف عملهم. ولا مجال للشك في رغبة الموظفين في العمل في خدمة المنظمة، فقد غادروا بلدانهم الأم للعمل في أماكن بعيدة، بل أن بعضهم قد فقد حياته في سبيل خدمة المنظمة.
- ١٥٢ - ينبغي على كبار موظفي المنظمة أن يطبقوا بالفعل، تأكيدهم مراراً وتكراراً أن الموظفين هم أهم ثروة لديها. فالموظفون يستحقون أولاً وقبل كل شيء أن يعاملوا بوصفهم بشراً، ذوي بكرامة. وهناك حد لتحمل الموظف لإساءة استخدام السلطة التقديرية؛ ولعدم الأمن الناجم عن القيود، والعقود قصيرة الأجل؛ والقيود التي يفرضها البلد المضيف على حياته وعمله؛ وأن يصبح الموظف عديم الفائدة. ويدعو ممثلو الموظفين إلى اتباع نهج جديد في إدارة الموارد البشرية في الأمم المتحدة بحيث يجتذب أفضل المرشحين، ويتعهد بهم بالرعاية، ويعترف بهم ويكافئهم على النحو المناسب. ويدعو ممثلو الموظفين إلى استعراض الاتفاقات مع البلد المضيف كي يشعر الموظفون بالترحيب ويعيشوا حياتهم على نحو كامل.

## المرفق

## إدارة الموارد البشرية

### آراء ممثلي موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة

[ ١١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ ]

موجز

يقدم هذا التقرير آراء عبر عنها اتحاد موظفي الأمم المتحدة بشأن اقتراحات الإصلاح الواردة في تقارير الأمين العام المعنونة "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1)؛ و "الاستثمار في الموارد البشرية" (A/61/255)؛ و "إصلاح إدارة الموارد البشرية" (A/61/228 و Corr.1).

ويقدم التقرير أيضا تقييما شاملا للحالة الراهنة للعلاقات بين الموظفين والإدارة داخل مقر الأمم المتحدة.

ويضع توصيات محددة بشأن مسائل الموارد البشرية، بما فيها التوظيف، وتنقل الموظفين، والتطوير الوظيفي، والجنسانية والتوزيع الجغرافي، والترتيبات التعاقدية، ومواءمة شروط الخدمة، فضلا عن الاستعانة بمصادر خارجية وترك الموظفين المبكر للخدمة مقابل عَوَض.

يعالج جزء كبير من التقرير والتوصيات الواردة فيه إصلاح نظام إقامة العدل والمساءلة.

## المحتويات

## الصفحة

|    |       |                                                                        |
|----|-------|------------------------------------------------------------------------|
| ٥٣ | ..... | أولا - مقدمة                                                           |
| ٥٣ | ..... | ثانيا - تقييم الإطار التشاوري بين الموظفين والإدارة                    |
| ٥٧ | ..... | ثالثا - نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل                                |
| ٥٨ | ..... | رابعا - نظام انتقاء الموظفين                                           |
| ٥٨ | ..... | معلومات أساسية                                                         |
| ٥٩ | ..... | هيئة الاستعراض المركزية                                                |
| ٦١ | ..... | توصيات الموظفين                                                        |
| ٦١ | ..... | خامسا - آراء الموظفين بشأن مقترحات الأمين العام لإصلاح الموارد البشرية |
| ٦١ | ..... | المقترح ١: الاستقدام والتنسيب والترقية                                 |
| ٦٣ | ..... | المقترح ٢: التنقل                                                      |
| ٦٦ | ..... | المقترح ٣: تنمية قدرات الموظفين ودعم التطور الوظيفي                    |
| ٦٧ | ..... | المقترح ٤: الترتيبات التعاقدية ومواءمة شروط الخدمة                     |
| ٦٩ | ..... | المقترح ١١: خيارات جديدة للاستعانة بمصادر مختلفة                       |
| ٧٠ | ..... | المقترح ٢٢: عروض ترك الموظف للخدمة مقابل تعويض                         |
| ٧١ | ..... | سادسا - مسائل أخرى في مجال الموارد البشرية                             |
| ٧١ | ..... | المساءلة                                                               |
| ٧٢ | ..... | توصيات الموظفين                                                        |
| ٧٣ | ..... | الأهداف المتعلقة بالتوزيع الجنساني والجغرافي                           |
| ٧٣ | ..... | توصيات الموظفين                                                        |
| ٧٣ | ..... | شروط الخدمة                                                            |
| ٧٣ | ..... | توصية الموظفين                                                         |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ٧٤ | استخدام المتقاعدين والاستشاريين .....      |
| ٧٤ | توصية الموظفين .....                       |
| ٧٤ | المسائل المتعلقة بالمعاشات التقاعدية ..... |
| ٧٥ | توصيات الموظفين .....                      |
| ٧٥ | سابعاً - الخلاصة .....                     |

## أولا - مقدمة

- ١ - يكتسي الإصلاح الشامل والحقيقي لإدارة الموارد البشرية أهمية قصوى لضمان فعالية الأمم المتحدة وكفاءتها لتلبي على نحو أفضل توقعات الدول الأعضاء والمجتمع الدولي بأسره.
- ٢ - ويستند النجاح في تنفيذ إصلاح شامل للأمانة العامة للأمم المتحدة، وبوجه خاص إصلاح إدارة الموارد البشرية، إلى حد كبير، على دعم ومشاركة جميع الجهات الفاعلة - الدول الأعضاء، والإدارة، والموظفون على نحو فعال.
- ٣ - ولا يوفر المناخ والثقافة المؤسسية السائدين حاليا في المنظمة أي أساس بُناء لتحقيق الأهداف والأولويات الطموحة في إطار إصلاح إدارة الموارد البشرية. ويُضعف عدم الثقة وسوء الفهم المتبادلان العلاقة بين الموظفين والإدارة. وأصبحت الهياكل، والآليات والإجراءات الحالية التي ينبغي أن تتيح إجراء مشاورات ذات مصداقية بين الموظفين والإدارة، بالية، وبلا جدوى وكثيرا ما يساء استغلالها. وليس هناك أي نظام داخلي فعال لإقامة العدل ويتمتع بالقدرة على الاستجابة لاحتياجات وشواغل موظفي الأمم المتحدة وفي نفس الوقت يحمي مصالحهم. وعلاوة على ذلك، لا توجد في الأمانة العامة للأمم المتحدة آليات وأدوات يُعتمد بها لإنفاذ وتعزيز المساءلة.
- ٤ - واستجابة للرؤية التي عرضها الأمين العام في تقريره المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1)، يقدم هذا التقرير اقتراحات محددة بشأن مسائل الموارد البشرية بما فيها التوظيف، وتنقل الموظفين، والتطوير الوظيفي، والجنسانية والتوزيع الجغرافي، والترتيبات التعاقدية، ومواءمة شروط الخدمة، والاستعانة بمصادر خارجية وترك الموظفين المبكر للخدمة مقابل عِوض فضلا عن إصلاح نظام إقامة العدل والمساءلة. ومن أجل وضع هذه التوصيات في السياق الصحيح، يقيّم هذا التقرير أيضا حالة العلاقات القائمة حاليا بين الموظفين والإدارة داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة.

## ثانيا - تقييم الإطار التشاوري بين الموظفين والإدارة

- ٥ - يؤمن اتحاد موظفي الأمم المتحدة إيماننا راسخا أن المشاركة الكاملة والنشطة لممثلي الموظفين في صياغة السياسات والإجراءات التي تؤثر على الموظفين ورفاههم تعود بالفائدة على المنظمة بأسرها. ويتيح التعاون المحدي بين الموظفين والإدارة داخل مختلف الهيئات الرسمية وغير الرسمية، في المراحل الأولى لصياغة السياسات، إطارا مفيدا يتيح للموظفين فرصة

التعبير عن آرائهم وشواغلهم فضلاً عن عرض اقتراحاتهم وتوضيح مواطن سوء الفهم قبل اتخاذ قرارات نهائية بهذا الشأن.

٦ - ولا يتيح الإطار الحالي للتنسيق بين الموظفين والإدارة، بما فيه لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة أي دور مجد لممثلي الموظفين وبالتالي لا يُوجد أساساً ذا مصداقية تقوم عليه المشاورات بين الموظفين والإدارة.

٧ - وفقاً للقاعدة ٢/١٠٨ من النظام الإداري لموظفي الأمم المتحدة، تعتبر لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة الآلية المشتركة بين الموظفين والإدارة على مستوى الأمانة العامة، والغرض منها أن تكون آلية للتفاوض بحسن نية بين ممثلي الموظفين والإدارة على نطاق الأمانة العامة. ويتمثل دورها، في جملة أمور، في التوصل إلى اتفاق بشأن التوصيات المقدمة إلى الأمين العام بشأن السياسات والإجراءات المتعلقة بمسائل الأمانة العامة، على كامل نطاقها، في مجالي العلاقات بين الموظفين والإدارة ومسائل رفاه الموظفين بصفة عامة، ورصد تنفيذ الاتفاقات التي يتم التوصل إليها. وتتألف عضويتها، ضمن آخرين، من تسعة أشخاص من رتب عالية مناسبة يمثلون الإدارة<sup>(٣)</sup>.

٨ - وقبل أكثر من خمس سنوات من انعقاد دورة لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في عام ٢٠٠٢ تم التوصل إلى العديد من الاتفاقات. بيد أن تنفيذها كان انتقائياً ولصالح المسائل التي تقترحها الإدارة. وقد ظلت الاتفاقات المتعلقة باتخاذ إجراءات اقترحها ممثلو الموظفين ووقع عليها الأمين العام لسنوات عديدة دون تنفيذ و/أو نفذت جزئياً.

٩ - وقد انتقصت الإدارة من أهمية آلية لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة نفسها لإبطال فعاليتها. ويشكك ممثلو الموظفين في الأهمية التي توليها الإدارة للجنة، ولا سيما عندما يكون ممثلو الموظفين، وفقاً لاختصاصات اللجنة، من أعلى مستوى بينما لا يكون ممثلو الإدارة كذلك. ومنذ عام ١٩٩٨، كانت جميع بنود جدول أعمال اللجنة تقريباً تشمل بنداً إما بشأن تنقيح اختصاصاتها أو بشأن عدم احترام الآلية نفسها.

١٠ - لقد كان الانتقاص من أهمية آلية لجنة التنسيق وعدم تنفيذ الاتفاقات التي تم التوصل إليها هما المسؤولان إلى حد كبير عن انسحاب اتحاد الموظفين من المشاركة في لجنة التنسيق، تأسيساً على القرار الذي اتخذته عموم الموظفين في ١٦ نيسان/أبريل ٢٠٠٣. وحذت حذوه جميع مراكز العمل الأخرى.

(أ) ST/SGB/2002/15.

١١ - وفي الوقت الذي أُتخذ فيه قرار الانسحاب من اللجنة، كان الاتحاد قد حدد ١٢٧ اتفاقاً عالمياً مع لجنة التنسيق لم تنفذها الإدارة. وبعد انسحاب الموظفين من اللجنة، طلبت جمعية لجنة التنسيق للنقابات والرابطات الدولية لموظفي منظومة الأمم المتحدة<sup>(ب)</sup> المعقودة في بيروت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤ إلى الأمين العام أن ينشئ فريق اتصال عملاً بأحكام الفقرة ١٠-١ من نشرة الأمين العام (ST/SGB/2002/15). وقرر فريق الاتصال أن ١٣ اتفاقاً فقط تم تنفيذها جزئياً أو هي قيد التنفيذ.

١٢ - وعلى الرغم من الانسحاب من اللجنة، واصل ممثلو الموظفين في نيويورك المشاركة في اللجنة الاستشارية المشتركة. ومع ذلك، فقد تغلغلت الصعوبات المتعلقة بتنفيذ اتفاقات لجنة التنسيق أيضاً في اللجنة الاستشارية، ولم يكن ذلك من قبيل المصادفة، بل بموجب الحكم الوارد في المادة ١٠-٢ من نشرة الأمين العام ST/SGB/2002/15 التي تنص على أن "تستعرض اللجان الاستشارية المحلية وترصد في مراكز عملها تنفيذ القرارات استناداً إلى توصيات لجنة التنسيق...". ويتجلى عدم فعالية اللجنة الاستشارية المشتركة في سجلها للعامين الماضيين، وهي الفترة التي لم يتم خلالها التوصل إلى أي اتفاق بشأن المسائل الفنية.

١٣ - وفي آذار/مارس ٢٠٠٦ أصدر الأمين العام تقريراً بعنوان "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1)، الذي حدد فيه تدابير للإصلاح التي لو صدر بها تشريع، فستؤثر على الموظفين تأثيراً ليس له مثيل من قبل. واجتمع مجلس الموظفين بنيويورك بعد وقت قصير من ذلك بالأمين العام وأعرب عن شواغله أنه كان ينبغي عليه، نظراً لتأثيرها المتوقع على الموظفين، أن يتشاور مع ممثلي الموظفين قبل إصدار تقريره. وقد اعترف الأمين العام علناً في اجتماعاته بممثلي مجلس الموظفين وبعموم الموظفين أنه لم تتم مشاورة الموظفين بالفعل.

١٤ - وفي حين بُذلت جهود قليلة لمعالجة الشواغل المشروعة للموظفين التي أدت إلى انسحابهم من لجنة التنسيق بين عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٥، عقب إصدار تقرير الأمين العام (A/60/692 و Corr.1)، وجدت الإدارة فجأة أن لا مناص من إعادة انعقاد لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة. ومما يجدر ذكره أن الإدارة لم تسع إلى حل القضايا الأساسية التي أدت إلى انسحاب الموظفين من لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، بل سعت عوضاً عن ذلك إلى استغلال آلية هذه اللجنة لدفع التقرير قدماً على وجه السرعة. ولم تشرك الإدارة ممثلي

(ب) لجنة التنسيق عبارة عن اتحاد يتألف من نقابات وراابطات موظفي منظومة الأمم المتحدة الملتزمة بمناخ للتعاون البناء لإتاحة تمثيل منصف وفعال للموظفين الأعضاء في تلك الاتحادات والرابطات علي جميع المستويات. وهي تمثل بصفة أولية مصالحهم داخل الهيئات المشتركة بين الوكالات التي تصدر قرارات وتوصيات بشأن شروط العمل.

الموظفين المنتخبين في العملية؛ واختارت تخطيطهم والقيام بحملة إعلامية مكثفة واجتماعات عامة بعموم الموظفين، في شتى مراكز العمل، للترويج لتدابير الإصلاح التي أعلنها الأمين العام.

١٥ - وفي ٧ حزيران/يونيه ٢٠٠٦، وقبل انعقاد الدورة السابعة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، اجتمعت القيادة المنتخبة حديثاً لاتحاد موظفي الأمم المتحدة بالأمين العام وطلبت إليه، كبادرة حسن نية، النظر في تنفيذ أكثر الاتفاقات أهمية والتي تم التوصل إليها في الدورة السادسة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، المعقودة في عام ٢٠٠٢، والتي لم تنفذ بعد.

١٦ - وبعد ذلك تلقى اتحاد الموظفين رسالة خطية من نائبة الأمين العام مؤرخة ١٢ حزيران/يونيه ٢٠٠٦ أكدت فيها مجدداً عدم موافقة الأمين العام على تنفيذ الاتفاقات غير المنفذة التي تم التوصل إليها في الدورة السادسة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، ولكنها أشارت إلى أنه سينظر في تنفيذ تلك الاتفاقات إن أوصت لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة مجدداً في دورتها السابعة والعشرين بتنفيذها. ولم يتح توقيت رد نائبة الأمين العام مهلة كافية للاتحاد للدعوة إلى عقد اجتماع عام للموظفين، حسب مقتضى نظامه الأساسي قبل انعقاد الدورة السابعة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في ١٩ حزيران/يونيه ٢٠٠٦. وشكك الاتحاد في ضرورة مبررات إعادة فتح اتفاقات تم التوصل إليها بحسن نية في الدورة السادسة والعشرين للجنة التنسيق ووافق عليها الأمين العام. ويفسر اتحاد الموظفين هذا على أنه محاولة لإجبار الاتحاد على حضور الدورة السابعة والعشرين للجنة التنسيق، التي ستقتصر على مناقشة اقتراحات الأمين العام المتعلقة بالإصلاح.

١٧ - وعلى الرغم من أن مشاركة اتحاد الموظفين في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة لا تزال معلقة، فإن الاتحاد واصل إقامة علاقات أفضل بين الموظفين والإدارة، ولا سيما عندما قررت الجمعية العامة أن يعين الأمين العام فريقاً مستقلاً من الخبراء من خارج المنظمة للنظر في إعادة تصميم نظام إقامة العدل في الأمم المتحدة (القرار ٥٩/٢٨٣).

١٨ - وشارك اتحاد الموظفين في ترشيح خبراء لعضوية الفريق المعني بإعادة تصميم نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل الذي أنشأه الأمين العام في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦. وكلف الاتحاد فريقه الخاص من الخبراء باستعراض نظام إقامة العدل داخل الأمم المتحدة وتقديم توصيات من أجل إصلاح ذلك النظام إلى لجنة إعادة التصميم.

## توصيات الموظفين

١٩ - قد ترغب اللجنة الخامسة في أن تنظر في الطلب إلى الأمين العام أن يعيد تصميم آلية العلاقة بين الموظفين والإدارة كي تتماشى مع ممارسات إدارة الأعمال الحديثة وتغيير الثقافة المؤسسية للعلاقات بين الإدارة والموظفين.

## ثالثاً - نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل

٢٠ - في تموز/يوليه ٢٠٠٦، قدم الفريق المعني بإعادة تصميم نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل إلى الأمين العام تقريره عن نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل، الذي صدر بوصفه الوثيقة A/61/205. ورأى الفريق أنه "لا يمكن القيام بإصلاح فعال للأمم المتحدة دون نظام عدل داخلي يتسم بالكفاءة والاستقلالية وتتوفر له الموارد ليصون حقوق الموظفين ويكفل فعالية مساءلة المديرين والموظفين" (الفقرة الثالثة من الموجز).

٢١ - وأيد اتحاد موظفي الأمم المتحدة والأغلبية الساحقة للموظفين الأعضاء في لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة في ما بعد، تحت رعاية لجنة التنسيق للنقابات والروابط المستقلة لموظفي منظومة الأمم المتحدة تقرير الفريق المعني بإعادة التصميم وما ورد فيه من توصيات. ومع ذلك، فقد أشار الأمين العام إلى أن دورة استثنائية للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة ستعقد للنظر في توصيات الفريق (A/61/228، الفقرة ٢١٣ ب). والقصد من عقد مثل هذه الدورة يبعث على الارتياح الشديد بسبب تأييد لجنة التنسيق للاتحادات والنقابات والروابط المستقلة لموظفي منظومة الأمم المتحدة للتقرير المقدم من الفريق المعني بإعادة التصميم. ويخشى اتحاد الموظفين أن يكون قصد الإدارة من وراء ذلك هو استخدام الدورة الاستثنائية للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة لإفراغ توصيات الفريق من مضمونها.

٢٢ - ويحث اتحاد الموظفين الجمعية العامة ولجانها ذات الصلة على الإسراع في تطبيق نظام العدل الداخلي الجديد الذي اقترحه الفريق المعني بإعادة تصميم النظام. فبدون نظام العدل هذا، سيتعذر إصلاح هذه المنظمة بصورة فعالة على غرار ما حدث في الماضي.

٢٣ - وبما أن الفريق المعني بإعادة تصميم النظام وجد أن نظام العدل الحالي لم يتمكن من "الامتثال لمعايير أساسية عديدة من معايير المحاكمة وفق الأصول القانونية المعتمدة في الصكوك الدولية لحقوق الإنسان"، (الفقرة ٥ من الوثيقة A/61/205)، توصي لجنة التنسيق لاتحادات النقابات والروابط المستقلة لموظفي منظومة الأمم المتحدة الجمعية العامة بأن تنشئ نظاماً مؤقتاً للتحكيم الملزم لتسوية القضايا التي لم يبت فيها بعد، بالإضافة إلى تلك الناشئة قبل التنفيذ التام لتقرير الفريق المعني بإعادة التصميم.

٢٤ - ويعتبر اتحاد الموظفين أن إنشاء نظام عدل داخلي يتسم بالكفاءة والاستقلالية وتوفير له الموارد الكافية يشكل بالاقتران مع وضع مجموعة منقحة من النظامين الإداري والأساسي للموظفين، البديل الوحيد الذي سيعزز كل تدابير الإصلاح، ولا سيما المساءلة وإدارة الموارد البشرية. وأن إقامة نظام عدل مستقل يشكل جزءاً لا يتجزأ من آلية فعالة للعلاقات بين الموظفين والإدارة ستكفل حماية حقوق الموظفين وتعزيزها. ويعد إصلاح نظام العدل الداخلي في صلب تدابير الإصلاح كافة.

٢٥ - وينبغي التريث في تنفيذ تدابير الإصلاح التي ستؤثر على الموظفين إلى أن يصبح نظام العدل الداخلي الجديد نافذاً بصفة كاملة.

### توصية الموظفين

٢٦ - يوصي الموظفون اللجنة بشدة بأن تنظر في تأييد مقترحات فريق إعادة التصميم وبأن تأذن بإنشاء نظام عدل داخلي جديد.

## رابعاً - نظام انتقاء الموظفين

### معلومات أساسية

٢٧ - كان مجلس التعيين والترقية يضطلع، قبل إنشاء النظام الحالي لانتقاء الموظفين، بمسؤولية تقديم المشورة إلى الأمين العام بشأن قرارات انتقاء الموظفين. كما كانت هناك لجنة للتعيين والترقية تعالج حالات انتقاء الموظفين في الفئة الفنية حتى الرتبة ف-٤ وفريق للتعيين والترقية يتناول حالات انتقاء الموظفين في فئة الخدمات العامة وما يتصل بها من فئات. وكان كل من لجنة التعيين والترقية وفريق التعيين والترقية تابعين لمجلس التعيين والترقية المسؤول عن استعراض توصياتهما في حال عدم الاتفاق عليها بالإجماع.

٢٨ - ولم تكن هذه الهيئات ملزمة بتوصيات الإدارات بتعيين أو ترقية موظف ما. بل كانت مخولة بالنظر في جميع المرشحين المتكافئين في المؤهلات للتأكد من عدم تجاهل مرشح أكثر جدارة في أي توصية من التوصيات المعروضة أمامها. ويسمح للمرشحين الذين يعتقدون أن ترشيحهم قد أغفل باللجوء إلى إجراءات طعن تطلق آلية الاستعراض. ويمكن لمجلس التعيين والترقية وللجنة التعيين والترقية ولفريق التعيين والترقية أن يرفعوا توصية بمرشح غير الذي قدمه مدير البرنامج.

## هيئات الاستعراض المركزية

٢٩ - يستند النظام الجديد لانتقاء الموظفين الذي بدأ العمل به في عام ٢٠٠٢ بموجب الأمر الإداري ST/AI/2002/4 إلى مبدأ أساسي واحد هو: أن مديري البرامج هم المسؤولون عن اتخاذ القرار النهائي بشأن انتقاء الموظفين. فقد حول النظام الجديد لانتقاء الموظفين وتنسيبهم مديري فرادى البرامج بانتقاء الموظفين؛ واختصر هذا النظام دور هيئات الاستعراض المركزية إلى رصد الجوانب الإجرائية لعمليات الاستقدام والترقية. وكما قال الأمين العام في أحيان كثيرة، فإن موظفي الأمم المتحدة هم أعظم رصيد تملكه المنظمة. ويمكننا بالإضافة بأن معنويات الموظفين لها القدر ذاته من الأهمية. ولهذا، فإن القرار بانتقاء موظف لوظيفة ما هو أمر في غاية الأهمية لأن بيت فيه فرد واحد، ولا سيما في حال غياب نظام فعال للمساءلة.

٣٠ - وأعرب اتحاد الموظفين إلى الإدارة عن الشواغل التي تساوره إزاء الدور المحدود المناط بهيئة الاستعراض المركزية. ووفقاً لما تبينه الفقرتان ٢٨ و ٢٩ من مذكرة الأمين العام التي يحيل بموجبها آراء ممثلي موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/C.5/59/4)، اعتمد قرار في اجتماع استثنائي عام في نيسان/أبريل ٢٠٠٣ عبر فيه عموم الموظفين عن انعدام الثقة بهيئات الاستعراض المركزية وطالبوا الاتحاد بأن يسحب على الفور مساندته لهذه الهيئات. ومنذ حزيران/يونيه ٢٠٠٤، رفض اتحاد الموظفين تقديم ترشيحات جديدة لأعضاء يمثلون موظفي هيئات الاستعراض المركزية. وهذه الهيئات لا تتكون الآن إلا من ممثلي الإدارة كما ورد في التعميم الإعلامي ST/IC/2006/32.

٣١ - وفي القرار ٢٦٦/٥٩، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم مقترحات لتعديل اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية عند الضرورة على ضوء التجربة، وذلك تشديداً منها على أهمية مشاركة ممثلي الموظفين في أعمال هيئات الاستعراض المركزية، ولكن من المؤسف أن الأمين العام لم يكتف بعدم تقديم هذه المقترحات، بل أشار كذلك في الفقرة ٨١ من الوثيقة (A/61/228) إلى أنه "لا حاجة إلى إدخال أي تغيير جوهري في اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية".

٣٢ - ويستند الأمين العام في رأيه هذا إلى منظور واحد فقط في الفقرة ٨٠ من التقرير ذاته، وهو الحاجة إلى تغيير اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية. وهذا رأي يتناقض تماماً مع آراء أغلبية الموظفين ويبين عدم رغبة الأمين العام في الامتثال لطلب الجمعية العامة الوارد في قرارها ٢٦٦/٥٩ الذي يقضي بتعديل اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية. ويظهر ذلك خطأً منبثقاً عن هذا الطلب يتعلق إما بتنفيذ انتقائي لقرارات الجمعية العامة أو بتناقضات بين القرارات والتعليمات الإدارية<sup>(ج)</sup>. وهذا النمط يعبر عنه تقرير الأمين العام A/61/255 الذي يبين أنه "امتثالا من مكتب إدارة الموارد البشرية لما طلبته منه الجمعية العامة في قرارها ٢٦٦/٥٩ بأن يقدم مقترحات بتعديل اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية، وفّر المكتب التدريب اللازم لأعضاء تلك الهيئات، وأصدر مبادئ توجيهية لتيسير أعمالها"، (الفقرة ٣٨ من التقرير).

٣٣ - وتملك الموظفين شعور بالإحباط لأن النظام الجديد لانتقاء الموظفين ورد من جديد في تقرير الأمين العام الأخير عن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/61/228 و Corr.1) باعتباره "نتاج مشاورات واسعة النطاق مع الموظفين والإدارة على صعيد الأمانة العامة بأسرها"، الفقرة ٥٠ من التقرير، مع أن اتحاد الموظفين قد أشار في مناسبات عديدة إلى أن الإدارة لم تأخذ آراء الموظفين بشأن هذه المسألة في الحسبان. ولا يزال الأمين العام يصف هيئات الاستعراض المركزية في تقريره A/61/228 و Corr.1 و A/61/255 بأنها آلية مشتركة بين الإدارة والموظفين، وهو وصف يتناقض مع ما ورد في التعميم الإعلامي ST/IC/2006/32، المؤرخ ١٧ آب/أغسطس ٢٠٠٦ بأن "مجلس الموظفين ما زال ينفذ قراره بسحب دعم الموظفين لهيئات الاستعراض المركزية وعدم الامتثال لطلب قدمه مكتب إدارة الموارد البشرية لانتقاء أعضاء ومناوبين"، (الفقرة ١).

٣٤ - ويتوقع ممثلو الموظفين أن يمثل الأمين العام لطلب الدول الأعضاء بتقديم مقترحات لتعديل اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية وأن يأخذ آراء الموظفين في الحسبان لدى قيامه بذلك. وفي هذه الأثناء، يظل استئناف مشاركة الموظفين في الهيئات الاستعراضية المركزية معلقاً.

(ج) نشأ طلب الجمعية العامة بإجراء تغيير في الاختصاصات عن تناقض أساسي بين الأمر الإداري ST/AI/2002/4 وتقرير الأمين العام (A/55/253 و Corr.1) مما أثار الشكوك حول شرعية النظام الجديد لانتقاء الموظفين. وثمة شاغل أساسي يهم اتحاد موظفي الأمم المتحدة، وهو أن الوثيقتين التشريعتين (A/55/253 و Corr.1 وقرار الجمعية ٢٥٨/٥٥) تنصان بجلاء على ترتيب المرشحين والانتقاء المنطقي للمرشح الذي يحتل أعلى مرتبة، ومع ذلك فإن تنفيذ الأمر الإداري ST/AI/2002/4 يتطلب من مديري البرامج أن يحيلوا مقترحيهم. بمرشح واحد فالأفضل أن يحيلوا مقترحا بقائمة أسماء مرشحين مؤهلين غير مصنّفين بالترتيب إلى هيئة الاستعراض المركزية المناسبة.

## توصيات الموظفين

- ٣٥ - قد ترغب اللجنة في الطلب إلى الأمين العام بأن يشرك ممثلي الموظفين في استعراض اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية.
- ٣٦ - يوصي اتحاد الموظفين اللجنة أيضاً بأن ترجى نظرها في إنشاء نظام جديد لاستقدام الموظفين ريثما يُطبق نظام عدل داخلي جديد يتولى إنفاذ المساءلة.

## خامساً - آراء الموظفين بشأن مقترحات الأمين العام لإصلاح الموارد البشرية

### المقترح ١: الاستقدام والتنسيب والترقية

- ٣٧ - قبل عام ٢٠٠٢ كان التركيز يوجه إلى الأقدمية وغيرها من العوامل القابلة للتحقق، مثل التعليم ومجموع سنوات الخبرة. وفي معظم الحالات كان يشترط أن يقضي الموظف مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات في الرتبة ليصبح مؤهلاً للترقية. ولم تكن شروط الأهلية التي استخدمتها الأمم المتحدة لعقود تشكل أي عائق أمام الترقية إنما كانت بالأحرى توفر مبادئ توجيهية مفيدة تحول دون استغلال السلطة الإدارية وارتكاب الأخطاء الإدارية.
- ٣٨ - وأصبح الأداء، بموجب النظام الجديد لانتقاء الموظفين، العامل الرئيسي في عمليات الترقية. وخفض شرط الأقدمية إلى مدة قصيرة تعادل عاماً واحداً. ومن الغريبة أن يقال الآن بأن النظام الذي كان يعمل بشكل جيد قبل إدخال النظام الجديد لانتقاء الموظفين وأداة التوظيف الإلكترونية غالاكسي هو نظام أعاق شروط الأهلية الداخلية المفرطة التعقيد تنفيذه (A/61/255، الفقرة ٦٢). وربما يكون لهذا التغيير الجذري في سياسة شؤون الموظفين مزاياه في بعض الحالات، لكن مساوئه الكبيرة باتت واضحة بالفعل وستزداد بروزاً في المستقبل. ويعتقد اتحاد الموظفين أن مساوئه تغلب مزاياه.
- ٣٩ - وبموجب النظام الجديد لانتقاء الموظفين، لم يعد الأداء المعيار في حد ذاته إنما أصبح في الواقع رأي المدير عن أداء الموظف العامل الرئيسي إن لم يكن الوحيد وراء جميع الترقيات، وقد أفضى هذا الأمر إلى تصاعد عدد الحالات التي يعتبرها الموظفون بمثابة قرارات تعسفية وحالات استغلال السلطة الإدارية. وتسهل اختصاصات هيئات الاستعراض المركزية الجديدة حدوث حالات استغلال للسلطة الإدارية وحدث أخطاء إدارية، الأمر الذي حرم ممثلي الموظفين من حقهم السابق في النظر في المسائل الموضوعية ومؤهلات الفرد أثناء عمليات الترقية.

### استخدام قوائم أسماء مرشحين سبق فرزهم

٤٠ - اقترح الأمين العام لتعجيل عملية استقدام الموظفين، أن تستخدم هذه القوائم بوصفها الصك الأساسي لاستقدام الموظفين وتنسيبهم وترقيتهم لشواغر موجودة على نطاق الأمانة العامة، بما في ذلك الميدان. واستخدام القوائم معمول به بالفعل. وتدرج في هذه القوائم أسماء المرشحين الذين حصلوا على موافقة هيئة استعراض مركزية لشاغر محدد إنما لم يتم انتقاؤهم لملء هذا الشاغر، والذين أبدوا اهتماماً بانتقائهم لشاغر مستقبلي. بمهام مماثلة من الرتبة ذاتها. وقد ينتقى هؤلاء المرشحين في غضون عام واحد لشواغر مماثلة دون الرجوع مرة أخرى إلى أية هيئة استعراض مركزية. ولم تتمكن تقارير الأمين العام التي تستعرض مزايا هذه القوائم (بما فيها التقرير الأخير A/61/228 و Corr.1) من تبيان عدد الموظفين الفعلي الذين تم انتقاؤهم من القوائم؛ ومن المعروف على نطاق واسع في الأمانة العامة أن نظام القوائم هو ببساطة نظام غير مجدٍ.

٤١ - وبينما يرحب اتحاد الموظفين بمقترح الأمين العام بقبول الطلبات المقدمة من موظفين مؤهلين لأية رتبة من فئة الخدمات العامة وما يتصل بها من فئات لشغل وظيفة من الفئة الفنية من الرتبة ف-٢ لا تخضع للتوزيع الجغرافي (A/61/255، الفقرة ٨٤)، تساوره بعض الشواغل إزاء مقترح إلغاء قيود الأهلية القائمة على أساس الوضع التعاقدى أو الفئة أو مكان الخدمة أو مدتها. ويلاحظ اتحاد الموظفين أن القيود المعمول بها حالياً تطبق على موظفين لم يستقدموا من خلال العملية المعتادة، وأن إزالة جميع القيود ستضفي طابعاً شرعياً على التحايل على العملية المعتمدة لاستقدام الموظفين. كما ينبغي للأمين العام أن يشترط إنجاز الحالات المتبقية في القوائم قبل أن يخصص أية وظائف لموظفين من فئة الخدمات العامة لم يجتازوا امتحان الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، وإلا يمكن لسياسة استقدام الموظفين الجديدة أن تستبعد مرشحين مدرجين على القائمة من فرص التنسيب.

٤٢ - ويدعو أيضاً ممثلو الموظفين الأمين العام إلى النظر في أنواع أخرى من الوظائف لترقية مرشحين من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، مثل وظائف شاغرة من الرتبة ف-٢/٣ بسبب انتداب إلى بعثة ما، ووظائف تمولها صناديق استئمانية أو وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ووظائف تمول بمساعدة مؤقتة عامة وأخرى مؤقتة من الرتبة ف-٢/٣ ينتظر شغلها. ويمكن جمع فترة التعيين المؤقتة هذه بفترة تعيين مؤقت أخرى لتيسير ترقية الموظف إلى الرتبة ف-٢. وينبغي وقف العمل بالممارسة الحالية المتمثلة في توظيف مرشحين في وظائف من الرتبة ف-٢/٣ بموجب عقود مدتها ١١ شهراً من أجل تنسيب متقدمين داخلين لوظيفة من الرتبة ف-٢ ومرشحين على قائمة الانتقال من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية.

٤٣ - ويعني مقترح الأمين العام بشأن انتقال الموظفين من فئة الخدمات العامة إلى وظائف فنية برتبة ف-٢ ضمناً أن الموظفين الحاصلين على مثل هذه الترقية لن يحتفظوا بأية امتيازات تتعلق بأية وظيفة شغلوها في إدارتهم السابقة أو مكتبهم السابق. وفي هذا الصدد، يولي الموظفون أهمية حاسمة لاعتماد حكم يقضي، في حال إلغاء هذه الوظيفة الفنية من الرتبة ف-٢ غير الخاضعة للتوزيع الجغرافي، بأن يحصل الموظف من فئة الخدمات العامة الذي رُقي إلى هذه الوظيفة على وظيفة عادية من الرتبة ف-٢ عن طريق برنامج إعادة الانتداب المنظم.

٤٤ - وتوخياً للإنصاف، وبالرغم من التحفظات التي أبدتها ممثلو الموظفين من مراكز العمل الأخرى في الدورة السابعة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، فقد أيد اتحاد موظفي الأمم المتحدة أيضاً اعتزام الإدارة إلغاء الترتيب الذي يسمح لموظفي الميدان الترشح لوظائف أعلى برتبتين من رتبهم الحالية.

٤٥ - وفيما يتعلق بمقترح الأمين العام بتخفيض مدة الإعلان عن الوظائف إلى ٣٠ يوماً، يرى اتحاد الموظفين أن الوقت الطويل الذي يستغرقه استقدام الموظفين يعزى إلى عوامل أخرى. فتخفيض مدة الإعلان، في محاولة لتعجيل عملية استقدام الموظفين، إنما من شأنه أن يكون على حساب الموظفين لأنه يحد من فرص ترشحهم للوظائف.

### توصية الموظفين

٤٦ - قد تود اللجنة أن تطلب إلى الأمين العام تعديل الأمر الإداري ST/AI/2002/4 بما يراعي شواغل الموظفين بشأن عدم التوازن القائم حالياً بين العوامل الموضوعية والذاتية المؤثرة في الترقيات، وصلاحيات ممثلي الموظفين في هيئات الاستعراض المركزية، واشتراطات التنقل لنيل الترقية، وعدم تطبيق قاعدة الخمسة عشر يوماً وقاعدة الثلاثين يوماً لغرضي التنسيب والترقية.

### المقترح ٢: التنقل

٤٧ - سيبدأ في أيار/مايو ٢٠٠٧ تطبيق القيد الزمني الذي يحدد فترة شغل الوظائف لمدة أقصاها خمسة أعوام الذي أخذ به في نظام اختيار الموظفين (ST/AI/2002/4) في أيار/مايو ٢٠٠٢، وتشترط السياسة الجديدة المتعلقة بالتنقل أن يشترك الموظفون في عمليات إعادة الانتداب المنظمة. وكانت الجمعية العامة أعلنت مراراً في قراراتها ٢٥٨/٥٥، و ٣٠٥/٥٧، و ٢٦٦/٥٩ المتعلقة بإدارة الموارد البشرية عن تشجيع التنقل في جميع فئات وظائف الفئة الفنية وما فوقها. ويجب التشديد على أن الجمعية العامة تقول إنها "تشجع على التنقل"

ولا تفرضه "كشروط واجب". ولا تذكر القرارات شيئا بشأن تنقل الموظفين من فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها.

٤٨ - وبما أنه ليس للمنظمة بعد أي خبرة فيما يتعلق بسياسة التنقل التي أخذ بها في أيار/مايو ٢٠٠٢، فإنه يبدو من السابق للأوان نوعا ما أن يرسي الموظفون سياسة جديدة للتنقل. فبدون هذه الخبرة، لا يمكن تحليل الجوانب العملية لمواطن قوة وضعف النظام الحالي. ويخشى الموظفون من أن المقترح الداعي إلى إعطاء الأمين العام سلطة نقلهم إلى حيثما تقتضي الحاجة، ربما يساء استعماله، ولذا، فإنه لا بد من ضمانات كافية. ويرى اتحاد الموظفين أن نقل الأمين العام للموظفين ينبغي أن يكون بموافقتهم، وبخاصة متى كان يؤثر سلبا في تطورهم الوظيفي أو يترتب عليه الانتقال إلى موقع جغرافي آخر. ويرى اتحاد الموظفين أيضا أن منح الأمين العام سلطة نقل الموظفين إلى حيثما تقتضي الحاجة لا يتسق مع النهج الذي تتبعه المنظمة الذي يترك للموظف مسؤولية رسم مساره الوظيفي بنفسه.

٤٩ - وذكر اتحاد الموظفون أن التقيد الدقيق بتنفيذ المدة القصوى لشغل الوظائف يبدو للموظفين ضربا من التنقل من أجل التنقل، دون اعتبار لحدوى هذه الحدود الزمنية بالنسبة للوظائف الجاري الاضطلاع بها، أو فيما يتعلق بأداء البرامج، والحاجة إلى الاحتفاظ بذاكرة المؤسسة واستمراريتها، وتأثيرها على التوفيق بين العمل والحياة الشخصية، وعدم وجود نظام ذي هياكل للتطوير الوظيفي يبرر هذه الحركة.

٥٠ - كما أن اتحاد الموظفين يساوره القلق إزاء عدم وجود ضمانات كافية، ونظام لإقامة العدل الداخلي يتسم بالكفاءة والاستقلالية وتتوفر له الموارد الكافية يكفل عدم إساءة استعمال التنقل لتفريق شمل الأسر، وبخاصة في حالة الموظفين الحائزين لعقود لا توفر سوى القليل من الأمن، كالتعيينات المحددة المدة.

٥١ - أما الشرط المقترح في الفقرة ٥١ من تقرير الأمين العام A/61/228، والذي يدعو إلى "أن ينتقل الموظفون أفقيا لوظائف مختلفة كشرط أساسي للترقي لرتبة ف-٥"، فإنه ليس شرطا تمييزا فحسب، بل قد تنتج عنه قضايا فيما يتعلق بالانتقائية تضر بالمنظمة. وبما أنه ليس ثمة علاقة ترابطية بين التنقل والكفاءة يمكن إثباتها، في وظيفة معينة، فإن شرط التنقل لمرة واحد على الأقل قبل الترقية إلى الرتبة ف-٥ قد ينتج عنه استبعاد أناس أكفاء والترقية لأنهم لا يستوفون شرط التنقل واختيار موظفين أقل كفاءة منهم للترقية لأنهم أكثر تنقلا، بمن فيهم أولئك الذين كثيرا ما ينقلون بسبب أدائهم الأدنى من المستوى المطلوب. فنتيجة نظام للترقيات كهذا، تتعارض مباشرة مع أحكام المادة ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة.

٥٢ - كما أن الأخذ بالتنقلات الأفقية الإلزامية كشرط مسبق للترقية إلى رتبة ف-٥ ينطوي على تمييز إزاء فئة محددة من الموظفين، أولئك الذين هم من الرتبة ف-٤. ويفهم ضمنا من السياسات المقترحة أنها تهم هذه الفئة بوجه خاص، ولكن هذه السياسات يمكن أيضا أن تسمح بترقية موظفين دونهم درجة إلى وظائف من الرتبة ف-٥ إذا ما حذف شرط الأقدمية على النحو المقترح في الفقرة ٦٢ من تقرير الأمين العام A/61/225.

٥٣ - ونحن إذ نرحب بالتنقل، فإنه ينبغي أن يكون طوعيا لا إلزاميا أو شرطيا. وينبغي الأخذ بنظام يقوم على التحفيز الإيجابي، بما في ذلك الحوافز المالية والترقيات المعجلة، بدلا من العناصر القسرية والعقابية المتوخاة في "التنقل الإلزامي". وهذا يتفق مع أحكام الفقرة ١ من الفرع الخامس من قرار الجمعية العامة ٢٥٨/٥٥ التي طلبت فيها الجمعية إلى الأمين العام "أن يضع مزيدا من المعايير للتنقل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الفوائد للمنظمة وضمان معاملة عادلة ومنصفة لجميع الموظفين وتفادي إمكانية سوء استخدام التنقل كوسيلة إكراه للموظفين، مع مراعاة الأمن الوظيفي في المنظمة وغيره من العوامل ذات الصلة، ومنها نظام مناسب للحوافز وتوفير ما يطمئن الموظف بشأن تقدمه الوظيفي في المستقبل".

### توصيات الموظفين

٥٤ - قد تود اللجنة إرجاء النظر في مقترحات الإصلاح المقترحة المتصلة بالتنقل ريثما يحين الوقت الذي يصبح فيه بالإمكان إجراء تقييم سليم لسياسات التنقل الحالية وأثرها على أداء البرامج والتطور الوظيفي، وrehنا بوضع استراتيجية مفصلة لإدارة التنقل، بما في ذلك تحليل للتكاليف ذات الصلة، فضلا عن إنشاء نظام عدل داخلي متسم بالكفاءة والاستقلالية ومزود بالموارد الكافية على نحو ما أوصى به الفريق المعني بإعادة التصميم.

٥٥ - يعيد اتحاد الموظفين تأكيد توصياته الواردة في الوثيقة A/C.5/59/4؛ وقد تود الجمعية العامة أن تطلب إلى الأمين العام تعديل الأمر الإداري ST/AI/2002/4 بغية إدخال سياسة لتنقل طوعي ولكنها تنطوي على حوافز و مكافآت على النحو السليم.

٥٦ - في ضوء التقرير القادم لوحدة التفتيش المشتركة بشأن التنقل في الأمم المتحدة المقرر تقديمه في الجزء المستأنف من الدورة الحادية والستين للجمعية العامة، يطلب اتحاد الموظفين إلى اللجنة أن تنتظر تقديم هذا التقرير قبل أن تنظر في مسألة التنقل.

### المقترح ٣: تنمية قدرات الموظفين ودعم التطور الوظيفي

٥٧ - يرحب اتحاد الموظفين بمقترح الأمين العام الداعي إلى زيادة الموارد لتنمية قدرات الموظفين ودعم التطور الوظيفي. وسيرحب الموظفون بزيادة المساعدة التي تقدمها الأمم المتحدة في هذا الميدان حيث إن هناك من بينهم عدد كبير من الذين يواصلون دراستهم على نحو حر.

٥٨ - ويرى الموظفون أن برامج التدريب المتاحة حالياً بحاجة إلى إدخال تحسينات كبيرة عليها من حيث المضمون والنوعية وتقريب صلتها بالوظائف الجاري الاضطلاع بها فعلياً. ذلك أن برامج التدريب المتاحة في وظائف في مجالات كالمالية، والموارد البشرية، والشراء، هي برامج ذات طابع عام بدرجة لا يمكنها أن تقدم سوى معارف عامة لا تبني خبرات في أي ميدان محدد. وليس ثمة للتدريب المقدم نتائج قابلة للقياس الكمي. ويبدو أن هناك أيضاً اتجاه نحو الاعتماد على برامج تدريب جاهزة تقدمها الشركات التجارية خاصة لا يمكن تطبيقها بسهولة في بيئة الأمم المتحدة.

٥٩ - ويأمل اتحاد الموظفين في أن تحسن المنظمة من فرص التطور الوظيفي والتدريب للموظفين من فئة الخدمات العامة، وهي فرص محدودة جداً حالياً. ويأمل الاتحاد كذلك في أن يدخل الأمين العام على تدريب موظفي الفئة الفنية تحولاً ينقل به التركيز الحالي في التدريب من تنمية قدراتهم الإدارية إلى تنمية مهاراتهم الفنية والمهنية.

### نظام تقييم الأداء

٦٠ - يتمثل أحد المقاصد الأولية لنظام تقييم الأداء في أن يخضع المديرون للمساءلة حيال تحفيز موظفيهم وإدارة شؤونهم، وأن يستعملوا النظام أداة للتطور الوظيفي. ويتعارض فرض منحى ناقوسي مع المقاصد التي وُضع النظام من أجلها إذ يحيله إلى أداة إحصائية فحسب.

٦١ - ويساور الموظفين القلق إزاء عملية الطعن الحالية التي لا يعاد النظر فيها سوى في درجات تقييم الأداء ولا تنص على الطعن في التعليقات.

### توصيات الموظفين

٦٢ - يوصي الموظفون بأن تؤيد اللجنة المقترح الداعي إلى زيادة موارد التدريب، ويطلبون في الوقت ذاته إلى الأمانة العامة أن توفر دورات تدريبية ذات نواتج قابلة للقياس الكمي، وتفيد مباشرة الوظائف الجاري الاضطلاع بها.

٦٣ - قد تود اللجنة أن تطلب إلى الأمين العام أن ينشر كل سنة احتياجات ومنجزات كل إدارة فيما يتعلق بالتدريب والمدفوعات المالية التي صرفت على التدريب.

٦٤ - قد تود اللجنة أن توصي بتنقيح الأمر الإداري ST/AI/2002/3 بحيث ينص على إمكانية أن يقدم موظف طعنا شاملا في تقييم أدائه.

#### المقترح ٤: الترتيبات التعاقدية ومواءمة شروط الخدمة

٦٥ - يقترح الأمين العام استحداث عقد موحد لموظفي الأمم المتحدة في إطار نظام إداري موحد للموظفين. ففي حين كان ثمة مزايا في الاستعانة لعدة عقود من الزمن بترتيبات تعاقدية مختلفة لمختلف أنواع الحالات المحددة في الوثيقة (A/61/228) (الفقرة ٢٠٦)<sup>(٣)</sup> ولشروط الأهلية و ما ينتج عن ذلك من عمليات استقدام مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للموظفين، فإن عدم المساواة في شروط الخدمة بعد استقدام الموظفين هو الذي يلقي اعتراضا. ويرى اتحاد الموظفين أنه، بصرف النظر عن مزايا الاستعانة بمختلف أنواع الترتيبات التعاقدية، ينبغي أن تبذل المنظمة قصارى جهودها لتحقيق المساواة في شروط الخدمة على الصعيد العام للمنظومة، بما في ذلك المزايا والاستحقاقات. وفي هذا الصدد، يرحب اتحاد الموظفين بهدف الأمين العام المتمثل في الأخذ بتعزيز الإنصاف بين الموظفين وتعديل الترتيبات التعاقدية لتخدم الاحتياجات التشغيلية للمنظمة بشكل أفضل في الوقت الذي تعترف فيه بأنواع مختلفة من الحالات. وبصرف النظر عن أي إجراء قد تود الجمعية العامة اتخاذه، يوصي اتحاد الموظفين باحترام حقوق الموظفين المكتسبة المتعلقة بالنظر في تحويل عقودهم إلى عقود دائمة.

٦٦ - وتتجاهل توصية الأمين العام الداعية إلى الاستعاضة عن العقود الدائمة بتعيينات مستمرة مفتوحة المدة (المقترح ٤ في التقرير A/60/692 و A/61/255) التوصية السابقة لممثلي الموظفين التي جاء فيها أن "إدخال نظام العقود المستمرة سيكون إضافة إلى التعيينات الدائمة، وليس بديلا لها" (A/C.5/59/4، الفقرة ٢٥).

٦٧ - ويؤكد اتحاد الموظفين مرة أخرى موقفه المبين في الفقرة ٢٥ من مذكرة الأمين العام عن آراء ممثلي موظفي الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن إصلاح إدارة الموارد البشرية (A/C.5/59/4) والذي جاء فيه أن العقد المستمر ينبغي أن يكون إضافة إلى التعيينات المستمرة وليس بديلا لها، وذلك على نحو ما تم الاتفاق عليه في الدورة السادسة والعشرين للجنة

(د) "تعديل الترتيبات التعاقدية لتخدم الاحتياجات التشغيلية للمنظمة بشكل أفضل في الوقت الذي تعترف فيه بأنواع مختلفة من الحالات (أي برامج ومشاريع العمل المتواصلة الكاتبة والزيادات الكبيرة في حجم العمل ونوعه، ولا سيما في بناء السلام، وحفظ السلام، والعمليات الإنسانية، وبما في ذلك المهام المحدودة المدة؛ والتقلبات الموسمية؛ والاحتياجات القصيرة الأجل) وإدخال زيادة إنصاف الموظفين".

التنسيق بين الموظفين والإدارة. ويتمسك اتحاد موظفي الأمم المتحدة بهذا الموقف، وإن كان من الملاحظ أن ممثلي الموظفين من مراكز العمل الأخرى الذين حضروا الدورة السابعة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة أيدوا مقترح الإدارة الداعي إلى الاستعاضة عن التعيين الدائم بعقد مستمر.

٦٨ - يلاحظ اتحاد الموظفين أنه بموجب العقد المستمر المقترح، يمكن للأمين العام أن يقرر إنهاء تعيين مستمر دون الإحالة إلى هيئة استعراض مشتركة. ويرى اتحاد موظفي الأمم المتحدة أنه في ظل عدم وجود نظام فعال للعدل الداخلي، فلن تكون هناك ضمانات كافية تكفل احترام حقوق الموظف واتباع الإجراءات الواجبة. ويشعر الاتحاد بالقلق أيضاً لأن الاستعاضة عن التعيينات بعقود دائمة بتعيينات مستمرة سيخل باستقلال الخدمة المدنية الدولية.

٦٩ - ومازالت ملاحظات الأمين العام السابق داغ همرشولد في محاضرته عن "الموظف المدني الدولي في القانون وفي الواقع" التي ألقاها أمام اتحاد أكسفورد في ٣٠ أيار/مايو ١٩٦١ سارية اليوم. وفي تلك الكلمة، قال الأمين العام السابق إن خطر وجود ضغط على الموظف الدولي يمكن إحداثه بطريقة أكثر خفاءً، بفعل شروط تعيينه ومدته. وسيؤدي التحول عن العقود الدائمة إلى صورة أقل أمناً من الحالة التعاقدية إلى "خدمة مدنية حكومية دولية" ينتقل فيها الولاء من المنظمة إلى أفراد أو حكومات. وجادل الأمين العام السابق بأن ذلك سيكون مخالفاً لمخالفة جوهرية للمادتين ١٠٠ و ١٠١ من ميثاق الأمم المتحدة.

٧٠ - وفيما يخص المقترح الداعي إلى مواءمة ظروف الخدمة للموظفين في الميدان، ما زال اتحاد الموظفين ينتظر مقترحات الفريق العامل الذي أنشأته لجنة الخدمة المدنية الدولية عن استحقاقات الموظفين المعيّنين دولياً والذين يخدمون في مراكز عمل لا يُسمح فيها باصطحاب الأسر. وسيقدم الفريق العامل مقترحاته إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها الرابعة والستين التي ستعقد في الربع الثاني من عام ٢٠٠٧.

### توصيات الموظفين

٧١ - ترى لجنة الخدمة المدنية الدولية أن تبديل الترتيبات التعاقدية يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل الدقيق للدروس المستفادة. ويتفق اتحاد الموظفين مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في وجوب إجراء مزيد من الدراسة لتلك المسألة، نظراً للتحول الجوهرية في ولاء الموظفين الذي سيمنه إلغاء التعيين الدائم.

- ٧٢ - ويوصي اتحاد الموظفين اللجنة بأن تبقي على التعيينات الدائمة بأعداد كافية لتشكيل عدد أساسي من الموظفين بالخدمة المدنية الدولية ممن يُضمن استقلالهم وحيادهم ومن يستطيعون بذلك العمل وفقاً للمادتين ١٠٠ و ١٠١ من الميثاق.
- ٧٣ - وقد ترغب اللجنة في النظر في دعم المقترح بإدراج تعيين مستمر، إضافة إلى التعيين الدائم، للموظفين بعقود غير دائمة الذين لا يعينون في وظائف ثابتة.
- ٧٤ - وقد ترغب اللجنة في أن تنتظر مقترحات الفريق العامل الذي أنشأته لجنة الخدمة المدنية الدولية عن استحقاقات الموظفين المعيّنين دولياً والذين يخدمون في مراكز عمل لا يُسمح فيها باصطحاب الأسر.

#### المقترح ١١: خيارات جديدة للاستعانة بمصادر مختلفة

- ٧٥ - طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٩/٥٩ إلى الأمين العام أن يكفل الالتزام بمعايير الاستعانة بمصادر خارجية الواردة في ذلك القرار. وتشمل تلك المعايير فعالية التكلفة والكفاءة والسلامة والأمن والمحافظة على الطابع الدولي للمنظمة. وما زالت أسباب إقرار تلك المعايير قائمة اليوم كما كانت حينما اعتمدتها الجمعية العامة لأول مرة في قرارها ٢٣٢/٥٥. ولذلك يلاحظ اتحاد الموظفين بقلق مقترح الأمين العام بتخفيف شروط خدمات الاستعانة بمصادر خارجية المقررة بقراري الجمعية العامة ٢٣٢/٥٥ و ٢٨٩/٥٩. ومن دواعي القلق أيضاً أن مقترحات الأمين العام للإصلاح تُصور الاستعانة بمصادر خارجية بعبارات إيجابية فريدة من نوعها، في حين أن أدبيات اقتصادية عديدة تُظهرها على أنها موضوع يثير جدلاً شديداً وتختلف عليه الآراء كثيراً.
- ٧٦ - وستؤدي زيادة ممارسة الاستعانة بمصادر خارجية ونقل الأعمال إلى الخارج إلى مزيد من تقويض طبيعة الخدمة المدنية الدولية بالأمم المتحدة. ويجب إجراء دراسة جيدة لنقل بعض الخدمات إلى مراكز عمل أقل تكلفة قبل اتخاذ أية قرارات، ويعتقد ممثلو الموظفين بأن تحليل التكلفة والمنفعة الضيق والجزئي للغاية الذي يبدو أنه أثر تأثيراً كبيراً على إعداد مقترحات الإصلاح التي قدمها الأمين العام، قد أدى إلى استنتاجات غير ناضجة بشأن استصواب استخدام أوسع نطاقاً لهذه الطريقة لتقديم الخدمات في إطار منظومة الأمم المتحدة.
- ٧٧ - ويخص الأمين العام في تقريره A/60/692 مهام الطباعة باعتبارها "من الخدمات المناسبة المرشحة للاستعانة في أدائها بمصادر خارجية" (الفقرة ٦٣) بدون النظر الواجب لكون الطباعة، فيما عدا وثائق وتقارير الهيئات التداولية والتي لها طبيعة سرية، غالباً ما يُعهد بها إلى مصادر خارجية لأن مواصفاتها تتجاوز القدرة الفنية المتاحة في المنظمة أو بسبب

مواعيد نهائية معينة. ويبدو أن نظر الأمين العام في الاستعانة بمصادر خارجية لا يأخذ في الاعتبار المزايا غير المالية للمهام التي تؤدي في داخل المنظمة، مثل القرب المكاني لمرفق الطباعة ونظام التوزيع الداخليين من غرف الاجتماعات، مما يُعد حاسم الأهمية في توفير وثائق الهيئات التداولية إلى الدول الأعضاء في الوقت المناسب.

### توصية الموظفين

٧٨ - قد ترغب اللجنة في النظر في تدعيم القرارات ٢٣٢/٥٥ و ٢٨٩/٥٩ لتطلب إلى الأمانة العامة الحصول على موافقة الجمعية العامة على أي اقتراح للاستعانة بمصادر خارجية أو نقل الخدمات إلى مكان آخر قبل تنفيذه.

### المقترح ٢٢: عروض ترك الموظف للخدمة مقابل تعويض

٧٩ - استحسن ممثلو الموظفين في البداية مقترح عروض ترك الموظف للخدمة مقابل تعويض مالي باعتباره سيتيح مزيداً من فرص الترقى لمن سيقون في المنظمة. ويلاحظ الاتحاد من تقرير الدورة السابعة والعشرين للجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة أن المرحلة الأولى من برنامج عروض ترك الموظف للخدمة مقابل تعويض مالي ستكون طوعية بينما ستكون المرحلة الثانية، وهي "عرض تعويض على موظفين مستهدفين مقابل ترك الخدمة"، إنهاءً إجبارياً للخدمة "استجابة للأولويات الإدارية والاستراتيجية للمنظمة". وفي هذا الصدد، تغير هدف ترك الموظف للخدمة مقابل تعويض مالي من كونه آلية لتحسين ملاك الموظفين ونوعيتهم، حسب ما قرره مؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥، إلى أداة للترويج للمقترحات المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية، والنقل إلى أماكن أخرى والإصلاح الإداري. ويعتقد ممثلو الموظفين أن أي إنهاء خدمة إجباري مقابل تعويض لموظفين مستهدفين عن ترك الخدمة، يجب ألا يجري التفكير فيه قبل التنفيذ الفعلي للنظام الجديد لإقامة العدل الداخلي. ويشعر الموظفون بالقلق أيضاً من أن عرض تعويض على موظفين مستهدفين عن ترك الخدمة يخالف القاعدة ١٠٩-١ (ج) '١' (هـ) من النظام الإداري للموظفين، التي تلزم المنظمة بإعطاء أفضلية لاستبقاء الموظفين الدائمين على الموظفين غير الدائمين في حالة تخفيض عدد الموظفين أو إلغاء بعض الوظائف.

(هـ) "باستثناء ما نص عليه صراحة خلاف ذلك في الفقرة الفرعية ٢' ب أدناه، إذا اقتضت ضرورات الخدمة إلغاء وظيفة أو تخفيض عدد الموظفين، يستبقى الموظفون المعينون تعييناً دائماً، بشرط توفر وظائف مناسبة يمكن أن يستفيد فيها من خدماتهم على نحو فعال، وتكون لهم الأفضلية في ذلك على جميع الموظفين المعينين تعيينات أخرى، وتكون للموظفين المعينين تحت الاختبار الأفضلية في الاستبقاء على الموظفين المعينين تعييناً محدد المدة أو المعينين لمدة غير محددة..."

## توصية الموظفين

٨٠ - يوصي الموظفون بأن تدعم اللجنة المرحلة الأولى الطوعية من ترك الموظف للخدمة مقابل تعويض مالي.

## سادسا - مسائل أخرى في مجال الموارد البشرية

### المساءلة

٨١ - يتفق اتحاد الموظفين مع النتائج التي توصل إليها الفريق المعني بإعادة تصميم نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل من أن "جزءا كبيرا من الثقافة الإدارية الحالية في المنظمة يوجد لأنه لا يستند إلى المساءلة. ولا يمكن كفاءة المساءلة إلا في وجود نظام مستقل ومهني وكفؤ للعدالة الداخلية" (الوثيقة A/61/205، الفقرة ١٣).

٨٢ - ويلاحظ اتحاد الموظفين أن الأمين العام قد اتخذ عددا من التدابير بغرض إقامة "ثقافة أخلاقية ومتسمة بالمساءلة تسود بين الموظفين من أكبرهم إلى أصغرهم". وتشمل تلك التدابير إنشاء مكتب للأخلاقيات، وإصدار لوائح ترمي إلى حماية المبلغين عن المخالفات، ووضع مبادئ توجيهية صارمة لقبول الخدمات المجانية، وتعديل النظام الأساسي للموظفين بوضع مادة عن تعارض المصالح وبيانات الإفصاح المالي.

٨٣ - بيد أن المساءلة تتطلب ما يزيد عن مجرد تعديل القواعد والهياكل. إذ يجب أن تستند إلى نظام قوي ومستقل للعدالة الداخلية له القدرة على مساءلة جميع الموظفين، ومن بينهم الأمين العام.

٨٤ - وكانت الإجراءات التي اتخذت حتى الآن لضمان مساءلة المديرين غير كافية. فقد اتخذت الجمعية العامة في عام ١٩٩٧ القرار ٢٢٦/٥١ الذي طلبت فيه إلى الأمين العام "أن يصدر تعليمات إدارية محددة يقرر فيها بوضوح مسؤولية ومساءلة مديري البرامج بشأن الاستخدام المناسب للموارد البشرية، فضلا عن تحديد جزاءات ... في حالة تكبد الأمم المتحدة أي خسارة مالية نتيجة لإهمال جسيم، بما في ذلك سوء النية، أو الانتهاك المتعمد أو التجاهل غير المسؤول لقواعد ومواد النظامين الأساسي والإداري للموظفين، والسياسات المعتمدة التي تنظم التعيين والتنسيب والترقية" (الفرع ثانيا، الفقرة ٣ من القرار). وبعد ذلك بسبع سنوات أصدر الأمين العام الأمر الإداري ST/AI/2004/3 بشأن المسؤولية المالية للموظفين عن الإهمال الجسيم، والتي كانت أيضاً مخالفة لمقصد قرار الجمعية العامة.

٨٥ - وبينما أرادت الجمعية العامة اتخاذ إجراءات ضد مديري البرامج الذين أدت انتهاكاتهم للنظامين الأساسي والإداري للموظفين إلى أن تحكم المحكمة الإدارية بتعويضات مالية كبيرة، فإن ذلك الأمر الإداري موجه ضد جميع الموظفين على وجه العموم الذين يُزعم أنهم ارتكبوا مخالفات مالية تستوجب قيام مكتب خدمات الرقابة الداخلية والمراقب المالي بإجراء تحقيقات. وما زال الأمين العام يتجاهل الحاجة إلى ضمان المساءلة الشخصية للمديرين عن قراراتهم بشأن الموظفين، والتي أعربت عنها الجمعية العامة بصيغة قوية في عدد من المناسبات. ولا يجري إنفاذ القاعدة ١١٢-٣ من النظام الإداري للموظفين، حتى بالرغم من أن المحكمة الإدارية أشارت إلى عدة مرات كانت انتهاكات مديري البرامج فيها صارخة إلى حد أنها استوجبت تطبيق تلك القاعدة من النظام الإداري للموظفين (انظر أمثلة في الوثيقة A/55/423).

٨٦ - وطلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٦/٥٩ إلى الأمين العام أن يكفل إرساء آليات محكمة التصميم للمساءلة، قبل تفويض السلطة إلى مديري البرامج. ومما يؤسف له أنه بدلا من ذلك، جرى تفويض سلطات كثيرة، في مجالي الاستقدام والترقية من بين جملة أمور، إلى المديرين بدون تدابير تلازم ذلك لمساءلة المديرين ومسؤوليتهم وفقا للقاعدة ١١٢-٣ من النظام الإداري للموظفين. ويساور ممثلو الموظفين قلق بالغ، كما أُشير إليه في الفقرة ١٤ من القرار ٢٦٦/٥٩، من عدم قيام الأمين العام بتنفيذ أحكام قرارات الجمعية العامة ٢٦٦/٥١ و ٢٢١/٥٣ و ٢٥٨/٥٥ و ٣٠٥/٥٧، ومن عدم اتخاذه تدابير تأديبية في حالات ثبت فيها سوء إدارة الموظفين، وإهمال القواعد والإجراءات المعمول بها عمدا أو تجاهلها قصدا.

### توصيات الموظفين

٨٧ - قد تود اللجنة والجمعية العامة النظر في أن تطلبوا إلى الأمين العام التعجيل بعمل الأمانة العامة المتعلق بتعريف مفهوم المساءلة تعريفا دقيقا وتوضيح آليات المساءلة، وفقا لما تنص عليه أحكام الجزء الأول من قرار الجمعية العامة ٢٦٠/٦٠؛ وإعداد هذا التعريف بالتشاور مع ممثلي الموظفين.

٨٨ - وقد تود اللجنة أيضا أن تكرر طلب الجمعية العامة إلى الأمين العام على النحو الوارد في القرارات السالفة الذكر، ومفاده أن يصدر على وجه السرعة تعليمات إدارية محددة ترسي بشكل واضح مسؤولية المديرين والتبعات المالية الواقعة عليهم فيما يتصل بالانتهاكات الصارخة للنظامين الأساسي والإداري للموظفين في مجال إدارة الموارد البشرية.

٨٩ - ويوصي اتحاد الموظفين اللجنة بأن تؤيد تقرير الفريق المعني بإعادة تصميم نظام الأمم المتحدة لإقامة العدل ولتوصياته فيما يتصل بإصلاح نظام العدل الداخلي بغية كفاءة المساءلة.

## الأهداف المتعلقة بالتوزيع الجنساني والجغرافي

٩٠ - كان التقدم المحرز نحو تحقيق هدف التوزيع المتساوي مناصفة بين الجنسين في جميع فئات الوظائف بطيئا، حسبما لاحظت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٦/٥٩. ويخشى اتحاد الموظفين أن يتأثر كذلك التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الجنسانية والجغرافية بمقترحات الإصلاح التي أبداها الأمين العام، ولا سيما المقترحات المتصلة بتنقل الموظفين واستقدامهم وبالترتيبات التعاقدية وترك الموظف الخدمة مقابل تعويض.

### توصية الموظفين

٩١ - قد تود اللجنة أن تقترح على الأمين العام مراجعة أحكام الأمر الإداري الملغى ST/AI/412 للنظر في إعادة سن بعض الأحكام الملزمة الواردة فيه.

### شروط الخدمة

٩٢ - ما زال تطبيق مبدأ نوبلمير مصدر قلق بالغ لموظفي الأمم المتحدة. ومما يؤسف له أن لجنة الخدمة المدنية الدولية لم تُضمّن المنظمات الدولية، وهي المنافس الرئيسي للأمم المتحدة في اجتذاب الموظفين، في الدراسة التي أجرتها أخيرا عن مبدأ نوبلمير. ولكي تتمكن الأمم المتحدة من استقدام موظفين محترفين على أعلى مستوى والاحتفاظ بهم، لا بد لها أن توفر شروطا للخدمة يمكن مقارنتها بشروط الخدمة لدى أفضل أرباب العمل ومن ضمنهم المنظمات الدولية. ويساور موظفي الأمم المتحدة قلق شديد من جراء تزايد اتساع هامش الأجر الصافي بين الأمم المتحدة والخدمة المدنية الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي الخدمة المدنية المتخذة حاليا أساسا للمقارنة. وقد ظل لسنوات عدة متوسط الهامش لفترة خمس سنوات يتأرجح في اتجاه العتبة الدنيا للنطاق المحدد له، لا حول نقطة الوسط المنشودة ألا وهي ١١٥. وجددير بالذكر أن "رؤية" الأمين العام فيما يتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية (انظر الفقرات ٢٦-٣١ من الوثيقة A/60/692) لا ترد فيها أية تدابير للتخلص من أوجه القصور التي تعتري السياسات المتصلة بشؤون الموظفين، وهي السياسات التي تؤثر تأثيرا مباشرا على القدرة التنافسية للأمم المتحدة ومقدرتها، الآخذة في التلاشي باطراد، على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

### توصية الموظفين

٩٣ - قد تود اللجنة أن تنظر في التوصية بالحفاظ على هامش الأجر الصافي بين الأمم المتحدة والخدمة المدنية المتخذة أساسا للمقارنة في مستوى يكون على مدى خمس سنوات

مقاربا على الأقل لنقطة الوسط المنشودة وهي ١١٥، وذلك وفقا لما أوصت به الجمعية العامة.

### استخدام المتقاعدين والاستشاريين

٩٤ - يأسف اتحاد الموظفين لعدم حدوث تغيير في ممارسات استخدام المتقاعدين ويسوؤه اللجوء للحيلة للتملص من معاملة الموظفين السابقين الذين تركوا الخدمة مقابل عوض معاملة المتقاعدين. ويكرر الاتحاد موقفهم في هذا الشأن على نحو ما ورد في الوثيقة A/C.5/59/4 (الفقرات من ٦٥ إلى ٧١). بل والأكثر مدعاة للقلق أن المتقاعدين ما زالوا يُستقدمون لملء وظائف شاغرة تُنَاط بشاغلها مسؤوليات إدارية وتمنحهم أهلية اتخاذ القرارات في المسائل المتعلقة بشؤون الموظفين.

### توصية الموظفين

٩٥ - ينبغي تقليص الاستعانة بالاستشاريين إلى أدنى حد حيث أن هناك موظفين يتوقون إلى تلقي أنواع جديدة من التدريب لاكتساب مهارات خاصة تُستعمل الآن مخصصات الخدمات الاستشارية لاستجلبها.

### المسائل المتعلقة بالمعاشات التقاعدية

٩٦ - لقد مر الآن أكثر من عام منذ أعرب الموظفون والمتقاعدون عن انزعاجهم من جراء التغييرات التي يقترح الأمين العام إدخالها على سياسة استثمار الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. ورغم الاعتراضات التي أبدتها ممثلو الموظفين والمتقاعدين، اعتمد مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية، في دورته الثالثة والخمسين المعقودة في نيروبي في تموز/يوليه ٢٠٠٦، التغييرات المذكورة المتمثلة في الانتقال بإدارة حافظة أسهم أمريكا الشمالية (وتناهم قيمتها ٨,٧ بلايين دولار أي الربع تقريبا من استثمارات صندوق المعاشات التقاعدية) من إدارة فاعلة إلى إدارة غير فاعلة.

٩٧ - ويعرب اتحاد الموظفين عن قلقه الشديد من جراء البدء في تنفيذ مقترحات الأمين العام حتى قبل نظر الجمعية العامة في توصيات مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية. ويشكك الاتحاد في المسارعة إلى تنفيذ التغييرات المقترحة لا سيما وأنها تتم في إطار عملية غير تنافسية، ويتساءل عن التكاليف المستترة للانتقال من أسلوب إدارة إلى آخر. ففي حالة تعرض الصندوق للإفلاس، ستضطر الدول الأعضاء إلى إحيائه مرة أخرى و/أو سيحصل الموظفون على استحقاقات مخفضة أو يدفعون اشتراكات أعلى قيمة.

٩٨ - وقد تجاهل الأمين العام طلب اتحاد الموظفين الحصول على معلومات أكثر اتساقاً عن التغييرات المقترحة لاستراتيجية استثمار الصندوق، وعلى نموذج أعمال واف يُسترد به عند تنفيذ التغييرات المذكورة.

### توصيات الموظفين

٩٩ - قد تود اللجنة أن توصي بإرجاء تنفيذ التغييرات المقترحة حتى يتم ما يلي: (أ) تقديم خطة أعمال شاملة، و (ب) إنجاز الدراسة الجارية حالياً عن إدارة الأصول - الخصوم، و (ج) نظر الجمعية العامة في هذه المسألة واتخاذها قراراً بشأنها، و (د) استقدام موظفي الاستثمارات الإضافيين وكبير الموظفين المعنيين بالمخاطر والامتثال، قبل النظر في التنفيذ.

١٠٠ - وقد تود اللجنة أيضاً النظر في أن تطلب إلى الأمين العام ما يلي: (أ) القيام فوراً بتعليق أية إجراءات تتصل بمقايضة حافطة أسهم أمريكا الشمالية وإدارتها إدارة غير فاعلة، و (ب) تعيين مجلس للأوصياء قبل نهاية عام ٢٠٠٦، يتكون من عدد محدود من المراقبين الماليين بالأمم المتحدة والمنظمات الأعضاء الأخرى ومن المدير التنفيذي للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية. ويكون هذا المجلس ممثلاً للأمين العام فيما يتعلق باستثمارات الصندوق المشترك ومسؤولاً عن دائرة إدارة الاستثمارات التابعة للصندوق.

١٠١ - ويعرب اتحاد الموظفين عن ترحيبه بالتوصية الصادرة عن مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في دورته الثالثة والخمسين، والقائلة بإلغاء المهلة الزمنية المحددة بعام واحد لاستعمال المشتركين الحاليين والمقبلين في الصندوق الحق في طلب إعادة فترات الخدمة السابقة. وقد تود اللجنة النظر في اعتماد هذا التدبير الذي يسمح للموظفين الذين صُرف لهم لأي سبب من الأسباب جميع استحقاقاتهم التقاعدية، أن يستعيدوا فترة الخدمة المدفوع عنها اشتراكات وذلك بسداد مبلغ اشتراكات مناسب في صندوق المعاشات التقاعدية مما يزيد مدة خدمتهم المحسوبة في الصندوق.

١٠٢ - ويطلب ممثلو الموظفين إلى الجمعية العامة الموافقة على توصية مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة المتعلقة بإلغاء المهلة الزمنية لاستعمال الحق في إعادة فترات الخدمة السابقة.

### سابعاً - الخلاصة

١٠٣ - يرد في تقرير الأمين العام المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي" (A/60/692 و Corr.1) عدد من مقترحات الإصلاح الإيجابية،

إلا أن الموظفين يرون أن الإصلاحات لن يكتب لتنفيذها النجاح إلا في وجود نظام عدل داخلي قوي ومستقل. وبناء على ذلك، قد تود اللجنة أن تأخذ في الحسبان آراء الموظفين وتوصياتهم أثناء نظرها في مبادرة الأمين العام للإصلاح .

---