



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

## لجنة المالية

الدورة الرابعة والخمسون بعد المائة

روما، 26-30 مايو/أيار 2014

استعراض عروض الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة  
(JIU/REP/2012/5)

يمكن توجيه أي استفسارات حول مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة **Monika Altmaier**

مديرة مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 6422



mk349a

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة

[www.fao.org](http://www.fao.org)

### موجز

◀ تماشياً مع توجيهات المجلس في دورته الثالثة والعشرين بعد المائة (انظر الفقرة 73 في الوثيقة CL123/REP)، تُعرض تقارير وحدة التفتيش المشتركة على لجنتي المالية والبرنامج مشفوعة بتعليقات المدير العام (وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، إذا وُجدت) لاستعراضها وإبداء التعليقات عليها.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ إنَّ لجنة المالية مدعوة إلى أخذ العلم بالمعلومات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة المرفق طيه وإبداء ما لديها من تعليقات عليه للمجلس.



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединённых Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة



## المجلس

### الدورة التاسعة والأربعون بعد المائة

روما، 16-20 يونيو/حزيران 2014

### استعراض عروض الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2012/5)

1- يترافق تقرير وحدة التفتيش المشتركة هذا مع تعليقات مقتضبة من المدير العام وتعليقات مشتركة مستفيضة من قبل مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق في منظومة الأمم المتحدة (A/68/67/Add.1).

#### تعليقات المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة

2- توافق منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) على تقرير وحدة التفتيش المشتركة وعلى تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين بشأن "استعراض عروض الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة". وإن المنظمة تؤيد بشدة جميع التوصيات المواضيعية الواردة في التقرير والتي تمت دراستها وإدراجها في الخطوط التوجيهية الجديدة للمنظمة المتعلقة باستخدام الاستشاريين وصدرت في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2013. وتشمل هذه الخطوط التوجيهية التصنيف والاختيار على أساس المنافسة والمرتببات والتقييم.

3- ومع أن المنظمة تؤيد التوصية 13 بشكل عام، إلا أنها ترى أن أي سياسة موحدة يجب أن تراعي مختلف الاحتياجات والموارد وعمل كل منظمة من المنظمات التابعة للمنظومة وأن تتسم بالمرونة الكافية التي تسمح لها باستخدام موارد من غير الموظفين لتلبية احتياجات محددة.

4- وتؤيد المنظمة اتباع مقاربة تهدف بشكل رئيسي إلى إيجاد "قواسم مشتركة" عامة ينبغي توافرها في العقود الخاصة بغير الموظفين لدى المنظمات التابعة للمنظومة، ومنها على سبيل المثال الحد الأدنى من المنافع الاجتماعية وتحديد المهل الزمنية وتعريف مشترك قابل للتطبيق "للوظائف الأساسية" لتحديد العمل الذي يجدر بغير الموظفين القيام أو عدم القيام به.

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة [www.fao.org](http://www.fao.org)

Distr.: General  
19 September 2013  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الثامنة والستون

البند ١٤٢ من جدول الأعمال المؤقت\*

وحدة التفتيش المشتركة

## استعراض عروض الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة

## مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تعليقاته وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، على تقرير وحدة التفتيش المعنون "استعراض عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة" (A/68/67).

موجز

يُوفّر تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استعراض عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة" (A/68/67) تقييماً لاستخدام الخبراء الاستشاريين في منظومة الأمم المتحدة عن طريق تحليل السياسات والممارسات ذات الصلة، ويشمل نظرة أعم في القضايا المتعلقة بطرائق التعاقد مع غير الموظفين.

وثُبتت هذه المذكرة آراء منظمات منظومة الأمم المتحدة بشأن التوصيات الواردة في التقرير. وتمّ دمج آراء المنظومة على أساس المدخلات التي قدمتها المنظمات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، التي رحّبت بالتقرير وأيدت الاستنتاجات التي خلص إليها.

\* A/68/150



الرجاء إعادة استعمال الورق

270913 260913 13-46391 (A)



## أولا - مقدمة

١ - في التقرير الذي قدّمته وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استعراض عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة" (A/68/67)، تُقيّم الوحدة استخدام الخبراء الاستشاريين في منظومة الأمم المتحدة، من خلال تحليل السياسات والممارسات ذات الصلة. وبينما ينصب التركيز الرئيسي للتقرير على عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد، فقد تبين للمفتشين من خلال تحليلهم للمعلومات التي تلقوها والمقابلات التي أجروها أنه ليس هناك دائما تمييز واضح بين فرادى الخبراء الاستشاريين وبعض العاملين الآخرين من غير الموظفين. ولذلك، تدرج وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها نظرات في قضايا مماثلة تتعلق بمسألة الخبراء الاستشاريين، بما في ذلك طرائق التعاقد مع غير الموظفين.

## ثانيا - معلومات عامة

٢ - رحبت المنظمات بتقرير وحدة التفتيش المشتركة عن استخدام الخبراء الاستشاريين المقدم في الوقت المناسب، الذي يعالج مسألة هامة في إدارة الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة. وأشارت المنظمات إلى أنه على الرغم من احتمال وجود أوجه تشابه بين عقود الخبراء الاستشاريين وأنواع أخرى من عقود غير الموظفين، فإن العديد من المنظمات ميّزت بوضوح بين طرائق التعاقد وطرائق التعيين. فعلى سبيل المثال، ربما تكون القيود المالية قد دفعت بعض المنظمات إلى الاعتماد بقدر أكبر على تعيين أفراد من غير الموظفين بينما لم يترتب نفس الأثر المالي على استخدام منظمات أخرى لعقود الخبراء الاستشاريين. ويقدم التقرير رؤية فاحصة لعملية استخدام الخبراء الاستشاريين، بالإضافة إلى عرض للمخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام هذا النوع من الطرائق التعاقدية، وأشار العديد من المنظمات إلى أنها تعكف على استعراض سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالخبراء الاستشاريين فضلا عن العمليات التجارية المرتبطة بها، إلا أنها قررت أن تأخذ الاقتراحات والتوصيات الواردة في التقرير في الاعتبار.

٣ - وأيدت المنظمات أيضا الدعوة الواردة في التقرير التي تقضي باتباع نهج موحد على صعيد المنظومة من شأنه أن يحسّن اتساق السياسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين والموارد البشرية الأخرى من غير الموظفين، بالاقتران مع التوصيات التي تدعو إلى تطوير مزيد من الاتساق بين السياسات من خلال الآليات المشتركة بين المنظمات. وافقت المنظمات، آخذة في الاعتبار اختلاف السياسات والممارسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين والعقود الإفرادية في سائر منظومة الأمم المتحدة، على أن الآليات الحالية المشتركة بين المنظمات يمكن أن تكون

مفيدة في تحقيق المزيد من الاتساق بين السياسات، والأحكام والشروط، وأحكام قواعد السلوك والممارسات ذات الصلة.

٤ - وعلى الرغم من أن المنظمات رحبت بالطابع المتعمق للتقرير، فقد أعربت أيضا عن القلق إزاء جوانب مختلفة من التحليل الوارد فيه، مثل عدم تسليط مزيد من الضوء على إمكانية تنفيذ بعض التوصيات. فعلى سبيل المثال، تدعو وحدة التفتيش المشتركة في نواحي مختلفة من التقرير إلى الاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات في أنشطة الرصد والتحليل. ووافقت المنظمات على أن هذه التحسينات مستصوبة، لكن تطبيقها يمكن أن ينطوي على صعوبات جمة.

٥ - وعلاوة على ذلك، أعربت المنظمات عن القلق إزاء الإشارة في التقرير إلى معايير العمل الدولية، على ما هو منصوص على وجه التحديد في اتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية. ولاحظت المنظمات أن الاتفاقيات والتوصيات موجهة للدول وليس للمنظمات الدولية، ولذلك، اقترحت أن لا تُطبَّق "مبادئ العمل الدولية" التي أشارت إليها وحدة التفتيش المشتركة، والتي تُشكل الأساس الذي تستند إليه معايير العمل الدولية على المنظمات الدولية إلا في إطار القانون الدولي العام. وعلاوة على ذلك، تشير وحدة التفتيش المشتركة في الفقرة ٨٨ من تقريرها إلى الخبراء الاستشاريين والاتفاقية منظمة العمل الدولية رقم ١٣٢ في حين أن الاتفاقية المذكورة لا تنطبق موضوعيا على الخبراء الاستشاريين وإنما على عاملين مستقلين. وبالمثل، تحتج وحدة التفتيش المشتركة، في الفقرة ٣٦ من التقرير، بتوصية منظمة العمل الدولية رقم ١٩٨، على الرغم من أن التوجيه الخاص بتقرير وجود علاقة عمل بحسب تلك التوصية يقصد به الدول لأغراض اتباع سياسة وطنية تهدف إلى حماية العمال في أي علاقة عمل. ولهذا، فإن التوجيه الوارد في تلك التوصية لا ينطبق مباشرة على المنظمات الدولية.

## ثالثا - تعليقات محددة على التوصيات

### التوصية ١

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وهم يأخذون في الحسبان مبادئ العمل الدولية، باستعراض سياساتهم المتعلقة باستخدام العاملين من غير الموظفين بقصد توضيح معايير الاختيار بين الطرائق التعاقدية المتعلقة بالموظفين وتلك المتعلقة بغير الموظفين، وينبغي أن يرصدوا ويقيموا مسألة استخدام

العاملين من غير الموظفين في منظماتهم بغية الكشف عن المخاطر والتصدي لها في الوقت المناسب.

٦ - أعربت منظمات منظومة الأمم المتحدة عن اتفاقها مع ما جاء في التوصية (١) وقبولها بما والتي تدعو الوحدة فيها إلى إجراء استعراض لاستخدام العاملين من غير الموظفين، لكنها لاحظت أن أخذ "مبادئ العمل الدولية" في الحسبان (انظر الفقرة ٥ أعلاه) هو مسألة يعود البت بها إلى الهيئات التشريعية وليس للرئيس التنفيذي.

## التوصية ٢

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، التي لم تفعل ذلك بعد، بوضع سياسة محددة في منظماتهم بشأن الاستعانة بالخبراء الاستشاريين، تكملها المبادئ التوجيهية ذات الصلة إلى جانب إيجاد طريقة تعاقدية مخصص لهم.

٧ - وافقت المنظمات على ضرورة وضع سياسة محددة بشأن الاستعانة بالخبراء الاستشاريين، كما جاء في التوصية (٢). ولاحظت أن وحدة التفتيش المشتركة تدعو في الفقرة ٦١ من التقرير إلى "تبسيط جميع عقود العاملين من غير الموظفين وتحديدتها بوضوح في وثيقة سياسات واحدة" وهذا يتناقض فيما يبدو مع التوصية التي تدعو الوحدة فيها إلى وضع وثيقة سياسة محددة بشأن الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

## التوصية ٣

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بالتأكد من تكملة عقود الخبراء الاستشاريين في منظماتهم بشروط عامة شاملة، بما في ذلك شروط بشأن تضارب المصالح وأحكام مدونة قواعد السلوك.

٨ - أعربت المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة عن اتفاقها مع ما جاء في التوصية (٣) التي تدعو وحدة التفتيش المشتركة فيها إلى تكملة عقود الخبراء الاستشاريين بشروط عامة شاملة، بما في ذلك شروط بشأن تضارب المصالح وأحكام خاصة بمدونة السلوك، وأفاد العديد من تلك المنظمات بأنها تسير في هذا الاتجاه، إن لم تكن قد امتثلت بالفعل لتلك الأحكام.

## التوصية ٤

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وهم يأخذون في الحسبان مبادئ العمل الدولية والممارسات الجيدة ذات الصلة، باستعراض

عقود الخبراء الاستشاريين المعمول بها في منظماتهم بقصد الأخذ بعقود ذات مدة أقصر تتمشى مع الطبيعة المخصصة الغرض والمؤقتة لعمل الخبراء الاستشاريين، وأن يضعوا سياسة ملائمة بشأن تقديم استحقاقات اجتماعية توضع في الاعتبار فيها مدة العمل المؤدى وطبيعته.

٩ - لم تحصل التوصية (٤) التي تدعو وحدة التفتيش المشتركة فيها إلى الأخذ بعقود ذات مدة أقصر سوى على تأييد جزئي من المنظمات. إذ أشارت بعض المنظمات إلى أن مدة عقود الخبراء الاستشاريين، ولا سيما في سياق أحد برامج المساعدة في مجال التعاون التقني تضطلع به إحدى المنظمات، تستند إلى مدة المشاريع والبرامج ذات الصلة. وأشارت المنظمات كذلك إلى أن المنافع الاجتماعية لا ينبغي أن يعمل بها إلا إذا تم في حالات استخدام الخبراء الاستشاريين لفترات أطول. كما أن الأخذ بالسياسات المتعلقة بالمنافع الاجتماعية قد يتطلب موافقة الهيئات التشريعية لبعض المنظمات.

#### التوصية ٥

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بضمان وجود سياسة ملائمة بشأن استخدام المتقاعدين كخبراء استشاريين في منظماتهم وأن يجري الامتثال لهذه السياسة وإنفاذها إنفاذاً فعالاً.

١٠ - أعربت المنظمة عن قبولها للتوصية (٥) فيما يتعلق بوجود سياسات تُوجه استخدام المتقاعدين كخبراء استشاريين.

#### التوصية ٦

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بالنظر في طرائق ملائمة من أجل تزويد الخبراء الاستشاريين والعاملين من غير الموظفين بآليات ميسورة وفعالة لتسوية المنازعات وبحث طرق الاستماع إليهم ومعالجة شواغلهم.

١١ - أعربت المنظمات عن قبولها وتأييدها للتوصية (٦) بشأن توفير آليات ميسورة وفعالة لتسوية المنازعات. ويشير العديد منها إلى أن لديه آليات معمول بها لفائدة الخبراء الاستشاريين. وأشار بعض المنظمات إلى أن توسيع نطاق تلك الخدمات ليشمل المتقاعدين العاملين من غير الموظفين يتطلب الدراسة من قبل المكاتب القانونية.



## التوصية ٧

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين تحديدا واضحا وأن يجري الأخذ بتدابير سليمة للرصد والتقييم الداخلي من أجل تنفيذ السياسات ذات الصلة تنفيذا فعّالا.

١٢ - أيدت المنظمات التوصية ٧.

## التوصية ٨

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة باستعراض قوائم الخبراء الاستشاريين لديهم والسياسة والممارسات المتعلقة بعملية التنافس بخصوص استخدام هؤلاء الخبراء بقصد توسيع نطاق المجموعة المتاحة من المرشحين المؤهلين واعتماد تدابير ملائمة بشأن التنافس، يُفضّل أن تعدّل تبعا لمدة وقيمة العقود.

١٣ - أيدت المنظمات توصية وحدة التفتيش المشتركة التي تدعو فيها إلى إجراء استعراض لقوائم الخبراء الاستشاريين الموجودة لديها والسياسات والممارسات المتعلقة بعملية التنافس، بقصد توسيع نطاق المجموعة المتاحة من المرشحين المؤهلين، وأشار العديد منها إلى أنها تقوم حاليا بتلك العملية. غير أن المنظمات حذرت من أن اتباع نهج صارم جدا في استقدام الخبراء الاستشاريين قد يخلق صعوبات أو يؤدي إلى تأخيرات كبيرة تترتب عليها آثار سلبية. فالمنظمات التي تعمل في مجالات متخصصة جدا، على سبيل المثال، ليس لديها سوى مجموعة قليلة جدا متاحة من الخبراء المؤهلين المتخصصين، ومن غير الممكن بالتالي توسيع نطاق القائمة وتطبيق تدابير التنافس في حين أن المنظمات التي تقوم بأعمال إغاثة إنسانية في حالات الطوارئ تحتاج إلى موارد، للاستجابة بسرعة خلال حالات الطوارئ، وهذا لا يسمح لها بوقت كافٍ للقيام بعملية تنافسية لاستقدام خبراء استشاريين.

## التوصية ٩

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة إيلاء الاعتبار لمسألتي التنوع الجغرافي وتحقيق التوازن بين الجنسين في السياسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين في منظماتهم والنهوض بهاتين المسألتين على نحو استباقي.

١٤ - أيد أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين ضرورة إيلاء الاعتبار لمسألتي التنوع الجغرافي وتحقيق التوازن بين الجنسين عند اختيار الخبراء الاستشاريين، حسبما دعت إليه وحدة

التفتيش المشتركة في التوصية ٩. لاحظ بعض المنظمات، ولا سيما المنظمات التي تعتبر تعيين الخبراء الاستشاريين بمثابة عملية اشتراء، أن مسألتَي التمثيل الجغرافي ونوع الجنس ينبغي أن تُطبَّقا في سياق العطاءات التنافسية ومبادئ الاشتراء ذات الصلة. وأشار العديد من المنظمات إلى أن التحسينات التي أُدخلت مؤخرا على نظم معلومات استقدام موظفين قد تزيد في تحسين قدرتها على تحديد مرشحات مؤهلات تأهيلا مناسبة ومرشحين مؤهلين من البلدان الممثلة تمثيلا ناقصا للعمل لديها كخبراء استشاريين. وأخيرا، أعرب العديد من المنظمات عن القلق من أن التوصية فضفاضة جدا بالنظر إلى أن مفهوم نوع الجنس والتنوع الجغرافي يتعلق في المقام الأول بالقوة العاملة في منظمة ما، وبالموظفين الدوليين العاملين لديها فحسب. وشككت المنظمات في أن يكون قصد وحدة التفتيش المشتركة هو التوصية بالأخذ بالتنوع الجغرافي لدى استخدام الخبراء الاستشاريين، وهو مسألة يتحكم بها في كثير من الحالات المكان الذي توجد فيه المنظمة القائمة بالتوظيف. ويمكن أن يُنظر إلى هذه التوصية، من بعض الجوانب، بكونها تدعو إلى إقامة توازن جغرافي فيما يتعلق بمقدمي الخدمات للشركات.

## التوصية ١٠

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة وجود سياسة أجور محدثة لدى منظماتهم بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين تكون مدعومة بمبادئ توجيهية ملائمة من أجل تنفيذ هذه السياسة تنفيذا متسقا.

١٥ - أعربت المنظمات عن قبولها وتأييدها بصفة عامة للتوصية (١٠) التي تعالج سياسات الأجور، وذكر بعض المنظمات أنها تُجري حاليا استعراضا لهذه السياسات. غير أن بعض المنظمات رأت أن الأجر المدفوع للخبير الاستشاري لا ينبغي تحديده فقط بحسب مدى تعقيد المهام التي سيؤديها كما هي مبيّنة في الاختصاصات (انظر الفقرة ١٤٤ من الوثيقة A/68/67) وإنما بحسب خبرة ومعرفة وقدرة الخبير الاستشاري على أداء ما تقتضيه الاختصاصات أيضا. وأشارت منظمات أخرى إلى أنها تحدد أجور الخبراء الاستشاريين على أساس عملية تنافسية متعلقة باختصاصات محددة وعلى أساس كل حالة على حدة. وبالتالي، فإن نتائج العملية التنافسية ومبدأ "أفضل قيمة مقابل الثمن"، هما اللذان يمليان أجر الخبير الاستشاري. ولذلك، فإن الأجر المحدد سلفا يمكن أن يقيّد أو يحد من التطبيق الكامل والفعال لعمليات الاختيار التنافسي، والمجموعات الموحدة للأجور قد لا تحقق مبدأ "أفضل قيمة مقابل الثمن". كما أن التكاليف تستند عادة إلى اختصاصات محددة بحالات معينة قد يؤدي فيها وضع مجموعات موحدة للأجور، بالاقتران مع مبادئ العطاءات التنافسية، إلى نتائج عكسية بشأنها.

### التوصية ١١

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن يعززوا الرقابة على استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق إجراء تقييم فعال للأداء، وعمليات مراجعة حسابات، ورصد، وتقديم تقارير تحليلية داخلية وخارجية، بقصد ضمان استخدام العقود استخداما سليما واستخدام الموارد بكفاءة.

١٦ - أيدت المنظمات التوصية (١١) التي تدعو وحدة التفتيش المشتركة فيها إلى تعزيز الرقابة على استخدام الخبراء الاستشاريين. وأشار العديد من المنظمات إلى أنها تجري حاليا، نتيجة لتقرير وحدة التفتيش المشتركة، استعراضا لممارسات الرقابة على استخدام الخبراء الاستشاريين.

### التوصية ١٢

ينبغي للهيئات التشريعية/هيئات الإدارة للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن تمارس مهمتها الرقابية بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق إجراء استعراضات منتظمة للمعلومات التحليلية المقدمة من الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المعنية.

١٧ - أعربت المنظمات عن تأييدها للتوصية (١٢) مشيرة إلى أنها موجهة إلى الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة، وذكر العديد منها أن الرقابة على استخدام الخبراء الاستشاريين تُعتبر عموما إحدى المهام الإدارية.

### التوصية ١٣

ينبغي قيام الأمين العام للأمم المتحدة، بوصفه رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، بالمبادرة، عن طريق شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، إلى وضع نهج سياساتي مشترك من أجل تنفيذ التوصيات ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥ و ٦ و ١٠ من هذا التقرير. وتحقيقا لهذا الغرض، ينبغي النظر في إنشاء فرقة عمل محددة.

١٨ - أعربت منظمات منظومة الأمم المتحدة عموما عن اتفاقها مع ما جاء في هذه التوصية وأيدت الهدف الشامل المتمثل في تحسين اتساق السياسات. غير أنها لاحظت أن وضع نهج "واحد" قد يؤدي إلى عملية مطوّلة لا تعكس الاحتياجات والموارد والولايات المختلفة لكل منظمة من المنظمات الداخلة في النظام الموحد، ويضعف بالتالي المرونة اللازمة لاستخدام الخبراء الاستشاريين في تلبية احتياجات محددة. وعلاوة على ذلك، تُعتبر بعض

المنظمات أن اختيار الخبراء الاستشاريين هو عملية اشتراء، وبالتالي قد يكون من المفيد أيضا إشراك شبكة المشتريات التابعة للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة في هذه المناقشات. ومع ذلك، وافقت المنظمات عموما على أن اتباع نهج مشترك قدر المستطاع لاستخدام الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد سيكون موضع ترحيب.

---



استعراض عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد  
في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

جيهان ترزي

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة

جنيف، ٢٠١٢



## استعراض عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2012/5

## الهدف والنطاق

الهدف من هذا التقرير هو إجراء تقييم لاستخدام الخبراء الاستشاريين الأفراد في منظومة الأمم المتحدة عن طريق تحليل السياسات والممارسات ذات الصلة. وبينما ينصب التركيز على عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد، فإن تحليل المعلومات الواردة والمقابلات التي أُجريت يسלט الأضواء على حقيقة أنه لا يوجد دائماً هذا التمييز الواضح بين فرادى الخبراء الاستشاريين وبعض العاملين الآخرين من غير الموظفين. ولذلك، يشمل هذا الاستعراض أيضاً النظر بصورة أعم في القضايا المماثلة المتعلقة بطرائق التعاقد بشأن عقود غير الموظفين.

الحاجة إلى معايير عليا للاختيار بين طرائق التعاقد المتعلقة بالموظفين وطرائق التعاقد المتعلقة بغير الموظفين

أصبح الخبراء الاستشاريون والعاملون من غير الموظفين جزءاً هاماً من القوة العاملة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. بيد أن السياسات والأنظمة لا تنص دائماً على معايير واضحة لاستخدام الموارد البشرية، كما أن تنفيذ السياسات هو مسألة تثير الشواغل من وجهة نظر ممارسات التوظيف المنصفة والمسؤولة اجتماعياً، وخاصة عندما يعمل الأفراد لفترات زمنية ممتدة. بموجب عقود قصيرة الأجل من فئة غير الموظفين. فالضغط الواقع على المنظمات لكي تُنجز في ظل تمويل غير كافٍ ونماذج توظيف غير مرنة، بالاقتران مع سياسات متساهلة بشأن تعيين غير الموظفين والافتقار إلى الرقابة، يؤدي بالمنظمات إلى استخدام طرائق التعاقد المتعلقة بغير الموظفين استخداماً مفرطاً.

والأخذ بمراكز تعاقدية مختلفة بشأن أنواع متماثلة من العمل في المنظومة، لم تعد تخضع لمجموعة موحدة من القواعد والأنظمة، قد تكون له آثار سلبية من حيث ممارسات التوظيف، وسمعة المنظمات، وترايط القوة العاملة. وتؤدي الممارسات الراهنة إلى إيجاد مراكز تعاقدية غير مستقرة وغير متوائمة تماماً مع قيم الأمم المتحدة ولا مع الممارسات الدولية المتعلقة بالعمل. وتحتاج المنظمات إلى أن ترصد وتقيم بانتظام استخدامها لعاملين من غير الموظفين وإلى أن تأخذ بتدابير تخفف من المخاطر.



وقد خلص الاستعراض إلى أن سياسات المنظمة لا تتضمن معايير واضحة للاختيار بين طرائق التعاقد المتعلقة بالموظفين وتلك المتعلقة بغير الموظفين. وتشير توصيات منظمة العمل الدولية والممارسات الجيدة إلى أن المعايير العليا لتحقيق ذلك هي وجود أو عدم وجود 'علاقة توظيف'. فعند وجود علاقة توظيف (من النوع القائم بين رب عمل وموظف) من أجل القيام بالعمل، ينبغي أن تكون الطريقة التعاقدية هي عقد موظف؛ وإذا لم تكن الطريقة التعاقدية هي علاقة متعاقد مستقل فإنها ينبغي أن تكون عقداً من عقود الخبراء الاستشاريين أو عقود غير الموظفين.

#### *الحاجة إلى سياسات واضحة بشأن عقود الخبراء الاستشاريين*

توجد لدى بعض منظمات الأمم المتحدة سياسات محددة بشأن عقود الخبراء الاستشاريين. بيد أن سياسات كثير من المنظمات تفتقر إلى وجود تعريف واضح لعقد الخبراء الاستشاريين الأفراد أو لا تستخدم طريقة تعاقدية محددة أو مبادئ توجيهية عملية ملائمة لاستخدام الخبراء الاستشاريين. وفي مجال الممارسة العملية، تُستخدم عقود الخبراء الاستشاريين والعقود المماثلة غير المتعلقة بالموظفين استخداماً متبادلاً. وأهم ما في الأمر أن هذه العقود تُستخدم لأداء عمل ينبغي أن يتطلب الأخذ بعقود موظفين.

وتسمح السياسات القائمة للمنظمات بمنح عقود متتابعة للخبراء الاستشاريين تزيد من التعيينات الطويلة الأجل، سواء تضمنت فترات فاصلة إلزامية قصيرة أم لا. ولم تعد هذه الممارسة تتمشى مع طبيعة عقد الخبير الاستشاري كما أنها تهيئ الأوضاع لاستخدام الطرائق التعاقدية استخداماً غير ملائم. ومستويات الأجور المطبقة داخل كل منظمة وعلى امتداد المنظمات لا تتسم بالاتساق، ولا توجد مبادئ توجيهية لتنفيذها تنفيذاً سليماً. وبالمثل، فإن الاستحقاقات الاجتماعية المقدمة بموجب هذه العقود تتباين تبايناً يُعتمد به فيما بين المنظمات.

#### *الحاجة إلى الإدارة السليمة لعقود الخبراء الاستشاريين الأفراد*

تبين من الاستعراض أنه يوجد على وجه الإجمال متسع لزيادة الكفاءة والفعالية في استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق تحديد الأدوار والمسؤوليات تحديداً واضحاً، وتنفيذ تدابير أفضل للرقابة الداخلية. ومن شأن اتباع رؤية مؤسسية بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين وامتلاك زمام الأمر على مستوى المنظمة المعنية بخصوص رصد السياسات وإنفاذها أن يسهما بدرجة كبيرة في استخدام الأموال ذات الصلة استخداماً سليماً. والمنافسة في عملية التوظيف إما أنها مفقودة أو غير فعالة. ويكون من المفيد اعتماد نهج رشيد بشأن التعيين عن طريق الأخذ بعناصر منافسة متدرجة تتناسب مع قيمة العقود ومدتها. ولا توجد لدى المنظمات سياسة بشأن قوائم المرشحين المقبولين؛ فهذه القوائم متجزئة وفات أوانها.

### الحاجة إلى الرصد والرقابة بصورة أكثر فعالية

لا توجد حالياً رقابة كافية فيما يتعلق باستخدام الخبراء الاستشاريين داخل المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة. وتفترق المنظمات إلى صورة واضحة عن القوة العاملة فيها وإلى المعلومات التحليلية الضرورية للتخطيط للقوة العاملة، ولتقييم المخاطر ذات الصلة، وللأخذ بالتدابير المناسبة لمواجهة هذه المخاطر. كما أن الرصد غير متوافر إلى حد أن نظم المعلومات ليس لها القدرات الكافية، ولا تُستخدم المعلومات المتاحة استخداماً فعالاً. ونتيجة لذلك، فإن إعداد التقارير التحليلية الموجهة وجهة عملية والنظر الفعال في هذه التقارير غير ملائمين على مستوى كل من الإدارة العليا والهيئات التشريعية/هيئات الإدارة.

ونظراً إلى الآثار الاستراتيجية المترتبة على الاستخدام المتزايد للخبراء الاستشاريين الأفراد وغيرهم من العاملين من غير الموظفين، يكون من المهم أن تمارس الهيئات التشريعية/هيئات الإدارة للمنظمات دورها الرقابي وأن تقدم في الوقت نفسه التمويل الضروري لتدبير الموظفين كما ينبغي. وبهذه الروح، ينبغي للدول الأعضاء أن تكفل إدراج هذه المسألة في جداول أعمال اجتماعاتها وأن يجري تناولها إما بصورة مباشرة أو في سياق المناقشة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة أن يقدموا إلى الدول الأعضاء تقارير تحليلية تفصيلية في هذا الصدد.

### الحاجة إلى اتباع نهج على نطاق المنظمة

تتسم السياسات والممارسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين وغيرهم من العاملين من غير الموظفين في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة بأنها متباينة جداً. وهذا الوضع الراهن يجعل من الضروري توجيه قدر أكبر من الاهتمام على نطاق المنظمة بأسرها بغية تنسيق السياسات والممارسات، على أن تُؤخذ في الحسبان مبادئ العمل الدولية والممارسات الجيدة. فكما هو مشروح في هذا التقرير، تواجه جميع المنظمات تحديات ومشاكل متماثلة فيما يتعلق باستخدام الخبراء الاستشاريين وغيرهم من العاملين من غير الموظفين. ويشمل هذا التقرير ١٣ توصية؛ وينبغي بصورة خاصة أن تكون التوصيات ١ و٢ و٣ و٤ و٥ و٦ و١٠ موضوع مناقشات تدور على نطاق المنظمة، كما ينبغي اعتماد نهج مشترك بغية تيسير تنفيذ هذه التوصيات على نطاق المنظمة تنفيذاً مترابطاً ومتسقاً. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن يُنشأ لهذا الغرض خصيصاً فريق عامل أو فرقة عمل تحت إشراف اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى تُسند إليه أو إليها ولاية وضع نهج موحد للاسترشاد به في تنفيذ هذه التوصيات في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة.

توصية مقدمة لكي تنظر فيها الهيئات التشريعية/هيئات الإدارة

## التوصية ١٢

ينبغي للهيئات التشريعية/هيئات الإدارة للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن تمارس مهمتها الرقابية بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق القيام على نحو منتظم باستعراض المعلومات التحليلية المقدمة من الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المعنية.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
iii	.....	موجز تنفيذي
١	١٥-١	مقدمة
٥	٤١-١٦	العاملون من غير الموظفين في منظومة الأمم المتحدة
٥	١٩-١٦	ألف - الإفراط في استخدام الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين
٦	٢٧-٢٠	باء - الأسباب الرئيسية للإفراط في استخدام الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين
٨	٣٢-٢٨	جيم - الحاجة إلى تقدير المخاطر
١٠	٣٥-٣٣	دال - الحاجة إلى مرونة أكبر في استخدام عقود وموارد الموظفين
١١	٤١-٣٦	هاء - الحاجة إلى معايير عليا للاختيار بين طرائق التعاقد المتعلقة بالموظفين وطرائق التعاقد المتعلقة بغير الموظفين
١٤	١٠٥-٤٢	ثالثاً - السياسات والممارسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين
١٤	٦٣-٤٢	ألف - استعراض السياسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين
٢٠	٧٠-٦٤	باء - الشروط العامة للعقد
٢٣	٨٣-٧١	جيم - المدة المطوّلة للعقود
٢٧	٨٩-٨٤	دال - التباين في الاستحقاقات الاجتماعية
٢٨	٩٤-٩٠	هاء - استخدام الموظفين المتقاعدين للعمل بصفة خبراء استشاريين
٣٠	١٠٥-٩٥	واو - تسوية المنازعات والتمثيل
٣٤	١٧٣-١٠٦	رابعاً - إدارة شؤون الخبراء الاستشاريين
٣٤	١١٤-١٠٦	ألف - الأدوار والمسؤوليات والرقابة الداخلية
٣٧	١٣٣-١١٥	باء - عملية التنافس وإدارة قوائم الخبراء
٤٤	١٤٠-١٣٤	جيم - التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين
٤٧	١٤٩-١٤١	دال - الأجر
٤٩	١٧٣-١٥٠	هاء - الرقابة
٥٧	١٧٧-١٧٤	خامساً - الحاجة إلى نهج يُتبع على نطاق المنظومة

## المرفقات

٥٩	.....	السياسات المتصلة بالخبراء الاستشاريين الأفراد في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة
٦٢	.....	تعريف "الخبير الاستشاري الفرد" في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة
٦٦	.....	لطرائق التعاقدية والاستحقاقات ذات الصلة التي تقدمها المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة

٧١	.....مدة العقود وفترات الانقطاع عن العمل المطبقة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.....	الرابع -
٧٤	.....السياسات المتعلقة بالتنافس في المنظمات التابعة للأمم المتحدة.....	الخامس -
٧٨	.....نظم الأجور في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.....	السادس -
٨٤	.....الأحكام المتعلقة بالتنوع الجغرافي وبالتوازن بين الجنسين في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.....	السابع -
٨٨	.....استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2012/5.....	الثامن -

## أولاً - مقدمة

### الهدف

١- قامت وحدة التفتيش المشتركة، كجزء من برنامج عملها لعام ٢٠١١، بإجراء استعراض للسياسات والممارسات المعمول بها في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بشأن عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد، وذلك بهدف تقييم مدى كفاءة وفعالية استخدام الخبراء الاستشاريين في المنظومة<sup>(١)</sup>. وهذا التحليل المقارن الموحد على نطاق المنظومة للسياسات والممارسات المعمول بها على امتداد المنظومة يسלט الضوء على أوجه التماثل والاختلاف فيما بين المنظمات المعنية، ويحدد الممارسات الجيدة، ويقدم توصيات من أجل التحسين.

٢- ويقدم التقرير تقييماً لعدة جوانب من السياسات والممارسات المتعلقة بعقود الخبراء الاستشاريين، مثل تعريف الاستعانة بالخبراء الاستشاريين، ومدة العقود وشروطها العامة، والاستحقاقات الاجتماعية، وآليات تسوية المنازعات. وهو يتناول أيضاً القضايا المتصلة بإدارة شؤون الخبراء الاستشاريين، مثل الأدوار والمسؤوليات المعنية في عملية الاختيار والتوظيف، وضوابط الرقابة الداخلية، والتنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين، وتقييم الأداء، والرصد وتقديم التقارير، ودور هيئات الإدارة، فضلاً عن الاتساق على نطاق المنظومة.

٣- وأثناء الاستعراض، فإن عدة منظمات قد أوضحت أنها تقوم فعلاً بتنقيح إطارها التنظيمي أو انتهت من تنقيحه (منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكافو)، والأمم المتحدة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) أو أنها تعتزم إجراء هذا التنقيح (منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الوايو)). ويشجع المفتشون بقوة هذه المنظمات على الاستفادة من الاستنتاجات والتوصيات المعروضة في هذا التقرير وعلى دمجها في سياساتها وممارساتها الجديدة المعنية.

### النطاق

٤- كان يُعترَم أن يركّز النطاق الأولي للاستعراض على عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد، المتصوّرة على أنها علاقة تعاقدية بين منظمة من المنظمات وفرد من الأفراد لأداء عمل استشاري أو لأداء مهمة تقوم على ناتج وتتطلب خبرة فنية خاصة، لمدة زمنية قصيرة، وتقديم قيمة مضافة إلى قدرات المنظمة على نحو يختلف عن الفئات الأخرى من العاملين من غير الموظفين.

(١) تشمل الاستعراضات السابقة التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة بشأن هذا الموضوع على تقييم استخدام خدمات شركات الخبرة الاستشارية في منظومة الأمم المتحدة (JIU/NOTE/2008/4) وعلى تقييم لاستخدام الخبراء الاستشاريين في الأمم المتحدة (JIU/REP/2000/2).

٥- بيد أن تحليل المعلومات الواردة والمقابلات التي أجريت قد سلط الأضواء على أنه لا يوجد تمييز واضح بين الخبراء الاستشاريين الأفراد والعاملين الآخرين من غير الموظفين (عادةً ما يُطلق عليهم "المتعاقدون الأفراد" أو "المتعاقدون على الخدمة") الذين يُوظفون لأداء وظائف ومهام مماثلة لتلك التي يؤديها الموظفون العاديون. وبينما لا يوجد لدى بعض المنظمات تعريف واضح وتميز لعقود الخبراء الاستشاريين الأفراد أو طريقة تعاقدية مخصصة لهذا الغرض، فإن منظمات أخرى تعتبر جميع الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين "عقود خبراء استشاريين".

٦- وقد أظهر التحليل أنه، في مجال الممارسة العملية، تُستخدم عقود الخبراء الاستشاريين وبعض أنواع العقود المتعلقة بغير الموظفين استخداماً متبادلاً. فليس من غير المعتاد أن يعمل الأفراد لنفس المنظمة لفترات زمنية متكررة أو ممتدة في ظل الوضع غير المستقر الذي تتسم به الطرائق التعاقدية المختلفة المعمول بها مع غير الموظفين. فقد يُمنح عقد من هذا القبيل بطريقة متتابعة للفرد نفسه الذي يؤدي المهام نفسها أو العمل نفسه في الإدارة/الوحدة نفسها لفترة طويلة من الوقت. وقد اكتشف الاستعراض عدم وجود معايير عليا للاختيار بين طرائق التعاقد مع الموظفين وطرائق التعاقد مع غير الموظفين. وهذه الأسباب، يشمل هذا الاستعراض الاعتبارات الأعم المتعلقة بالطرائق التعاقدية مع غير الموظفين (انظر الفصل الثاني).

٧- ولا يوجد في منظومة الأمم المتحدة تعريف واضح للموظفين مقابل تعريف العاملين من غير الموظفين يستند إلى منظور المهام المؤداة أو مبادئ العمل الدولية. ففي الأمم المتحدة بصورة عامة، يشير مصطلح "الموظفين" إلى العاملين الذين يخضعون للنظامين الإداري والأساسي لموظفي المنظمات المعنية، في حين أن مصطلح "غير الموظفين" يشير إلى العاملين الذين لا يخضعون للنظامين الإداري والأساسي المذكورين. ويعرّف مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) "الموظف" بأنه أي فرد يتلقى خطاب تعييناً رسمياً بموجب النظامين الإداري والأساسي للموظفين من أي منظمة تابعة للنظام الموحد للأمم المتحدة أو تكون المنظمة القائمة بالتوظيف قد اعتبرته على نحو آخر خاضعاً للنظامين الإداري والأساسي لموظفي تلك المنظمة. أما "العاملون من غير الموظفين" فيُعرفون بأنهم أفراد في القوة العاملة من غير الموظفين الخاضعين للنظامين الإداري والأساسي للموظفين. وعادةً ما تشمل هذه الفئة الأخيرة الخبراء الاستشاريين الدوليين ومنتدعي الأمم المتحدة، وأصحاب عقود الخدمة، وترتيبات الخدمة الخاصة، والعمال العرضيين، والفئات الأخرى ذات الصلة<sup>(٢)</sup>.

٨- وفي الواقع، فإن تسمية الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين والغرض منها يتباينان تبايناً يُعتد به على امتداد المنظومة. ولذلك يصعب الإشارة إلى "عقود غير الموظفين" على أنها

(٢) CEB/2010/HLCM/21, Benefits, entitlements and insurance related to service-incurred injury, illness, death and disability.

فئة متجانسة من الطرائق التعاقدية. بيد أن فئة "العاملين من غير الموظفين" تشتمل فعلاً، لأغراض هذا الاستعراض، على المتطوعين، والمتدربين داخلياً، والموظفين المقدمين دون مقابل، والموظفين من غير موظفي الأمانة العامة. ويذهب التقرير إلى أبعد من الخبراء الاستشاريين فيتناول الاعتبارات المتعلقة بالعاملين من غير الموظفين/عقود هؤلاء العاملين من منظور أن هذه العقود تُستخدم لفترات متكررة أو ممتدة من أجل أداء عمل ينبغي أن يتطلب الأخذ بعقود الموظفين، وهو أمر لا يتمشى مع ممارسات العمل الجيدة.

٩- وهذا التقرير موضوع على نطاق المنظومة بأسرها ويتناول جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. ولكي يشمل التقرير أفضل الممارسات المتصلة بهذه القضايا، جرى استشارة مؤسسات عامة دولية أخرى مثل البنك الدولي والمفوضية الأوروبية.

### المنهجية

١٠- اشتملت المنهجية المتبعة في التقرير على مجموعة واسعة من أساليب التقييم، مثل: تحليل وثائق السياسات المتاحة ذات الصلة؛ والتقارير والوثائق الداخلية المقدمة إلى هيئات الإدارة؛ واستبيان سُلّم إلى المنظمات يركز على استعراض الوثائق المتاحة وكذلك الردود على هذا الاستبيان؛ وإجراء مقابلات ومؤتمرات فيديو مع موظفي الموارد البشرية والمشتريات، ومديري التوظيف، وممثلي الموظفين، وخبراء استشاريين في مجالات مهنية وتقنية شتى. وقد مكّن ذلك المفتش من أن يفهم وجهات نظر المجموعات المختلفة المشاركة في هذه العملية.

١١- وشملت المنهجية أيضاً استعراض عينة من ملفات حالات خبراء استشاريين اختيرت عشوائياً. وكان الغرض من ذلك هو الحصول على فهم عام للوثائق المسجّلة وما إذا كانت الملفات المعنية قد وُثقت بشكل سليم وما إذا كان قد جرى الامتثال بشأهما للسياسات المعنية. وجرى استعراض هذه الوثائق في سرية كاملة. وجرى استعراض ملفات حالات معينة في المنظمات التالية: منظمة العمل الدولية، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومنظمة اليونيدو، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا/مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

١٢- ويُظهر الاستعراض أن المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة لديها بصورة عامة قدرات غير متساوية ومنهجيات شتى للاحتفاظ بالمعلومات والإحصاءات المتعلقة بالعاملين من غير الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالأفراد المستخدمين بصفة خبراء استشاريين. وقد اكتشفت منظمات كثيرة أن من الصعب للغاية تقديم إحصاءات تفصيلية.



١٣- ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضع هذا التقرير في صورته النهائية بعد التشاور فيما بين المفتشين بغية التأكد من أن استنتاجاته وتوصياته تعكس الحكمة الجماعية للوحدة.

١٤- ويتضمن التقرير ١٣ توصية. ولتيسير تناول التقرير وتنفيذ التوصيات الواردة فيه ورصد هذا التنفيذ، يتضمن المرفق الثامن جدولاً يبين ما إذا كان التقرير يُقدّم إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء بشأنه أو للعلم به. ويجدد الجدول التوصيات التي لها صلة بكل منظمة، مع بيان ما إذا كانت هذه التوصيات تتطلب قراراً من الهيئة التشريعية للمنظمة أو من هيئة إدارتها أو ما إذا كان يمكن أن يتولى الرئيس التنفيذي للمنظمة اتخاذ إجراء بشأنها.

١٥- ويرغب المفتش في الإعراب عن تقديره لجميع من ساعدوه في إعداد هذا التقرير، وبخاصة أولئك الذين شاركوا في المقابلات وتقاسموا معه طواعية ما لديهم من معرفة وخبرة فنية.

## ثانياً - العاملون من غير الموظفين في منظومة الأمم المتحدة

### ألف - الإفراط في استخدام الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين

١٦ - تشير الملاحظات العامة والمقابلات التي أُجريت إلى أن استخدام العاملين من غير الموظفين في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة هو أمر في ازدياد وإلى أن هؤلاء يشكلون جزءاً يُعتد به من مجموع القوة العاملة. ووفقاً لبعض التقديرات التقريبية، يشكل العاملون من غير الموظفين في منظومة الأمم المتحدة نسبة تبلغ في المتوسط ٤٠ في المائة من مجموع القوة العاملة. ويعكس هذا الوضع حدوث تحول رئيسي في نماذج الموارد البشرية لدى هذه المنظمات وفي طرائق التشغيل بها، وهو ما قد تكون له آثار استراتيجية على المنظمات المعنية. ولذلك، يتطلب هذا الوضع القيام باستعراضه ورصده على نحو دقيق.

١٧ - وللمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة ولايات واسعة المدى تشمل السلم والأمن، والتنمية، والمساعدة الإنسانية، وحقوق الإنسان. وقد ظلت هيئات إدارة هذه المنظمات توسّع نطاق ولايات منظماتها ومسؤولياتها. بيد أن الموارد المتاحة، بما في ذلك الموارد البشرية، قد ظلت ثابتة أو لا تزيد بما يتناسب مع ذلك. وبطبيعة الحال فإن هذا التوسّع، بالاقتران مع الضغط الإضافي الذي يدفع إلى تحقيق التنفيذ في ظل تمويل غير كافٍ، قد أدى بدرجة كبيرة إلى زيادة الحاجة إلى العاملين المستخدمين لفترات قصيرة من غير الموظفين، وأدى إلى استخدام هؤلاء العاملين لأداء عمل ينبغي أن يؤديه الموظفون العاديون. وبطبيعة الحال، لا تنطوي هذه العقود على التزامات طويلة الأجل ولا تتيح استحقاقات اجتماعية.

١٨ - وبعبارة أخرى، فلنكي تحافظ هذه المنظمات على قدرتها على التنفيذ، فإنها قد ظلت تحاول زيادة مرونة القوة العاملة لديها كما توسّعت في استخدام الخبراء الاستشاريين والعاملين من غير الموظفين. ويشعر المديرون بضغط يدفع في اتجاه التنفيذ في إطار ميزانيات مضغوطة، وتؤدي هذه الحالة إلى وضعهم في وضع عويص قوامه استخدام الخدمات التعاقدية كما أنها تتسبب في الأخذ بممارسات تعاقدية غير ملائمة ولا يمكن تحملها. وبصورة عامة، تسير هذه العملية بدون قرار سياسي صريح على مستوى هيئة الإدارة أو الإدارة التنفيذية. وفي حالة منظمة الفاو، جرى الاعتراف بهذه الحالة في التقرير الصادر عن لجنة المالية بها، كما يلي: "كان يُتوخى هدف جعل نسبة الموظفين إلى العاملين من غير الموظفين هي ٦٠ إلى ٤٠ بغية السماح بتحقيق مرونة أكبر في تنفيذ برنامج عمل المنظمة في ظل حقبة التقييد الكبير للميزانية"<sup>(٣)</sup>.

(٣) FC 126/15, Revised Policy and Implementation of FAO, Use of Contractors and Retirees, para. 5

١٩- وقد أكدت المقابلات التي أُجريت مع المديرين وممثلي العاملين الحائزين لعقود غير عقود الموظفين الشواغل المثارة داخل المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بخصوص الأحكام والشروط العامة التي يُستخدم بموجبها العاملون من غير الموظفين، وخاصة عند منحهم عقوداً لفترات زمنية متكررة وممتدة وعندما يُمنح الفرد نفسه عقوداً متتابعة من فئة عقود غير الموظفين لأداء عمل مماثل لذلك الذي يؤديه الموظفون العاديون ولكن ظل منحه مركزاً مختلفاً وبدون استحقاقات اجتماعية.

## باء- الأسباب الرئيسية للإفراط في استخدام الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين

٢٠- في ظل القيود الشديدة المفروضة على الميزانية، كثيراً ما يلجأ مديرو المشاريع إلى الطرائق التعاقدية المتعلقة بالعاملين غير الموظفين بدلاً من عقود الموظفين وذلك لأسباب الحرص على المرونة وتحقيق وفورات في التكلفة. إذ يستطيعون أيضاً، باستخدامهم للعقود المتعلقة بغير الموظفين، أن يمارسوا قدراً أكبر من السلطة التقديرية على مستويات شتى، مثل الاختيار، والأجور، ما إلى ذلك. ورغم أن المديرين فيما يبدو ينظرون إلى العلاقة التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين على أنها أفضل خيار أمامهم، فإن الأسباب التي يوردونها لا تكون مقنعة دائماً ولا تنطوي على الامتثال الكامل لقيم الأمم المتحدة ولممارسات العمل الجيدة على الصعيد الدولي.

### الافتقار إلى الموارد

٢١- قد جرى في كثير من المنظمات تجميد الموارد المخصصة لوظائف الموظفين أو لم يجر زيادتها بقدر كافٍ على مر السنين. وأدت هذه الأوضاع بطبيعة الحال إلى لجوء المنظمات إلى قوة عاملة من غير الموظفين. وتدرك الهيئات التشريعية وهيئات الإدارة هذا الوضع وقد طلب بعضها إلى رؤساء المنظمات عدم استخدام الخبراء الاستشاريين من أجل أداء أعمال ينبغي أن يقوم بها موظفون. بيد أن هيئات الإدارة لا توفر الموارد الضرورية لزيادة وظائف الموظفين بغية معالجة هذه المسألة معالجة سليمة.

### عدم مرونة وظائف الموظفين

٢٢- يجري في معظم المنظمات موافقة هيئة الإدارة على عدد ومستوى وظائف الموظفين لكل إدارة/مكتب على نحو لا يسمح بمرونة كبيرة لإجراء تعديلات أثناء سنة الميزانية/فترة سنتي الميزانية. وتعوّض مرونة الاستعانة بعقود الخبراء الاستشاريين وغيرهم من العاملين من غير الموظفين عن أوجه الجمود والقيود المتصلة بإنشاء وإدارة وظائف الموظفين (لفتترات قصيرة أو لمدة محددة).

## عملية التعيين السهلة

٢٣- رهناً بالقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة، تتسم عملية توظيف فئة الموظفين بأنها طويلة نسبياً وتشمل، في جملة أمور، الإعلان عن الوظيفة وإجراء المسابقة وتشكيل فرق إجراء المقابلات. أما الاستعانة بعاملين من غير الموظفين للعمل بالمنظمة فإنه، من ناحية، يتيح مرونة أكبر بالنظر إلى أن المتطلبات الإجرائية أقل؛ فمن الأيسر إنشاء وإنهاء عقود العاملين من غير الموظفين، ويكون التوظيف أسرع بكثير. وهذه المرونة ذات أهمية خاصة في بيئة عمل دينامية وفي الأوضاع الطارئة.

٢٤- وكثيراً ما يتحسب المديرون لوقوع صعوبات في مرحلة إنهاء عقود الموظفين المحددة المدة أو القصيرة الأجل ولذلك فإنهم يفضلون الطرائق التعاقدية المتعلقة بالعاملين من غير الموظفين. وقد أعرب المديرون الذين أُجريت معهم مقابلات عن عدم ارتياحهم لإبرام عقود قصيرة الأجل أو محددة المدة قد تُنشئ توقعات بانتظار التزام طويل الأجل حتى رغم أن هذه العقود هي بحكم طبيعتها محدودة زمنياً ويمكن مواءمتها مع مدة البرنامج/المشروع.

## وفورات التكلفة

٢٥- بصورة عامة، تتسم عقود الموظفين المحددة المدة أو القصيرة الأجل بأنها باهظة التكلفة بالمقارنة مع عقود العاملين من غير الموظفين نظراً إلى أنها تشتمل على سلسلة من الاستحقاقات الاجتماعية (مثلاً، المعاش التقاعدي، والتأمين الطبي، ومنحة التعليم)، بينما لا تنطوي على ذلك عقود غير الموظفين. وفضلاً عن ذلك، يوجد مجال لتعديل مستويات الأجور بخفضها في حالة عقود غير الموظفين وهو ما لا يحدث مع عقود الموظفين. وأثناء المقابلات التي أُجريت، أثار بعض المديرين صراحةً المسألة الحافزة المتمثلة في توفير التكاليف. ففي ظل القيود الشديدة المفروضة على الميزانية، يستند اختيارهم إلى تحقيق وفورات في التكاليف أكثر مما يستند إلى الطريقة التعاقدية السليمة. ويصدق ذلك بصورة خاصة على إدارة الصناديق اللامركزية بحيث يميل المديرون إلى تفضيل الطرائق التعاقدية الأقل تكلفة المتعلقة بغير الموظفين. وبالنظر إلى ظروف التمويل غير الكافي والضغط التي تُمارس من الجهات المانحة، يحاول المديرون أن يزيدوا إلى أقصى حد من استخدام الأموال الخارجة عن الميزانية في أنشطة البرامج/المشاريع بوسائل شتى، من بينها إساءة استعمال الطرائق التعاقدية المتعلقة بالعاملين من غير الموظفين.

٢٦- وعلى سبيل المثال، اعترفت لجنة المالية التابعة للفاو في تقريرها اعترافاً صريحاً بالحافز المتمثل في توفير التكاليف:

"وقد أسهم انخفاض تكلفة الموارد البشرية من غير الموظفين مع المرونة التي تتيحها هذه الموارد في استخدام الترتيبات التعاقدية لغير الموظفين على نطاق واسع ولفترات طويلة. فقد بلغت التكلفة السنوية للفرد المتعاقد من الموارد البشرية من غير الموظفين في المقر الرئيسي في عام ٢٠٠٨ ما يقرب من ٣٠٠ ٥٨ دولار أمريكي،

ونظراً إلى أن الموارد البشرية من غير الموظفين تُستخدم للقيام بأعمال على مستوى الفئة الفنية، فإن ذلك يمثل بديلاً أكثر اقتصاداً من إنشاء وظائف من الفئة الفنية (بأكثر من ٥٠ في المائة) لتلبية احتياجات تسليم البرامج. وأدت القيود التي تعرضت لها الميزانية خلال الفترات المالية السابقة إلى زيادة اعتماد المنظمة على الموارد البشرية من غير الموظفين في تسليم أنشطة البرنامج الأساسية الجارية<sup>(٤)</sup>.

#### عدم قابلية تدفقات التمويل للتنبؤ بها

٢٧- يبدو أن استخدام عقود غير الموظفين أكثر انتشاراً في مجال الأنشطة الممولة من خارج الميزانية. فانخفاض إمكانية التنبؤ بتدفقات التمويل من الموارد الخارجة عن الميزانية يُجبر المديرين على اعتماد نهج تحوُّطي يفضلون في ظلّه استخدام عقود الخبراء الاستشاريين والعاملين من غير الموظفين بدلاً من استخدام عقود الموظفين. بيد أنه توجد أيضاً محاولات لزيادة مرونة الموظفين في حالة الافتقار إلى التمويل. وقد شرح بعض المديرين أنهم يقومون، كإجراء تحوُّطي إزاء التمويل غير القابل للتنبؤ به، بإدراج بند في عقود الموظفين ينص على أن العقد مرهون بتوافر التمويل، فيضفون بذلك المرونة على عقود الموظفين.

### جيم - الحاجة إلى تقدير المخاطر

٢٨- يشير الاستعراض إلى الحاجة إلى أطر ملائمة لاستخدام العاملين من غير الموظفين. فمن ذلك الخبراء الاستشاريون الأفراد بالاستناد إلى مبادئ واضحة من بينها التمييز بين عقود الموظفين وعقود غير الموظفين. فالاستخدام المتزايد للطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين لفترات متكررة وممتدة قد يؤدي إلى تشكيل قوتي عمل متوازيتين لهما حقوق واستحقاقات مختلفة. ويمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى نشوء مخاطر شديدة على المنظمات. ولذلك، يتعين على المنظمات التي لديها قدر يُعتد به من العاملين من غير الموظفين أن تجري استعراضاً مركزاً لهذه المسألة وتحليلاً للمخاطر من أجل تحسين التخطيط للقوة العاملة لديها وما يتصل بها من موارد. ويمكن النظر في المخاطر التالية المتعلقة باستخدام قوة عاملة من غير الموظفين (الإطار ١).

#### الإطار ١

#### المخاطر التي ينطوي عليها استخدام قوة عاملة من غير الموظفين

- فقدان السمعة بسبب ممارسات التوظيف غير المنصفة التي قد تتعارض مع قيم الأمم المتحدة ومبادئ العمل الدولية.
- تعريض المنظمة لمنازعات قانونية إذا قامت فعلاً بعلاقة تعاقدية بحكم الواقع ولكنها غير معترف بها من حيث الطرائق والاستحقاقات التعاقدية المناظرة.

(٤) الوثيقة FC 126/15، الفقرة ٨.

- فقدان السيطرة على المهام والخدمات الأساسية إذا كانت تُحوَّل على نحو متزايد إلى قوة عاملة مؤقتة.
- فقدان المعرفة المؤسسية بسبب القوة العاملة المؤقتة المتزايدة.
- طمس الثقافة التنظيمية، مما يسبب التوتر وانخفاض المعنويات لدى القوة العاملة بفعل إنشاء مراكز تعاقدية شتى والنص على استحقاقات مختلفة بخصوص العمل المتماثل.
- فقدان الطابع الدولي للقوة العاملة عن طريق تعيين قوة عاملة مؤقتة على نحو متروك للسلطة التقديرية.
- تعريض إطار المساءلة للخطر بفعل التعيين على نحو متروك للسلطة التقديرية، واستخدام قدر كبير من العاملين المؤقتين.
- تعريض البرنامج/المشروع لفقدان زمام الأمر فيه بسبب الطرائق التعاقدية المؤقتة وغير المنصفة.

٢٩- ومن شأن التقييم والتحليل الدقيقين أن يمكّننا المنظمات المعنية من تحديد المشاكل والاتجاهات القائمة والأخذ بإجراءات علاجية، بما في ذلك إنشاء وظائف لموظفين واستخدام عقود موظفين قصيرة الأجل. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي قيام المنظمات على نحو منتظم بتجميع إحصاءات تحليلية شاملة تتعلق باستخدام عقود غير الموظفين، وتقييم هذه العقود وتقديم تقارير عنها على نحو أكثر منهجية.

٣٠- وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون وجود أساس منطقي واضح لاستخدام الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين في منظماتهم؛ وينبغي أن يفحصوا طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون من غير الموظفين والمهام والمسؤوليات المحددة المسندة إليهم في كل من المقر والمكاتب الميدانية.

٣١- وقضية المراكز التعاقدية غير المستقرة في المنظمات المعنية ليست جديدة. وتحتاج المنظمات إلى إجراء تغيير جذري في السياسات بشأن هذه القضية يستند إلى نهج كلي لا إلى حلول مؤقتة. وقد حاولت بعض المنظمات على مر السنين القضاء على إساءة استعمال العقود المتعلقة بغير الموظفين في أعمال يختص بها الموظفون وذلك باتباع تدابير شتى مثل منح عقود من النوع الخاص بالموظفين للخبراء الاستشاريين الذين يخدمون منذ أمد طويل وإجراء تمحيص أكبر للتنفيذ. بيد أن إساءة استعمال عقود العاملين من غير الموظفين قد عادت إلى سابق عهدها بعد بعض الوقت. وهذا يبين أنه ما دام لم يجر التصدي بشكل جذري للأسباب الأساسية على مستوى السياسات، يكون من المستحيل استئصال شأفة الاستعمال غير السليم للعقود المتعلقة بغير الموظفين.

### الحصانة من الإجراءات القانونية

٣٢- تخضع جميع الشركات وأرباب العمل لقوانين التوظيف الوطنية. بيد أن المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة لا تخضع لهذه القوانين وتتمتع بالحصانة من الإجراءات القانونية ضدها. ومع ذلك، ينبغي عدم اعتبار الحصانة من الإجراءات القانونية رخصة لاستحداث ممارسات توظيف لا تتماشى مع مبادئ التوظيف المسؤول اجتماعياً وقيم الأمم المتحدة بصورة عامة. وفضلاً عن ذلك، لا توجد ضمانات بخصوص الكيفية التي تفسر بها المحاكم المحلية الحصانة ولا كيف سيكون الحكم الصادر عنها في حالة اتخاذ إجراءات قانونية ضد المنظمات.

### دال- الحاجة إلى مرونة أكبر في استخدام عقود وموارد الموظفين

٣٣- من أجل منع استخدام الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين استخداماً غير ملائم، يتعين على المنظمات أن تعالج الأسباب الجذرية لهذه المشكلة باستخدام تدابير تُنفذ على جبهات متعددة مثل الرقابة والمساءلة الفعاليتين، وتحسين السياسات وتوضيحها، وطلب قيام هيئات الإدارة بتقديم التمويل الكافي، وزيادة المرونة في استخدام موارد الموظفين.

٣٤- وعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمات أن تنظر في وضع قائمة بوظائف الموظفين التي لا تتبع أي إدارة أو وحدة بعينها أو مكتب بعينه لغرض تعبئة هذه الموارد مؤقتاً بإسنادها إلى الإدارات أو الوحدات المختلفة حسب الحاجة. ومن شأن هذه "القائمة الاحتياطية" أن تساعد في إزالة العملية البيروقراطية المتمثلة في الموافقة على الوظائف وأن تحد من الاستخدام غير السليم لعقود الخبراء الاستشاريين أو عقود العاملين من غير الموظفين. ويمكن تكييف حجم هذه القائمة تبعاً لحجم المنظمة وينبغي وجود آلية واضحة لتحديد الأولويات والبت في مواقع ومدة تعيين الموظفين المعنيين بغية تجنب التنافس الداخلي على هذه الموارد. ولن يكون من شأن هذا الخيار إيقاع الخلل في الهيكل الأساسي للمنظمة المعنية بل سيكمله بالأحرى وسيمكنه من معالجة الاحتياجات المؤقتة إلى الموظفين. وينبغي أن يقدم الرؤساء التنفيذيون للمنظمات تقريراً إلى هيئات الإدارة عن استخدام قائمة الموارد هذه. وقد ذكر بعض المديرين أنهم وضعوا قوائم بالمرشحين الذين فُرزوا مسبقاً وهي تدور حول وظائف الموظفين الرئيسية. وتُستخدم هذه القوائم في التعجيل بشغل الشواغر المتوقعة والمخصصة الغرض.

٣٥- وعلى وجه الإجمال، ينبغي أن يتمتع رؤساء المنظمات بمرونة أكبر في إنشاء وظائف الموظفين أو إلغائها وفي استخدام الموظفين ووظائف الموظفين فيما بين الشعب أو البرامج، واستخدام موارد الميزانية ذات الصلة استخداماً أكثر مرونة. وينبغي أن يكون من الممكن أيضاً استخدام العقود المحددة المدة والقصيرة الأجل استخداماً مرناً عن طريق ربطها بدورة حياة البرنامج أو المشروع بدلاً من إنشاء عقود دائمة بحكم الواقع. ويمكن استخدام توظيف موظفي الفئة الفنية الوطنيين على نحو أكثر فعالية في الميدان. وتوجد مسألة أخرى هي المرونة

في استخدام بنود الميزانية الخاضعة لقيود صارمة من حيث نقل الموارد وهو ما يمكن أن يتسبب في استخدام طرائق التعاقد استخداماً غير سليم. ويجب أن تتوافر لدى المنظمات الموارد والمرونة الضروريتين لتطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج بدلاً من الإدارة القائمة على الموارد.

## هاء- الحاجة إلى معايير عليا للاختيار بين طرائق التعاقد المتعلقة بالموظفين وطرائق التعاقد المتعلقة بغير الموظفين

٣٦- وفقاً لتوصية منظمة العمل الدولية رقم ١٩٨ (٢٠٠٦)، ينبغي أن يكون المعيار الرئيسي الذي يُستخدم عند البت في الاختيار بين عقود الموظفين وعقود العاملين من غير الموظفين هو "علاقة التوظيف". فإذا تطلب العمل علاقة توظيف، فينبغي عندئذ أن يكون عقد موظفين؛ وإذا كان العمل المراد أدائه ينطوي على علاقة متعاقدين مستقلين وليس علاقة توظيف، فينبغي أن يكون العقد هو عقد غير موظفين. وتعطي هذه التوصية الأسبقية للممارسة المتبعة على العقد نفسه: "[...] ينبغي تقرير وجود مثل هذه العلاقة [علاقة التوظيف] بالاسترشاد في المقام الأول بالوقائع المتصلة بأداء العمل والأجر المدفوع للعامل، رغماً عن كيفية وصف العلاقة في أي ترتيب مخالف، تعاقدياً كان أم غير تعاقدية، قد يكون متفقاً عليه بين الأطراف" (التوصية رقم ١٩٨، الفقرة ٩).

٣٧- وقد كشفت المقابلات التي أُجريت عن أن العاملين غير الموظفين، وبخاصة الخبراء الاستشاريين، كثيراً ما يعملون في مكاتب المنظمة ويتبعون ساعات عمل معتادة ويتلقون أجراً شهرياً، تماماً مثل الموظفين الآخرين. وتُستخدم خدماتهم في مجموعة واسعة من المجالات، من بينها نظم المعلومات، والموارد البشرية، والشؤون المالية، والتدريب، وإدارة البرامج والمشاريع. ويؤدي استخدام خبراء استشاريين وعاملين آخرين من غير الموظفين لفترات ممتدة، مثل الموظفين المشمولين بعلاقة توظيف، إلى نشوء مراكز تعاقدية غير مستقرة ولا يمكن استمرار تحمّل هذا الوضع سواء من جانب الموظفين أو المنظمات التي تواجه تغييراً جذرياً في تكوين القوة العاملة لديها. كما أنه لا يكون من الإنصاف أو من ممارسات التوظيف المسؤولة اجتماعياً الأخذ بمراكز تعاقدية مختلفة للعاملين بخصوص العمل نفسه داخل القوة العاملة للمنظمة المعنية، وهو ما يصبح غير خاضع لمجموعة موحدة من القواعد والأنظمة. فهذا الوضع يتسبب في التمييز في القوة العاملة عن طريق عدم تقديم استحقاقات متساوية عن العمل المتساوي.

٣٨- وقد كشف الاستعراض عن وجود كثير من الخبراء الاستشاريين وغيرهم من العاملين من غير الموظفين يعملون في أحيان كثيرة في إطار علاقة توظيف تتسم بعقود متكررة أو ممتدة من نوع عقود غير الموظفين. وتزودهم المنظمات التي يعملون فيها بمكتبتي وهواتف وحسابات بريد إلكتروني وأجر شهري وبطاقات دخول. وقد ظل بعض الخبراء



الاستشاريين يعملون لأكثر من عامين في ظل أنواع مختلفة من العقود المتتابعة ذات المدة المحددة ودون التمتع باستحقاقات اجتماعية. وتشير جميع هذه العناصر إلى وجود "علاقة توظيف" تعني أن هؤلاء الأشخاص موظفون تنطبق عليهم علاقة توظيف بحكم الواقع. وهذه المناقشة ضرورية جداً ويجب على المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة أن تكفل مواومة ممارساتها التوظيفية مع جميع القيم التي تقوم بالترويج لها.

٣٩- وتنص مبادئ ومعايير العمل الدولية على المبادئ والحقوق الأساسية المتعلقة بالعمل. وهذه المبادئ والمعايير قد اعتمدها مؤتمر العمل الدولي وأُتيحت للدول الأعضاء إما للتصديق الطوعي عليها، كما هو الوضع في حالة الاتفاقيات، الذي ينشئ عليها التزامات وجوبية بتقديم تقارير؛ أو أُتيحت لها كمبادئ توجيهية/قواعد إرشادية، كما هو الوضع في حالة التوصيات. ولا توجد في منظومة الأمم المتحدة سياسة عامة بخصوص تطبيق مبادئ العمل الدولية. وبالنظر إلى كون مبادئ العمل الدولية غير ملزمة قانوناً في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، فإنه لا يتعين على هذه المنظمات تطبيق مبادئ العمل الأساسية التي تنطوي عليها تلك المبادئ الدولية. وهذا الوضع يترك منظمات منظومة الأمم المتحدة بلا معالم مرجعية تسترشد بها في رسم سياساتها ويؤدي إلى زيادة تفاقم انتشار الطرائق التعاقدية المتعلقة بغير الموظفين ومن إساءة استعمالها. وتوجد حاجة ملحة إلى قيام منظمات منظومة الأمم المتحدة باستعراض سياساتها المتعلقة بالموظفين وبالعاملين من غير الموظفين لكي يُؤخذ في الحسبان فيها مدى وجود أو عدم وجود علاقة توظيف (بين موظف ورب عمل) ولكي تتيح مؤشرات تساعد في تحديد طبيعة علاقة العمل.

#### علاقة التوظيف الثلاثية

٤٠- تقوم بعض منظمات منظومة الأمم المتحدة بتعيين عاملين من غير الموظفين عن طريق وكالات توظيف خاصة أو عن طريق مكتب الأمم المتحدة للخدمات المشاريع. وتُعجّل هذه الطريقة بالتعيين وقد تُخفّض أيضاً من تكاليف المعاملات. ومن الناحية الأخرى، أشار المسؤولون في بعض المنظمات إلى أن الوكالات الخاصة لا تقدم في بعض الأحيان أجراً كافياً أو استحقاقات كافية مما ينتج عنه عدم إحساس الخبراء الاستشاريين بالرضا مما يُسفر عن ارتفاع وتيرة تغييرهم.

٤١- ومن وجهة نظر قانونية، يطرح هذا النوع من العقود صعوبات نظراً إلى أن الخبراء الاستشاريين يتعاملون عندئذ مع جهتين اثنتين: وكالة التوظيف والمنظمة. ومن المهم أن يُوضّح في العقد من هو رب العمل المسؤول عن الالتزامات المتصلة بالعقد مثل الأجر، والتعويض في حالة وقوع حادث من حوادث العمل، والإجازة، والتأمين الطبي. ونظراً إلى كون هذا النموذج هو في مرحلة التطوير، يتعين على المنظمات المعنية أن توضّح جميع الجوانب ذات الصلة، بما في ذلك أدوارها ومسؤولياتها.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين الرقابة والامتثال في منظمات منظومة الأمم المتحدة.

#### التوصية ١

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وهم يأخذون في الحسبان مبادئ العمل الدولية، باستعراض سياساتهم المتعلقة باستخدام العاملين من غير الموظفين بقصد توضيح معايير الاختيار بين الطرائق التعاقدية المتعلقة بالموظفين وتلك المتعلقة بغير الموظفين، وينبغي أن يرصدوا ويقيموا مسألة استخدام العاملين من غير الموظفين في منظماتهم بغية الكشف عن المخاطر والتصدي لها في الوقت المناسب.

## ثالثاً - السياسات والممارسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين

### ألف - استعراض السياسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين

#### زيادة استخدام الخبراء الاستشاريين

٤٢ - بالنظر إلى أن منظمات كثيرة لم تقدم مجموعة كاملة من البيانات والأرقام الإحصائية المحددة، كان من الصعب تقديم مجموعة واحدة من الإحصاءات الشاملة بشأن استخدام عقود الخبراء الاستشاريين على نطاق منظومة الأمم المتحدة. بيد أنه بالاستناد إلى الأرقام المجمعة أثناء هذا الاستعراض (الشكل ١)، يكون من الإنصاف القول بأن استخدام الخبراء الاستشاريين الأفراد على امتداد منظومة الأمم المتحدة قد ظل يتزايد منذ عام ٢٠٠٦. ولم تُدرج في هذا الشكل الأرقام الخاصة ببعض المنظمات بسبب الافتقار إلى بيانات قابلة للمقارنة عن العاملين المشمولين بالبحث (٢٠٠٦ و ٢٠١٠).

#### الشكل ١

الإنفاق على عقود الخبراء الاستشاريين الأفراد في عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، بملايين دولارات الولايات المتحدة



المصدر: الردود المقدمة على استبيان وحدة التفتيش المشتركة. قُدرت على أساس سنوي الأرقام المقدمة عن فترة سنتين.

٤٣- ويجري استخدام الخبراء الاستشاريين في مجالات العمل المعياري والتشغيلي والتقني، بما في ذلك تنفيذ المشاريع، وإدارة المعلومات، والتدريب، وإدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، وتقييم البرامج. وقد تبين من الاستعراض وجود استخدام متزايد لخبراء استشاريين من المستوى المبتدئ معينين عقب تدريب داخلي في المنظمات. ويمكن اعتبار هذا الوضع مؤشراً على وجود خبراء استشاريين عُينوا للعمل كموظفين مبتدئين من الفئة الفنية، بحكم الواقع، نظراً إلى أن عقود الخبراء الاستشاريين تتطلب دراية فنية خاصة وخبرة في مجال العمل تتجاوز ما هو مطلوب من متدرب داخلي.

### تحديد وثائق السياسات

٤٤- توجد لدى كثير من منظمات منظومة الأمم المتحدة وثائق سياسات بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين و/أو العاملين الآخرين من غير الموظفين. بيد أن مدى جودة ووضوح هذه الوثائق يتباين كثيراً فيما بين المنظمات. فبعض هذه السياسات غامضة ولا تركز على الخبراء الاستشاريين الأفراد بل تركز بصورة عامة على العاملين من غير الموظفين، ولذلك فإنها لا تأخذ في الاعتبار الاختلاف بين عقود الخبراء الاستشاريين وعقود العاملين الآخرين من غير الموظفين. والسياسات المنطبقة على الخبراء الاستشاريين الأفراد على امتداد المنظومة كثيراً ما تكون فضفاضة ولا تكون دائماً متوائمة مع الفهم العام لخدمات الخبراء الاستشاريين، وخاصة فيما يتعلق بالمدة المرخص بها للعقود. ويقدم المرفق ١ لهذا التقرير استعراضاً عاماً لوثائق السياسات المعمول بها في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بخصوص الخبراء الاستشاريين الأفراد.

٤٥- وفي كثير من المنظمات، ترد السياسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في وثائق شتى، مثل النظامين الإداري والأساسي للموظفين، والأدلة المتعلقة بالموارد البشرية، والتوجيهات والتعميمات الإدارية. ومن أجل تجنب التجزؤ، ينبغي دمج جميع عناصر الإطار التنظيمي المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في وثيقة واحدة، مثل ورقة سياسة عامة أو دليل، وأن تتاح إمكانية الاطلاع عليها عن طريق وضع رابط وحيد بشأنها على الإنترنت. وأحد الأمثلة الجيدة على ذلك هو السياسة الشاملة الجديدة لدى مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين التي تشمل المبادئ التوجيهية الإدارية وغير الإدارية. ويشتمل أيضاً الدليل الخاص بمنظمة اليونسكو على مبادئ توجيهية ونماذج مستفيضة بهذا الشأن.

٤٦- كذلك فإن منظمة الإيكاو ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة اليونسكو ومنظمة اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية قد اعتمدت سياسات تتضمن أحكاماً بشأن مبادئ التعاقد، وعملية تحديد الأشخاص واختيارهم، وتقييم الأداء، وتحديد الأدوار والمسؤوليات ونظم الأجر. وتشتمل سياساتها أيضاً على أحكام بشأن استخدام المتقاعدين وتحديد مستويات السفر المنطبقة.

٤٧- أما الاتحاد الدولي للاتصالات والاتحاد البريدي العالمي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) فلا يوجد لديها إطار تنظيمي رسمي بشأن الخبراء الاستشاريين، ولذلك فإنها تواجه خطر استخدام ممارسات تخضع للسلطة التقديرية. وتوجد لدى المنظمة البحرية الدولية سياسة تنطبق فقط على برامج التعاون التقني لا تغطي الخبراء الاستشاريين الأفراد في مقر المنظمة. وينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين لهذه المنظمات باستحداث سياسات تغطي جميع الجوانب المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين الأفراد، وذلك على سبيل الأولوية.

#### تعريف الخبراء الاستشاريين

٤٨- يتضمن المرفق الثاني تجميعاً لتعاريف "الخبير الاستشاري الفرد" كما قدمت من المنظمات المشاركة. وقد استُوحيت معظم هذه التعاريف من الصيغة المستخدمة في وثائق سياسات الأمم المتحدة بشأن هذه المسألة. ولا تميز بعض التعاريف تمييزاً واضحاً بين الخبراء الاستشاريين الأفراد والأنواع الأخرى من فئة العاملين من غير الموظفين.

٤٩- وينبغي أن يشمل عقد الخبير الاستشاري العمل الاستشاري المستهدف بالعقد أو العمل المستند إلى ناتج والذي يتطلب خبرة فنية خاصة وأن يستمر لفترة قصيرة محددة وأن يضيف قيمة مضافة على القدرات الحالية لدى المنظمة. وبينما تستخدم منظمات كثيرة هذا التعريف أو تعريفاً مماثلاً لعقود الخبراء الاستشاريين، ومن ثم تحاول تمييز هذا العقد عن عقود الموظفين أو عقود العاملين من غير الموظفين، فإنه لا يوجد لدى منظمات أخرى تعريف محدد أو أنها تسمح باستخدام عقود الخبراء الاستشاريين لأداء مهام الموظفين العاديين.

٥٠- وكثير من الشواغل المثارة في هذا التقرير يمكن التخفيف منها إذا استُخدم الخبراء الاستشاريون بشكل صارم في مهام الخبرة الاستشارية مثل العمل الاستشاري المخصص الغرض أو العمل القصير الأجل الموجه نحو تحقيق ناتج. وينبغي أن تشمل السياسات الموضوعية ليس فقط على تعريف لعمل الخبرة الاستشارية ولكن أيضاً على المبادئ التوجيهية أو المعايير المتعلقة بمحتى وكيف يُستعان بالخبراء الاستشاريين؛ وأن تتضمن أيضاً تعريفاً للمهام التي ينبغي أن يؤديها الخبراء الاستشاريون. وتوجد حاجة إلى إعادة التركيز على مفهوم الخبير الاستشاري بغية استحداث طريقة تعاقدية محددة ووضع مبادئ توجيهية بشأن التنفيذ. وتحدد الأوامر الإدارية الصادرة عن الأمانة العامة للأمم المتحدة شروط استخدام الخبراء الاستشاريين.

٥١- وتنص معظم وثائق السياسات صراحةً على أن الخبراء الاستشاريين ليس لهم مركز الموظفين ولذلك فإنهم لا يخضعون للنظامين الإداري والأساسي لموظفي المنظمة المعنية ولا يُعتبرون موظفين لأغراض اتفاقيات امتيازات وحصانات الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة، إلا عندما يكونون في بعثة من البعثات. بيد أن منظمة الفاو وبرنامج الأغذية العالمي، على عكس المنظمات الأخرى التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، تعتبر الخبراء الاستشاريين الأفراد موظفين وتُسندان إليهم، في جملة أمور، مهام إدارية وتمثيلية. وتسمح

سياساتهما للمديرين بأن يأذنوا للخبراء الاستشاريين بتمثيل المنظمة وبالاضطلاع بمسؤوليات إدارة وتنسيق أنشطة المنظمة. ومن رأي المفتش أن هذا يتجاوز طبيعة مهمة الخبير الاستشاري، وينبغي أن تعدّل المنظمة سياساتهما من أجل حظر استخدام الخبراء الاستشاريين في أداء أنشطة إدارة، بما في ذلك مهام التمثيل والتنسيق.

### المهام التي لا يُعهد بها إلى الخبراء الاستشاريين

٥٢- مراعاة لأن السياسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في كثير من المنظمات تعكس قرارات الجمعية العامة<sup>(٥)</sup> فإنها تشدد على أنه ينبغي ألا يضطلع الخبراء الاستشاريون بمهام يؤديها الموظفون عادةً وألا تُسند إليهم مهام توجد حاجة مستمرة إليها. وكثيراً ما تثير تقارير المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات هذه القضية وتؤكد على الحالات التي يبدو فيها أن الخبراء الاستشاريين يؤدون مهام من النوع الذي يؤديه الموظفون، وهم يؤدونها بطريقة مستمرة وليست مهام قصيرة الأجل ذات نواتج محددة وتواريخ إنجاز مستهدفة<sup>(٦)</sup>.

٥٣- وأثناء المقابلات التي أُجريت، ذكر بعض المديرين أنهم قد حاولوا توخي عدم استخدام عاملين من غير الموظفين في أداء مهام أساسية. بيد أنهم أكدوا على عدم وجود تعريف واضح للمهام الأساسية أو لمهام الموظفين العاديين. وعلى سبيل المثال، ساق البعض حجة مفادها أن الخبرة الفنية للخبير الاستشاري قد تكون أساسية في سياق مشروع محدد وعملياته، ولكنها قد لا تكون مهمة أساسية للمنظمة نفسها. ودفعوا أيضاً بأنه يمكن في عالم اليوم الاستعانة بمصادر خارجية في أداء المهام الأساسية (تعهيدها).

٥٤- وتُستخدم في منظومة الأمم المتحدة عدة تعاريف للموظفين والعاملين من غير الموظفين والمهام الأساسية. وعلى سبيل المثال، ينص دليل الموارد البشرية باليونسيف على أن "مهام الموظفين العاديين" هي واجبات موجودة في توصيفات وظائف الموظفين العاديين باليونسيف، مثل إدارة البرامج، والمحاسبة، والوظائف الكتابية، والخدمات المساعدة. ويدعم الموظفون المؤقتون عادة الموظفين العاديين أثناء فترات حجم العمل الكبير فيغطون فترات الغياب حين يكون الموظفون العاديون في إجازة ممتدة أو في بعثة، ويشغلون بصفة مؤقتة الوظائف الشاغرة أو يساعدون في العمل المتعلق بمشاريع خاصة. وتنطوي 'مهام العاملين من غير الموظفين' على مهارات أو خبرات فنية غير متاحة ببسر في المنظمة، منها مثلاً إجراء دراسات متخصصة وبحوث والقيام بعمل تقني<sup>(٧)</sup>.

(٥) قرارات الجمعية العامة ٢٤٤/٦١، و٢٥٠/٦٣، و٢٤٧/٦٥.

(٦) ICAO, Audit of the Aviation Security Plan of Action (01/2008) and Audit of Staff Contracts (02/2009), ITC HR Committee, Contractual Arrangements, HR-WP/14 (05/2009).

(٧) UNICEF HR Manual, chap. 6, sect. 2, Consultants and Individual Contractors, CF/MN/P.I/6.2 (دليل الموارد البشرية في اليونسيف، الفصل السادس، الفرع ٢، الخبراء الاستشاريون والمتعاقدون الأفراد).

٥٥- ويعرّف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المهام الأساسية بأنها "المهام ذات الطبيعة المستمرة والمطلوبة بصرف النظر عن التقلبات في حجم العمل. أما المهام التي يجري القيام بها لتنفيذ مشروع معين أو حافظة مشاريع ذات صلة وتموّل من هذا المشروع (من هذه المشاريع) فلا تُعتبر عادة مهام أساسية"<sup>(٨)</sup>. وكشف الاستعراض عن ممارسة جيدة قوامها تضمين وثيقة السياسات أو الأوامر الإدارية الصادرة لاحقاً أمثلة ملموسة للاستخدامات الصحيحة والاستخدامات غير الصحيحة للطرائق التعاقدية المنطبقة على تعيين الخبراء الاستشاريين الأفراد (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع).

٥٦- وتسمح بعض السياسات للخبراء الاستشاريين بأداء وظائف ومهام ينبغي عادةً أن يؤديها الموظفون ما دامت الإدارة المعيّنة تستطيع أن تبرر أنها غير قادرة على أداء هذه الوظائف والمهام باستخدام موارد الموظفين المتاحة (مثلاً، المتعاونون الخارجيون مع منظمة العمل الدولية، والمتعاقدون الأفراد مع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. بموجب اتفاقات الخدمة الخاصة). وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، يجوز استخدام الخبراء الاستشاريين لسد الثغرات الموجودة لدى القوة العاملة من حيث الخبرة الفنية ولكن لا يجوز استخدامهم لشغل وظائف شاغرة. بيد أن بعض المنظمات (منظمة اليونيدو وبرنامج الأغذية العالمي) تسمح رسمياً بتعيين الخبراء الاستشاريين على وظائف شاغرة خاصة بالموظفين أثناء عملية تعيين جارية عندما تُستخدم خدمات الخبراء الاستشاريين الأفراد كوسيلة لسد ثغرة ما ريثما تتم عملية الاختيار والتعليم الرسمية أو كأداة لسد ثغرات أخرى في العمل مثل إجازة الأمومة. وفي برنامج الأغذية العالمي، يجوز توظيف الخبراء الاستشاريين أحياناً على أساس مؤقت لأداء مهام من النوع الذي يؤديه الموظفون عندما لا تكون موارد الموظفين متاحة في الحال.

٥٧- ويكون من المفيد أن تحدّد كل منظمة المهام الأساسية بما يتمشى مع احتياجات نموذج العمل بها واحتياجات عملياتها. ومن شأن ذلك أن يمكّنها من السيطرة على مهامها الرئيسية باستخدام طرائق التعاقد الخاصة بالموظفين ومن إدارة المخاطر على نحو ملائم. بيد أن تعريف المهام الأساسية لا يتيح معايير كافية أو مقياساً مرجعياً لاختيار طرائق التعاقد. وكما هو مشروع في الفصل الثاني من هذا التقرير، يتمثل أفضل معيار يمكن استخدامه للاختيار بين عقود الموظفين وعقود العاملين من غير الموظفين (بما في ذلك عقود الخبراء الاستشاريين) في تحديد ما إذا كانت توجد "علاقة توظيف" أم لا. ولذلك فحتى إذا لم تكن طريقة التعاقد تتعلق بمهمة من المهام الأساسية، ولكن توجد بشأنها علاقة توظيف، ينبغي عندئذ أن تكون طريقة التعاقد هي عقد من عقود الموظفين.

٥٨- والاستخدام المتكرر أو الممتد لعقود غير الموظفين في ظل علاقة توظيف قائمة بحكم الواقع هو أمر لا يتمشى مع مبادئ العمل الدولية أو مع أفضل ممارسات التوظيف.

(٨) UNOPS Organizational Directive No. 21 (rev. 3), 16 January 2012 (التوجيه التنظيمي رقم ٢١ (التنقيح ٣)).

فإذا كانت توجد علاقة توظيف، ينبغي عندئذ أن تبت المنظمات فيما إذا كان ينبغي استخدام عقود الموظفين القصيرة الأجل أو المحددة المدة تبعاً لمقدار العمل والحدود الزمنية للعمل المعني بدلاً من استخدام عقود العاملين من غير الموظفين. وإذا جرت الاستعانة بمصادر خارجية في أداء مهمة ما، فينبغي تذكّر أن تكون الشركات الخارجية المستعان بها مسؤولة، وفقاً لأنظمة العمل الوطنية، عن تقديم عقود عمل سليمة يكون لموظفيها معها الحق في اتخاذ إجراء قانوني إذا لم يجر احترام حقوق العمل الخاصة بهم.

٥٩- وتنص سياسة منظمة العمل الدولية على أنه ينبغي من حيث المبدأ، بسبب طبيعة العمل الاستشاري ألا يعمل الخبراء الاستشاريون في مقار المنظمات المتعاقدة ويتقيدون بساعات العمل أن معظم الخبراء الاستشاريين يعملون في مقار المنظمات المتعاقدة ويتقيدون بساعات العمل المطبقة على الموظفين العاديين. وهم يُزوّدون بمكاتب وهواتف وعناوين بريد إلكتروني وبطاقات دخول. ونظراً إلى استخدام عقود الخبراء الاستشاريين على نطاق واسع، بالاقتران مع العناصر الأخرى المذكورة، يكون من الإنصاف القول بأن هذه الطريقة التعاقدية هي بمثابة عقد من عقود الموظفين المحددة المدة دون أن تتضمن الأمان الاجتماعي والاستحقاقات الأخرى.

#### تنوع الطرائق التعاقدية المتعلقة بالخبراء الاستشاريين

٦٠- تتباين أنواع العقود الخاصة بالخبراء الاستشاريين تبايناً يُعتد به فيما بين المنظمات. وتميّز سياسة الأمانة العامة للأمم المتحدة بين "الخبراء الاستشاريين" و"المتعاقدين الأفراد"؛ بينما تفرّق منظمة الفاو بين عقود الخبراء الاستشاريين و"اتفاقات الخدمة الشخصية"، في حين أن منظمة الصحة العالمية تميّز بين عقود الخبراء الاستشاريين و"اتفاقات أداء العمل". وتستخدم منظمات كثيرة مجموعة متنوعة من الطرائق التعاقدية بخصوص الخبراء الاستشاريين التي تُستخدم أيضاً فيما يتعلق بأنواع أخرى من المساعدة المؤقتة (اتفاق المتعاقد الفردي، واتفاقات الخدمة الشخصية، وعقود التعاون الخارجي، وما إلى ذلك). وهذه العقود المختلفة تسبب في قدر كبير من البلبلة. ويبين المرفق الثالث لهذا التقرير الأنواع المختلفة من العقود المستخدمة مع الخبراء الاستشاريين الأفراد في المنظمات المعنية.

٦١- ومن المهم وضع تعريف واضح ومبادئ توجيهية واضحة لاستخدام الخبراء الاستشاريين وينبغي أن يكون هذا التعريف وهذه المبادئ هما الأساس الذي يقوم عليه اختيار الطريقة التعاقدية الملائمة. ومن شأن تبسيط جميع عقود العاملين من غير الموظفين وتحديد بوضوح في وثيقة سياسات واحدة أن ييسّر تصحيح هذه العقود واستعمالها بسهولة. أما التعاريف الغامضة فليس من شأنها فقط إيجاد الأوضاع التي تسمح باستعمال عقود الخبراء الاستشاريين وعقود العاملين من غير الموظفين استعمالاً متبادلاً بل أن تؤدي أيضاً إلى إساءة استعمال هذه العقود لكي تُستعمل في أداء مهام تخص الموظفين العاديين.



٦٢- وخدمات الخبراء الاستشاريين هي أحد أنواع العمل الأكثر شيوعاً التي تُستخدم من أجلها عقود العاملين من غير الموظفين. وبسبب النفقات التي تنطوي عليها هذه العقود، فإنها تطرح مخاطر متصلة فيها تواجه المنظمات المعنية ولذلك فإنها تتطلب الرقابة الدقيقة من جانب الإدارة. وينبغي تمييز مفهوم عمل الخبراء الاستشاريين وطريقة التعاقد معهم تمييزاً واضحاً عن الطرائق المتعلقة بالعقود الأخرى. وينبغي تذكّر أن الأمانة العامة للأمم المتحدة قد أوقفت استخدام عقود 'اتفاقات الخدمة الخاصة' وأخذت بمركز واضح للخبراء الاستشاريين. كما استغنت منظمة الصحة للبلدان الأمريكية هي الأخرى عن عقود 'اتفاقات الخدمة الخاصة' كصك قانوني لتعيين الخبراء الاستشاريين بعد مواجهة عدد من الصعوبات في أحكام السياسات المعنية، ولا سيما في الميدان. واستعاضت منظمة الإيكاو عن عقود 'اتفاقات الخدمة الخاصة' في عام ٢٠١١ بعقود تنطبق على الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد.

٦٣- ولتجنب اللبلة في السياسات وفي تنفيذها، ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة إيجاد عقد مخصص للخبراء الاستشاريين إلى جانب مبادئ توجيهية واضحة بشأن تنفيذه.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين فعالية إدارة عملية الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

#### التوصية ٢

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، التي لم تفعل ذلك بعد، بوضع سياسة محددة في منظماتهم بشأن الاستعانة بالخبراء الاستشاريين، تكملها المبادئ التوجيهية ذات الصلة إلى جانب إيجاد طريقة تعاقدية مخصصة لهم.

#### باء- الشروط العامة للعقد

##### أوجه التباين في الشروط العامة للعقد

٦٤- تشتمل عقود الخبراء الاستشاريين عادة على شروط موحدة للخدمة تنص على حقوق ومسؤوليات الطرفين المتعاقدين. وفي مجال الممارسة العملية، تستخدم بعض المنظمات شروطاً عامة تفصيلية وتُلحِقها بالعقد، بينما تقوم منظمات أخرى بإدراج بعض الشروط الموحدة الهامة في العقد ذاته. وقد تبين من الاستعراض أن المسائل والتفاصيل التي تتناولها الشروط القياسية أو الموحدة تتباين تبايناً يُعتد به. وتوجد بعض السمات المشتركة في أحكام معينة ولكن يوجد بصورة عامة اختلاف في نطاق الشروط وجوهرها. وبالنظر إلى أن شروط العقد ملزمة قانوناً، قد يؤدي عدم وجود بعض الشروط أو عدم صياغة الشروط صياغة ملائمة إلى التسبب في مخاطر قانونية.

- ٦٥- ومن وجهة نظر الشروط المنصوص عليها في العقود والشروط العامة للعقود الملحقه بها، يمكن التأكيد على ما يلي:
- تحتوي جميع العقود على شروط مشتركة معينة، مثل المركز القانوني، وحل المنازعات، ومعايير السلوك، والإفصاح، والحقوق المتعلقة بعنوان العمل المؤلف؛
  - توجد لدى منظمة الإيكاو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي شروط عامة متماثلة وشاملة جداً؛
  - توجد لدى بعض المنظمات شروط أكثر تحديداً، مثال ذلك أن عقود مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تشتمل على شرط يتطلب من المتعاقدين الأفراد اجتياز دورات أمنية قبل السماح لهم بدخول المقار الرسمية؛
  - لا توجد لدى الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة اليونيدو والاتحاد الدولي للاتصالات شروط عامة منفصلة ولكنها تُدرج بعض الشروط المماثلة في العقد نفسه؛
  - رغم تماثل كثير من الشروط القياسية، يوجد تباين يُعتمد به فيما بين المنظمات المعنية من حيث نطاق هذه الشروط ومضمونها.

### تضارب المصالح

- ٦٦- يصبح التضارب المحتمل في المصلحة قضية هامة عند الاستعانة بخبرة فنية خارجية؛ ولذلك ينبغي تناوله بشكل سليم في الشروط العامة للعقود. وأثناء المقابلات التي أُجريت، أشار بعض المديرين إلى عدد من وثائق السياسات والوثائق التنظيمية المختلفة، بما في ذلك النظام الإداري للموظفين وقواعد المشتريات، التي تتناول جوانب مختلفة من تضارب المصلحة. والأحكام ذات الصلة هي في معظمها متجزئة وغير كاملة، وكثيراً ما لا يدرك الخبراء الاستشاريون أحكامها. والإنفاذ القانوني لهذه الأحكام أمر مشكوك فيه تماماً ما دام لا يجري التصدي لهذه المسألة على نحو ملائم في العقود التي يوقع عليها الخبراء الاستشاريون.
- ٦٧- وتشتمل معظم السياسات على فرض قيود على منح عقود خبراء استشاريين لمرشحين لهم صلة وثيقة بموظفين يعملون في المنظمة نفسها. وهي تحظر أيضاً على الخبراء الاستشاريين تلقي تعليمات من أطراف خارجية، بما في ذلك الحكومات، أثناء فترة عقودهم. وتتطلب بعض المنظمات (الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومنظمة الصحة العالمية) أن يوقع الخبراء الاستشاريون على إقرار موحد بشأن التضارب المحتمل في المصالح. وهذه ممارسة جيدة بالنظر إلى أنها تجعل الوعي بالقواعد أمراً رسمياً وتعزز الامتثال لهذه القواعد. وقد أدرجت منظمة الإيكاو مؤخراً هذه الشروط في عقودها.
- ٦٨- وتوجد حاجة في منظومة الأمم المتحدة إلى الأخذ بأحكام شاملة بشأن تضارب المصالح يكون من شأنها التمكين من تناول هذه المسألة في العقود تناولاً وافياً. وعلى سبيل

المثال، تحتوي الشروط العامة المعمول بها في البنك الدولي على فرع يتناول بالتفصيل حالات تضارب المصالح<sup>(٩)</sup>. وهي تنص، في جملة من النقاط، على عدم جواز أن يقبل الخبراء الاستشاريون، لمنفعتهم الشخصية، أي عمولة أو خصم أو مدفوعات مماثلة فيما يتصل بالأنشطة التي يؤديونها عملاً بالعملاء؛ كما لا يجوز للخبراء الاستشاريين أن يقدموا بصورة مباشرة أو غير مباشرة أي منفعة ناشئة عن العقد إلى الموظفين العاديين؛ وينبغي عدم مزاوله الخبراء الاستشاريين لأنشطة معينة ترد في قائمة في الوثيقة المعنية.

### مدونة قواعد سلوك

٦٩- تبين أيضاً من الاستعراض عدم وجود نهج موحد بشأن مدونة لقواعد السلوك للخبراء الاستشاريين. فكثيراً ما يعمل الخبراء الاستشاريون في مزارع المنظمات ويشكلون جزءاً من القوة العاملة لهذه المنظمات، ولذلك ينبغي تطبيق مدونة سليمة لقواعد السلوك بشأنهم. ويختلف النهج المتبع بشأن هذه المسألة اختلافاً كبيراً فيما بين المنظمات المعنية. إذ تُدرج بعض المنظمات شروطاً قليلة في العقود كجزء من الشروط العامة للعقد، بينما تقرّر منظمات أخرى أن مدونة قواعد السلوك المطبقة على الموظفين العاديين تنطبق على الخبراء الاستشاريين. وتزود قلة من المنظمات، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة ومنظمة اليونسكو، الخبراء الاستشاريين بالوثائق ذات الصلة وقت التعاقد معهم؛ وتتطلب بعض المنظمات من الخبراء الاستشاريين الامتثال للسياسات العامة الأخرى ذات الصلة، مثل حظر التحرش الجنسي في مكان العمل، والسياسات المتعلقة بالمبلغين عن الفساد، ومدونة الأخلاقيات.

٧٠- ويلزم توضيح مدونة قواعد السلوك المنطبقة على الخبراء الاستشاريين كما يلزم تحقيق الاتساق بها في جميع المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة. وبالنظر إلى الاستخدام المتزايد للخبراء الاستشاريين ووجودهم في مزارع المنظمات، يكون من المستصوب جعل مدونة قواعد السلوك والسياسات ذات الصلة الأخرى المطبقة على الموظفين واجبة التطبيق أيضاً على الخبراء الاستشاريين وأن يكون ذلك موضعاً بجلاء في الشروط العامة للعقد. وينبغي تزويد الخبراء الاستشاريين بجميع الوثائق ذات الصلة بهذا الشأن عند توقيعهم على العقود. كما ينبغي، في حالة الخبراء الاستشاريين الذين ظلوا يعملون لفترات طويلة في منظمة من المنظمات، اشتراط اجتيازهم تدريباً إلزامياً بشأن مدونة قواعد السلوك والأخلاقيات والمساءلة. وينبغي أيضاً للمنظمات المعنية أن تقرّر التأكد من الأشخاص المرجعيين و/أو أن تقويه وأن تعزز إجراءات التصريح الأمني بخصوص الخبراء الاستشاريين الخارجيين قبل تعيينهم.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين فعالية إدارة عملية الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

(٩) World Bank Group General Conditions of Contract for Operational Consulting Services (03/2008), section 3.2 (مجموعة البنك الدولي، الشروط العامة لعقود الخدمات التشغيلية المقدمة من الخبراء الاستشاريين).

## التوصية ٣

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بالتأكد من تكملة عقود الخبراء الاستشاريين في منظماتهم بشروط عامة شاملة، بما في ذلك شروط بشأن تضارب المصالح وأحكام مدونة قواعد السلوك.

## جيم - المدة المطوّلة للعقود

٧١- تفرض كثير من المنظمات قيوداً بشأن مدة عقود الخبراء الاستشاريين وغيرها من عقود العاملين من غير الموظفين. إذ تتطلب بعض السياسات أن يأخذ الخبراء الاستشاريون فترة انقطاع عن العمل لمدة شهر عقب بلوغ الحد الزمني الأقصى للعقد، بينما تتطلب منظمات أخرى فترات انقطاع أطول. والأساس المنطقي لهذه القيود هو تمييز هذه العقود عن عقود الموظفين العاديين وتجنب أي توقعات من جانب المتعاقدين بالحصول على فترات استخدام أطول. ويبين المرفق الرابع لهذا التقرير المدة القصوى الموصى بها للعقود والمدة التراكمية القصوى للعقود المتتالية.

## مدة العقد وفترات الانقطاع الإلزامية

٧٢- تتباين مدة فترات الانقطاع بين العقود والحدود الزمنية ذات الصلة من منظمة إلى أخرى. ففي منظمة اليونيسيف، يجب ألا تتجاوز المدة القصوى للعقد ١١ شهراً داخل الوحدة أو خطة العمل نفسها أو داخل المشروع نفسه، ولا يمكن تجديد العقود إلا عقب فترة انقطاع عن العمل قدرها شهر واحد كحد أدنى. ويجب ألا تتجاوز المدة القصوى للعقود المتتالية ٤٤ شهراً خلال فترة ٤٨ شهراً. وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة، لا يمكن أن يتجاوز مجموع مدة العقود المتتالية ٢٤ شهراً خلال فترة ٣٦ شهراً. وفي منظمة اليونسكو، تبلغ المدة القصوى لكل عقد ١١ شهراً دون وجود أي قيود تراكمية على التجديد. ويحيز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منح عقود مدتها ١٢ شهراً لفترة قصوى قدرها ثلاث سنوات. وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية والاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة الوايو، لا تُفرض أي قيود في هذا الصدد. وأقصر فترة انقطاع إلزامي مطلوبة في منظومة الأمم المتحدة هي خمسة أيام عمل (منظمة اليونيدو). وكما يُلاحظ في المرفق الرابع لهذا التقرير، لا يوجد نهج منسق بشأن هذه المسألة في منظومة الأمم المتحدة.

٧٣- وعقود الخبراء الاستشاريين، كما أُشير إلى ذلك من قبل، يُفترض فيها أن تُستخدم كطريقة تعاقدية مؤقتة من أجل أداء عمل لغرض محدد أو لحالة محددة. كما أن العلاقة بين المنظمة والخبير الاستشاري، كما هي منصوص عليها في السياسات المعنية، ينبغي أن تكون "علاقة تعاقدية مستقلة" لا أن تكون "علاقة بين موظف ورب عمل". بيد أن

السياسات القائمة تسمح للمنظمات باستخدام الخبراء الاستشاريين بموجب عقود متتابعة لفترات زمنية طويلة (تبلغ أحياناً عامين أو ثلاثة أو أربعة أعوام) أو دون أجل محدد، ومع فترات انقطاع أو بدونها. ومن المعقول القول بأن المدة القصوى لهذه العقود لا تتماشى مع طبيعة الطرائق التعاقدية المتعلقة بالخبراء الاستشاريين وبالعاملين الآخرين من غير الموظفين.

٧٤- وتُفضي المدة الطويلة للعقود إلى إساءة استخدام العقود فتُستخدم لأداء عمل ينبغي أن يؤديه الموظفون العاديون. فمن المهم أن تستخدم المنظمات عقود الموظفين السليمة لأداء هذا النوع من العمل. ويود المفتش توجيه انتباه المنظمات إلى قرار الجمعية العامة ٢٤٧/٦٥ الذي ينص، في جملة أمور، على "[...] أن يقدم الأمين العام مقترحات بشأن إنشاء وظائف، حسب الاقتضاء، في المجالات التي تتم فيها الاستعانة بشكل متكرر بخبراء استشاريين لفترة تزيد على عام واحد"<sup>(١٠)</sup>.

#### تجديد العقود في آخر لحظة

٧٥- شكوا الخبراء الاستشاريون الذين أُجريت معهم مقابلات من أن عقودهم تُجدد في أحيان كثيرة في آخر يوم من عقدتهم الراهن أو حتى بعد انقضاء أجله. وهذا يخلق صعوبات للخبراء الاستشاريين فيما يتعلق بمركزهم القانوني، وتأشيرة الدخول، وترتيبات الإقامة، وما إلى ذلك، في البلد المضيف. فينبغي أن يخطط المديرون للعقود ويرموها في وقت أبكر لصالح الخبر الاستشاري والمنظمة على السواء.

#### ممارسات ناشئة تشكل التوافقاً على القواعد

٧٦- تبين من الاستعراض أن معظم المديرين يشعرون بالارتياح إزاء اشتراط مرور فترات انقطاع إلزامية عن العمل بين العقود ولا يشككون في ملاءمة الطرائق التعاقدية. أما في مجال الممارسة العملية، فعندما يُستخدم الخبراء الاستشاريون لفترات ممتدة، يمكن اعتبار فترات الانقطاع إلزامية طريقة من طرق الالتفاف على مبادئ التوظيف عن طريق عدم تقديم عقود عادية أو استحقاقات اجتماعية للمتعاقدين.

٧٧- وتبين أيضاً من الاستعراض أنه عندما لا تسمح طبيعة العمل بفترات الانقطاع التي تتطلبها السياسات الموضوعية، تظهر عندئذ ممارسات إبداعية للالتفاف على القواعد. وعلى سبيل المثال، فمن أجل الامتثال للاشتراط المتعلق بفترات الانقطاع الإلزامية أو للمدة التراكمية القصوى للعقود، يُستخدم مزيج من الأنواع المختلفة من العقود القصيرة الأجل الخاصة بالموظفين وبالعاملين من غير الموظفين. ومن باب الممارسات الجيدة، قامت بعض المنظمات بفرض حدود قصوى على المدة الكلية لجميع أنواع العقود الخاصة بغير الموظفين الممنوحة لشخص واحد، وذلك من أجل منع استخدام العقود بشكل بديل.

(١٠) قرار الجمعية العامة ٢٤٧/٦٥، الفقرة ٧١.

٧٨- وينبغي الإشارة إلى أنه لا توجد في معظم المنظمات أدوات رقابة تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظام المعلومات ترمي إلى الكشف عن حالات خرق القواعد وإبازها. فضلاً عن ذلك، يوجد اتجاه لعدم النظر إلى هذه القواعد بجدية أو لعدم المساءلة في حالة انتهاكها. وليس من غير المعتاد أيضاً التخلي عن فترات الانقطاع الإلزامية بسبب الطبيعة المستمرة للعمل. وقد ذكر بعض الخبراء الاستشاريين أنهم زودوا ببطاقات دخول زائرين أثناء فترة الانقطاع الإلزامية لكي يمكن أن يستمروا في العمل في مكاتب المنظمة دون مقابل.

خبرة البنك الدولي في هذا الصدد

٧٩- يواجه البنك الدولي مشاكل في استخدام الخبراء الاستشاريين مماثلة لتلك التي تواجهها حالياً المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وقد يكون النهج الذي اتبعه لحل هذه المشكلة مفيداً لمنظومة الأمم المتحدة (انظر الإطار ٢ أدناه).

الإطار ٢

### الخبرة المكتسبة لدى البنك الدولي

- من الناحية التاريخية، أدت الممارسة المتمثلة في منح عقود طويلة الأجل للخبراء الاستشاريين إلى خلق صعوبات في البنك الدولي. فالوجود المتزامن لمراكز تعاقدية شتى لا يوجد بينها سوى اختلاف ضئيل في المهام المؤداة قد أثار التوتر في القوة العاملة. وهكذا نفذ البنك الدولي "عملية تنظيف" طموحة (١٩٩٨-٢٠٠٠) ترمي إلى تحويل عقود عدة خبراء استشاريين ظلوا يعملون لفترة زمنية طويلة، وكانت توجد حاجة مؤسسية إليهم، إلى عقود موظفين كما ترمي، في الوقت نفسه، إلى ضمان استخدام الخبراء الاستشاريين الآخرين استخداماً محكوماً بتعريف أضيق للخبراء الاستشاريين الأفراد. وتفرض هذه السياسة الجديدة التي بُدئ العمل فيها في عام ٢٠٠٤ مدة قصوى قدرها ١٥٠ يوماً في السنة لعقد الخبير الاستشاري (بإستثناء العقود الممنوحة للمتقاعدين من البنك الدولي، التي يجوز أن تصل إلى ١٩٠ يوماً في السنة). وتقوم شعبة الموارد البشرية بإنفاذ هذه القاعدة إنفاذاً صارماً لتجنب أي خلط بينهم وبين القوة العاملة للبنك الدولي والحيلولة دون نشوء توقعات وظيفية لدى الخبراء الاستشاريين.
- وسلط مديرو البنك الدولي الأضواء على حقيقة أن هذا الإصلاح قد أسهم في تعيين الحدود بشكل أفضل بين مركز ومهام موظفي البنك الدولي ومركز ومهام الخبراء الاستشاريين الأفراد الذين يستخدمهم البنك. وهذا الاستخدام المتشدد للخبراء الاستشاريين قد جاء أيضاً كنتيجة لزيادة المرونة في تعديل هيكل الموظفين في البنك الدولي. فموارد البنك تركز على الميزانية وليس على الوظائف. وهذا يمكن المديرين من التخطيط بسهولة لمواردهم تبعاً لاحتياجات البرامج أو المشاريع، فيختارون تبعاً لذلك عقود الموظفين الطويلة المدة أو المحددة المدة أو عقود الخبراء الاستشاريين.

## التوجيه ٧٠/١٩٩٩ الصادر عن مجلس الاتحاد الأوروبي

٨٠- يمكن النظر إلى فترات الانقطاع الإجبارية بين العقود، كما تُطبَّقها المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، على أنها طريقة للالتفاف على ممارسات التوظيف المنصفة وذلك بعدم منح الموظف عقداً سليماً يتضمن تقديم استحقاقات كاملة. وقد وُجِّهَ نظر الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي إلى قضايا مماثلة في التوجيه ٧٠/١٩٩٩ (1999/70/EC) الصادر عن مجلس الاتحاد الأوروبي بشأن الاتفاق الإطاري المتعلق بالعمل لمدة محددة. ويحدد هذا التوجيه "المتعاقد لمدة محددة" بأنه "شخص لديه عقد - أو علاقة عمل - مُبرم مباشرة بين رب عمل وعامل تتحدد فيه نهاية عقد العمل أو علاقة العمل بشروط موضوعية مثل بلوغ تاريخ محدد أو إتمام مهمة محددة أو وقوع حدث محدد"<sup>(١١)</sup>. وتعريف 'المتعاقدين لمدة محددة'، كما يرد في التوجيه الصادر عن مجلس الاتحاد الأوروبي، يتماثل إلى حد ما مع تعريف 'الخبراء الاستشاريين' المستخدم في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة.

٨١- والغرض من التوجيه الصادر عن مجلس الاتحاد الأوروبي هو تحسين جودة العمل المضطلع به لمدة محددة عن طريق ضمان تطبيق مبدأ عدم التمييز ومنع حالات إساءة الاستخدام الناشئة عن استخدام عقود عمل متتابعة من العقود المحددة المدة. أما مبدأ عدم التمييز فيعني أن العاملين بعقود محددة المدة لن يعاملوا بطريقة أقل رعاية بالمقارنة مع طريقة معاملة العاملين الدائمين لا لسبب إلا لأهم أصحاب عقود محددة المدة ما لم توجد مبررات موضوعية لمعاملتهم معاملة مختلفة.

٨٢- وقد أوضحت محكمة العدل الأوروبية المبادئ المنظمة لاستخدام عقود عمل متتابعة محددة المدة إلى جانب فترات الانقطاع القصيرة. ورفضت المحكمة هذه الممارسة باعتبارها تتعارض مع التوجيه الصادر عن مجلس الاتحاد الأوروبي. وتفسر بعض القوانين الوطنية، مثلاً في آيرلندا، أي فترة انقطاع في تقديم الخدمة أقصر من ثلاثة أشهر باعتباره استمراراً في الخدمة عندما يقوم رب العمل نفسه باستخدام الموظف بنفس الشروط والأحكام بصورة عامة.

٨٣- وينبغي لمنظمات الأمم المتحدة، وهي تأخذ في الحسبان أفضل الممارسات الدولية والوطنية، أن تراجع المدة القصوى لعقود الخبراء الاستشاريين المستخدمة فيها بقصد الأخذ بعقود ذات مدة أقصر، يُفضل ألا تزيد عن ستة أشهر في السنة، الأمر الذي يمكن أن يكون أكثر ملاءمة لطبيعة عمل الخبراء الاستشاريين. بيد أن المدة القصوى لكل عقد يمكن النظر فيها على حدة في الحالات التي يُستخدم فيها الخبراء الاستشاريون في وحدات تنظيمية أو مواقع مختلفة لأداء مهام مختلفة، ووفقاً لتعريف عمل الخبير الاستشاري (باعتباره علاقة تعاقدية مستقلة).

(١١) التوجيه ٧٠/١٩٩٩ (1999/70/EC) الصادر عن مجلس الاتحاد الأوروبي بتاريخ ٢٨ حزيران/يونيه ١٩٩٩ بشأن الاتفاق الإطاري المتعلق بالعمل لمدة محددة والمعقود بين 'الاتحاد العام الأوروبي لنقابات العمال' واتحاد النقابات الصناعية والعمالية في أوروبا، والمركز الأوروبي لمؤسسات الأعمال ذات المشاركة العامة ولمؤسسات الأعمال ذات المصلحة الاقتصادية العامة.

## دال - التباين في الاستحقاقات الاجتماعية

٨٤ - معظم الاستحقاقات الاجتماعية التي تقدمها المنظمات المعنية، مثل الأمان الاجتماعي والإجازة السنوية المدفوعة الأجر والإجازة المرضية والتأمين الطبي، هي استحقاقات يتميز بها عقد عمل يقوم على علاقة توظيف (من النوع القائم بين رب عمل وموظف)، وخاصة إذا تجاوزت مدة العقد فترة زمنية محددة (مثلاً ثلاثة أو ستة أشهر). وبالمثل، يتمتع الموظفون، في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، بالحصول على استحقاقات اجتماعية. أما الخبراء الاستشاريون الذين هم متعاقدون مستقلون يُستخدمون لفترة زمنية قصيرة محددة بصفة مستشار أو بصفة خبير فينبغي عادة ألا يتلقوا استحقاقات اجتماعية مماثلة لتلك الممنوحة للموظفين العاديين. بيد أنه عندما يحدث، كما سُرح من قبل في هذا التقرير، أن يُعين الخبراء الاستشاريون لفترات زمنية أطول كموظفين بحكم الواقع، يصبح عدم تقديم استحقاقات اجتماعية مسألة حساسة للغاية. وهذا يعني حدوث زيادة لا يمكن تجنبها في التكاليف المتصلة بالموظفين الواقعة على المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، وخاصة في مشاريع وأنشطة برامج التعاون التقني، بما يُحدثه ذلك من تأثير على تكلفة تقديم المساعدة الجوهرية/التقنية إلى البلدان المستفيدة.

٨٥ - وتباين الاستحقاقات الاجتماعية المقدمة إلى أصحاب العقود في سياق آحاد الخبراء الاستشاريين تبايناً كبيراً، كما هو مبين في المرفق الثالث. بل توجد أحياناً اختلافات بين الاستحقاقات المقدمة بموجب عقود العاملين من غير الموظفين في المنظمة نفسها، ابتداءً من عدم تقديم أي استحقاقات على الإطلاق إلى تقديم مستويات مختلفة من الاستحقاقات. ومما يدعو إلى القلق أن المنظمات تفتقر إلى سياسة مدروسة جيداً بشأن منح الاستحقاقات الاجتماعية لشئ عقود الخبراء الاستشاريين وعقود العاملين الآخرين من غير الموظفين.

٨٦ - ولأسباب واضحة، فإن تقديم أو عدم تقديم استحقاقات اجتماعية هو أمر له تأثير شديد على الالتزامات الشخصية لأصحاب العقود. ولم يكن من المستغرب سماع الخبراء الاستشاريين يفضلون العمل في منظمات تقدم حزم استحقاقات اجتماعية. ورغم أن من المعتاد عدم تقديم استحقاقات اجتماعية كاملة لحائزي عقود الخبراء الاستشاريين الحقيقية، يكون من الحسنة تزويد الخبراء الاستشاريين بتغطية تأمينية محدودة تغطي الجوانب الطبية والحوادث والوفاة، في حالة حدوث إصابة أو مرض أو وفاة متصلة بالعمل. وهذه هي الممارسة المتبعة في بعض المنظمات. ويمكن، بدلاً من ذلك، أن تكفل المنظمات تمتع الخبراء الاستشاريين العاملين لديها بتغطية تأمينية ملائمة في حالة وقوع هذه المخاطر.

٨٧ - وتقوم بعض المنظمات (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع) بتقديم حزمة استحقاقات اجتماعية أفضل لخبرائها الاستشاريين العاملين لأجل طويل، وخاصة في حالة العقود التي تدوم ستة أشهر أو أكثر. وقد يكون ذلك أمراً رشيداً عندما يتعلق بأفراد عُينوا لفترة زمنية يُعتد بها في إطار علاقة



هي بحكم الواقع علاقة توظيف في وظائف شتى وتمتعوا بمراكز تعاقدية مختلفة بموجب عقود متتابعة من نوع عقود العاملين من غير الموظفين. بيد أنه وإن كان يمكن اعتبار هذه الممارسة السخية نسبياً منصفة في حق حائزي العقود الطويلة الأجل، فإنها تثير مع ذلك السؤال عن السبب في عدم تزويدهم بعقود موظفين تشمل ما يكملها بالكامل من استحقاقات اجتماعية.

٨٨- ولا تقدم معظم المنظمات للخبراء الاستشاريين إجازة مدفوعة الأجر، حتى عندما يكونون معينين لفترات طويلة. وهذه الممارسة لا تتمشى بالكامل مع المعايير الدولية. فاتفاقية منظمة العمل الدولية رقم ١٣٢ (١٩٧٠) المتعلقة بالإجازات السنوية المدفوعة الأجر تنص على أنه "يجوز أن تُقرر مدة دنيا للخدمة، لاستحقاق الإجازة السنوية المدفوعة الأجر. وتحدد السلطة المختصة أو الجهاز المختص في كل بلد طول المدة المؤهلة لاستحقاق الإجازة السنوية المدفوعة الأجر، على ألا تتجاوز ستة أشهر" (المادة ٥).

٨٩- وما دامت المنظمات تستخدم العقود القصيرة الأجل المتتابعة لضمان تلبية احتياجاتها الطويلة الأجل، يصبح عدم تقديم الاستحقاقات الاجتماعية مشكلة من المشاكل. ويكون الحل المثالي هو وقف الممارسة المتمثلة في استخدام عقود الخبراء الاستشاريين في حالة العمل الذي يؤديه الموظفون والأخذ بالطرائق التعاقدية المتعلقة بالموظفين. وكثيراً ما يطرح المديرون شواغل تتعلق بزيادة التكاليف في هذه الحالة. ويود المفتش الإشارة إلى أن المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة هي منظمات تحركها القيم ويجب أن تكون قدوة جيدة عن طريق تطبيق أفضل ممارسات التوظيف. وعندما تواجه المنظمات زيادة آنية يُعتمد بها في التكاليف، يكون لديها إمكانية أن تختار استخدام نهج مرحلي للتعامل مع هذه المسألة.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين السيطرة والامتثال في هذا الصدد.

#### التوصية ٤

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وهم يأخذون في الحسبان مبادئ العمل الدولية والممارسات الجيدة ذات الصلة، باستعراض عقود الخبراء الاستشاريين المعمول بها في منظماتهم بقصد الأخذ بعقود ذات مدة أقصر تتمشى مع الطبيعة المخصصة الغرض والمؤقتة لعمل الخبراء الاستشاريين، وأن يضعوا سياسة ملائمة بشأن تقديم استحقاقات اجتماعية توضع في الاعتبار فيها مدة العمل المؤدّي وطبيعته.

#### هاء- استخدام الموظفين المتقاعدين للعمل بصفة خبراء استشاريين

٩٠- استخدام المتقاعدين كخبراء استشاريين هو ممارسة شائعة في منظومة الأمم المتحدة. وقد ذكر ممثلو الموظفين أن المتقاعدين عادةً ما يُعيّنون على مستوى الإدارة مما يؤثر سلباً على فرص الترقّي الوظيفي للموظفين. وفي حين يكون من المفهوم أن يتسم استخدام المتقاعدين في

الحالات الطارئة بالفائدة الكبيرة بل وبكونه مبرراً، فإنه يعني في حالات أخرى الافتقار إلى التخطيط في الوقت المناسب لتعاقب الموظفين.

٩١- وتحتوي سياسات كثير من المنظمات على قيود على استخدام المتقاعدين. بيد أن هذه القيود تتباين فيما بين المنظمات وتوجد شكوك فيما يتعلق بتنفيذها بشكل سليم في مجال الممارسة. أما الوكالة الدولية للطاقة الذرية والمنظمة البحرية الدولية والاتحاد البريدي العالمي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الوايو) فلا توجد لديها سياسة محددة بشأن استخدام المتقاعدين، مما يهيئ الأوضاع لممارسات تقوم على السلطة التقديرية. وتُقتصر السياسات المتبعة في الأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها استخدام المتقاعدين على حد أقصى قدره ٢٢ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة للمرتب المدفوع في العام أو على عقد عمل مدته ستة أشهر في العام. بيد أن الحد الأقصى لهذا المرتب أعلى من ذلك في حالة موظفي اللغات المتقاعدين. والحد الأقصى للمرتب المدفوع في العام في منظمة الصحة العالمية هو ٣٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، بينما لا يوجد حد أقصى للمرتب في منظمة الصحة للبلدان الأمريكية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. ويشكل فرض حدود على المرتب ومدة العقد ممارسة جيدة؛ بيد أن الحدود النقدية القصوى المفروضة قد تكون غير واقعية في بعض الحالات. وكنوع من الممارسات الجيدة، تتطلب بعض المنظمات موافقة إدارة الموارد البشرية و/أو رئيس المنظمة على هذه العقود من أجل التحكم على نحو أفضل في استخدام المتقاعدين.

٩٢- ويوجد قيد آخر على استخدام المتقاعدين هو اشتراط مرور فترة انقطاع دنيا عن العمل بعد تاريخ التقاعد. وأكثر فترات الانقطاع المطبقة شيوعاً هي مدة ثلاثة أشهر عقب تاريخ التقاعد. وتفرض منظمة اليونيدو فترة انقطاع مدتها عام، بينما تفرض اليونيسيف فترة انقطاع مدتها شهر واحد فقط. ولا توجد لدى بعض المنظمات فترة انقطاع إلزامية في هذا الصدد. وينبغي أن تنظر المنظمات التابعة للأمم المتحدة في تطبيق فترة انقطاع دنيا قدرها ثلاثة أشهر عقب تاريخ التقاعد قبل تعيين المتقاعدين.

٩٣- وتتعلق القيود المفروضة على استخدام المتقاعدين ليس فقط بالمتقاعدين من المنظمة نفسها ولكن أيضاً بالمتقاعدين من المنظمات الأخرى. بيد أنه لا يوجد تحقق وقت التقاعد مما إذا كان الخبر الاستشاري متقاعداً من أي منظمة أخرى. ويحتفظ بالمعلومات ذات الصلة في كل منظمة ولا توجد قاعدة بيانات مشتركة أو بوابة إلكترونية مركزية يمكن البحث عليها ويمكن الحصول منها على هذه المعلومات فيما بين المنظمات. وزيادة تقاسم المعلومات بشأن هذه المسألة ضرورية وينبغي جعلها ممكنة، وخاصة بمساعدة من الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة.

٩٤- وقد تبين من الاستعراض وجود عدد من التهجئات المختلفة على امتداد منظومة الأمم المتحدة بخصوص استخدام المتقاعدين كخبراء استشاريين. وتوجد حاجة إلى تحقيق التناسق

وإعادة التوازن إلى أقصى حد ممكن فيما بين هذه المنظمات بشأن السياسات المتبعة. وفضلاً عن ذلك، ينبغي قيام المنظمات بتحسين تخطيطها لتعاقب الموظفين وبتحديد الوجهة على مستوى قمة الهرم لمنع الإفراط في استخدام المتقاعدين.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين الرقابة والامتثال للسياسات في منظمات منظومة الأمم المتحدة.

#### التوصية ٥

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بضمان وجود سياسة ملائمة بشأن استخدام المتقاعدين كخبراء استشاريين في منظماتهم وأن يجري الامتثال لهذه السياسة وإنفاذها إنفاذاً فعالاً.

### واو - تسوية المنازعات والتمثيل

٩٥ - لا مناص من أن تؤدي زيادة العاملين من غير الموظفين في القوة العاملة، الذين لا يخضعون للنظامين الإداري والأساسي للموظفين، إلى طرح مسألة تمثيل هذه الفئة من العاملين ومدى توافر آلية فعالة يمكن اللجوء إليها لتسوية المنازعات المعنية، وخاصة عندما يقوم العاملون من غير الموظفين، بحكم الواقع، بأداء عمل من النوع الذي يؤديه الموظفون. وفي واقع الأمر، لا تتوافر لدى العاملين من غير الموظفين، في معظم المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، إمكانية اللجوء إلى نظام العدالة الداخلية كما أنهم لا تمثلهم نقابات الموظفين أو أي رابطة أخرى.

#### تسوية المنازعات

٩٦ - سلمت الجمعية العامة للأمم المتحدة بهذه القضية وطرحها مسألة ما إذا كان من الملائم أم لا منح الخبراء الاستشاريين والمتقاعدين الأفراد إمكانية اللجوء إلى آليات العدالة الداخلية أم إقامة نظام عدالة منفصل لهذا الغرض<sup>(١٢)</sup>. وقد قدم الأمين العام إلى الدول الأعضاء مقترحاً بإنشاء آليات انتصاف من أجل العاملين من غير الموظفين، آخذاً في الحسبان الجوانب القانونية والمالية لمنح اللجوء إلى محكمة تسوية المنازعات ومحكمة الاستئناف القائمتين أو إنشاء آلية مستقلة لتسوية المنازعات<sup>(١٣)</sup>. واقترح الأمين العام عملية من مرحلتين تتألف من مرحلة غير رسمية لتسوية المنازعات وإجراء التحكيم المعجل في حالة فشل المرحلة غير الرسمية لتسوية النزاع<sup>(١٤)</sup>.

(١٢) قرارات الجمعية العامة ٢٤٧/٦٥، و٢٥٠/٦٣، و٢٤٤/٦١.

(١٣) الوثيقة A/66/275، المرفق الثاني.

(١٤) المرجع نفسه، الفقرة ٥.

٩٧- وقد طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام تقديم تقرير إليها في دورتها السابعة والستين يتضمن مزيداً من التفاصيل عن الآلية المقترحة ويشمل تحليلاً للأثار المتعلقة بالسياسة العامة والآثار المالية التي تترتب في حالة السماح لفرادى المتعاقدين والخبراء الاستشاريين المشمولين بإجراءات التحكيم المعجلة المقترحة بالاستفادة من الوساطة بموجب النظام غير الرسمي القائم. وقد قدم الأمين العام التقرير المذكور<sup>(١٥)</sup>. ووقت إتمام وضع هذا الاستعراض، كان القرار النهائي للجمعية العامة لم يتخذ بعد.

٩٨- وفي معظم المنظمات، تحتوي الأحكام التعاقدية المتعلقة بالعاملين من غير الموظفين والخبراء الاستشاريين على مواد بشأن تسوية المنازعات بطريقة ودية والإحالة إلى التحكيم كخيار أخير لتسوية النزاع باستخدام طرائق شتى، مثل الغرفة التجارية الدولية والتسوية عن طريق محكمين يسميهم الطرفان، وقواعد التحكيم التي وضعتها لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي. وذكر الموظفون أن المنازعات التي تصل إلى مرحلة التحكيم نادرة إلى أبعد حد بالنظر إلى أنه كثيراً ما تجري تسوية المنازعات بطريقة ودية أو بإشراك الإدارات القانونية للمنظمة. وتشير أيضاً سياسات بعض المنظمات إلى آليات داخلية محددة: فصندوق الأمم المتحدة للسكان يتطلب إحالة المنازعات التي تحدث في مراكز العمل الميدانية إلى الشعبة المسؤولة في المقر، بينما تسمح منظمة اليونسكو بإشراك رئيس مجلس الطعون إذ لم تُسوّ المنازعات.

٩٩- وقد سمحت قلة من المنظمات بصورة غير رسمية للخبراء الاستشاريين باللجوء إلى نظم العدالة بها في حالة حدوث منازعات. وتتيح منظمة الفاو وبرنامج الأغذية العالمي سبيلاً للوصول إلى نظام العدالة يركز على أحكام دليل المعلومات الإدارية للفاو. وقلة من الخبراء الاستشاريين فقط هي التي تدرك ذلك، نظراً إلى عدم ذكر هذا السبيل بصورة محددة في العقود. وتتاح أيضاً للخبراء الاستشاريين العاملين مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية إمكانية اللجوء إلى مجلس الطعون المشترك قبل الدخول في أي إجراء تحكيمي. وتنص عقود منظمة العمل الدولية صراحةً على أن يُحال إلى المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية، كخطوة أخيرة، أي نزاع ينشأ عن تطبيق أو تفسير عقود المتعاقدين الخارجيين مع المنظمة.

١٠٠- وقد ذكرت معظم المنظمات أن النظام الحالي القائم على تسوية المنازعات بصورة ودية وعلى التحكيم قد عمل بصورة جيدة حتى الآن. وأثارت المنظمات أوجه قلق مفادها أن فتح أبواب نظام العدالة الداخلية أمام العاملين من غير الموظفين سيكون أمراً باهظ التكلفة ويمكن أن يتسبب في تكدس العمل في النظام. بيد أنه إذا وُضعت في الاعتبار عملية التحكيم الدولي المطولة والمعقدة، فلا يمكن اعتبار التحكيم طريقة عملية ميسورة وفعالة لمعالجة شواغل قوة العمل الكبيرة هذه. وفي واقع الأمر، يكون من النادر إلى أبعد حد في مجال الممارسة العملية أن تلجأ الأطراف إلى التحكيم الخارجي.

(١٥) الوثيقة A/67/265، المرفق الخامس.

١٠١- ومن رأي المفتش أن الخبراء الاستشاريين والعاملين الآخرين من غير الموظفين، الذين يمثلون جزءاً يُعتد به من القوة العاملة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، يستحقون نظام عدالة يمكنهم اللجوء إليه ويتسم بالفعالية ويلتزم الوضع المحدد الخاص بهم. ويكون من الصعب اقتراح "حل واحد يلائم الجميع" بشأن هذه القضية؛ بيد أنه توجد حاجة إلى بحث ومناقشة وإيجاد أفضل حل ممكن. فالافتراض القائل بأن إقامة نظام للعدالة الداخلية من أجل العاملين من غير الموظفين من شأنها زيادة حجم العمل الواقع على هذا النظام قد لا يكون دقيقاً في الواقع العملي. وينبغي للمنظمات، وهي تأخذ في الحسبان التجارب التي تجري مجراها والمحاولات الجديدة في هذا الصدد، أن تنظر في إيجاد حلول ملائمة. وينبغي للمنظمات، على أقل تقدير، أن تنظر في إنشاء آليات غير رسمية/طوعية/إدارية لحل المنازعات الداخلية يمكن استخدامها قبل اللجوء إلى عمليات خارجية رسمية.

### التمثيل

١٠٢- أثناء المقابلات التي أُجريت، رحّب الخبراء الاستشاريون بفرصة الإعراب عن آرائهم وتقاسم خبراتهم، من المنظورين المهني والشخصي على السواء، بشأن شتى القضايا المذكورة في هذا التقرير. وشدد ممثلو الموظفين على قلقهم إزاء تنفيذ السياسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين وأشاروا إلى خطر ظهور ممارسات قائمة على السلطة التقديرية ونشوء مراكز تعاقدية غير مستقرة ناجمة عن استخدام العاملين من غير الموظفين استخداماً ممتداً لفترات زمنية طويلة.

١٠٣- ولا يوجد تمثيل رسمي للخبراء الاستشاريين والعاملين الآخرين من غير الموظفين تتولاه نقابات الموظفين أو أي رابطة أخرى. وفي حين أن ذلك قد لا يمثل مشكلة للخبراء الاستشاريين المعيّنين لفترة قصيرة، فإنه يصبح شاغلاً من الشواغل عندما يزاول عاملون من غير الموظفين العمل لفترات أطول في مكاتب المنظمات. وفي ظل عدم وجود قنوات ملائمة للتواصل مع الإدارة، يمتنع الخبراء الاستشاريون عن التحدث عن مشاكلهم وعن تقديم شكاوى بصفة فردية، وخاصة بالنظر إلى ضعف وضعهم النظامي داخل المنظمات. وهم لا يدركون في كثير من الأحيان الأحكام التعاقدية الواجبة التطبيق وحقوقهم ومدى إمكانية التشاور بصورة غير رسمية. وقد شكوا من أنهم لا يجدون أحداً يمكن أن يتشاوروا معه غير الإدارة.

١٠٤- وقد أعرب كثير من ممثلي الموظفين الذين أُجريت معهم مقابلات عن استعدادهم لقبول الخبراء الاستشاريين والعاملين الآخرين من غير الموظفين كأعضاء في رابطاتهم وتمثيلهم رسمياً. وقالوا إنهم يقدمون بالفعل مشورة غير رسمية ودعم إلى الخبراء الاستشاريين على أساس كل حالة على حدة.

١٠٥- ويؤدي ظهور فئة جديدة من العاملين في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة إلى أن يصبح من الضروري إيجاد وسيلة للاستماع إلى هؤلاء العاملين والنظر في شواغلهم. وتوجد فائدة يمكن جنيها عن طريق دمج هذه المجموعة المتنامية بدلاً من إيجاد قوة عاملة صامتة. ويلزم أن تستكشف المنظمات وسائل رسمية وغير رسمية لتيسير إيجاد عملية تواصل يمكن عن طريقها للمديرين الاستماع إلى الاقتراحات البناءة من أجل التحسين. وقد تباين طرائق تحقيق هذا الإدماج بين السماح لرابطات الموظفين بتمثيل الخبراء الاستشاريين والترتيب لعقد اجتماعات تشاورية محددة مع العاملين من غير الموظفين أو السماح لهم باختيار ممثلين داخليين أو خارجيين لهم. وينبغي أن تعتبر المنظمات الخبراء الاستشاريين أصلاً من الأصول، وخاصة بالنظر إلى أن بعضهم قد اكتسب معرفة مؤسسية هامة.

ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين فعالية الإدارة في منظمات منظومة الأمم المتحدة.

#### التوصية ٦

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بالنظر في طرائق ملائمة من أجل تزويد الخبراء الاستشاريين والعاملين من غير الموظفين بآليات ميسورة وفعالة لتسوية المنازعات وبحث طرق الاستماع إليهم ومعالجة شواغلهم.

## رابعاً - إدارة شؤون الخبراء الاستشاريين

### ألف - الأدوار والمسؤوليات والرقابة الداخلية

#### دور إدارتي الموارد البشرية والمشتريات

١٠٦ - يتسم الوضوح في الأدوار والمسؤوليات هو والفصل المناسب بين الواجبات بأهمهما هاما لضمان إيجاد المساءلة والرقابة الداخلية الفعالة في المنظمات. وتقوم أغلبية المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة بتناول مسألة اختيار وتعيين الخبراء الاستشاريين باعتبارها جزءاً من عمليات الموارد البشرية، مؤكدةً على أن التركيز ينصب على تعيين شخص هو وخبرته الفنية الشخصية، لا على تعيين كيان. أما في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الصحة العالمية ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، فإن إدارة المشتريات هي التي تتناول مسألة تعيين الخبراء الاستشاريين.

١٠٧ - وقد تبين من الاستعراض وجود مشاكل في تفسير الأدوار فيما يتعلق باستخدام الخبراء الاستشاريين. وبصورة عامة، تشعر إدارات السياسة العامة المعنية (إدارة الموارد البشرية أو إدارة المشتريات) بالارتياح إزاء دورها الاستشاري ولكنها ليس لديها الاستعداد لقبول أي دور يجعلها تقوم برصد السياسات المعنية وتنفيذها بشكل سليم. ورغم أن بعض وثائق السياسات تُسند إلى إدارة الموارد البشرية مسؤولية قوية عن تنفيذ السياسات المعنية، فإن مديري الموارد البشرية لا يكونون مستعدين عادة للاضطلاع بهذا الدور بسبب الافتقار إلى سلطة الإنفاذ وإلى القدرة التشغيلية اللازمة للتعامل مع هذا العدد الكبير من العاملين من غير الموظفين. ولذلك يوجد إلى حد ما افتقار إلى امتلاك زمام الأمور بشأن هذه المسألة على المستوى المؤسسي.

#### تفويض السلطة

١٠٨ - توجد في العادة لا مركزية في المنظمات المرتكزة على الوجود الميداني ويجري في هذه المنظمات تفويض عمليات اتخاذ القرارات والتعيين إلى الإدارات والمكاتب الميدانية. والإدارات والمكاتب الصادر لها التفويض هكذا تكون مسؤولة عن ضمان الامتثال للقواعد والأنظمة المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين. وما زال استخدام الخبراء الاستشاريين في مزارع بعض المنظمات يخضع لموافقة إدارة الموارد البشرية. أما المنظمات المعيارية التي تركز على المقر فإنها تقسم المسؤوليات بين المديرين القائمين بالتعيين وإدارة الموارد البشرية. ففي هذه المنظمات، تبادر الإدارات/الوحدات القائمة بالتعيين بعملية تعيين هؤلاء الخبراء، بما في ذلك طلب خدماتهم وتحديد المرشح المناسب؛ وتقوم إدارة الموارد البشرية باستعراض مدى ملاءمة هذه العملية من وجهة نظر السياسة العامة والإجراءات وتعطي موافقتها النهائية على

التعيين، بما في ذلك تحديد الأجر. وهكذا، تتوزع المسؤولية فيما بين المديرين القائمين بالتعيين وإدارات الموارد البشرية.

١٠٩ - وقد عكست المقابلات التي أُجريت وجود إدراك مفاده أنه عند تفويض سلطة اتخاذ قرار تعيين الخبير الاستشاري إلى الإدارات الفنية والمكاتب الميدانية، ينعقد في هذا الصدد وجود أي مسؤولية أخرى لإدارة الموارد البشرية أو إدارة المشتريات ذات الصلة في المقر. إذ تعتقد هاتان الإدارتان فيما يبدو أن كلاً من إنفاذ عملية التنفيذ والامتثال والرقابة الداخلية والرصد والتقييم بشكل سليم هي مهام إدارات المراجعة الداخلية للحسابات. وتحتاج المنظمات إلى تصحيح هذا الإدراك الخاطئ عن طريق توضيح أن هذه المهام هي مسؤولية الجانب الإداري. فعند منح السلطة المفوضة، ينبغي قيام إدارتي الموارد البشرية والمشتريات بوضع إجراءات سليمة للرقابة الداخلية فضلاً عن إيجاد آليات لرصد وتقييم التنفيذ بغية تيسير التنفيذ السليم وخفض المخاطر التي تنطوي عليها هذه العملية إلى أدنى حد.

١١٠ - ويشكل الفصل بين الواجبات أحد العناصر الهامة للرقابة الداخلية التي يتعين وضعها في الاعتبار. ويجري في المنظمات المتمحورة حول المقر إشراك المديرين القائمين بالتعيين ومكثي الشؤون المالية والموارد البشرية في عملية تعيين الخبراء الاستشاريين. أما في المنظمات القائمة على اللامركزية أو الوجود الميداني، فيقوم مديرو المكاتب الميدانية باتخاذ القرار وهو أمر يمكن أن يطرح مشاكل. وتتطلب بعض المنظمات من موظفي الموارد البشرية في المكاتب الميدانية القيام باستعراض هذه العملية والموافقة عليها من وجهة نظر إجرائية قبل إتمام العملية. وقد يكون مطلوباً أيضاً توقيع اثنين من كبار المسؤولين لإتمام العملية. وهذه تشكل ممارسات جيدة ينبغي النظر فيها من أجل الحد من المخاطر.

#### تدابير الرقابة المُدمجة

١١١ - أحد العناصر الهامة لضمان إيجاد رقابة أفضل على الامتثال للقواعد والأنظمة في عملية اختيار واستخدام الخبراء الاستشاريين هو الأخذ بتدابير للرقابة والرصد تكون مُدمجة في نظم المعلومات. وعند إدماج عمليات تعيين الخبراء الاستشاريين وإدارة شؤونهم في صلب نظم المعلومات على مستوى المعاملات، يمكن لهذه الرقابة المُدمجة أن تؤدي دوراً بالغ الأهمية بالنظر إلى أنه يمكن لنظم المعلومات أن تكشف عن كثير من المعاملات غير السليمة وأن تمنعها (مثلاً الأجر المفرط، والطول المفرط للعقد بما في ذلك المدة التراكمية القصوى، والإفراط في استخدام المتقاعدين) والتي لولا هذه النظم لمّرت دون الكشف عنها.

#### مشاركة لجان العقود

١١٢ - يكون من الضروري في بعض المنظمات، حتى إذا كانت هذه العملية مفوضّة، موافقة مجالس الموارد البشرية أو المشتريات أو لجان العقود من أجل تعيين الخبراء الاستشاريين عند مستويات معينة. وفضلاً عن ذلك فعند الأخذ بأي استثناء من القواعد، مثل التخلي عن



المنافسة أو تتجاوز سقف الأجور أو تعيين أحد المتقاعدين على نحو يتجاوز أحكام الأنظمة ذات الصلة، يجب قيام إدارة الموارد البشرية أو لجان العقود باستعراض المسألة. وعلى سبيل المثال، ففي منظمة اليونسيف ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومنظمة الصحة العالمية، تقوم لجان العقود في المقر أو على الصعيد الإقليمي بأداء دور رئيسي في رصد استخدام الخبراء الاستشاريين فوق قيمة معينة. ويؤدي إشراك لجان العقود وإدارات الموارد البشرية أو المشتريات في هذه العملية إلى تعزيز الرقابة الداخلية وتنفيذ السياسات على نحو سليم.

١١٣- وينبغي أن تكفل المنظمات اضطلاع إحدى الإدارات (إدارة الموارد البشرية أو إدارة المشتريات) في المقر بالمسؤولية عن التوجيه بشأن السياسات ورصد الامتثال في جميع أجزاء المنظمة. ورغم أن من المفهوم ألا يكون الرصد والإنفاذ لكل حالة على حدة أمراً غير رشيد على مستوى مقر المنظمة، فإن عمليات التحقق من الرصد والتقييم والامتثال يمكن أن تُسهّم في استخدام العقود استخداماً سليماً ومن ثم في استخدام الموارد بكفاءة. وعند اشتراك إدارة الموارد البشرية أو إدارة المشتريات في الأمر، فإنهما يمكن أن تقوما بإنفاذ المساءلة فيما يتعلق بالامتثال للسياسات الموضوعية ولكن قدرتهما على رصد مدى وجود عملية سليمة وتقييمها وإنفاذها كثيراً ما تكون محدودة. ولذلك ينبغي تزويد هاتين الإدارتين بالأدوات والموارد الضرورية في مجال إدارة المعلومات.

١١٤- وينبغي تعزيز عمليات الرقابة الداخلية فيما يتعلق بقواعد الاستعانة بالخبراء الاستشاريين وإدارة شؤونهم. وفي معظم الحالات، يتولى المديرون التنفيذيون أو مديرو البرامج المسؤولية الرئيسية عن استخدام الخبراء الاستشاريين. ولذلك يضطلع المدير القائم بالتعيين بدور رئيسي بخصوص الامتثال للسياسات عند اختيار الخبير الاستشاري وتعيينه والإشراف عليه وتقييمه. وهذا الجانب، بوصفه اشتراطاً من اشتراطات المساءلة بغية ضمان استخدام الخبراء الاستشاريين استخداماً سليماً، ينبغي أن يكون جزءاً من تقييم أداء هؤلاء المديرين. وينبغي ألا تشدد وثائق السياسات على المساءلة فحسب بل ينبغي أن توضح أيضاً طرق تنفيذ هذه المساءلة وإنفاذها. وقد ذكر مديرو منظمة العمل الدولية أثناء المقابلات التي أُجريت أنه ينبغي وجود عملية تصديق ذاتي سنوية للمديرين من أجل تأكيد امتثالهم لأحكام السياسات.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين المساءلة.

#### التوصية ٧

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين تحديداً واضحاً وأن يجري الأخذ بتدابير سليمة للرصد والتقييم الداخلي من أجل تنفيذ السياسات ذات الصلة تنفيذاً فعالاً.

## باء- عملية التنافس وإدارة قوائم الخبراء

## استخدام الخبرة الفنية الموجودة داخل المنظمة

١١٥- يتسم تقييم قدرات القوة العاملة في المنظمة بأنه أمر محوري للبت في مدى الحاجة إلى الخبراء الاستشاريين، على النحو الذي أكدت عليه الجمعية العامة في قراراتها التي طلبت فيها إلى الأمين العام "الاستعانة إلى أقصى حد ممكن بالقدرات المتوفرة داخل المنظمة"<sup>(١٦)</sup>. ولا توجد إلا لدى بعض المنظمات سياسات تتضمن اشتراطاً صريحاً بتقدير مدى توافر الخبرة الفنية داخل المنظمة قبل اللجوء إلى عمل الخبراء الاستشاريين. أما في مجال الممارسة، فلا يوجد سوى قدر ضئيل من الأدلة على أن المنظمات لديها آليات قائمة - أو حتى بذلت جهداً - لتقدير مدى توافر الكفاءات والخبرة الفنية داخل المنظمة قبل التوجّه نحو عمل آحاد الخبراء الاستشاريين. وهذا يشكل فرصة ضائعة. ومن المحتمل أن يؤدي اتباع موقف أكثر استباقية بشأن استخدام الخبرة الفنية الداخلية بالاقتران مع إجراء حصر محدّث للمهارات المتاحة لدى القوة العاملة الحالية إلى خفض اللجوء إلى الخبراء الاستشاريين.

١١٦- وقد تبين من الاستعراض أنه لا توجد في منظومة الأمم المتحدة سوى قلة من المبادرات في هذا الصدد. فسياسة مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين تتطلب ضرورة القيام، قبل التماس أي خبرة فنية خارجية، ببذل محاولة لتحديد الموظفين المؤهلين للعمل المطلوب داخل المفوضية. وتُكَلَّف وحدة دعم إدارة الحياة الوظيفية بمهمة التحقق مما إذا كان يوجد موظفون مؤهلون لهذا العمل داخل القوة العاملة في الفترة الفاصلة بين هذه التعيينات وذلك قبل اللجوء إلى الخبراء الاستشاريين. وفي برنامج الأغذية العالمي، تقوم شعبة الموارد البشرية باستعراض طلبات الاستعانة بخبراء استشاريين والنظر فيما إذا كانت تتوافر لدى موظفين داخليين المهارات والخبرة الفنية المطلوبة لأداء الواجبات المحدّدة؛ ويحتفظ فرع تعيينات الموارد البشرية بقائمة تعيين داخلية ويحافظ عليها بغية تيسير هذه العملية.

١١٧- وكثيراً ما يذكر المديرون أن لديهم بالفعل عجزاً في الموظفين وأن من غير المحتمل أن يعثروا على موظفين داخليين يمكن الاستعانة بهم. ومع ذلك، يوجد دائماً مجال لتحقيق الكفاءة، ويتمثل أحد الأسباب الرئيسية لاستخدام الخبراء الاستشاريين لفترات أطول من ثلاثة أو ستة أشهر في عدم مرونة سياسات التوظيف الداخلية. فكثيراً ما يصعب نقل الموظفين أو وظائف الموظفين فيما بين الوحدات التنظيمية والمواقع المختلفة. ويُحتمل أن يؤدي الأخذ بمزيد من المرونة في استخدام موارد الموظفين إلى خفض استخدام الخبراء الاستشاريين وخفض النفقات المتصلة بمؤلاء الخبراء. وتوجد حاجة إلى سياسات مؤسسية وإلى ثقافة إدارة داخلية تسمحان بالاستخدام الأمثل للموظفين الموجودين وتوفّر الحافز

(١٦) قرارات الجمعية العامة ٢٤٤/٦١، و٢٥٠/٦٣، و٢٤٧/٦٥.

اللازم لذلك. فينبغي أن تستكشف المنظمات الفرص المتاحة لاستخدام الخبرة الفنية الداخلية استخداماً أفضل بقصد خفض النفقات المتصلة بالخبراء الاستشاريين.

### متطلبات التنافس

١١٨ - تتباين فيما بين المنظمات متطلبات وطرائق الأخذ بعملية تنافسية وتنفيذ هذه المتطلبات والطرائق في مجال الممارسة العملية (انظر الشكل ٢ والمرفق الخامس)<sup>(١٧)</sup>. ولا تتضمن بعض السياسات أي متطلبات للأخذ بالتنافسية ولذلك فإنها تحمل خطر نشوء ممارسات قائمة على السلطة التقديرية. وكثير من المنظمات التي تستخدم المسابقات التنافسية تنظر عادة في ملفات ثلاثة مرشحين قبل اتخاذ القرار النهائي. بيد أنه توجد لدى بعض المنظمات متطلبات أكثر تشدداً تبعاً لقيمة عقود الخبراء الاستشاريين (الإعلان الخارجي عنها، وإشراك أفرقة لإجراء المقابلة، وتقارير اختيار، وما إلى ذلك).

### الشكل ٢

#### متطلبات المسابقة التنافسية في عملية التعيين



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة واستعراض مكثبي.

(١٧) كانت منظمة اليونيسيف هي المنظمة الوحيدة التي قدمت معلومات بشأن أنواع عمليات الاختيار: ففي عام ٢٠٠٩، كانت ٧٨ في المائة من عمليات التعيين تنافسية بينما كانت نسبة ٢٢ في المائة قائمة على المصدر الواحد للخدمة.

١١٩- ويُعيّن الخبراء الاستشاريون عادة كعاملين مؤقتين لغرض محدد وينبغي، في كثير من الحالات، استلامهم العمل في الحال. ولذلك ينبغي ألا يتطلب تعيين الخبير الاستشاري اتباع إجراءات التعيين نفسها المتبعة مع الموظف العادي. بيد أنه بالنظر إلى أن استخدام الخبراء الاستشاريين والموارد المالية المخصصة لهم في تزايد، تشكل مسألة التنافس لتعيينهم قضية هامة. ويتعين على المنظمات أن تكفل الشفافية في عملية الاختيار وأن تعين أفضل مرشح مؤهل لأداء المهمة. ولذلك يتعين على المنظمات، مع تحليها بالمرونة النسبية، أن تأخذ بتدابير لضمان مزيد من الشفافية الموضوعية والطابع التنافسي في اختيار الخبراء الاستشاريين وفي تعيينهم.

١٢٠- ومن وجهة نظر ضمان أن تحقق النقود قيمتها، يكون من الممارسات الجيدة تحديد مستوى متطلبات العملية التنافسية تبعاً للأجر ولمدة التعيين كخبير استشاري. وقد اعتمدت بعض المنظمات هذا النهج بالفعل. فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يضع في الاعتبار ثلاث عتبات متدرجة للمبلغ المعني بالاستناد إلى (أ) عدم وجود عملية تنافسية؛ و(ب) استعراض ملفات ثلاثة مرشحين؛ و(ج) إجراء مسابقة تنافسية تتضمن الإعلان عنها. وتتطلب أعلى هذه العتبات الإعلان عن المهمة والقيام باستعراض مكثبي مقارنة وإجراء مقابلات إلزامية.

١٢١- وكثيراً ما تعلن منظمة اليونيسيف عن مهام الخبراء الاستشاريين وتستخدم أفرقة إجراء المقابلات لضمان الطابع التنافسي. وقد أوضح استعراض أُجري لملفات حالات إفرادية لدى اليونيسيف<sup>(١٨)</sup> الاستخدام المتشدد لأفرقة إجراء المقابلات وللسجلات السليمة لهذه العملية. أما منظمة الصحة للبلدان الأمريكية فهي تعدّل طرائق المسابقة التنافسية تبعاً للمدة المتوقعة للتعين و/أو التمديد المحتمل في سياق مشروع طويل الأجل. وفي هذه الحالات، يصدر إعلان عام لمدة ١٥ يوماً وتقوم لجنة اختيار مؤلفة من ثلاثة أعضاء من الفئة الفنية بتقييم المرشحين المدرجين في القائمة المختصرة وتقديم تقرير عن الاختيار إلى شعبة الموارد البشرية.

١٢٢- وأثناء المقابلات التي أُجريت مع المديرين التنفيذيين، أوضح هؤلاء أنهم يواجهون صعوبات في العثور على مرشحين مؤهلين وأن الوقت المُنفق في الإجراءات الإدارية، بما في ذلك الوقت الذي تقضيه أفرقة إجراء المقابلات، أطول مما ينبغي. وقالوا إنهم يعترضون عادةً على المسابقة التنافسية، متعللين في ذلك بالحاجة الملحة للتعين. ومن شأن التخطيط المسبق للاحتياجات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين ولعملية التنافس القائمة على القيمة، وليس التنافس العام بشأن جميع التعيينات، أن يخفّض العبء الإداري وأن يهيئ أيضاً أسباب التنافس المحدي. وعلى سبيل المثال، يمكن الإعلان عن مسابقة تنافسية بشأن تعيين أي خبير استشاري لمدة تزيد عن ستة أشهر و/أو عن مستوى أجر معين. وينبغي أن تستند مدة العقد واعتبارات القيمة على العمل المراد أدائه. ولذلك، فإن استخدام عقود متتابعة قصيرة الأجل لأداء العمل

(١٨) مكتب اليونيسيف في نيويورك.

نفسه ينبغي ألا يحول دون استخدام أساليب تنافسية فعالة. وفي حالة الاحتياجات العاجلة وندرة المرشحين المؤهلين، تحتوي سياسات معظم المنظمات على قواعد للتخلي عن المسابقة التنافسية.

١٢٣- ويمكن التوصل إلى تعيين أفضل مرشح مؤهل عن طريق التخطيط الجيد باستهداف كثير من المرشحين وإجراء منافسة فعالة. ومن شأن توسيع نطاق نشر فرص الاستعانة بالخبراء الاستشاريين أن يساهم في إيجاد مزيد من المرشحين المؤهلين من أجل التعيين. وتحقيقاً لهذه الغاية، يمكن تضمين قواعد بيانات قوائم المرشحين الدينامية مزيداً من المرشحين من أجل خوض عملية اختيار أسرع وأيضاً من أجل تيسير التنافس. ومن شأن قواعد البيانات هذه أن تيسر تعيين الخبراء الاستشاريين الذين لديهم بالفعل سجلات أداء جيدة تعييناً سريعاً بينما تتطلب عملية تنافسية أكثر تشديداً في حالة المرشحين الجدد.

### إدارة قوائم المرشحين

١٢٤- طلبت هيئات إدارة عدة منظمات إنشاء قائمة مركزية للخبراء الاستشاريين. وقد اقترحت ذلك أيضاً بعض هيئات الرقابة الداخلية والخارجية في عدد من المنظمات. ذلك أن إدارة قوائم الخبراء المرشحين في معظم المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة هي عملية مجزأة في معظمها على مستوى الإدارات والوحدات والمكاتب دون وجود أي توجيه سياساتي. وتنشئ كل منها قوائم غير رسمية تتضمن معلومات عن خبراء استشاريين معروفين وتنقسم هذه القوائم في معظم الحالات بأنها غير حديثة. وقد استثمرت قلة من المنظمات فقط في استحداث قائمة مركزية رسمية وفي الحفاظ عليها (انظر الإطار ٣).

### الإطار ٣

#### أمثلة للقوائم المركزية

- يوجد لدى منظمة الفاو نظام التعيين الإلكتروني (iRecruitment) على الإنترنت الذي يسمح للخبراء الاستشاريين والموظفين بإنشاء حساب والحفاظ على ملفهم المهني في مستودع مركزي. ويمكن للمديرين أن يبحثوا عن مرشحين باستخدام مجموعة محددة من المتطلبات تقوم على مزيج من المعالم، مثل التعليم واللغات والجنسية ونوع الجنس والمهارات التقنية. ووقت إجراء هذا الاستعراض، كانت المرحلة التجريبية لهذا المشروع قد انتهت وكان النظام يفتح أبوابه أمام الجمهور، مع توقع أن يؤدي إلى تحسين جودة وتنوع الخبرة الفنية الخارجية التي تستخدمها المنظمة.
- وبإدارة مكتب الأمم المتحدة في فيينا/كتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة إلى وضع قائمة شاملة ترمي إلى دعم المنظمات في تحديد المرشحين واختيارهم. وتتاح إمكانية الاطلاع عليها لموظفي الموارد البشرية وللمديرين التنفيذيين في المقر وفي الميدان. وتشتمل المعلومات المسجلة في القائمة على بيانات عن نوع الجنس،

والجنسية، وخبرة العمل السابقة، وتقييمات الأداء. ويمكن أيضاً للمرشحين الخارجيين المهتمين تقديم طلباتهم على الإنترنت مباشرة كما يمكن لموظفي الموارد البشرية إقرار ترشيحات المرشحين قبل إدراجها في القائمة. بيد أن التحديث الدينامي للقائمة لم يتم بعد.

- وقام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع باستثمار موارد يُعتمد بها لتحسين ودمج القوائم الخاصة به. والنظام العالمي الجديد لتعيين الموظفين، الذي بُدئ العمل به في عام ٢٠١٢، يُعتبر أداة هامة من أدوات استراتيجية التعيين. وإمكانية استخدامه متاحة لمديري الموارد البشرية في المقر وفي المكاتب الميدانية. ويهدف هذا النظام الجديد إلى تحديد المرشحين واختيارهم، وهو ما يحدث بصورة رئيسية لأغراض إدارة المشاريع، والشؤون المالية، والمشتريات، والموارد البشرية فيما يتعلق بالعقود القصيرة الأجل والعقود المحددة المدة. ويتضمن هذا النظام ٦٥ موجزاً وظيفياً عاماً يمكن لمقدمي الطلبات الاطلاع عليها. وفضلاً عن ذلك، يتولى النظام بصورة تلقائية تقييم المرشحين وتصنيفهم في إطار هذه الموجزات الوظيفية العامة. ويمكن للمديرين أن يعدلوا معايير الترتيب تبعاً لمتطلبات الوظيفة.

١٢٥- ولا تسمح الطبيعة المتنوعة والدينامية لأنشطة وكالات الأمم المتحدة باتباع نهج أمثل واحد بشأن هذه المسألة. وتشكل وتيرة استخدام الخبراء الاستشاريين هي وطبيعة الخبرة الفنية المطلوبة عاملين رئيسيين في اتخاذ قرار التعيين. ومسألة إنشاء قائمة مركزية والحفاظ عليها تتطلب قدراً يُعتمد من قدرات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. وينبغي، في كل حالة، إجراء تحليل لمسألة استثمار الموارد اللازمة لاستحداث هذه القائمة والحفاظ عليها تحليلاً ينصب على منافع التكاليف. وفي حالة المنظمات التي تستخدم الخبراء الاستشاريين على نحو متواتر، يكون من المفيد استحداث قائمة مركزية، بالنظر إلى أن منافعها ستعوض عن تكاليف الحفاظ عليها.

١٢٦- والهدف المتوخى من إنشاء قوائم الخبراء الاستشاريين هو تيسير وضمان أن يجري في الوقت المناسب اختيار وتعيين أفضل المرشحين المؤهلين من بين مجموعة موسّعة للمرشحين الملائمين. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت القائمة تتضمن بشكل وافٍ المعلومات ذات الصلة المتعلقة بكثير من المرشحين المحتملين وكانت تتوافر للمديرين قدرات عملية بشأن البحث والفرز بغية الوصول إلى المعلومات المطلوبة. ولكي تتيح القوائم أقصى قدر من الفائدة، يجب الحفاظ على هذه القوائم وتحديثها باستمرار. وإذ أُديرت الموارد إدارة دينامية، فإن ذلك يمكن أن ييسر التنافس الفعال وتعيين أفضل المرشحين المؤهلين للعمل المعني تعييناً سريعاً وفي الوقت المناسب.

١٢٧- وينبغي أن يكون مدى تعقيد ومستوى الاستثمار في إنشاء القوائم وإدارتها متناسبين مع مستوى الخبراء الاستشاريين المستخدمين في المنظمات. وفي حين أن المنظمات التي

تستخدم الخبراء الاستشاريين استخداماً متواتراً قد تختار إنشاء قائمة مركزية، يمكن لمنظمات أخرى أن تنظر في تعزيز إدارة القوائم في الإدارات والمكاتب ذات الصلة بطريقة متكاملة وأن تحاول أيضاً الاستفادة من قوائم المنظمات الأكبر. وتزداد فوائد القوائم إذا جرى الحفاظ عليها في نظام المعلومات الرئيسي بطريقة دينامية ومتكاملة كأن تكون قائمة مركزية يتاح الاطلاع عليها لجميع الوحدات التنظيمية، بما في ذلك المكاتب الميدانية.

١٢٨- وأشير أثناء المقابلات التي أُجريت إلى عدد من الصعوبات المتعلقة بإدارة قوائم الخبراء. وتتسم مسألة حوكمة القائمة وتبنيها في كل منظمة بأنها ذات أهمية محورية لإدارة القائمة. وإحدى النقاط الرئيسية التي يتعين تناولها على سبيل الأولوية هي عدم وضوح المسؤوليات وتجزؤها فيما بين إدارات الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بخصوص تغذية قاعدة البيانات والحفاظ عليها. وسواء كانت المنظمات لديها قائمة مركزية أم لا، فإن من الضروري وضع سياسة بشأن قوائم المرشحين وما يتصل بها من مادة توجيهية من أجل ضمان تحقيق القيمة المضافة المتوقعة لهذه القوائم.

١٢٩- ولا يوجد لدى معظم منظمات منظومة الأمم المتحدة سياسة بشأن إدارة قائمة المرشحين. وينبغي أن تحدد السياسة المتعلقة بالقائمة قواعد ومعايير إدخال البيانات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين والحفاظ عليها، كما ينبغي أن تحدد الأدوار والمسؤوليات تحقيقاً لهذا الغرض. والمرشحون الذين يُدرجون في هذه القائمة يمكن أن يكونوا الخبراء الاستشاريين ذوي سجلات الأداء الجيد داخل المنظمة وداخل المنظمات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة والخبراء الاستشاريين الذين اختيروا في الإثبات المسبق للأهلية، مثل المقابلات الجراه والتحقق من وثائق المؤهلات، والمرشحين الذين أُدرجت أسماءهم في قوائم مختصرة للمرشحين أثناء عمليات اختيار للموظفين. وينبغي أن تنص هذه السياسة أيضاً على توجيهات بشأن متى وكيف ينبغي التحقق من المؤهلات العلمية والمهنية للمرشحين.

١٣٠- وكان من ضمن المشاكل الأخرى التي حُددت في الممارسة الحالية عدم السيطرة على إدخال البيانات في قاعدة البيانات؛ والافتقار إلى موقف استباقي بشأن ضمان إيجاد قاعدة بيانات أكبر؛ والتحدي الذي يطرحه الحفاظ على القاعدة، وخاصة في المجالات المتخصصة والسريعة التغير (ففي حالات كثيرة، تكون هذه القوائم غير محدثة وتتضمن عدداً محدوداً من المرشحين المتاحين)؛ واستمرار وجود شبكات غير رسمية موازية للقائمة؛ ووجود أدوات معلومات غير كافية، مما يؤدي إلى الاستعمال المحدود لقواعد المرشحين الموجودة.

١٣١- وفيما يلي العناصر المحتملة لإدارة قوائم المرشحين إدارة دينامية وفعالة:

- وجود توجيه سياساتي مؤسسي وإطار حوكمة لإدارة القائمة؛
- إنشاء قاعدة بيانات دينامية للقوائم يُتاح للجميع الاطلاع عليها على الإنترنت؛

- وجود أدوات ملائمة من أدوات تكنولوجيا المعلومات، مثل إتاحة إمكانيات البحث والفرز والتصنيف على الإنترنت؛
- إجراء تصنيف ملائم لمجالات عمل الخبراء الاستشاريين على نحو تتواءم فيه مع الاحتياجات المعيارية والتقنية والتشغيلية؛
- تخصيص موارد كافية للحفاظ على القائمة.

١٣٢- وتتسم جهود التعاون القائمة بخصوص جوانب كثيرة من استخدام الخبراء الاستشاريين في منظومة الأمم المتحدة بأنها مخصصة الغرض وغير رسمية. وسيكون تقاسم القوائم، على الأقل في بعض المجالات، أمراً مفيداً في مجالات الخبراء الاستشاريين التي تُستخدم على نحو شائع وفي تقييم أداء هؤلاء الخبراء. وقد أعرب بعض المديرين الذين أُجريت معهم مقابلات عن الحاجة إلى زيادة التعاون وآليات تقاسم المعلومات فيما بين الوكالات، على الأقل في المجالات التقنية الشائعة. وعلى سبيل المثال، يمكن تقاسم قائمة خبراء التغذية فيما بين برنامج الأغذية العالمي ومنظمة اليونيسيف ومنظمة الفاو ومنظمة الصحة العالمية بالنظر إلى أن هذه المنظمات كثيراً ما تستخدم هذا النوع من الخبرة الفنية. وبالمثل، قد يكون من المفيد إنشاء قائمة موحدة مشتركة بين الوكالات للخبراء الاستشاريين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. وقد تختار المنظمات إنشاء قوائم موحدة في مجالات تقنية محددة في السوق العالمية للأمم المتحدة أو تختار السماح للمنظمات الأخرى باستخدام قوائمها الداخلية ذات الصلة.

### استخدام الخبراء الاستشاريين في أوضاع الطوارئ

١٣٣- كثيراً ما يتبين للمنظمات التي تتعامل مع المساعدة الإنسانية في حالات الطوارئ أن استخدام الخبراء الاستشاريين هو حل فعال من حيث التكاليف لضمان إيجاد مستوى معين من خفة الحركة والمرونة في تلبية الاحتياجات التشغيلية. وقد استحدثت مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي آليات لتعيين ونشر الخبراء الاستشاريين في غضون مهلة قصيرة، تكون أحياناً في غضون يوم واحد. فقد نشأت مثلاً في عام ٢٠٠٤ حاجة ملحة إلى تعيين خبراء استشاريين عندما كان على برنامج الأغذية العالمي أن يستجيب بسرعة لإعصار المد الزلزالي (تسونامي) في المحيط الهندي، ومرة أخرى في عام ٢٠٠٨ عند وقوع أزمة أسعار الأغذية. وقام برنامج الأغذية العالمي بتعيين مزيد من الخبراء الاستشاريين لدعم استجابته لحالات الطوارئ بالمقارنة مع السنوات السابقة. وتستخدم مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين اتفاقات احتياطية ومخططات لنشر العاملين تتضمن معالم شتى لضمان توافر الدعم التشغيلي عن طريق تقديم العاملين والمعدات والحزم التقنية. ومخطط نشر العاملين هو ترتيب احتياطي يجري بموجبه اختيار الأشخاص الذين يُنشروا اختياراً مشتركاً من جانب المفوضية ووكالة شريكة من قائمة لنشر العاملين.



ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين الكفاءة في منظمات منظومة الأمم المتحدة.

#### التوصية ٨

ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة باستعراض قوائم الخبراء الاستشاريين لديهم والسياسة والممارسات المتعلقة بعملية التنافس بخصوص استخدام هؤلاء الخبراء بقصد توسيع نطاق المجموعة المتاحة من المرشحين المؤهلين واعتماد تدابير ملائمة بشأن التنافس، يُفضّل أن تعدّل تبعاً لمدة وقيمة العقود.

### جيم - التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين

١٣٤- من أجل ضمان إيجاد قوة عاملة دولية متوازنة، يوجد لدى معظم المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة سياسات بشأن اتصاف موظفيها بالتمثيل الجغرافي وبالتوازن بين الجنسين. وبهذه الروح نفسها، طلبت هيئات إدارة بعض المنظمات تعزيز اعتبارات التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين عن طريق اختيار الخبراء الاستشاريين على أساس جغرافي أوسع نطاقاً وإيلاء اعتبار لتعيين مزيد من النساء. فالجمعية العامة للأمم المتحدة ومجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للبيئة والمجلس التنفيذي لليونسكو ولجنة المالية في منظمة الفاو قد اعتمدت جميعها قرارات بشأن هذه المسألة. وفي ضوء العدد الكبير للخبراء الاستشاريين المستخدمين في منظمات منظومة الأمم المتحدة، يكون من المناسب إيلاء اعتبار للتنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين فيما يتعلق أيضاً بهذه الشريحة من القوة العاملة.

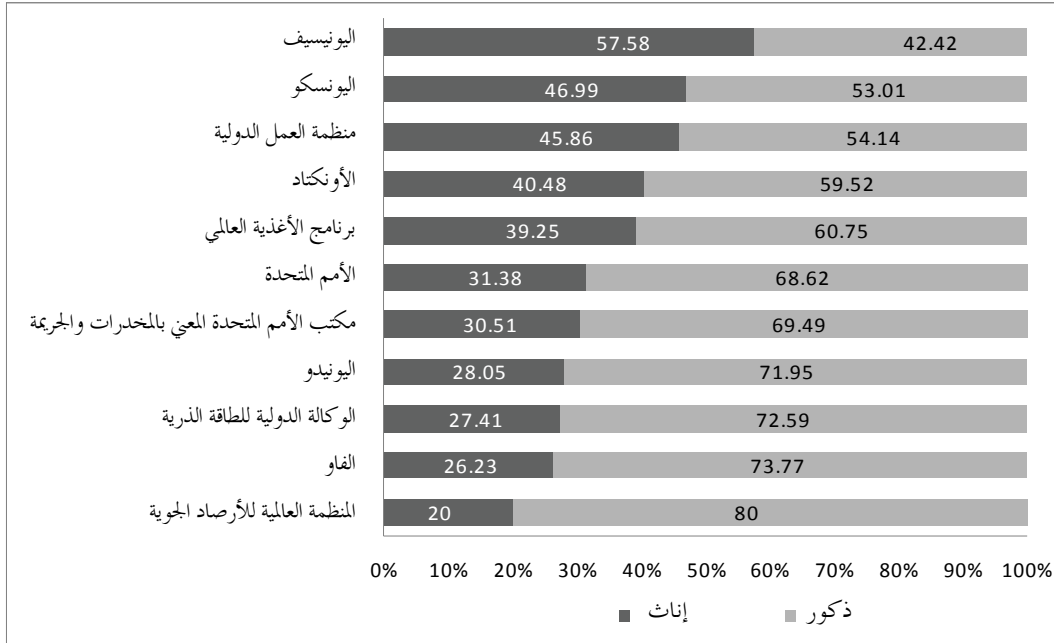
١٣٥- ولا يوجد لدى عشر منظمات أي سياسة عامة بشأن هذه المسألة. وخلال المقابلات التي أُجريت، اتضح أن لدى كثير من المديرين التنفيذيين موقف إيجابي بشأن هذه القضايا، ولكن تبين من الاستعراض نفسه إيلاء اهتمام ضئيل جداً لتعزيز التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. ويبين المرفق السابع لهذا التقرير السياسات التي تتبعها المنظمات بشأن هذه القضايا.

#### التوازن بين الجنسين

١٣٦- تشير الإحصاءات المتاحة (انظر الشكل ٣ أدناه) إلى أنه باستثناء منظمة اليونيسيف، فإن عدداً كبيراً من فرادى الخبراء الاستشاريين المستخدمين في منظمات منظومة الأمم المتحدة هم رجال. وأثناء إجراء الاستعراض، أشارت بعض المنظمات إلى أن مجالات خبرتها الفنية ما زالت تخضع لهيمنة الذكور. بيد أن المفتش قد لاحظ عدم وجود جهود بارزة تُبذل للعثور على مرشحات وتعيينهن. فينبغي أن تضع المنظمات استراتيجيات استباقية لتحسين التوازن بين الجنسين لديها، مثل التواصل مع مجموعة أوسع من الخبراء الاستشاريين المتاحين.

## الشكل ٣

التوازن بين الجنسين في فئة الخبراء الاستشاريين في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة،  
حزيران/يونيه ٢٠١٠ (في المائة)



المصدر: بيانات من تجميع وحدة التفتيش المشتركة.

## التنوع الجغرافي

١٣٧- يتضح من البيانات المتاحة (انظر الجدول ١ أدناه) أن عدم التوازن الجغرافي ما زال مستمراً وأنه يُسهم في تقويض الطابع الدولي لمنظومة الأمم المتحدة. وقد ذكر المسؤولون أن موقع المنظمات يُسفر، إلى حد معين، عن تقويض تنوع القوة العاملة نظراً إلى أن الخبراء الاستشاريين كثيراً ما يُعيّنون محلياً في الأماكن التي يتعين تقديم الخدمات فيها. وقد يفسّر ذلك الافتقار إلى التنوع في المقر، إلى حد ما، ولكن ليس على مستوى المنظمة ككل. ونظراً إلى أن استخدام الخبراء الاستشاريين قد بلغ مستويات مرتفعة، يتعين على المنظمة أن تعتمد نهجاً أكثر استباقية بشأن تحسين التنوع الجغرافي عن طريق الأخذ بسياسة عامة في هذا الصدد وبتدابير تنفيذية مصاحبة.

١٣٨- وتُظهر الأرقام المتاحة أن عدداً يُعتد به من الخبراء الاستشاريين يأتيون من عدد محدود من البلدان الغربية. فالإونيسيف والأونكتاد ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية لديها جميعاً مجموعة من الخبراء أقل تنوعاً بصورة نسبية. ويوجد لدى منظمة اليونيدو توزيع أفضل بالمقارنة مع منظمات أخرى إذ يعمل لديها خبراء استشاريون من ١٥٠ جنسية (ويبلغ نصيب أكبر جنسية واحدة ٤,٤٥ في المائة فقط).

## الجدول ١

## تنوع الخبراء الاستشاريين في منظمات الأمم المتحدة، حزيران/يونيه ٢٠١٠

النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%)	البلدان الممثلة	
٩٠,١٧	٧٤,٤١	٢٨	الأمم المتحدة
٨١,٧٢	٧٣,٧٢	٦٣	اليونيسيف
٧٣,٣٣	٥٧,٤٤	٤١	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٧٠,٥٩	٥٨,٨٢	٣١	الأونكتاد
٦٢,٨٤	٤٨,٤٨	٨٢	منظمة العمل الدولية
٦٠,٠٧	٤٥,٠٣	٨٥	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
٥٩,١٨	٤٣,١٤	١١٨	برنامج الأغذية العالمي
٥٩,٠٢	٤٨,٧٣	١٠٤	اليونسكو
٥٥,٠٩	٤٠,١٠	١٣٣	الفاو
٢٧,٨٣	١٦,٩١	١٥٠	اليونيدو

المصدر: بالاستناد إلى أرقام مقدمة إلى وحدة التفتيش المشتركة.

١٣٩- وتوافر سياسة عامة دينامية بشأن قائمة المرشحين هو عنصر هام لتحسين التنوع الجغرافي وكذلك لتحقيق التوازن بين الجنسين بالنظر إلى أن من شأن هذه السياسة أن تتيح للمديرين مجموعة أكبر من المرشحين المؤهلين للاختيار من بينهم. وينبغي أن تكون المنظمات أكثر استباقية في الوصول إلى مرشحين من البلدان النامية. ويمكن تحقيق ذلك باتباع أساليب شتى من بينها ما يلي:

- التخطيط للاحتياجات من الخبراء الاستشاريين قبل الحاجة إليهم بوقت كافٍ بغية التمكن من توسيع نطاق مجموعة الخبراء الاستشاريين المتاحين؛
- استكشاف طرق أكثر ابتكارية للوصول إلى مرشحين من البلدان النامية، مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة على صفحات الإنترنت الخاصة بالمجموعات المهنية ذات الصلة في تلك البلدان؛
- اشتراط أن يكون أحد المدرجين في قائمة المرشحين المؤهلين المختصرة شخصاً واحداً على الأقل من البلدان النامية؛
- تحديد أهداف إرشادية بشأن التنوع والتوازن بين الجنسين، والقيام على نحو منتظم برصد تحقيق هذه الأهداف.

١٤٠- وبالنظر إلى الصلة القوية بين أهداف كثير من المنظمات والقضايا الإنمائية، بما في ذلك تطوير القدرات، فإن استخدام خبراء استشاريين مؤهلين من البلدان النامية سيكون من شأنه الإسهام في تحقيق هذه الأهداف. وإذا أُخذ في الاعتبار العدد الكبير المعني من الخبراء الاستشاريين على امتداد منظومة الأمم المتحدة، يكون من المستصوب إيلاء مزيد من الاهتمام لهذه القضية الآن.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين إدارة عملية الاستعانة بالخبراء الاستشاريين عن طريق نشر أفضل الممارسات.

#### التوصية ٩

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة إيلاء الاعتبار لمسألتي التنوع الجغرافي وتحقيق التوازن بين الجنسين في السياسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين في منظماتهم والنهوض بماتين المسألتين على نحو استباقي.

#### دال - الأجور

١٤١- توجد فوارق وأوجه عدم اتساق كبيرة في الأجور على امتداد المنظومة وداخل كل منظمة. ويقدم المرفق السادس لهذا التقرير معلومات موجزة عن نُظم الأجور داخل منظومة الأمم المتحدة إلى جانب بيان السلطات المعنية التي تحدد هذه الأجور وتقرر استثناءات من القواعد والحدود القصوى للأجور.

١٤٢- وتؤخذ في الاعتبار على امتداد المنظومة عناصر شتى عند تحديد الأجور/الأتعاب، منها في جملة أمور سمات الخبير الاستشاري وخبرته كما هما مذكورتان في سيرته الذاتية، ومدى تعقيد الخدمات أو النواتج المراد تقديمها، والأجر السابق للخبير الاستشاري. ويميل المديرون في مجال الممارسة العملية إلى تحديد الأجر بالاستناد في المقام الأول إلى سمات الخبير الاستشاري وخبرته، مما قد يؤدي إلى تقرير أجر أعلى من الضروري. وفضلاً عن ذلك، تؤكد بعض وثائق السياسات المتعلقة بتحديد الأجور على خبرة الخبير الاستشاري وخلفيته أكثر من تأكيدها على طبيعة العمل المراد أدائه ومدى تعقيده.

١٤٣- وبالإضافة إلى ذلك، كثيراً ما يؤدي عدم توافر التمويل الكافي إلى أن يختار المديرون مستوى أدنى من الأجر. وكثيراً ما تكون هذه هي الحالة عندما لا تكون الأموال/الميزانية كافية لعرض مستوى أجر مقابل. وإذا وُجد تمحيص للأجور في المنظمات المعنية، يكون ذلك بقصد الحيلولة دون تقديم أتعاب مرتفعة نظير عمل الخبير الاستشاري؛ ولا توجد محاولة للحيلولة دون تقديم أجر منخفض.

١٤٤- وينبغي أن يكون العامل الرئيسي في تحديد الأجر هو مدى تعقيد المهام والنواتج المراد تحقيقها كما هي مشروحة في الاختصاصات، لا أن يكون هو السمات أو الخبرة الشخصية. وينبغي دفع مستويات متشابهة من الأجر عن العمل المتساوي. ويتسم إعداد اختصاصات تفصيلية ومحددة مع ذكر نواتج واضحة بأنه أمر حاسم الأهمية لتعيين أفضل الخبراء الاستشاريين المؤهلين ولتحديد أجر منصف ولرصد وتنفيذ العقود وتقييم الأداء على نحو سليم. وأحياناً ما تكون الاختصاصات أعم مما ينبغي وتشمل نصوصاً غامضة بشأن العمل المراد أدائه.

١٤٥- ومن أجل إيجاد إطار لتحديد مستويات الأجر، ينبغي أن تحدد المنظمات عادةً نطاقات للأجر تستند إلى جداول مرتبات الموظفين. ويُفترض في المديرين أن يقرروا النطاق الذي يُطبَّق بالاستناد إلى مدى تعقيد العمل المراد أدائه والنواتج المتوقعة من أجل تحديد الأجر النهائي في حدود النطاق المعني، على أن تُؤخذ في الحسبان خبرة الخبير الاستشاري. ويتخذ المدير القائم بالتعيين أو موظف الموارد البشرية، بالتشاور مع المدير القائم بالتعيين، القرار المتعلق بتحديد الأجر النهائي.

١٤٦- وأثناء المقابلات التي أُجريت، شكَا كثير من المديرين القائمين بالتعيين ومن الخبراء الاستشاريين من الافتقار إلى مبادئ توجيهية واضحة وشاملة بخصوص تحديد الأجر. فبينما لا توجد لدى بعض المنظمات أي سياسة عامة ومبادئ توجيهية على الإطلاق، فإن المبادئ التوجيهية المتاحة في بعض المنظمات عادة ما يكون قد فات أوها أو لا تشمل سوى قائمة بنطاقات الأجر. وكثيراً ما يُسفر ذلك عن وجود فوارق يُعتد بها في مستويات الأجر فيما يتعلق بالمهام المتماثلة داخل المنظمة نفسها أو حتى أحياناً وجود أجر متباين بخصوص العقود المتتابعة المنطوية على المهام نفسها. وهذا يضر بتطبيق نطاقات الأجر تطبيقاً متسقاً ومنصفاً وشفافاً. فينبغي قيام المنظمات بتحديث نُظم الأجر بها، وبعتماد مبادئ توجيهية تفصيلية بشأن تنفيذ هذه النظم، والحفاظ على قواعد بيانات ديناميكية بشأن الخبراء الاستشاريين تتضمن سجلات الأجر المدفوعة.

١٤٧- وقد يكون من الصعب في بعض الحالات تحديد أجر مناسب بسبب صعوبات تحديد معادلات بخصوص عمل الموظفين وبسبب الافتقار إلى معلومات بشأن المعدلات السائدة في السوق. وقد أوضحت المقابلات التي أُجريت أن نظم الأجر القائمة يلزم جعلها أكثر مرونة من أجل تلبية الحاجة إلى أجر أعلى في مجالات تقنية معينة مثل العمل كخبراء استشاريين في مجال تكنولوجيا المعلومات أو في نظام تخطيط موارد المؤسسة. وأحياناً ما تكون الأجر المدفوعة في السوق للخبير الاستشاري المؤهل العامل في هذه المجالات أعلى بكثير من المستوى الأقصى للأجر الذي تحدده منظمات منظومة الأمم المتحدة. وفي هذه الحالات، يكون من المهم تبرير الأجر المقترح تبريراً موضوعياً؛ ويتعين على المنظمة أن تجد أساليب موضوعية إبداعية لتحديد الأجر في هذه الحالات. وعلى سبيل المثال، يقوم المديرون القائمون

بالتعيين في منظمة اليونيسيف بعرض مستويات الأجور السائدة على صفحات المواقع الشبكية للجماعات/الرابطات المهنية ذات الصلة باعتبارها أحد العناصر التي تبرز مقتراحاتهم المتعلقة بالأجور.

١٤٨- وقد وجد المفتش أن البحث السوقي السليم لا يُجرى إلا في بضع حالات لتحديد الأجر في موقع معين أو في مجال متخصص من مجالات الخبرة الفنية (مثل تكنولوجيا المعلومات). ومن المفهوم أن إجراء دراسات استقصائية منهجية بشأن السوق هو أمر غير ممكن عملياً ولا هو ملائم في معظم الحالات. بيد أن المنظمات قد تنظر في إجراء دراسات استقصائية مشتركة في بعض المجالات المشتركة المتعلقة بعمل الخبراء الاستشاريين بالاستناد إلى تحليل منافع التكاليف.

١٤٩- وقد سلط بعض مديري البرامج الأضواء على عدم قدرة مستويات الأجور المطبقة حالياً في منظماتهم على المنافسة. فقد حُددت مستويات الأجور في منظماتهم منذ سنين ولم تعد متوافقة مع الواقع القائم في السوق، ولا سيما في بعض المجالات التي تتطلب خبرة فنية معقدة. وساق المديرون حجة مفادها أن منظومة الأمم المتحدة تواجه خطر عدم القدرة على تعيين أفضل أصحاب الخبرات المتاحة أو أنها عرضة لأن يكون أداؤها دون المستوى من حيث التنفيذ. وذكر أيضاً أن المديرين القائمين بالتعيين يقومون أحياناً، سعياً إلى التغلب على معدلات الأجور المنخفضة، باللجوء إلى ممارسات غير ملائمة مثل زيادة مدة العقد وزيادة صورية بخصوص أنواع معينة من النواتج من أجل التعويض عن عدم كفاية معدلات الأجر. ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى زيادة فعالية إدارة عملية الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.

#### التوصية ١٠

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة وجود سياسة أجور محدثة لدى منظماتهم بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين تكون مدعومة بمبادئ توجيهية ملائمة من أجل تنفيذ هذه السياسة تنفيذاً متسقاً.

#### هاء- الرقابة

##### تقييم أداء الخبراء الاستشاريين

١٥٠- يُفترض في الخبراء الاستشاريين، بسبب طبيعة عملهم ومركزهم، أن يعملوا باستقلالية وبصفة فردية. بيد أن تقييم أدائهم أمر مهم لغرض تحديد الأجر ولتتبع أداء العمل لغرض تعيينهم مستقبلاً. وقد قامت الأغلبية العظمى من المنظمات في منظومة الأمم المتحدة،

باستثناء الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة العمل الدولية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، بوضع إجراءات موحدة لتقييم الأداء.

١٥١ - وتقيّم بعض المنظمات أداء الخبراء الاستشاريين باستخدام نماذج موحدة ذات أسئلة مُسهبة، بينما لا تستخدم منظمات أخرى أي نماذج ولكنها تتطلب من المدير القائم بالتعيين تقديم بيان بالتنفيذ المرصّي للمهام من جانب الخبير الاستشاري. ففي اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية يجري استخدام نماذج مفصّلة ومتراطة بصورة جيدة لتقييم تنفيذ العمل الإجمالي وجوده هذا العمل، بما في ذلك القدرات التقنية والشخصية للخبير الاستشاري. وهذه النماذج الموحدة مفيدة لإنفاذ عملية تقييم الأداء بصورة فعالة. ويشجع المفتش جميع المنظمات على استخدام نماذج تقييم مماثلة.

١٥٢ - وينبغي النظر في توقيت التقييم وفقاً لطول مدة العقد. وعلى سبيل المثال، تجري اليونيسيف التقييم عند اكتمال مدة التعيين في حالة العقود التي تقل مدتها عن ستة أشهر؛ ولكنها تجري تقييماً مؤقتاً في نهاية ستة أشهر في حالة العقود ذات المدة الأطول.

١٥٣ - وبالاستناد إلى ما جرى استعراضه من ملفات خبراء استشاريين، يوجد تذبذب كبير فيما بين المنظمات ومن إدارة إلى أخرى داخل المنظمة الواحدة من حيث جودة تقييمات الأداء وجدديتها، وذلك تبعاً للمديرين المعنيين. وتفتقر وثائق التقييم إلى العنصر الكيفي للعمل المؤدّى أو للنتائج المُنجزة. وتوجد خطورة في اعتبار تقييم الأداء عملية بيروقراطية وفي ملء النماذج المعنية بلا تدقيق بحيث يجري إهمال القيمة العملية المضافة لهذا التقييم. وفي الحالات التي لا يكون فيها تقييم الأداء معياراً لتأدية المدفوعات الأخيرة، تتفوّض بصورة خاصة جودة التقييم ومسألة استخدام نماذج التقييم. ومن شأن اشتراط إجراء تقييم إلزامي للأداء من أجل تأدية المدفوعات الأخيرة أن يحسّن من هذه العملية.

١٥٤ - وللممكن من إجراء تقييم أداء سليم، ينبغي أن تشمل الاختصاصات الموضوعية لعقود الخبراء الاستشاريين وصفاً واضحاً للمهام المراد أدائها وللنواتج المتوقّعة والمؤشرات المحددة للإنجاز. فالاختصاصات المطلع عليها في عدد من ملفات الحالات التي جرى استعراضها كانت إما غامضة أو أعم مما ينبغي أو تركّز فقط على الأنشطة المراد قيام الخبراء الاستشاريين بها. وفي بعض الحالات، صيغت الاختصاصات باعتبارها توصيفاً للعمل في حالة وظيفة الموظف العادي وشملت اشتراط أداء "مهام أخرى حسب الحاجة". وفي ظل عدم وجود معايير للأداء، فإن إجراءات تقييم الأداء كثيراً ما تُعتبر قد اكتملت بذكر عبارة "عمل مرصّ".

١٥٥ - وعادةً ما لا يجري بصورة عامة إطلاع الخبراء الاستشاريين على تقييمات الأداء الخاصة بهم. فأتناء المقابلات التي أُجريت، أعرب كثير من الخبراء الاستشاريين، وخاصة أولئك الذين يعملون لفترات زمنية أطول، عن الاهتمام برؤية نماذج التقييم ومناقشة أدائهم مع المشرفين عليهم. فإطلاع الخبراء الاستشاريين على نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم ومناقشة الأداء معهم يمكن أن يسهما في النهوض بأدائهم وتحسين جودة عملهم. وتبين من

الاستعراض أيضاً أنه لا يجري استخدام أي آلية جزائية في حالات الأداء الرديء؛ فمن النادر للغاية احتجاز المدفوعات جزئياً أو كلياً. ويبدو أيضاً أن المديرين يجمعون عن الإقرار بالأداء الرديء أو غير المرضي.

*عدم وجود تقاسم للمعلومات بشأن الأداء*

١٥٦- لا توجد في كثير من المنظمات آلية ملائمة لتقاسم المعلومات المتعلقة بتقييمات الأداء. فنادرًا ما تُحفظ السجلات السابقة المتعلقة بأداء الخبراء الاستشاريين في قاعدة بيانات مركزية إلكترونية. ولذلك، فليس من غير المعتاد أن تقوم الإدارات المختلفة بتعيين الخبراء الاستشاريين على الرغم من وجود تقييم سلبي للأداء بخصوص عمل سابق في إدارة أخرى.

١٥٧- وتوجد فائدة محتملة يمكن جنيها من ضمان وجود رابط إلكتروني بين قوائم الخبراء الاستشاريين وسجلات تقييم أدائهم، ومن إتاحة إمكانية اطلاع المديرين القائمين بالتعيين عليها. فهذا يمكن أن ييسر اختيار أفضل المرشحين المؤهلين للقيام بعمل الخبراء الاستشاريين. وفضلاً عن ذلك، ينبغي أن تتكفل نُظم المعلومات تلقائياً بإطلاع المديرين القائمين بالتعيين على أسماء الخبراء الاستشاريين الذين اعتُبر أداءهم السابق غير مرضٍ.

١٥٨- وتقوم بعض المنظمات بالفعل باتخاذ خطوات في اتجاه الاستفادة على نحو أفضل من تقييمات الأداء. إذ يُؤذن للمديرين في مكتب الأمم المتحدة في فيينا/مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة باستعراض سجلات الأداء السابق أثناء عملية الاختيار. وتحتفظ منظمة الصحة العالمية بوثائق التقييم في مستودع لقاعدة بيانات الوثائق مما يمكن أن ييسر استخدامها من جانب المديرين القائمين بالتعيين.

*الرصد ومراجعة الحسابات وتقديم التقارير*

١٥٩- أهم أصل من أصول المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة هو مواردها البشرية. وبينما يجري رصد عملية تعيين الموظفين وإدارة شؤونهم رسداً دقيقاً من جميع جوانبها، فإنه كثيراً ما يجري إهمال أو تجاهل كل من تعيين الخبراء الاستشاريين وإدارة شؤونهم. وكثيراً ما يؤدي المستوى الكبير للاستعانة بالخبراء الاستشاريين إلى تعريض المنظمات على نحو لا مناص منه لمخاطر كبيرة من الناحية المالية ومن ناحية السمعة، ولذلك ينبغي رصد الاستعانة بالخبراء الاستشاريين والإشراف عليهم عن كثب، ليس فقط من جانب الإدارة العليا وهيئات المراجعة الداخلية للحسابات ولكن أيضاً من جانب الهيئات التشريعية/هيئات الإدارة.

*الحاجة إلى مراجعة للحسابات على نطاق المنظمة تتسم بالتركيز*

١٦٠- وضح من تقارير المراجعة الداخلية للحسابات التي درست أثناء الاستعراض الافتقار إلى التنافس في اختيار الخبراء الاستشاريين وإساءة استخدام العقود المتعلقة بهم لكي يؤديوا



مهام من النوع الذي يؤديه الموظفون وعدم وجود مبررات للممارسات المتعلقة بالأجور المرتفعة. وعلى الرغم من وجود تقارير مراجعة حسابات متصلة بالخبراء الاستشاريين فإنها تقتصر عادةً على بعض الإدارات. فعمليات المراجعة الشاملة للحسابات على نطاق المنظمة بأسرها لمسألة استخدام الخبراء الاستشاريين هي أمر غير شائع في هذه المنظمات. ونظراً إلى المستوى الكبير للموارد المعنية والمستوى المرتفع لتفويض السلطة، فإن استخدام الخبراء الاستشاريين والعاملين الآخرين من غير الموظفين يمكن أن يشكل مجالاً كبيراً من مجالات المخاطر بالنسبة إلى كثير من المنظمات.

١٦١- وتوجد فائدة محتملة يمكن جنيها من إجراء عمليات مراجعة للحسابات على نطاق المنظمة تتسم بالتركيز بشأن هذه المسألة، وخاصة في المنظمات التي يُستخدم فيها عمل الخبراء الاستشاريين بقدر كبير. وقد أبلغ مسؤولو الفاو المفتش بأن مراجعي الحسابات قد أدرجوا في خططهم لمراجعة الحسابات المرتكزة على المخاطر للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ استعراضاً دقيقاً للسياسات والإجراءات العامة للمنظمة بشأن استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين، بمن في ذلك الخبراء الاستشاريون. وذكرت أيضاً الوكالة الدولية للطاقة الذرية أن دائرة الرقابة الداخلية بها قد أجرت تقييماً على نطاق الوكالة للممارسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين في عام ٢٠١١. كذلك أسهم مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية في عدد من عمليات مراجعة الحسابات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين في شتى إدارات الأمانة العامة.

#### الحاجة إلى رصد أفضل

١٦٢- يجري في كثير من المنظمات تفويض السلطة المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين، كما سلّطت الأضواء على ذلك أعلاه. فكثيراً ما يرى كبار المديرين أن رصد وإنفاذ عملية التنفيذ السليم للسياسات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين هما من مسؤوليات إدارات المراجعة الداخلية للحسابات. ويؤدي عدم تبني هذه المسألة هو وعدم وجود نظم معلومات ملائمة إلى أن تواجه المنظمات مخاطر يُعتد بها في هذا الصدد. ويود المفتش التأكيد على أن الرصد والرقابة الداخلية هما من مسؤوليات الإدارة. ولذلك يجب على الرؤساء التنفيذيين أن يتحملوا مسؤوليتهم الإدارية وأن ينشئوا آليات ملائمة تحقيقاً لهذا الغرض.

١٦٣- وتؤدي نظم إدارة المعلومات دوراً محورياً في مهمة الرصد الفعال. ولا تعرض كثير من نظم المعلومات حالياً إمكانية استخلاص المعلومات ذات الصلة بشأن فرادى الخبراء الاستشاريين، وخاصة من المكاتب الميدانية. وعلى ذلك فكثيراً ما تكون المعلومات المتاحة مجزأة أو ناقصة ولا تُقدّم إلا عند طلبها. وفي كثير من الأحيان، يُحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في أجزاء مختلفة من النظام، مما لا ييسر تقديم التقارير الإجمالية وتحليل الاستخدام الإجمالي لهؤلاء الخبراء. ولهذا الوضع آثار سلبية على مدى فعالية إدارة شؤون الخبراء الاستشاريين ورصد استخدامهم ومراقبة ذلك، وكذلك على الكفاءة في التخطيط للقوة العاملة بأسرها.

١٦٤- ويوجد لدى بعض المنظمات بالفعل نظم لتخطيط موارد المؤسسة تشمل طائفة واسعة من سجلات الخبراء الاستشاريين، من بينها تقييمات أداء. فمنظمة الفاو ومكتب الأمم المتحدة في فيينا/مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ومنظمة الإيكو والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الإيفاد) ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية واليونسيف لديها جميعاً نظم معلومات قادرة على إنتاج أنواع شتى من المعلومات ذات الصلة بشأن الخبراء الاستشاريين. وتشتمل سجلات المعلومات الخاصة بالإيفاد على بيانات شتى ذات صلة، مثل تحديد الهوية، والاسم، ونوع الجنس، والبلد الأصلي، وفترات التوظيف، والأجر، والسفر، ومجال الخبرة الاستشارية، والإعفاءات (مثلاً وجود استثناء من الحد الأعلى للأجر). ويمكن للنظام المعمول به لدى منظمة الصحة للبلدان الأمريكية أن يُنتج تقارير شهرية تتضمن معلومات عن مدة العقود الجارية، والبيانات المتعلقة بالموظفين القريبين من سن التقاعد وبتاريخ انتهاء العقود، وهي معلومات تنبّه المديرين وتمكّن من التخطيط على نحو أفضل.

١٦٥- وتقوم منظمة اليونيدو حالياً بإدماج وحدة جديدة للموارد البشرية في نظام المعلومات بما بغية تغطية العاملين من غير الموظفين. وتتوخى سياستها العامة إعداد تقارير سنوية عن شتى جوانب استخدام الخبرة الفنية الخارجية، بما في ذلك هيكل الأتعاب المطبّق، والحالات التي تتطلب ترخيصاً خاصاً، والتوازن الجغرافي، ومؤشرات شتى مستقاة من تقارير التقييم. ثم تُوزّع هذه التقارير على كبار المديرين.

١٦٦- وقدمت منظمة اليونسيف بيانات شاملة عن استخدام الخبراء الاستشاريين لديها، تشمل الاسم، ونوع الجنس، والجنسية، والعلاقة السابقة بالمنظمة، والمركز المحلي أو الدولي للخبير الاستشاري، والبيانات الإدارية والمالية المتعلقة بالعقود، وتواريخ العقود، ومصادر التمويل، والفواتير، والرصيد المتاح للأموال/الميزانية، والمعلومات التشغيلية مثل اسم المدير والمجال الوظيفي.

١٦٧- ورغم أن قدرات نظم المعلومات تتباين فيما بين المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة ولا تعرض بالكامل جميع جوانب مسألة استخدام الخبراء الاستشاريين، فإنه تجدر ملاحظة أن المنظمات لا تستخدم بشكل كامل المعلومات المتاحة فعلاً من أجل الرصد والرقابة واتخاذ القرارات فيما يتعلق باستخدام الخبراء الاستشاريين. ولا تمارس معظم المنظمات عملية تقديم التقارير التحليلية الداخلية وتبادل الآراء بشأن الاستنتاجات على مستوى الإدارة العليا. ويشير المفتش إلى أن نظم المعلومات مصمّمة ليس فقط لتلبية الاحتياجات التشغيلية على مستوى المعاملات ولكن أيضاً لكي يُستفاد منها كأداة للإدارة والرصد. ويوجد ميل إلى ألا تعد المنظمات إحصاءات بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين إلا عندما تطلب إليها هيئات الإدارة ذلك، بدلاً من أن تستخدم هذه الإحصاءات من أجل الرصد الداخلي الفعال واستخدام الموارد بكفاءة.

١٦٨- وينبغي تزويد كبار المديرين وهيئات الإدارة بالبيانات الإحصائية بالمعلومات والتقييمات التحليلية، مثل تلك المتعلقة بالاتجاهات الناشئة والمتغيرة في مجال استخدام الخبراء

الاستشاريين، ومستويات الاستثناءات والتبريرات، والمواقع التي يُؤخذ فيها باستثناءات، وتحديد خريطة استخدام الخبراء الاستشاريين في مزار المنظمات المعنية، والبرامج التي تمكن من الأخذ بالتدابير ذات الصلة الرامية إلى التخفيف من المخاطر التي حُددت. وتحتاج منظمات منظومة الأمم المتحدة إلى اعتماد نهج مخطط له ومتربط بشأن جمع البيانات واستخدامها.

١٦٩- وأثناء المقابلات التي أُجريت، ذكر مسؤولون بمنظمتين من المنظمات أنه بالاستناد إلى استعراض الإحصاءات المتعلقة باستخدام الخبراء الاستشاريين، أعرب رؤساء المنظمتين المعنيتين عن شكوكهم في استخدام الخبراء الاستشاريين ووجهوا اهتمام المديرين التنفيذيين إلى هذه المسألة، مما أدى لاحقاً إلى حدوث انخفاض جذري في استخدام الخبراء الاستشاريين. وهذا هو مثال لكيف يمكن حتى لعملية رصد بسيطة على مستوى الإدارة العليا أن يكون لها تأثير على استخدام الموارد بشكل سليم.

#### الإطار ٤

#### العناصر التي ينبغي تسجيلها وتحليلها والإبلاغ عنها

- تقييم الوزن النسبي للعاملين من غير الموظفين للخبراء الاستشاريين بالنسبة إلى مجموع القوة العاملة؛
- تفاصيل النفقات الكلية لاستخدام الخبراء الاستشاريين حسب نوع العقد، والإدارة/المكتب والموقع والبرامج؛
- عدد العقود حسب النوع والألعاب في كل وحدة من وحدات الأعمال وفي كل موقع وعلى المستوى الإجمالي؛
- بيان تفصيلي بالعقود المبرمة بحسب نطاقات الأجر والمجموعات المهنية/الوظيفية؛
- التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين؛
- مدة العقود حسب الفئة ومتوسط المدة؛
- مصدر التمويل (الميزانية العادية أو موارد خارجة عن الميزانية)؛
- إحصاءات عن الإعفاءات الممنوحة على سبيل الاستثناء من القواعد والأنظمة (مثلاً تجاوز الحد الأقصى للأجر والحدود الزمنية للمدة) وبيان تفصيلي للإعفاءات بحسب الإدارة/المكتب والبلد؛
- عدد الموظفين المتقاعدين المعاد تعيينهم، ومستواهم، ومدة العقد، والموقع؛
- عدد وقائمة الخبراء الاستشاريين المتعاقد معهم لفترات أطول من عام واحد خلال فترة سنتين، وموقع استخدامهم، ومجال الاستخدام؛
- تحليل المعلومات المذكورة أعلاه، بما في ذلك مبررات الإعفاءات المقررة والاتجاهات الملحوظة والمقارنة بالسنوات السابقة.

### تعزيز الدور الرقابي للهيئات التشريعية/الهيئات الإدارية

١٧٠- تُقدّم تقارير بانتظام إلى هيئات الإدارة/الهيئات التشريعية عن استخدام الخبراء الاستشاريين وذلك في منظمة الفاو، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة اليونيدو، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة البحرية الدولية. وهذه التقارير إما أنها تركز على الخبراء الاستشاريين والأنواع الأخرى من العاملين من غير الموظفين أو أنها تتناول إدارة الموارد البشرية بشكل عام مع تضمينها فرعاً عن استخدام الخبراء الاستشاريين.

الشكل ٤

تقديم تقارير إلى الدول الأعضاء عن استخدام العاملين من غير الموظفين/الخبراء الاستشاريين



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة واستعراض مكثبي.

١٧١- ولا تقدم هذه التقارير بصورة عامة إحصاءات تحليلية كاملة أو تحليلاً معلوماتياً لهذه الإحصاءات ولا استنتاجات عملية من أجل اتخاذ القرارات، وقلة منها فقط هي التي تتضمن مستوى من التحليل والاستنتاجات العملية يكفي لتوجيه انتباه الدول الأعضاء إليه.

١٧٢- ويشمل تقرير اليونسكو إحصاءات وتحليلات جيدة نسبياً<sup>(١٩)</sup> ويقدم معلومات عن الإنفاق الإجمالي على عقود الخبراء الاستشاريين كـمبلغ وكنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية،

(١٩) تقرير المدير العام لليونسكو عن استخدام عقود الخبراء الاستشاريين في الأمانة العامة في عام ٢٠١٠، الوثيقة

.186 EX/6 Part IX

ومقارنة مع أرقام العام السابق، وبيانات تفصيلية عن العقود بحسب المقر والمكاتب الميدانية، والإنفاق المتوسط للعقد الواحد، ومصدر تمويل العقود في المقر وفي الميدان حسب الميزانية العادية أو الموارد الخارجة عن الميزانية، وبيانات تفصيلية عن عقود الخبراء الاستشاريين بحسب المبلغ والمدة وبحسب القطاع/المكتب، والنشاط المواضيعي والمجموعات الإقليمية؛ وعدد المتفاعدين المعاد تعيينهم، والمبلغ الذي أنفقه المقر والمكاتب الميدانية.

١٧٣- ونظراً إلى الآثار السياسية الهيكلية على زيادة مستوى استخدام الخبراء الاستشاريين، فلا مناص من أن تمارس الهيئات التشريعية/هيئات الإدارة للمنظمات مهمتها الرقابية. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي إدراج هذه المسألة في جداول أعمال هذه الهيئات إما كبنء مخصص لهذا الغرض من جدول الأعمال أو كجزء من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتيسيراً للمهمة الرقابية للهيئات التشريعية/هيئات الإدارة، ينبغي قيام الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المعنية بتزويدها على نحو منتظم بتقارير تحليلية ذات جودة حسنة.

ومن المتوقع أن تؤدي التوصية التالية إلى تحسين الرقابة والامتثال بخصوص استخدام الخبراء الاستشاريين.

#### التوصية ١١

ينبغي للرؤساء التنفيذيين للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن يعززوا الرقابة على استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق إجراء تقييم فعال للأداء، وعمليات مراجعة حسابات، ورصد، وتقديم تقارير تحليلية داخلية وخارجية، بقصد ضمان استخدام العقود استخداماً سليماً واستخدام الموارد بكفاءة.

#### التوصية ١٢

ينبغي للهيئات التشريعية/هيئات الإدارة للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن تمارس مهمتها الرقابية بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق إجراء استعراضات منتظمة للمعلومات التحليلية المقدمة من الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المعنية.

## خامساً- الحاجة إلى نُهج يُتبع على نطاق المنظومة

١٧٤- تبين من الاستعراض أن السياسات القائمة تفتقر إلى مبادئ عليا ومعايير ذات صلة لتوجيه المديرين عند الاختيار بين عقود الموظفين وعقود العاملين من غير الموظفين. ومن منظور مبادئ وممارسات العمل الدولية، ينبغي للمنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن تنظر على نحو أفضل في مدى وجود أو عدم وجود علاقة توظيف (من النوع القائم بين رب عمل وموظف) بغية تحديد الطريقة التعاقدية الملائمة وما يتصل بها من استحقاقات الأمان الاجتماعي. وفي حالة ثبوت وجود علاقة توظيف، وبصرف النظر عما إذا كان العمل المراد القيام به جزءاً من المهام الأساسية أم لا أو بصرف النظر عما إذا كان العمل مستمراً أم لا، ينبغي أن تكون الطريقة التعاقدية هي عقد موظفين. وفي حالة وجود علاقة متعاقد مستقل، ينبغي أن تكون العلاقة التعاقدية هي عقد عاملين غير موظفين.

١٧٥- وينبغي أن توائم المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة سياساتها مع مبادئ العمل الدولية ومع أفضل الممارسات بغية تهيئة الأوضاع اللازمة لتوضيح التعريف الوظيفي لفئة الموظفين وفئة العاملين من غير الموظفين اللتين تشكلان القوة العاملة وللتمييز بينهما. ومن شأن إيجاد هذا التحديد الواضح أن يساعد المديرين على اختيار الطريقة التعاقدية الملائمة بالاستناد إلى المبادئ التوجيهية الموضوعية والمؤشرات المتفق عليها. فضلاً عن ذلك، ينبغي الإيعاز إلى المديرين التنفيذيين بوجوب جعل اختيارهم للعقد مبنياً على معايير علاقة التوظيف وليس على أي عوامل أخرى.

١٧٦- ويشمل هذا التقرير ١٣ توصية تهدف إلى تحسين سياسات وممارسات المنظمات المعنية في مجال استخدام الخبراء الاستشاريين. وإحدى عشرة توصية منها موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات. وبينما يضطلع الرؤساء التنفيذيون للمنظمات بالمسؤولية الأولى عن تنفيذ هذه التوصيات، فإن شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة يمكن أن تيسر بقدر كبير هذا التنفيذ بطريقة منسّقة عن طريق مناقشة وإعداد السياسات والتوجيهات المشتركة في المجالات ذات الصلة.

١٧٧- وتواجه المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تحديات ومشاكل مماثلة في استخدام الخبراء الاستشاريين والعاملين الآخرين من غير الموظفين. وينبغي بصورة خاصة أن تكون التوصيات ١ و٢ و٣ و٤ و٥ و٦ و١٠ موضوع مناقشات تُجرى على نطاق المنظومة وموضوع نُهج مشترك بغية تيسير تنفيذ هذه التوصيات تنفيذاً متسقاً على امتداد المنظومة. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي إنشاء فريق عامل مخصص/فرقة عمل مخصصة تنضوي تحت لواء اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة يُعهد إليها بولاية وضع نُهج مشترك للاسترشاد به في عملية تنفيذ هذه التوصيات في المنظمات المعنية.

ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين إدارة عملية استخدام الخبراء الاستشاريين عن طريق نشر أفضل الممارسات.

### التوصية ١٣

ينبغي قيام الأمين العام للأمم المتحدة، بوصفه رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، بالمبادرة، عن طريق شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، إلى وضع نهج سياسي مشترك من أجل تنفيذ التوصيات ١ و٢ و٣ و٤ و٥ و٦ و١٠ من هذا التقرير. وتحقيقاً لهذا الغرض، ينبغي النظر في إنشاء فرقة عمل محددة.

## المرفق الأول

## السياسات المتصلة بالخبراء الاستشاريين الأفراد في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة

المنظمة	وثيقة السياسة العامة أو الوثيقة الأخرى ذات الصلة	المرجع	التاريخ
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>			
الأمانة العامة للأمم المتحدة	الأمر الإداري الصادر عن الأمين العام بشأن الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد الأمر الإداري الصادر عن الأمين العام بشأن الخبراء الاستشاريين والمشاركين في الاجتماعات الاستشارية	ST/AI/1999/7 ST/AI/296/Amend.1	١٩٩٩، معدلة في عام ٢٠٠٦
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	الأمر الإداري الصادر عن الأمين العام بشأن الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد	ST/AI/1999/7	١٩٩٩، معدلة في عام ٢٠٠٦
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	المبادئ التوجيهية الشاملة للسياسات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	IOM/021-FOM/021/2005	٢٠٠٥
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	إدارة العقود الفردية	-	٢٠١٠
صندوق الأمم المتحدة للسكان	السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين في صندوق الأمم المتحدة للسكان: (أ) الخبراء الاستشاريون في مقر الصندوق، و(ب) الخبراء الاستشاريون الدوليون في مراكز العمل الميدانية التابعة للصندوق، و(ج) الخبراء الاستشاريون المحليون في مراكز العمل الميدانية التابعة للصندوق.	-	٢٠١٢
اليونيسيف	دليل الموارد البشرية، الكتاب الأول، المجلد الثاني، الفصل السادس: المساعدة المؤقتة، والفرع الثاني: الخبراء الاستشاريون والمتعاقدون الأفراد	CF/MN/P.I/6.2	٢٠٠٤
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	التوجيه التنظيمي رقم ٢١، التنقيح ٣ المتعلق بالتعليمات: السياسة المتعلقة باتفاقات الخبراء الاستشاريين والأمر الإداري المتصل بها	OD21/Rev.3 AI/HRPG/2012/01	(منقحة في عام ٢٠١٢)



المنظمة	وثيقة السياسة العامة أو الوثيقة الأخرى ذات الصلة	المرجع	التاريخ
برنامج الأغذية العالمي	دليل المعلومات الإدارية للفاو، القسم ٣١٧ المتعلق بالخبراء الاستشاريين ينطبق على برنامج الأغذية العالمي باستثناء الحالات التي يحل فيها محله التوجيه WFP/HR/2000/01 المتعلق بإدارة شؤون الخبراء الاستشاريين أو الأحكام الأخرى المتعلقة بتفويض السلطة في قضايا الموارد البشرية	FAO MS.III.317 WFP/HR/2000/01	٢٠٠٢ ٢٠٠٠
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>			
منظمة العمل الدولية	التوجيه المكتبي المتعلق بعقود التعاون الخارجي	IGDS 224	٢٠١١
الفاو	دليل المعلومات الإدارية للفاو، القسم ٣١٧ المتعلق بالخبراء الاستشاريين	FAO MS.III.317	٢٠٠٢
اليونسكو	دليل اليونسكو للموارد البشرية المتعلق بعقود الخبراء الاستشاريين الأفراد وعقود الاختصاصيين الآخرين، والتنزيل ١٣ (Appendix 13 F-1) الخاص بالمبادئ التوجيهية المتعلقة بعقود الخبراء الاستشاريين الأفراد	HRM 13.10 and HR Appendix 13 F-1	٢٠١٢
الإيكاو	سياسة الإيكاو بشأن عقود آحاد الخبراء الاستشاريين/المتعاقدين دليل التعاون التقني والأدلة الميدانية الأخرى	-	٢٠١١ ٢٠٠٠
منظمة الصحة العالمية	مذكرة معلومات بشأن السياسة والإجراءات المتعلقة بالخبراء الاستشاريين، الدليل الإلكتروني (e-Manual VI.2.4) ومذكرات التوجيهات المتعلقة بخدمات المشتريات	مذكرة المعلومات 19/2008	٢٠٠٨
الاتحاد البريدي العالمي	(صاغ الاتحاد البريدي العالمي بعض وثائق الأساليب الإجرائية وبعض العمليات التفصيلية بخصوص استخدام الخبراء الاستشاريين. وقد نُشرت هذه الوثائق ويُقصد بها الاستخدام الداخلي فقط من جانب المديرين المعيّنين بالخبراء الاستشاريين	-	-
الاتحاد الدولي للاتصالات	مذكرة داخلية بشأن تعيين الخبراء الاستشاريين والخبراء بموجب اتفاقات الخدمة الشخصية، بما في ذلك تعيينات موظفي اللغات والخبراء الاستشاريين والمترجمين التحريريين	-	٢٠١٠

المنظمة	وثيقة السياسة العامة أو الوثيقة الأخرى ذات الصلة	المرجع	التاريخ
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	التعليمات الدائمة المعمول بها لدى المنظمة العالمية للأرصاد الجوية بشأن إدخال تغييرات على اتفاقات الخدمة الخاصة	مذكرة الخدمة ( Service ) 2011 15/2011(Note)	2011
المنظمة البحرية الدولية	دليل إجراءات التعاون التقني	-	2010
المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الوايو)	(تقوم الوايو بمراجعة الإطار التعاقدى لجميع الموظفين والعاملين من غير الموظفين)	-	-
منظمة اليونيدو	الأمر الإداري الصادر عن المدير العام بعنوان "إطار تعيين وإدارة شؤون الخبراء الاستشاريين والخبراء العاملين لفترات قصيرة المعينين بموجب اتفاق خدمة خاصة واتفاق خدمة"	DG.AI.9/Addendum2 وتعديلها	2002، وتعديلها في 2011، وتنقيحها في 2012
منظمة اليونيدو	إطار التعيين وإدارة شؤون الموظفين المشمولين باتفاق الخدمة الفردية	UNIDO/AI/2012/02	2012
منظمة السياحة العالمية	لا تتوافر معلومات		
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	الدليل الإداري للوكالة الدولية للطاقة الذرية، "العاملون غير الخاضعين لإجراءات التعيين القياسية، الجزء الثاني، الفرع 11، والمرفق الخامس"	AM.II/11 والمرفق الرابع منها (Annex IV)	2011
<b>منظمات أخرى</b>			
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية	PAHO/WHO E-Manual, section III.16.2 on Consultants (الدليل الإلكتروني لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية/منظمة الصحة العالمية، الفرع ثالثاً- 16-2 المتعلق بالخبراء الاستشاريين)	E-Manual III.16.2	2011

## تعريف "الخبير الاستشاري الفرد" في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة

المصدر	تعريف الخبير الاستشاري الفرد	المنظمة
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>		
ST/AI/1999/7	الخبير الاستشاري هو فرد معترف به كأحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان محدد، تعينه الأمم المتحدة بصفة مشورية أو استشارية في الأمانة العامة. ويجب أن تتوفر لدى الخبير الاستشاري مهارات أو معرفة خاصة لا يمتلكها عادة الموظفون العاديون في المنظمة ولا توجد حاجة مستمرة إليها في الأمانة العامة. ومهام الخبير الاستشاري موجهة نحو تحقيق النتائج وتنطوي عادة على تحليل المشاكل أو توجيه الحلقات الدراسية أو الدورات التدريبية أو إعداد الوثائق من أجل المؤتمرات والاجتماعات أو كتابة تقارير بشأن المواد الداخلة ضمن مجال خبرته الفنية والتي تُلمس بشأنها المشورة أو المساعدة.	الأمانة العامة للأمم المتحدة
استبيان وحدة التفتيش المشتركة	عمل الخبير الاستشاري الفرد هو عقد مؤقت تعرضه المنظمة على فرد معترف به كأحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان ما بصفة مشورية أو استشارية. وأنواع العقود التي تُعتبر عقود خبراء استشاريين تشتمل على مواضيع متصلة بتحليل مشاكل أو إعداد تقارير تحليلية أو علمية أو ورقات مؤتمرات أو متصلة بتوجيه أحداث تدريبية أو حلقات دراسية أو إجراء استعراضات لبرامج ومشاريع تدخل ضمن مجال خبرته الفنية ولا يمكن قيام الموظفين بها إما بسبب الافتقار إلى الخبرة الفنية لديهم أو بسبب عدم وجود قدرات من الموارد البشرية في هذا الشأن.	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
سياسة المفوضية بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين الأفراد (٢٠٠٥/٣)	يندرج الخبراء الاستشاريون ضمن فئة خاصة يرد تعريف لها في الأمر الإداري ST/AI/1999/7. والخبير الاستشاري هو شخص معترف بأنه أحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان محدد تعينه المفوضية بموجب عقد مؤقت بصفة مشورية أو استشارية. ويجب أن تتوفر في الخبراء الاستشاريين مهارات أو معرفة خاصة ليست متاحة ييسر في المفوضية ولا توجد حاجة مستمرة إليها.	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين
استبيان وحدة التفتيش المشتركة	يشير عمل الخبراء الاستشاريين إلى الخدمات التي يؤديها فرد والتي تتسم بالخصائص التالية: (أ) أنها لا تتعلق بمهام الموظفين؛ و(ب) وأنها تستمر لفترة محددة؛ و(ج) أن المدفوعات ترتبط ارتباطاً مباشراً بتسليم نواتج واضحة يمكن تحديدها كمياً.	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المنظمة	تعريف الخبير الاستشاري الفردي	المصدر
صندوق الأمم المتحدة للسكان	الخبير الاستشاري هو متعاقد فرد ليس "موظفًا" ولا "مسؤولًا" بالمعنى المقصود في النظام الإداري لموظفي الأمم المتحدة أو في اتفاقية امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها. وهو شخص يحتاج صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى خدماته على أساس قصير الأجل من أجل تقديم خبرة فنية، أي خدمات مشورة أو خدمات استشارية، أو مهارات أو معرفة خاصة غير متاحة لدى موظفي الصندوق عند الحاجة إليها، أو مهارات لا توجد حاجة مستمرة إليها في الصندوق. ويعتبر الصندوق الأشخاص المبرم معهم "عقد خبرة استشارية" خبراء استشاريين. وهذا يشمل الحائزين لعقود من نوع "اتفاقيات الخدمة الخاصة".	استبيان وحدة التفتيش المشتركة
اليونيسيف	الخبير الاستشاري هو فرد معترف به كأحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان محدد، تعيينه اليونسيف بموجب عقد مؤقت وفي حدود فترة زمنية محددة، بصفة مشورية أو استشارية. ويجب أن تتوفر لدى الخبير الاستشاري مهارات أو معرفة خاصة ليست متاحة ببسر داخل اليونسيف أو لا يمتلكها عادة الموظفون العاديون في اليونسيف ولا توجد حاجة مستمرة إليها فيها. وينبغي ألا يؤدي الخبراء الاستشاريون أيًا من المهام أو المسؤوليات القائمة التي يؤديها الموظفون العاديون.	دليل الموارد البشرية، الكتاب الأول، المجلد الثاني، الفصل السادس، الفرع ٢ (CF/MN/P.I/6.2)
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	يستخدم اتفاق المتعاقدين الأفراد للإفادة من خدمات يقدمها شخص يُعيّن بصفة فردية لأداء مهمة محددة أو لإنجاز عمل معين في إطار نواتج تركز على مشروع محدد ذات طبيعة محددة بحدود زمنية.	
برنامج الأغذية العالمي	الخبير الاستشاري هو موظف يُعيّن لفترة محددة لا تتجاوز ١١ شهرًا بغية تقديم مشورة تقوم على الخبرة في ميدان متخصص ولا تتوفر ببسر لدى البرنامج. ويجوز أحيانًا استخدام الخبراء الاستشاريين أيضًا على أساس مؤقت لأداء مهام من تلك التي يؤديها الموظفون عندما تكون موارد الموظفين غير متاحة أنبًا من أجل مجالات طوارئ أو مجالات تشغيلية معينة.	
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>		
منظمة العمل الدولية	يندرج الخبراء الاستشاريون ضمن فئة عقود التعاون الخارجي المبرمة مع الأشخاص الذين يعملون بصفتهم الفردية لأداء مهمة خاصة أو مجموعة من المهام في غضون فترة زمنية محدودة ومحددة.	التوجيه المكتبي: Office Directive IGDS 224 (2011)
الفاو	الأشخاص المعترف بهم ثقات أو اختصاصيون في ميدان محدد والذين تُستخدم خدماتهم بصفة استشارية أو مشورية أو إرشادية يُعيّنون عادةً كخبراء استشاريين	FAO Manual Section 317.2.1 (دليل الإجراءات الإدارية في الفاو، القسم ٣١٧-٢-١)

المنظمة	تعريف الخبير الاستشاري الفرد	المصدر
اليونسكو	هم الأفراد (...) الذين يعملون بصفة استشارية أو مشورية أو الذين يقدمون المهارات والخبرة الفنية والمعرفة الضرورية لإنجاز خدمة محددة أو ناتج محدد. وينبغي أن يمتلكوا مهارات ومعرفة متخصصة لا تتوافر بيسر داخل اليونسكو ويوجد احتياج مؤقت إليها لمدة قصيرة وليس احتياجاً مستمراً.	HR Manual Item 13.10 (دليل الموارد البشرية، البند ١٣-١٠)
اليونيدو	الشخص الحاصل على اتفاق خدمة فردية هو فرد مقدّم لخدمات تعينه اليونيدو لتقديم خبرة فنية أو خدمات مشورة أو مهارات أو معرفة بصفة موضوعية أو بصفة دعم من أجل أداء مهام محددة أثناء فترة زمنية محددة.	UNIDO/AI/2012/02
الإيكاو	الخبير الاستشاري الفرد هو شخص معترف به كأحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان محدد، تعينه الإيكاو بصفة مشورية أو استشارية لفترة زمنية محددة ويرتبط عمله بتحقيق نواتج. ويجب أن تتوافر لدى الخبير الاستشاري الفرد مهارات أو معرفة خاصة لا تتوافر بيسر داخل الإيكاو أو لا يمتلكها عادة الموظفون العاديون في الإيكاو ولا توجد حاجة مستمرة إليها في المنظمة. ويجوز للإيكاو أن تعين فرداً متعاقدًا من وقت إلى آخر من أجل تقديم خبرة فنية أو مهارات أو معرفة في معرض أداء مهمة محددة أو عمل محدد. وقد ينطوي العمل على أداء مهام تتطلب التفرغ أو العمل لبعض الوقت على نحو مماثل لمهام الموظفين. ولا يجوز أن تشمل مهام الخبير الاستشاري أو المتعاقد الفرد على أي مسؤوليات تتعلق بالتمثيل أو الاعتماد أو الإشراف أو الموافقة.	سياسة الإيكاو بشأن عقد الخبراء الاستشاريين المتعاقدين الأفراد
منظمة الصحة العالمية	الخبير الاستشاري هو فرد معترف به كأحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان محدد، يُعيّن بموجب عقد مؤقت بصفة تقنية أو مشورية أو استشارية. ويجب أن تتوافر لدى الخبير الاستشاري مهارات أو معرفة خاصة لا يمتلكها عادة موظفو المنظمة ويؤدي مهام لا توجد حاجة مستمرة إليها في منظمة الصحة العالمية.	سياسة وإجراءات استخدام الخبراء الاستشاريين (المذكرة ٢٠٠٨)
الاتحاد البريدي العالمي	يُنظر إلى جميع العقود التي ليست عقوداً أساسية على أنها عقود خبراء استشاريين. ولا يوجد تعريف رسمي.	استبيان وحدة التفتيش المشتركة
الاتحاد الدولي للاتصالات	لا يوجد تعريف رسمي.	مذكرة داخلية، ٢٠١١
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	يدخل الخبراء الاستشاريون ضمن نطاق مصطلح 'المتعاقدون الأفراد' الذي ينطبق على من تعينه المنظمة من أشخاص أو مؤسسات إما بصفة مشورية أو استشارية لأداء واجبات محددة تحت إشراف مسؤول من الأمانة العامة.	مذكرة الخدمة (Service) ٢٠١١/١٥، (Note) الأمر الدائم للمنظمة، الفصل الرابع

المنظمة	تعريف الخبير الاستشاري الفرد	المصدر
المنظمة البحرية الدولية	يشير مصطلح الخبير الاستشاري الفرد المعين لأنشطة التعاون التقني إلى فرد يعمل خبيراً استشارياً حراً يقوم، لأغراض التعيين لهذه المهمة، بأخذ إجازة من الشركة/المنظمة التي يعمل فيها حالياً.	استبيان وحدة التفتيش المشتركة
الوايو	-	-
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	يجوز تعيين خبراء استشاريين للقيام بما يلي: (أ) تقديم المشورة في ميدان لا تتوافر فيه لدى الأمانة العامة الخبرة الفنية المطلوبة أو التدريب المطلوب؛ أو (ب) تقديم خدمات محددة لفترة زمنية محدودة أو على أساس العمل لمشروع ما؛ أو (ج) دعم تلبية احتياجات برمجية أخرى. وبموجب اتفاقات الخدمة الخاصة، يُمنح الخبير الاستشاري مركز الخبير وفقاً للمادة السادسة عشرة من اتفاق المقر والمادة السابعة من اتفاق امتيازات وحصانات الوكالة الدولية للطاقة الذرية. وبموجب اتفاقات الضمانات الشاملة، يتمتع الخبير الاستشاري بمركز المتعاقد الخارجي المستقل الذي لا يتمتع بحماية أي من الاتفاقات المذكورة آنفاً.	الدليل الإداري، العاملون غير الخاضعين لإجراءات التعيين العادية (AM.II.1.1) ومرفقاتها
<b>منظمات أخرى</b>		
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية	الخبير الاستشاري لدى منظمة الصحة للبلدان الأمريكية هو فرد معترف به كأحد الثقات أو الاختصاصيين في ميدان محدد، يُعيّن بموجب عقد مؤقت بصفة تقنية مشورية أو استشارية. ويجب أن تتوافر لدى الخبير الاستشاري مهارات أو معرفة خاصة لا يمتلكها عادةً موظفو المنظمة ويؤدي مهام لا توجد حاجة مستمرة إليها في منظمة الصحة للبلدان الأمريكية.	الدليل الإلكتروني لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية/ منظمة الصحة العالمية، الفرع ثالثاً-١٦-٢ المتعلق بالخبراء الاستشاريين (٢٠١١)

## المرفق الثالث

### الطرائق التعاقدية والاستحقاقات ذات الصلة التي تقدمها المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة

المنظمة	نوع العقود	التأمين ضد الأفعال الضارة	التعويض عن حالات الوفاة أو الإصابة أو المرض أثناء الخدمة	التأمين على الحياة والصحة وأشكال أخرى من التأمين	الإجازة السنوية	الإجازة المرضية	استحقاقات أخرى
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>							
الأمانة العامة للأمم المتحدة	عقود الخبراء الاستشاريين المعقودة بموجب الوثيقة ST/AI/1999/7	نعم	نعم	لا	لا	لا	المعلومات غير متاحة
مفوضية اللاجئين	عقد خبراء استشاريين	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	عقد فردي	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
صندوق الأمم المتحدة للسكان	اتفاق متعاقدين أفراد يُعقد عن طريق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مع الخبراء الاستشاريين في المقر	تُطبّق سياسة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع					
	اتفاقات خدمة خاصة تُوقّع مع الخبراء الاستشاريين الدوليين في مراكز العمل الميدانية	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	يوم واحد في الشهر إذا كان العقد لمدة ٦ أشهر أو أكثر	المعلومات غير متاحة	لا توجد إجازات رسمية مدفوعة الأجر إذا كانت مدة العقد أقل من ٣٠ يوماً

المنظمة	نوع العقود	التأمين ضد الأفعال الضارة	التعويض عن حالات الوفاة أو الإصابة أو المرض أثناء الخدمة	التأمين على الحياة والصحة وأشكال أخرى من التأمين	الإجازة السنوية	الإجازة المرضية	استحقاقات أخرى
تُطبَّق سياسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي							
اليونيسيف	عقود خبراء استشاريين معقودة في إطار دليل الموارد البشرية	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا توجد إجازات رسمية مدفوعة الأجر
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	اتفاق متعاقدين أفراد	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	المعلومات غير متاحة
برنامج الأغذية العالمي	عقود خبراء استشاريين تُعقد بموجب دليل الإجراءات الإدارية للفاو، القسم ٣١٧	نعم	نعم	تأمين طبي التأمين على الحياة والحوادث والعجز (اختياري) للعقود التي تبلغ مدتها ٦ أشهر فأكثر	لا	الإجازة المرضية بدون شهادة طبية تُمنح بناء على السلطة التقديرية للمدير التنفيذي	١٠ أيام إجازة سنوية في امتيازات في حالات معينة في متجر البرنامج للخبراء الاستشاريين العاملين في المقر يدفع البرنامج هو والتأمين الطبي الأجر المستحق عن الإجازة المرضية المصحوبة بشهادة طبية
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>							
منظمة العمل الدولية	عقد تعاون خارجي	لا	لا	لا	لا	لا	المعلومات غير متاحة



المنظمة	نوع العقود	التأمين ضد الأفعال الضارة	التعويض عن حالات الوفاة أو الإصابة أو المرض أثناء الخدمة	التأمين على الحياة والصحة وأشكال أخرى من التأمين	الإجازة السنوية	الإجازة المرضية	استحقاقات أخرى
الفاو	عقود خبراء استشاريين تُعقد بموجب دليل الإجراءات الإدارية للفاو، القسم ٣١٧	نعم	نعم	تأمين طبي التأمين على الحياة والحوادث والعجز (اختياري) للعقود التي تبلغ مدتها ٦ أشهر فأكثر	لا، ولكن يمكن الإذن بالغياب غير المدفوع الأجر	لا، ولكن تُدفع أتعاب (من جانب الفاو والتأمين الطبي) في حالة الإجازة الطبية المصحوبة بشهادة طبية	امتيازات في حالات معينة في متجر البرنامج للخبراء الاستشاريين العاملين في المقر
اليونسكو	عقد خبراء استشاريين أفراد	نعم	نعم	لا	لا	لا	المعلومات غير متاحة
اليونيدو	اتفاق خدمة فردية (للخبراء الاستشاريين الدوليين): عادي أو عقد على أساس فترة الاستخدام الفعلي	نعم	نعم (لمن يُؤذن له بالسفر على نفقة اليونيدو أو أثناء العمل في أحد مكاتبها عند السفر في مهمة رسمية من مهامها)	لا	٢,٥ يوم في الشهر في حالة اتفاقات الخدمة الفردية؛ العادية؛ البالغة مدتها ٦ أشهر فأكثر، يُمنح ما يصل إلى يومين من الإجازة المرضية، في الشهر التقويمى، المدفوعة الأجر بالكامل (ولا يُجوز تجميعها)	في حالة اتفاقات الخدمة الفردية؛ العادية؛ البالغة مدتها ٦ أشهر فأكثر، يُمنح ما يصل إلى يومين من الإجازة المرضية، في الشهر التقويمى، المدفوعة الأجر بالكامل (ولا يُجوز تجميعها)	المعلومات غير متاحة
	اتفاق خدمة فردية (للخبراء الاستشاريين الوطنيين/الموظفي الدعم المحليين): عادي أو عقد على أساس فترة الاستخدام الفعلي	نعم	لا	نعم (في حالة عقود اتفاق الخدمة الفردية، "العادية")	٢,٥ يوم في الشهر في حالة اتفاقات الخدمة الفردية؛ العادية؛ البالغة مدتها ٦ أشهر فأكثر، يُمنح ما يصل إلى يومين من الإجازة	في حالة اتفاقات الخدمة الفردية؛ العادية؛ البالغة مدتها ٦ أشهر فأكثر، يُمنح ما يصل إلى يومين من الإجازة	تُمنح إجازة أمومة لفترةٍ حدها الأقصى ١٦ أسبوعاً وإجازة أبوة لفترةٍ حدها الأقصى ٤ أسابيع رهنأً بمراعاة الحدود المفروضة على عقود اتفاقات الخدمة الفردية؛ العادية؛ البالغة مدتها

المنظمة	نوع العقود	التأمين ضد الأفعال الضارة	التعويض عن حالات الوفاة أو الإصابة أو المرض أثناء الخدمة	التأمين على الحياة والصحة وأشكال أخرى من التأمين	الإجازة السنوية	الإجازة المرضية	استحقاقات أخرى
					إجازة سنوية بمقد أقصى قدره ١٨ يوماً وترحيلها في نهاية السنة التقويمية	المرضية، في الشهر التقويمى، المدفوعة الأجر بالكامل (ولا يجوز تجميعها)	١٢ شهراً فأكثر
الإيكاو	عقود خبراء استشاريين أو عقود متعاقدين أفراد	نعم فقط في حالة أصحاب العقود الذين يعملون في مراكز عمل شاقة أو يسافرون رسمياً إليها	نعم	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة
منظمة الصحة العالمية	عقود خبراء استشاريين	نعم	نعم	نعم	لا	لا	بعض الاستحقاقات المتعلقة بالراحة والاستجمام
الاتحاد البريدي العالمي	جميع العقود غير المتعلقة بمهام أساسية تُعتبر عقد خبراء استشاريين				المعلومات غير متاحة		
الاتحاد الدولي للاتصالات	اتفاق خدمة خاصة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	الإجازات الرسمية	
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	اتفاقات خدمة خاصة	نعم	نعم	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة
المنظمة البحرية الدولية	عقود تعاون تقنى في إطار تسميات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي				المعلومات غير متاحة		

المنظمة	نوع العقود	التأمين ضد الأفعال الضارة	التعويض عن حالات الوفاة أو الإصابة أو المرض أثناء الخدمة	التأمين على الحياة والصحة وأشكال أخرى من التأمين	الإجازة السنوية	الإجازة المرضية	استحقاقات أخرى
الواييو	اتفاقات خدمة خاصة	نعم	نعم	لا	لا	لا	المعلومات غير متاحة
المعلومات غير متاحة							
منظمة السياحة العالمية							
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	اتفاق خدمة خاصة	نعم	نعم	المعلومات غير متاحة	تُمنح بعض الأيام، ولكن لا تتجاوز ٢,٥ يوم في الشهر للعقود البالغة ٦ أشهر فأكثر	المعلومات غير متاحة	في حالة العقود الأولية البالغة سنة، يُسمح بشحن الأمتعة الشخصية وتغطية تكاليف السفر للشخص المعترف به على أنه معال من الدرجة الأولى
	اتفاقات خدمات تعاقدية			المعلومات غير متاحة			
	رسالة دعوة			المعلومات غير متاحة			
منظمات أخرى							
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية	خبراء استشاريون دوليون	نعم	نعم	قدر معين من التغطية بالتأمين الصحي	لا	لا	المعلومات غير متاحة
	خبراء استشاريون وطنيون	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	قدر معين من التغطية بالتأمين الصحي	لا	لا	إجازة وضع

## المرفق الرابع

## مدة العقود وفترات الانقطاع عن العمل المطبقة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة

المنظمة	نوع العقود	المدة القصوى	فترات الانقطاع الإلزامية	التمديد
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>				
الأمانة العامة للأمم المتحدة	عقود الخبراء الاستشاريين المعقودة بموجب الوثيقة ST/AI/1999/7	لا توجد	لا توجد فترات انقطاع إلزامية عن العمل	٢٤ شهراً كحد أقصى في فترة ٣٦ شهراً
مفوضية اللاجئين	عقد خبراء استشاريين	١١ شهراً	شهر واحد	٢٤ شهراً كحد أقصى في فترة ٣٦ شهراً
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	عقد فردي	عام واحد	لا توجد فترات انقطاع إلزامية عن العمل	٣ سنوات كحد أقصى
	اتفاق متعاقدين أفراد يُبرم عن طريق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مع الخبراء الاستشاريين في المقر	١١ شهراً	٤ أشهر	٣ سنوات كحد أقصى
صندوق الأمم المتحدة للسكان	اتفاقات خدمة خاصة تُبرم مع الخبراء الاستشاريين الدوليين في مراكز العمل الميدانية	١١ شهراً	٤ أشهر	لا يوجد حد أقصى للتمديد
	اتفاقات خدمة خاصة تُبرم عن طريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع الخبراء الاستشاريين المحليين في مراكز العمل الميدانية	١١ شهراً	شهر واحد	لا يوجد حد أقصى للتمديد
اليونيسيف	عقود خبراء استشاريين تُعقد في إطار دليل الموارد البشرية	١١ شهراً في المكتب نفسه وخطة العمل نفسها و/أو المشروع نفسه	شهر واحد	حد أقصى قدره ٤٤ شهراً خلال فترة ٤٨ شهراً
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	اتفاق متعاقدين أفراد	سنة واحدة	لا توجد	مراجعة رسمية لأي عقد يزيد عن ٤ سنوات

المنظمة	نوع العقود	المدة القصوى	فترات الانقطاع الإلزامية	التمديد
برنامج الأغذية العالمي	عقود خبراء استشاريين تُعقد بموجب دليل الإجراءات الإدارية للفاو، القسم ٣١٧	١١ شهراً	شهر واحد	حد أقصى قدره ٤٤ شهراً خلال فترة ٤٨ شهراً
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>				
منظمة العمل الدولية	عقد تعاون خارجي	لا توجد	لا توجد	لا يوجد حد أقصى
الفاو	عقود خبراء استشاريين تُعقد بموجب دليل الإجراءات الإدارية للفاو، القسم ٣١٧	١١ شهراً	شهر واحد	حد أقصى قدره ٤٤ شهراً خلال فترة ٤٨ شهراً
اليونسكو	عقد خبراء استشاريين أفراد	١١ شهراً	شهر واحد	لا يوجد حد أقصى
الإيكاو	عقود خبراء استشاريين ومتعاقدين أفراد	١١ شهراً	شهر واحد	حد أقصى قدره ٣٣ شهراً خلال فترة ٣٦ شهراً يجوز منح تمديد نهائي إضافي لا يتجاوز ١١ شهراً
منظمة الصحة العالمية	عقد خبراء استشاريين	سنتان	لا توجد	يجوز قيام إدارة الموارد البشرية بمنح تمديد على النحو المناسب
الاتحاد الريدي العالمي	تُعامل جميع العقود المتعلقة بأداء مهام غير أساسية على أنها عقود خبراء استشاريين			المعلومات غير متاحة
الاتحاد الدولي للاتصالات	اتفاق خدمة خاصة	لا توجد	لا توجد	لا يوجد حد أقصى
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	اتفاق خدمة خاصة	٩ أشهر	المعلومات غير متاحة	حد أقصى قدره ١٨ شهراً خلال فترة ٢٤ شهراً
المنظمة البحرية الدولية	عقود تعاون تقني			المعلومات غير متاحة
الوايو	اتفاقات خدمة خاصة	لا توجد	لا توجد	لا يوجد حد أقصى

المنظمة	نوع العقود	المدة القصوى	فترات الانقطاع الإلزامية	التمديد
اليونيدو	اتفاق خدمة فردية	سنة واحدة في المرة الواحدة	لا توجد (ما يصل إلى أربع سنوات من الخدمة المستمرة أو الخدمة الكلية خلال فترة ٦ سنوات)	يجوز تمديدها إلى ما يبلغ أربع سنوات من الخدمة المستمرة أو أربع سنوات من الخدمة الكلية خلال فترة ٦ سنوات. ويخضع أي استخدام لاحق لمراجعة إلزامية تجريبها إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع مدير المشروع
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	اتفاق خدمة خاصة	سنة واحدة	شهر واحد	ما يصل إلى سنتين
	اتفاق خدمة خاصة	سنة واحدة	شهر واحد	ما يصل إلى سنتين
	رسالة دعوة	١٠ أيام	نعم	لا
<b>منظمات أخرى</b>				
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية	خبراء استشاريون دوليون	سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة	بعد العمل بموجب عقود مستمرة لمدة تعادل ٢٤ شهراً، يجب الانقطاع عن العمل لفترة ٣٠ يوماً على الأقل	
	خبراء استشاريون وطنيون	سنة واحدة قابلة للتجديد	بعد العمل بموجب عقود مستمرة أو غير مستمرة لمدة تعادل ٤٨ شهراً، يجب الانقطاع عن العمل لفترة سنة واحدة على الأقل	

السياسات المتعلقة بالتنافس في المنظمات التابعة للأمم المتحدة

المنظمة	الأحكام الواردة في السياسات	مقتطفات من هذه السياسات أو تعليقات واردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أُجريت
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>		
الأمانة العامة للأمم المتحدة	التنافس مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	مقتطف من السياسة العامة: تنظر الإدارات والمكاتب في ملفات عدة مرشحين مؤهلين لكل عملية تعيين. ويجوز، على أساس استثنائي فقط في حالة القوة القاهرة، تعيين خبير استشاري حتى وإن كان هو المرشح الوحيد الذي نُظر في أمره، شريطة إيراد مبرر مُسبَّب وموثَّق لهذا الاستثناء قبل أن يتم الاختيار.
مفوضية اللاجئين	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	مقتطف من السياسة العامة: الإجراء المفضل لاختيار خبير استشاري هو إجراء اختيار تنافسي بالاستناد إلى عملية مُسبَّبة وموثَّقة. والمدير القائم بالتعيين مسؤول عن توثيق عملية الاختيار. والعوامل الرئيسية في اختيار الخبير الاستشاري هي: (أ) وجود كفاءة وخبرة موثقة، و(ب) وجود مؤهلات علمية وخبرة فنية، بما في ذلك معرفة وخبرة عملية يمكن البرهنة عليهما، و(ج) إجادة لغات العمل ذات الصلة المعمول بها في الأمم المتحدة أو اللغة (اللغات) الأخرى المطلوبة تبعاً لاختصاصات الوظيفة، و(د) تحقُّق قيمة من العقود المنفقة.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول تبعاً لقيمة العقد المراد إبرامه	مقتطف من السياسة العامة: المديرون الطالبون للتعيين مسؤولون عن الاختيار التنافسي. ويجب أن تكفل هذه العملية استعراض طلبات ما لا يقل عن ثلاثة من المرشحين و/أو إجراء مقابلات معهم و/أو النظر في أمرهم من أجل تعيينهم. تعليق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: في حين أن عملية الاختيار التنافسي هي القاعدة في الاختيار في حالة العقود التي تزيد قيمتها عن ٢ ٥٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، تسمح السياسة العامة أيضاً بقبول المصدر الوحيد للخدمة بالاستناد إلى تبريره وفقاً للنظام المالي والقواعد المالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وذلك كما يلي: (أ) العقود المباشرة أو عقود المصدر الوحيد للخدمة التي تكون قيمتها مساوية لمبلغ ٢ ٥٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة ولكن أقل من ١٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة هي عقود يلزم بشأنها موافقة رئيس وحدة نشاط الأعمال في مكتب المواد البشرية أو موافقة أشخاص آخرين من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يكونون قد جرى تفويضهم سلطة تدبير مشتريات تكون في حدود هذا المبلغ، و(ب) في حالة العقود المباشرة أو عقود المصدر الوحيد للخدمة التي تبلغ قيمتها ١٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة أو التي تكون قيمتها أكبر من ذلك، يلزم موافقة اللجنة الاستشارية الإقليمية المعنية بالمشتريات (اللجنة الاستشارية المعنية بالمشتريات في حالة الوحدات الموجودة بالمقر).

المنظمة	الأحكام الواردة في السياسات	مقتطفات من هذه السياسات أو تعليقات واردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أُجريت
صندوق الأمم المتحدة للسكان	مطلوب، مع تعديله تبعاً لنوع الخبراء الاستشاريين	تنطبق سياسة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على اتفاق المتعاقدين الأفراد. كما أنه عن طريق عقود هذا المكتب مع الخبراء الاستشاريين في المقر، تنظم سياسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حالة اتفاقات الخدمة الخاصة فيما يتعلق بالخبراء الاستشاريين المحليين في مراكز العمل الميدانية.
اليونيسيف	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	من أجل اختيار المرشحين، ينبغي قيام كل مكتب بتحديد إجراءات الاختيار التنافسي. وينبغي أن تكفل هذه الإجراءات النظر في ملفات عدة مرشحين لأي وظيفة من الوظائف. وعند اختيار المرشح المناسب، ينبغي أن يجري على نحو دقيق فحص الاختصاصات، والتكلفة التقديرية للعقد ومدته، ومدى كفاءة جميع المرشحين المناسبين. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تضمين الملف مذكرة تسجيلية (تُلحق بالعقد) تبين الأساس الذي اختير بناء عليه المرشح الناجح. وعلى الرغم من العوامل التي تنطوي عليها عملية الاختيار التنافسي، قد يكون من الملائم في ظل ظروف معينة النظر في أمر مرشح واحد باعتباره المصدر الملائم الوحيد للاختيار. ولا يكون ذلك مقبولاً إلا في الحالات التالية: (أ) عندما يكون البرهنة على أن الخبر الاستشاري أو المتعاقد الفرد هو المصدر الوحيد المتاح للخدمة المطلوبة عند مستوى معين من الجودة والتكلفة؛ و/أو (ب) عندما يمكن البرهنة على أنه توجد حالة طارئة معينة تحول دون إجراء عملية اختيار تنافسي. ولا يجوز التخلي عن الاختيار التنافسي بناء فقط على حجة أن الخبر الاستشاري المقترح يتمتع بعلاقة جيدة مع اليونيسيف وأن أداءه كان مُرضياً.
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	مطلوب، ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	مقتطف من السياسة العامة: تعليق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: تكون دائماً عملية الاختيار التنافسي هي الأسلوب المفضّل للاختيار.
برنامج الأغذية العالمي	ليس مطلوباً	أوضح مدير الموارد البشرية بالبرنامج أنه بالنظر إلى تفويض مسألة تعيين الخبراء الاستشاريين إلى المديرين التنفيذيين فلا اشتراط رسمي للأخذ بالتنافس ولكن يجب أن يجري التعيين على أساس اختصاصات واضحة تراجعها إدارة الموارد البشرية.
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>		
منظمة العمل الدولية	ليس مطلوباً	مقتطف من السياسة العامة: ينبغي اختيار المتعاونين الخارجيين من بين مرشحين مؤهلين تأهيلاً عالياً في مجال محدد من مجالات الخبرة الفنية، على أساس عملية مُسبَّبة وموثَّقة.



المنظمة	الأحكام الواردة في السياسات	مقتطفات من هذه السياسات أو تعليقات واردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أُجريت
الفاو	ليس مطلوباً	تعليق الفاو: تُشجّع الشُّعَب القائمة بالتعيين تشجيعاً قوياً على أن تمارس حيثما أمكن عملية اختيار تنافسية. بيد أنه يُعتمد مُنح عملي في عمليات الطوارئ حيث لا تسمح القيود الزمنية بالقيام باختيار تنافسي. وعندما يتعلق الأمر بمهمة خبير استشاريين يتوقَّع أن تكون "طويلة الأجل" (مثل مشاريع يُضطلع بها في مجال تكنولوجيا المعلومات تستغرق ١١ شهراً وتكون قابلة للتجديد)، يجري الإعلان عن هذه المهمة على الصفحة الشبكية للإدارة القائمة بالتعيين.
اليونسكو	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	مقتطف من السياسة العامة: ينص دليل الموارد البشرية لليونسكو على أنه "لضمان أن تتسم عملية الاختيار بالشفافية والإنصاف وأن يكفل للمنظمة تحقيق القممة المنفقة، فإنه يجب اختيار الأفراد بطريقة تنافسية وموضوعية". وتميز اليونسكو بين العقود التي تقل قيمتها عن ٢٠.٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة والتي ينبغي بشأنها على الأقل استعراض طلبات ثلاثة مرشحين مؤهلين تأهيلاً مناسباً والعقود التي تبلغ قيمتها ٢٠.٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة فأكثر والتي ينبغي بشأنها أن يُطلب على الأقل من ثلاثة مرشحين مؤهلين تأهيلاً مناسباً تقديم ما يلي خطياً: (أ) سيرة ذاتية حديثة، و(ب) بيان يوضح فيه المرشح كيف يعتقد أن مؤهلاته وخبرته تجعله مناسباً لأداء المهمة المعنية، و(ج) بيان النهج الذي سيتبعه في النهوض بالمهمة المعنية، بما في ذلك أي إسهامات قد تكون مطلوبة من اليونسكو، و(د) التكلفة الإجمالية للمهمة، معبراً عنها كميلغ إجمالي. وينبغي أن تُبين على حدة أي احتياجات تتعلق بالسفر والإقامة.
الإيكاو	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	مقتطف من السياسة العامة: يجب اختيار الخبراء الاستشاريين/المتعاقدين الأفراد من بين أكثر المرشحين تأهيلاً في ميدان العمل المحدد. وينبغي أن يُضطلع باختيار الخبراء الاستشاريين/المتعاقدين الأفراد عن طريق عملية تنافسية، يديرها المكتب القائم بالتعيين وتنطوي على النظر في طلبات عدة مرشحين. ويجب على المكتب القائم بالتعيين أن يملأ ويُلحق بالأوراق المقدمة منه تقرير الاختيار المتعلق بالخبير الاستشاري/المتعاقدين الفرد يوضح الأساس الذي اختير بناء عليه المرشح الناجح. أما تقديم اسم مرشح وحيد لعقد من العقود فلا يكون مقبولاً إلا في الحالات التالية: (أ) عندما يمكن البرهنة على أن الخبير الاستشاري/المتعاقدين الفرد هو الشخص المؤهل الوحيد لتقديم الخدمة المطلوبة عند مستوى معين من الجودة والتكلفة؛ و/أو (ب) عندما يمكن البرهنة على أنه توجد حالة طارئة معينة تحول دون إجراء عملية اختيار تنافسي.
منظمة الصحة العالمية	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	سياسة منظمة الصحة العالمية: يجري اختيار الخبراء الاستشاريين عن طريق عملية تنافسية. وعند اختيار المرشح المناسب، ينبغي أن تُفحص بعناية الاختصاصات ذات الصلة، والتكلفة التقديرية للعقد ومدته، ومهارات وكفاءات جميع المرشحين المناسبين فضلاً عن أدائهم في الماضي، في حالة انطباق ذلك. وينبغي النظر عادةً في طلبات ثلاثة مرشحين مؤهلين. ويجوز، على أساس استثنائي، النظر في قبول مرشح واحد فقط شريطة إيراد مبررات مُسبَّبة وموثقة لهذا الاستثناء والحصول على موافقة لجنة مراجعة العقود قبل أن يتم الاختيار.

المنظمة	الأحكام الواردة في السياسات	مقتطفات من هذه السياسات أو تعليقات واردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أُجريت
الاتحاد البريدي العالمي	ليس مطلوباً	
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	مطلوب	تنص التعليمات الدائمة للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية على وجوب النظر في طلبات عدة مرشحين بخصوص كل عقد من عقود 'اتفاقات الخدمة الخاصة' وعلى أنه في ظل عدم وجود قائمة دائمة بالمرشحين ينبغي إعداد تقييمات مقارنة لثلاثة مرشحين على الأقل. بيد أن المقابلات التي أُجريت قد أبرزت عدم وجود تنافس في الواقع العملي بسبب ضيق نطاق الخبرة الفنية المتاحة على نطاق العالم.
المنظمة البحرية الدولية	مطلوب فقط في حالة برامج التعاون التقني	تعليق المنظمة البحرية الدولية: يكون من المتوقع من موظف التنفيذ تقديم أكثر من مرشح واحد لكل حالة لكي ينظر فيها الفريق الاستشاري المعني بتنسيق أنشطة التعاون التقني.
الوايبو	ليس مطلوباً	تعليق الوايبو: يجري في معظم الحالات تعيين الخبراء الاستشاريين على أساس مخصص الغرض ولكن يُتوخى في عملية الإصلاح الأخذ بالتنافس.
اليونيدو	مطلوب ولكن المصدر الوحيد للخدمة مقبول	تميّز سياسة اليونيدو بين ما يلي: (أ) عملية تنافسية بخصوص العقود التي يبلغ مجموع قيمتها أكثر من ٢٠٠ ٠٠٠ يورو (عن طريق إعلان عن الوظيفة الشاغرة والتوقيع الإلزامي من جانب إدارة الموارد البشرية)، و(ب) اختيار غير تنافسي عند اختيار المرشح من مجموعة الموارد المتاحة إذا كانت القيمة الكلية للعقد تصل إلى ٢٠٠ ٠٠٠ يورو، و(ج) عملية تنافسية محدودة عندما لا يتوافر في مجموعة الموارد المتاحة مرشح مناسب، وهي العملية التي تتطلب تحديد ثلاثة مرشحين على الأقل من مجموعة المواهب المتاحة شريطة أن يكون الحد الأعلى للقيمة الكلية للعقد هو ٢٠٠ ٠٠٠ يورو.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	ليس مطلوباً	تعليق الوكالة: كان يُعتمزم وقت إجراء استعراض وحدة التفتيش المشتركة الأخذ باشتراط التنافس.
<b>منظمات أخرى</b>		
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية	مطلوب، مع اشتراط طرائق محددة تبعاً لمدة المهام المعنية.	مقتطف من السياسة العامة: في حالة (أ) المهمة التي تدوم عاماً واحداً، يجوز للمديرين القائمين بالتعيين اختيار أحد المرشحين بعد إجراء استعراض وتحليل دقيقين لما لا يقل عن ثلاثة مرشحين مؤهلين، و(ب) في حالة المهام التي تدوم أكثر من عام واحد، تشمل متطلبات التنافس على فترة إعلان تستمر ١٥ يوماً وعلى وجود لجنة اختيار وعلى وضع تقرير عن الاختيار.

نظم الأجور في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة

المنظمة	المسؤولية عن تحديد الأجور	نظام الأجور	المبادئ التوجيهية الواجبة التطبيق	الاستثناءات
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>				
الأمانة العامة للأمم المتحدة	موظفو الموارد البشرية	تميز الأمم المتحدة بين ٣ مستويات لأجور الخبراء الاستشاريين، تتراوح بين ٢٠٠ ٥ دولار من دولارات الولايات المتحدة شهرياً و١٣ ٨٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة شهرياً، ويوجد لكل مستوى نطاق متدرج.	مبادئ توجيهية بشأن أجور الخبراء الاستشاريين، نافذة اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ ويجري حالياً تنقيحها.	يجوز لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يأذن بدفع مبلغ تكميلي عندما تؤدي الخبرة الفنية المطلوبة والأجور السائدة في السوق إلى تجاوز مستويات الأجر.
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	المديرون القائمون بالتعيين، ويجوز تقديم المشورة من موظفي الموارد البشرية	٤ فئات	توجد بعض العناصر في وثيقة السياسات	لا بد من موافقة إدارة الموارد البشرية على الاستثناءات، ومن موافقة لجنة العقود على العقود التي تزيد قيمتها عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	عملية طلب عطاءات تستند إلى الاختصاصات، بما في ذلك مصروفات السفر	عملية طلب عطاءات مع تحديد معدل يومي حده الأقصى ١ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة. ويوجد حد أقصى قدره ١٠٠ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة في فترة ١٢ شهراً متتابعاً	ليست منطبقة	المعلومات غير متاحة

المنظمة	المسؤولية عن تحديد الأجور	نظام الأجور	المبادئ التوجيهية الواجبة التطبيق	الاستثناءات
صندوق الأمم المتحدة للسكان	المديرون القائمون بالتعيين	توجد لدى الصندوق ثلاثة مستويات للأجور تتراوح بين ٣٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة و٧٥٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة	تُستخدم مجموعة من المقاييس المرجعية لضمان الإنصاف والاتساق، مثل قوى السوق السائدة، ومسؤوليات المهمة المعنية ومدى تعقيدها، والأوضاع الصعبة أو المخفوفة بالمخاطر، والمؤهلات وسنوات الخبرة لدى الخبير الاستشاري، وطول فترة المهمة، والأجور التي كانت تُدفع سابقاً.	الموافقة المسبقة من جانب رئيس الموارد البشرية
اليونيسيف	المديرون القائمون بالتعيين ولجنة مراجعة العقود عندما تزيد العقود على مبالغ معينة	تتراوح بين ١٩٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة و٦٣٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة في اليوم	تُستخدم مجموعة من المقاييس المرجعية مثل مستوى العمل من حيث المسؤوليات ومدى التعقيد، ودرجة التخصص المطلوب، والمعرفة، والمؤهلات، والخبرة والمهارات المطلوبة، فضلاً عن الأجور المدفوعة للخبير الاستشاري عن المهام السابقة مع اليونيسيف أو مع وكالة أخرى من وكالات الأمم المتحدة.	يجوز لرؤساء المكاتب/المديري الشُّعب الموافقة على معدلات أعلى في الحالات التي تكون فيها المعدلات السائدة في السوق أكثر تنافسية من مبالغ نطاقات الأجور. ولا بد من موافقة لجنة مراجعة العقود على المعدلات التي تزيد عن مبالغ معينة.
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	وحدة التعيينات	أدى أجر شهري هو ٤٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة وأقصى أجر شهري هو ٤٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة	المعلومات غير متاحة	مدير الفريق المعني بالممارسات المتصلة بالموارد البشرية
برنامج الأغذية العالمي	موظفو الموارد البشرية في المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية	يتميز برنامج الأغذية العالمي بين الخبراء الاستشاريين المبتدئين (٣ مستويات من الأتعاب تتراوح بين ٢٧٦٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة	توجد بعض العناصر التوجيهية في توجيهات شعبة الموارد البشرية.	تلتزم موافقة المديرين القطريين والمديرين الإقليميين على الأتعاب التي تزيد بنسبة ١٠ في المائة عن الحد الأقصى للمستوى الواجب التطبيق، وموافقة

المنظمة	المسؤولية عن تحديد الأجور	نظام الأجور	المبادئ التوجيهية الواجبة التطبيق	الاستثناءات
		و ٣ ٦٣٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة، وأتعاب الخبراء الاستشاريين (٤ مستويات تتراوح بين ٣ ٩٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة و ١٣ ٢٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة، مع وجود نظام متدرج تبعاً لسنوات الخبرة) وتُطبَّق أجور يومية على أساس ٢١,٧٥ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة لليوم شهرياً.		مدير الموارد البشرية على الأتعاب التي تزيد بنسبة تتراوح بين ١٠ في المائة و ٢٠ في المائة عن المستوى المقرر.
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>				
منظمة العمل الدولية	المديرون القائمون بالتعيين	لا يوجد نظام مؤسسي	لا توجد مبادئ توجيهية مؤسسية	لا تنطبق
الفاو	موظفو الموارد البشرية في مراكز الخدمات المشتركة	لا يوجد نظام مؤسسي	لا توجد مبادئ توجيهية مؤسسية	لا تنطبق
اليونسكو	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	توجد بعض العناصر التوجيهية في وثيقة السياسات المعنية.	في انتظار إكمالها
الإيكوا	المكتب القائم بالتعيين	نظام لنطاقات الأجور، تتراوح بين ٢ ١٦٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة إلى ١٣ ٥٢٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة في الشهر عند أعلى نطاق.	توجد مبادئ توجيهية مرفقة بوثيقة السياسات تشمل على عناصر مثل طبيعة الخدمات (مدى تعقيد المهمة ومدى صعوبتها ونطاقها) ودرجة الخبرة الفنية المطلوبة.	يتطلب استخدام أعلى نطاق للأجور الحصول على موافقة مسيئة من الأمين العام قبل تقديم أي عرض.

المنظمة	المسؤولية عن تحديد الأجور	نظام الأجور	المبادئ التوجيهية الواجبة التطبيق	الاستثناءات
منظمة الصحة العالمية	المديرون القائمون بالتعيين وموظفو الموارد البشرية	توجد لدى المنظمة أربعة مستويات للأجور تتراوح بين ٤ ٩٧٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة و ١٣ ٠٧٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة في الشهر.	تشتمل المبادئ التوجيهية المتعلقة بالسياسات على بعض العناصر مثل طبيعة العمل، بما في ذلك طبيعته من حيث المسؤوليات ومدى التعقيد، ودرجة التخصص المطلوبة، والمعرفة، والمؤهلات، والخبرة والمهارات المطلوبة، والأجور المدفوعة سابقاً.	تلتزم موافقة المدير، وكذلك إدارة الموارد البشرية عن طريق المدير الإقليمي أو المدير العام المساعد المعني، حسب الحالة، وذلك من أجل دفع معدل للأجور يتجاوز نطاقات شرائح الأجور.
الاتحاد البريدي العالمي	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة
الاتحاد الدولي للاتصالات	المعلومات غير متاحة	توجد لدى الاتحاد الدولي للاتصالات ثلاثة معدلات يومية فقط تتراوح بين ١٤٥ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة و ٥٥٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة تقابل الرتب من ف-١ إلى مد.	توجد لدى الاتحاد الدولي للاتصالات مجموعة من المعايير العامة التي ينبغي تطبيقها عند تحديد الأجور ولكن المنهجية الفعلية ما زالت غامضة.	تلتزم موافقة رئيس الموارد البشرية
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المعلومات غير متاحة	يشير النظام المعمول به إلى جدول مرتبات الفئة الفنية فأعلى.	لا توجد مبادئ توجيهية مؤسسية	في حالة تعيين الخبراء الاستشاريين من الفئة ف-٥ فأعلى، تلتزم موافقة المدير التنفيذي للموارد البشرية، مع إقرار الأمين العام لذلك.
المنظمة البحرية الدولية	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة
الوايو	المديرون القائمون بالتعيين(؟)	لا يوجد نظام مؤسسي	لا توجد مبادئ توجيهية مؤسسية	المعلومات غير متاحة

المنظمة	المسؤولية عن تحديد الأجور	نظام الأجور	المبادئ التوجيهية الواجبة التطبيق	الاستثناءات
اليونيدو	تحدد إدارة الموارد البشرية الأجور/نطاق الأجور للعقد الأول بالاستناد إلى السياسة العامة. ويحددها المديرون القائمون بالتعيين بخصوص العقود اللاحقة في حدود نطاقات الأجور المقررة ورهنًا بمراعاة ضوابط 'نظام تخطيط موارد المؤسسة'.	توجد أربعة نطاقات لأجور الخبراء الاستشاريين الدوليين، فتتراوح الأجور بين ٣ ٨٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة و١٦ ٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة (الأجر الإجمالي في الشهر) وتوجد خمسة نطاقات لأجور الخبراء الاستشاريين الوطنيين وموظفي الدعم المحليين وهي تقابل نطاقات الخدمة الخمسة المقررة في إطار جدول مرتبات عقود الخدمة المعمول بها في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.	تشتمل المبادئ التوجيهية للسياسات على معايير/مبادئ عامة مثل الحد الأدنى الضروري للمبلغ المطلوب للحصول على خدمات ذات جودة؛ وطبيعة المهمة المعنية ومدى تعقيدها وتأثيرها واستقلاليتها؛ والخلفية التعليمية، ومستوى الخبرة الفنية، فضلاً عن سنوات خبرة العمل ذات الصلة، ومستوى الأجور المدفوعة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو من منظمات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة عن مهام مماثلة؛ ومبدأ الأجر المتساوي عن العمل المتساوي؛ وضرورة ألا يزيد الأجر الإجمالي عن المرتب الإجمالي للموظف الذي يؤدي مهام ذات مستوى مماثل من التعقيد.	ينبغي أن يحيل المديرون التنفيذيون الحالة إلى إدارة الموارد البشرية عن طريق المدير العام من أجل استعراضها والبت فيها.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	رئيس الإدارة القائمة بالتعيين بالتشاور مع مدير الموارد البشرية	يكون الأجر المستحق عن كل يوم عمل هو الحد الأقصى قدره ٦٠٠ يورو. وقد أجريت عملية مراجعة لهيكل الأجور وقت إجراء استعراض وحدة التقييم المشتركة.	توجد بعض العناصر التوجيهية في وثيقة السياسة العامة.	يجوز لنائب المدير العام، رئيس إدارة الشؤون الإدارية، أن يأذن على نحو استثنائي بدفع أجور تتجاوز الحد الأقصى للأجور وذلك في حالة وجود حاجة إلى خبرة فنية متخصصة بدرجة مرتفعة.

الاستثناءات	المبادئ التوجيهية الواجبة التطبيق	نظام الأجور	المسؤولية عن تحديد الأجور	المنظمة
<b>منظمات أخرى</b>				
تلتزم موافقة مدير المنظمة على أجور النطاقات الأعلى وعلى زيادة المعدلات بنسبة أعلى من ٢٠ في المائة بالمقارنة بالعقد السابق.	مبادئ توجيهية مؤسسية بشأن تحديد أجور الخبراء الاستشاريين الدوليين والخبراء الاستشاريين الوطنيين.	المعلومات غير متاحة	المعلومات غير متاحة	منظمة الصحة للبلدان الأمريكية



الأحكام المتعلقة بالتنوع الجغرافي وبالتوازن بين الجنسين في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة

المنظمة	التنوع الجغرافي	التوازن بين الجنسين	الأحكام الواردة في السياسات/التعليقات الواردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أجريت
<b>الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها</b>			
الأمانة العامة للأمم المتحدة	موصى به	موصى به	مقتطف من السياسة العامة: ينبغي بذل كل جهد لاختيار الخبراء الاستشاريين من أوسع قاعدة جغرافية ممكنة. ويجوز أخذ تكاليف السفر في الاعتبار ولكن لا يجوز أن تشوّه هذه التكاليف التوازن الجغرافي في منْح العقود، ويجب إيلاء الاعتبار الواجب في عملية الاختيار للحاجة إلى تحقيق التوازن بين الجنسين، دون الإخلال باشتراط تحقيق توزيع جغرافي واسع.
الأونكتاد	موصى به	موصى به	تعليق الأونكتاد: من المقرر في المبادئ التوجيهية والإجراءات المعمول بها لدى الأونكتاد بشأن الخبراء الاستشاريين أنه (...) ينبغي بذل كل جهد لاختيار الخبراء الاستشاريين من أوسع قاعدة جغرافية ممكنة، مع إيلاء الأهمية نفسها لتحقيق التوازن بين الجنسين. ومن حيث الممارسة العملية، يصعب في كثير من الأحيان تنفيذ ذلك بسبب الطبيعة المتخصصة لعمل الخبراء الاستشاريين ومن ثم النطاق المحدود المتاح من المرشحين.
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	موصى به	موصى به	تعليقات مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة: يشتمل طلب استخدام الخبراء الاستشاريين الموضوع على الإنترنت على المعلومات ذات الصلة. وعند تقديم قوائم بالمرشحين إلى المكاتب عقب نشر إعلان عن المهام المعنية، تقوم دائرة إدارة الموارد البشرية بتذكير الموظفين الطالبيين بإيلاء اعتبار خاص للمواطنين من البلدان النامية وكذلك لتمثيل الإناث في صفوف الخبراء الاستشاريين.

المنظمة	التنوع الجغرافي	التوازن بين الجنسين	الأحكام الواردة في السياسات/التعليقات الواردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أجريت
مفوضية شؤون اللاجئين	موصى به	موصى به	مقتطف من السياسة العامة: عند اختيار الخبراء الاستشاريين، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب لأولويات المفوضية فيما يتعلق بما يلي: (أ) تحسين وضع المرأة في المفوضية؛ و(ب) توسيع نطاق استخدام الخبراء من البلدان النامية؛ و(ج) أن يجري التعيين على أوسع نطاق جغرافي ممكن.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	--
صندوق الأمم المتحدة للسكان	موصى به (الخبراء الاستشاريون الدوليون)	موصى به (الخبراء الاستشاريون الدوليون)	مقتطف من الأوامر الإدارية: لا توجد سياسات مكرسة لمسألتي التوازن بين الجنسين والتنوع الجغرافي في صندوق الأمم المتحدة للسكان لكي تطبق بشأن استخدام الخبراء الاستشاريين. وسياسة الصندوق هي أنه ينبغي، عند اختيار خبراء استشاريين دوليين، التركيز على كفاءة المرشحين. السياسة المرجعية: بخصوص الخبراء الاستشاريين المعيّنين في مراكز العمل الميدانية، ينبغي التركيز على كفاءة المرشحين. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يؤخذ في الحسبان عند اختيار المرشحين نوع الجنس والتنوع الجغرافي (من حيث الجنسية).
اليونيسيف	موصى به	موصى به	مقتطف من السياسة العامة: عند اختيار الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين الأفراد، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب لأولويات اليونيسيف بخصوص تحسين وضع المرأة في المنظمة؛ والتوسع في استخدام أصحاب الخبرة الفنية من البلدان النامية؛ وأن يجري التعيين على أوسع نطاق جغرافي ممكن.
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	موصى به	موصى به	مقتطف من الأوامر الإدارية: عند اختيار المتعاقدين الأفراد، يجب بذل كل جهد لضمان تمتع المرأة والرجل بفرص متساوية في الاختيار وتحقيق توازن جغرافي فيما بين المرشحين المؤهلين.
برنامج الأغذية العالمي	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	--
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>			
منظمة العمل الدولية	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	--

المنظمة	التنوع الجغرافي	التوازن بين الجنسين	الأحكام الواردة في السياسات/التعليقات الواردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أُجريت
الفاو	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	تعليق الفاو: يُشجّع المديرون على النظر في هذه العوامل عند قيامهم بتعيين خبراء استشاريين.
اليونسكو	موصى به	موصى به	مقتطف من السياسة العامة: يتعين على الموظفين المسؤولين عن العقود وضع مسألتي التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في الاعتبار عند اختيار فرد ما حيثما وُجد مستوى متساو من الكفاءة فيما بين الأفراد المنتمين إلى مناطق جغرافية مختلفة. ويتعين عليهم أيضاً بذل كل جهد للإفادة من الخبرة الفنية المحلية وأن يختاروا الخبراء محلياً من أجل المشاريع المحلية.
الإيكاو	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	تعليق الإيكاو: تسعى الإيكاو فعلاً إلى ضمان اختيار الأشخاص من شتى المناطق كما يجري تشجيع اختيار خبراء استشاريين من الإناث المؤهلات.
منظمة الصحة العالمية	موصى به	موصى به	مقتطف من السياسة العامة: ينبغي قدر الإمكان بذل كل جهد لاختيار خبراء استشاريين على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن، ويجب إيلاء الاعتبار الكامل في عملية الاختيار للحاجة إلى تحقيق التوازن بين الجنسين.
الاتحاد البريدي العالمي	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	--
الاتحاد الدولي للاتصالات	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	--
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	موصى به	موصى به	التعليمات الدائمة الصادرة عن المنظمة العالمية للأرصاد الجوية: من أجل احترام سياسة المنظمة بشأن تحقيق التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين، ينبغي بذل كل جهد لاختيار المرشحين لعقود 'اتفاق الخدمة الشخصية' على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن. وينبغي تعليق الأهمية نفسها على تحقيق التوازن بين الجنسين.

المنظمة	التنوع الجغرافي	التوازن بين الجنسين	الأحكام الواردة في السياسات/التعليقات الواردة من المنظمات المشاركة عن طريق الاستبيان أو المقابلات التي أجريت
المنظمة البحرية الدولية	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	تعليق المنظمة البحرية الدولية: بسبب الطبيعة المتخصصة للخبراء الاستشاريين الذين يمكن أن يعملوا مع المنظمة، فإنه لا توجد سوى قلة من النساء العاملات في الميدان البحري وتتألف القائمة بصورة رئيسية من الرجال. وتسعى المنظمة فعلاً إلى إدراج مزيد من النساء في قائمة الخبراء الاستشاريين المرشحين لديها.
الوايبو	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	--
اليونيدو	لم يجز تناوله	لم يجز تناوله	تعليق اليونيدو: عمل الخبرة الاستشارية الذي تحتاج إليه اليونيدو يقع ضمن مجالات الخبرة الفنية التي يهيمن عليها الذكور.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	قيد الاستعراض	قيد الاستعراض	تعليق الوكالة الدولية للطاقة الذرية: وقت إجراء استعراض وحدة التفتيش المشتركة، كان يجري توخي استصواب تحقيق توازن بين الجنسين وتنوع جغرافي أوسع في صفوف الخبراء الاستشاريين الذين تعينهم الوكالة.
<b>منظمات أخرى</b>			
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية	موصى به	موصى به	مقتطف من السياسة العامة: عند اختيار الخبراء الاستشاريين، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب في عملية الاختيار للحاجة إلى تحقيق التوازن بين الجنسين. وفيما يتعلق بتعيين الخبراء الاستشاريين الدوليين، ينبغي بذل كل جهد لاختيار خبراء استشاريين من أوسع نطاق جغرافي ممكن.

## المرفق الثامن

### استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

**JIU/REP/2012/5**

التأثير المنشود	التأثير المنشود	الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها													الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية														
		مجلس الرؤساء التنفيذيين	الأمم المتحدة*	الأونكتاد	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	الأمم المتحدة - الموئل	مفوضية شؤون اللاجئين	الأونروا	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	اليونيسيف	برنامج الأغذية العالمي	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	مكتب الأمم المتحدة لخادمات الشرايع	منظمة العمل الدولية	الفاو	اليونسكو	الإيكاد	منظمة الصحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	الاتحاد الدولي للاتصالات	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة البحرية الدولية	المنظمة العالمية للسكك الحديدية	اليورينوم	منظمة السياحة العالمية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	
التأثير	لا تتخذ إجراءات																												
للعلم		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التوصية ١	د																												
التوصية ٢	هـ																												
التوصية ٣	هـ																												
التوصية ٤	د																												
التوصية ٥	د																												
التوصية ٦	هـ																												
التوصية ٧	أ																												
التوصية ٨	ز																												
التوصية ٩	ب																												
التوصية ١٠	هـ																												
التوصية ١١	د																												
التوصية ١٢	د																												
التوصية ١٣	ب																												

شرح الرموز: ش: توصية لاتخاذ قرار من جانب الجهاز التشريعي.

ن: توصية لاتخاذ إجراءات من جانب الرئيس التنفيذي.

□: توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المنظمة.

التأثير المنشود: (أ) تحسين المساءلة (ب) نشر أفضل الممارسات (ج) تعزيز التنسيق والتعاون (د) تعزيز الضوابط والامتثال (هـ) زيادة الفعالية (و) تحقيق وفورات مالية ذات شأن (ز) تحسين الكفاءة (ح) تأثيرات أخرى.

\* تشمل جميع الكيانات الواردة في الوثيقة (ST/SGB/2002/11) ما عدا الأونكتاد، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - الموئل، ومفوضية شؤون اللاجئين، والأونروا.