

May 2008



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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
Agricultura
y la
Alimentación

المجلس

الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 17-18 نوفمبر/تشرين الثاني 2008

JIU/REP/2007/4: الهيكل العمري للموارد البشرية
في مؤسسات منظمة الأمم المتحدة

1- مرفق بهذا التقرير الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة تعليقات موجزة للمدير العام وتعليقات مشتركة أكثر استفاضة صادرة عن مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظمة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق (وثيقة الجمعية العامة للأمم المتحدة 1/A/628/Add.1). ونظراً إلى طبيعة موضوع البحث، فهو يعرض بوجه خاص على لجنة المالية.

طبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ.
ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها.
ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

JIU/REP/2007/4: الهيكل العمري للموارد البشرية

في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تعليقات المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة

2- لما كانت منظمة الأغذية والزراعة تؤيد بوجه عام تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق بشأن هذا التقرير (المعروف في الوثيقة المرفقة الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة A/62/628/Add.1)، ولتفادي التكرار، تقتصر تعليقات المدير العام على تقديم التوضيحات الضرورية من وجهة نظر منظمة الأغذية والزراعة (على سبيل المثال حينما لا تعبر تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين عن إجماع أو شبه إجماع في الآراء) أو تقديم معلومات أساسية إضافية. ويمكن أيضاً الإشارة إلى أن هذا التقرير قد تم استعراضه من قبل متخصصين في منظومة الأمم المتحدة الذين تجمعهم شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين.

3- ومن الجدير باللحظة أن منظمة الأغذية والزراعة واحدة من المنظمات المنخرطة في أنشطة جمع المعلومات والتقييم التي تشكل جوهر التوصيتين 1 و 2 في تقرير وحدة التفتيش وكذلك التوصيتين 5 و 6.

4- وبصورة أعم، يمكن التشديد على أن تقرير التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة الذي نظرت فيه الدورة الأخيرة للمؤتمر يولي اهتماماً خاصاً لتحسين سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك أبعاد إدارة الموارد البشرية الأكثر تحديداً التي يغطيها هذا التقرير الصادر عن وحدة التفتيش. ويجري حالياً تدابير متابعة التقييم الخارجي المستقل من قبل أعضاء المنظمة من خلال لجنة المؤتمر أنشئت لهذا الغرض.

الميكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

استفان بوستا

جبار بيرود

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠٠٧



الأمم المتحدة

الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظمة الأمم المتحدة

من إعداد

استفان بوستا

جبار بارود

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠٠٧



الأمم المتحدة، جنيف ٢٠٠٧

ملخص تنفيذي

الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2007/4

الغاية: إجراء تقدير للهيكل العمري للموظفين في كامل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتقدير الأبعاد الكلية لمتوسط شيخوخة الموظفين وتأثيرها على سياسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط تعاقب الموظفين، وآثاره المالية، مع التشديد بوجه خاص على الموظفين الفنيين.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية

- إن تقارير الموارد البشرية المقدمة على مدى السنوات القليلة الماضية إلى مجالس إدارات مؤسسات الأمم المتحدة لا تقدم إلا إحصاءات عامة عن التوزيع الجنسي والجغرافي للمظهر الجاني الديغرافي الأساسي للموظفين. فمعظم التقارير لا تلتقت بما فيه الكفاية للقضايا المتعلقة بالعمر، وهي تفتقر إلى التفاصيل التحليلية عن تداعيات الهيكل العمري القائم، ولا تسترعي انتباه الدول الأعضاء إلى احتمال تأثير الهيكل العمري. وكثيراً ما تقدم تلك التقارير إما لأغراض "الإعلام" وإما "الإحاطة"، ونادراً ما تتضمن مقتراحات للتصدي للقضايا المتعلقة بالعمر.
- ويتراوح العمر المتوسط للموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بين ٤٢,٦ سنة في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين و٤٨,٩ سنة في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، ومنظمة الطيران المدني الدولي. وفي الأمم المتحدة، التي هي أكبر عدد من الموظفين نجد أن متوسط العمر هو ٤٥,٩ سنة. وفي السنوات العشر الأخيرة كان المتوسط الكلي للأعمار للموظفين قد زاد زيادة معتدلة في عدة منظمات.
- ومتوسط العمر عند دخول الخدمة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مرتفع نسبياً. فهو يتراوح بين ٣٣,٣ سنة بالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين و٤٣,٦ سنة للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. بل إنه أعلى من ذلك بالنسبة للموظفين الفنيين. وهذا اتجاه راسخ يعزى إلى انخفاض عدد الوظائف الصغيرة في المنظومة. وكثيراً ما تكون الوظيفة في منظومة الأمم المتحدة هي الوظيفة العملية الثانية للمرشح بعد اكتساب قدر من الخبرة في الحكومات الوطنية أو القطاع الخاص.
- ويظل تعيين الشباب الفنيين والاحتفاظ بهم تحدياً في كل ربع المنظومة. فالمนาقة متزايدة في المنظمات الدولية الإقليمية والمنظمات غير الحكومية، التي تعرض مرتبات ومزايا مغربية للفنيين الشباب. ويظل التطور الوظيفي والآفاق البعيدة المدى للفنيين الشباب في منظومة الأمم المتحدة بحاجة إلى تعزيز.
- ويزيد عدد المتقاعدين في كل المنظومة بين موظفيها ذوي العقود لعام واحد أو أكثر، فهناك ٢٢,٧ في المائة من يتجاوزوا عمر ٥٥ سنة وسوف يصلون إلى سن التقاعد الإلزامي وهو ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة خلال السنوات الخمس إلى السنوات السبع القادمة. ومن التحديات المتعلقة بزيادة أعداد المتقاعدين مهمة تحديد الاستبدال، حيث يكون التخطيط التفاعلي لازماً.
- ويتنفيذ تخطيط تعاقب كأداة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات قليلة في الأمم المتحدة، وهو لا يزال في مهده أو في مرحلة مبكرة من نموه. ففي كثير من المنظمات لا توجد سياسات رسمية أو محددة أو معتمدة لتخطيط تعاقب. فيتم تخطيط تعاقب كجزء من إدارة الشواغر، وفي معظم الحالات لا يتجاوز شغل الشواغر.

فاللوائح الحالية المنظمة للتقاعد بحاجة إلى إعادة نظر لبيان ما إذا كان من المستصوب إدخال تغيير في السن الإلزامي للتقاعد وكذلك العمر المعتمد لإنهاء الخدمة. فالنظام الحالي يستند إلى الحالة الديمografية والاجتماعية السائدة منذ عقود. ولقد حدثت تغييرات ديمografية أثرت تأثيراً مباشراً على سوق العمل. فالزيادة في العمر المتوقع في سن الستين أطالت المرحلة المنتجة من الحياة المهنية. ولا يرجح أن يصل الموظفون في عمر ٦٠ أو ٦٢ سنة إلى حدود حياهم المهنية المنتجة والنافعة وبكفاءة، ويطلون نافعين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

والنظم الحالية المتعلقة بالحدود المالية لاستخدام التقاعدين ليست مفيدة للغاية، فينبعي النظر في خيارات مختلفة كزيادة السقف المالي السنوي أو تحديد عدد الشهور التي يمكن للتقاعدين أن يعملوها سنوياً بغض النظر عن مستوى رواتبهم.

وفيما يلي سرد لوصيات كي تنظر فيها الم هيئات التشريعية. كما يمكن الاطلاع على التوصيات الأخرى (الوصيات ٣ و ٤ و ٦ و ٨) المقترن أن ينظر فيها الرؤساء التنفيذيون، في النص الرئيسي للتقرير. وقد وضعت هذه التوصيات بمدفء إيجاد التوازن في الهيكل العمري، وإقرار الجمع بين صغار وكبار الموظفين الفيني الذي يمكن أن يوفر ما يلزم من القدرة والمعارف والدرأة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة لمنظمة الأمم المتحدة بطريقة تنسق بالكفاءة وفعالية التكاليف.

توصيات كي تنظر فيها الم هيئات التشريعية

ينبغي لكل هيئة تشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن (أ) تطلب إلى الرئيس التنفيذي أن يوفر معلومات مفصلة وتحليلية فيما يتعلق بالهيكل العمري وسائر المعلومات ذات الصلة كجزء من تقرير دوري عن إدارة الموارد البشرية؛ (ب) يحدد أهدافاً و目لumat يستخدمها في رصد التدابير التي تتخذها المنظمة المعنية للتصدي لاحتمالات تأثير شيخوخة الموظفين (الفقرات ١٦-١٩).

ينبغي لكل هيئة تشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تطلب إلى رئيسها التنفيذي أن يستعرض الهيكل الوظيفي لمؤسساته لإيجاد هيكل متوازن لرتب الموظفين. ولتجديد الهيكل الوظيفي ينبغي إنشاء عدد آخر من وظائف المبتدئين (المستويين ف - ٢ و ف - ٣) لاجتذاب الفيني الشباب. ولتحقيق ذلك ينبغي كفالة التعاون المناسب والتنسيق بين شعبي الموارد البشرية والمالية والشعب الموضوعية (الفقرات ٢٥-٢٨).

ينبغي لكل هيئة تشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تطلب من الإدارة التنفيذية (أ) أن تقدم تقارير منتظمة تبين التأثيرات بالتقاعد؛ (ب) أن تضع مؤشرات أداء للتبؤ باحتياجات الاستبدال، ومراقبة تنفيذها؛ (ج) أن تتخذ تدابير مناسبة لضمان نقل المعارف الصحيحة وحماية الذاكرة المؤسسية (الفقرات ٤-٣٧).

ينبغي أن تطلب الأمانة العامة أن يقوم الأمين العام بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، بإجراء استعراض، بالاشتراك مع مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، بشأن إمكانية تغيير العمر الإلزامي لإنهاء الخدمات بالنظر إلى عدد حالات التقاعد الوشيكة في منظومة الأمم المتحدة، مع المراقبة الواجبة للزيادة في العمر المتوقع في سن ٦٠ عاماً (الفقرات ٥٣-٥٩).

التحويات

الصفحة

iii	ملخص تنفيذي.....	الفصل
		الفقرات
١	١٠-١	أولاً - مقدمة
٣	٦٧-١١	ثانياً - النتائج والتوصيات.....
٤	١٩-١٦	ألف- الالتفاف المحدود إلى قضايا الموارد البشرية ذات الصلة بالعمر ...
٥	٢٤-٢٠	باء - متوسط أعمار الموظفين مرتفع نسبياً
٧	٣٠-٢٥	جيم- متوسط العمر عند الدخول في الخدمة مرتفع نسبياً
٩	٣٦-٣١	DAL - التحديات بقصد تعيين الفنيين الشباب واستبقاءهم
١١	٤٤-٣٧	هاء - زيادة عدد حالات التقاعد
١٣	٥٢-٤٥	واو - زيادة عدد حالات التقاعد تؤكد الحاجة إلى تحطيط العاقب
١٥	٥٩-٥٣	زاي - انخفاض سن التقاعد الإلزامي.....
١٧	٦٣-٦٠	حاء - التنظيمات والممارسات الصرامة المتعلقة بتوظيف التقاعدين.....
١٨	٦٧-٦٤	طاء - الآثار المالية المترتبة على زيادة عدد حالات تقاعد الموظفين.....
		المرفقات
٢٠	الأول - عدد الموظفين حسب الفئة والموقع التنظيمي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.....	
٢١	الثاني - توزيع الموظفين الفنيين حسب الرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤	
٢٢	الثالث- توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر في المقر وفي مكاتب دائمة أخرى في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤	
٢٣	الرابع - توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر والرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤	
٢٤	الخامس- متوسط عمر الموظفين ومتوسط العمر عند دخول الخدمة	
٢٥	السادس- عدد الموظفين التقاعدين وحالات التقاعد المتوقعة.....	
٢٦	السابع - نظرة عامة على الإجراءات التي يتبعها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة	

أولاً - مقدمة

- ١- إن شيخوخة السكان عموماً، بما في ذلك شيخوخة القوى العاملة، ظاهرة يتزايد حجمها على الصعيد العالمي. فالعالم يشهد تحسينات درامية في طول العمر وزيادة في العمر المتوقع عند الولادة وعند بلوغ عمر ٦٠ سنة. وفي النصف الثاني من القرن العشرين أضيف ٢٠ عاماً إلى متوسط الأعمار، ليصبح العمر الكلي المتوقع عند الولادة على الصعيد العالمي الآن هو ٦٦ عاماً. غير أن ثمة فروقاً بين البلدان. ففي أقل المناطق تقدماً يصل الرجال إلى عمر ٦٠ ويتوقعون الحياة لمدة ١٤ عاماً أخرى والنساء يتوقعن ٦٦ عاماً، بينما العمر المتوقع في المناطق المتقدمة في عمر ستين عاماً يزيد بمقدار ١٨ عاماً بالنسبة للرجال و ٢٢ عاماً للسيدات^(١). وأسفرت التطورات الديمغرافية عن تغييرات هامة في نسبة الدعم المحمول.
- ٢- وإلى جانب ظاهرة الشيخوخة تأثرت سوق العمل في كثير من أنحاء العالم بتقاعده "جيل انتعاش الرضع"، أي المولودون عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة. وعلى الصعيد الوطني، أصبحت للزيادة الكبيرة في طول العمر تداعيات أوسع على سوق العمل، التي تواجه تحدياً متزايداً في ضرورة استخدام جيل الشباب بطريقة مثلى وفعالة التكاليف، مع توافر حشد كبير من العمال أو المتقاعدين القابلين للعمل، الأصحاء والخنثيين وكبار السن.
- ٣- وترى وحدة التفتيش المشتركة، على أساس تقديرها الإدارية والدراسات الأخرى عن إدارة الموارد البشرية، أن هناك أسباباً وجيهة للاعتقاد بأن الهيكل العمري وشيخوخة الموارد البشرية آخذان في التأثير في منظومة الأمم المتحدة، وأن هذا قد يستحق اهتماماً خاصاً وتركيزها معيناً. ولذا أدرجت الوحدة تقريراً عن الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ضمن برنامج عملها لعام ٢٠٠٦^(٢).
- ٤- وقد أوضحت الدراسات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة أن متوسط عمر الموظف يرتفع نسبياً، وشيخوخة الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة تدل على أن عدداً كبيراً من الموظفين سيصلون إلى سن التقاعد قريباً. وتستحق هذه القضايا تزايد الاهتمام. فقد يزيد أي هيكل عمري معين مع ما يرتبط به من نسبة المتقاعدين/المتired خدمتهم، احتياجات الاستبدال ويولد زيادة أو نقصاناً في الأعباء المالية على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في المستقبل. وللتتصدي للزيادة في احتياجات الاستبدال والحفاظ على الذاكرة المؤسسية ومعالجة الخبرات السياسية والمهنية والبشرية والمعارف المرتبطة برأس المال البشري الحالي والخارج، يلزم اتخاذ تدابير خاصة للسياسات والتدريب على التقاعد والتعاقب والتعيينات. وتداعيات هذه الحالة الديمغرافية على المعاشات والتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وغير ذلك من تكاليف أخرى تتصل بما بعد التقاعد، أمور يتغير تحليلها والتتصدي لها.

- ٥- وتمثل أهداف هذا التقرير في إجراء تقدير للهيكل العمري للموظفين في كل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتقدير الأبعاد الكلية لشيخوخة الموظفين وتأثيرها على سياسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تحضير التعاقب. كذلك يستعرض التقرير السياسات والممارسات المتبعة الآن للتتصدي لهذه القضايا. وهو يحاول تقسيم أفضل الممارسات والمعارف العريضة السائدة في عدد محدود من الكيانات غير كيانات الأمم المتحدة، في مجال التتصدي للقضايا المتعلقة بالعمر.

(١) ST/SEA/SER.A/251 من إعداد شعبة السكان بإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، بالأمم المتحدة.

(٢) A/61/34

٦ - وفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية الداخلية بوحدة التفتيش المشتركة وإجراءات العمل الداخلية بها، شملت المنهجية المتبعة في هذا التقرير استعراضاً مكتبياً مفصلاً وجمع البيانات وإجراء المقابلات. فأجرى استعراض متعمق للتقارير والوثائق المتصلة بإدارة الموارد البشرية والمقدمة من أمانات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى مجالس إدارة كل منها، والقرارات والمقررات ذات الصلة، الصادرة عن مجالس الإدارة. وللتقليل إلى أدنى حد من الطلبات المباشرة المقدمة إلى المؤسسات ذاتها، استخلصت البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، بموافقتها، من قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين بمنظمة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، والصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. وأجرى المفتشون على أساس مبادئ توجيهية قياسية لإجراء المقابلات، مقابلات مع مديري الموارد البشرية وغيرهم من الموظفين في ١٦ منظمة مشتركة في نيويورك وجنيف وروما وفيينا وباريس وبرلين، إما شخصياً وإما عبر التداول بالفيديو.

٧ - وباستخدام آخر المعلومات المتاحة في قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين، الذي يتضمن بيانات على مستوى المنظومة عن الموظفين بعقود لمدة عام واحد أو أكثر في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، كانت الاتجاهات الرئيسية في الصورة الديمografية الابنائية والهيكل العمري لموظفي منظومة الأمم المتحدة قد حددت. أما بيانات الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، الذي يغطي نطاقاً من الموظفين (ذوي عقود العمل لأكثر من ستة أشهر) أوسع من قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين، فقد استخدمت أساساً لاختيار الاتجاهات الحديدة والإشهاد بموثوقيتها. ويجد المفتشون أن يؤكدوا أن تحليل الاتجاهات أظهر أن الموظفين المستخدمين بعقود نقل عن عام واحد لم يدرجوا. وأما عن الموظفين الفنيين بعقود وطنية والفنين المبدعين الذين يستخدمهم المنظمات فلم يدرجوا أيضاً في هذا الاستعراض. فالمقصود من هذا التقرير هو تحديد الاتجاهات الرئيسية وليس تحديد الإحصاءات أو تقديم أي إسقاطات من حيث الأعداد المحددة. ويرى المفتشون أن قاعدة بيانات المجلس والصندوق قاعدة شاملة وتكفي للعينات الإحصائية العريضة اللازمة للاستنتاجات العلمية وصياغة التوصيات. ولذا لم نطلب من المنظمات أي إحصاءات مفصلة.

٨ - وفي ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ أرسلت وحدة التفتيش المشتركة مشروع التقرير إلى المنظمات المشاركة لإحراز التصويبات الوقائية والتعليقات. وترد التعليقات المتلقاة، كلما كان ذلك مناسباً، في التقرير الحالي. وبناءً على طلب المنظمات المشاركة ناقشت شبكة الموارد البشرية بمجلس الرؤساء التنفيذيين في اجتماعها في الفترة من ١٤ إلى ١٦ آذار/مارس ٢٠٠٧ مشروع التقرير وأعربت عن رأيها بشأن التوصيات الرئيسية. ووفقاً للمادة ٢-١١ من النظام الأساسي للمجلس اكتمل مشروع التقرير هذا بعد التشاور بين المفتشين بغية اختبار استنتاجاته وتوصياته مقابل الحكمة الجماعية للوحدة.

٩ - ولتسهيل تداول التقرير وتنفيذ توصياته ورصد تلك العملية، يتضمن المرقق السابع جدولًا يبين ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراءات أو للعلم. ويحدد الجدول التوصيات ذات الصلة بكل منظمة مع بيان ما إذا كانت تحتاج إلى قرار من الهيئة التشريعية بالمنظمة أو مجلس إدارتها، أو ما إذا كانت التوصيات بت فيها الرئيس التنفيذي للمنظمة.

١٠ - ويجد المشرفون أن يعربوا عن تقديرهم لجميع من ساعدوهم في إعداد هذا التقرير، وخاصة من شاركوا في المقابلات وتبادلوا المعرفة والخبرات.

ثانياً - النتائج والوصيات

١١ - للهيكل العمري وشيخوخة الموظفين تأثير مباشر على كفاءة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عموماً. وهذا يؤثر فيما يؤثر على التعيينات واحتياجات التدريب، وإدارة المعرف وتحفيظ التعاقب ومزايا نهاية الخدمة والمسؤوليات المتراكمة. ويتعين أن يدار الهيكل بأسلوب تفاعلي ويراقب بفعالية. وفي هذا الصدد ينبغي الاسترشاد في جهود مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ليس بهدف مسبق هو وجود موظفين صغار سن أو كبار سن، بل بتأمين إيجاد قدرة فكرية ومهنية مثلى والحفظ علىها، بأساليب، من ضمنها إيجاد هيكل عمري متوازن. فالهيكل العمري المتوازن، في رأي المفتشين، يعني جمع المهنيين من الفئات العمرية الشابة والكبيرة القادرة على تقديم ما يلزم من خبرة ومعرفة ومقدرة لتنفيذ مختلف البرامج والأنشطة التي تتطلع بها المنظمة بطريقة تحقق الكفاءة وفعالية التكاليف.

١٢ - وينبغي أن يكون المدف الأسمى لسياسات ومارسات الموارد البشرية هو تأمين التدفق اللازم للشباب المهنيين الذين لديهم ميزة التعليم العصري والمعارف الحديثة، ويوانز هذا بعدد كافٍ من الموظفين المحنكين ذوي المعرف المتعمقة بمؤسسات المنظومة. ولتحقيق تلك الغاية يتعين اتخاذ تدابير لإنشاء المزيد من الوظائف للمبتدئين، وتطبيق لوائح مرنة بشأن التقاعد والاحتفاظ بالفنين ذوي الخبرة من الفئات العمرية الكبيرة. وقد تبدو نتائج تلك التدابير متعارضة، لكنها ليست حصرية بشكل متبادل. فالتعديلات في طرق الطيف لازمة لتحقيق هيكل عمري متوازن. وفي هذا الصدد يلزم اتخاذ إجراءات وتدابير تستهدف الموارد البشرية، في كل مرحلة من مراحل الحياة العملية للموظفين، بما في ذلك مرحلتي التعيينات الجديدة والتقاعد.

١٣ - والصورة الجانبية الديمغرافية للموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أظهرت، إلى جانب بعض الخصائص العامة فروقاً هامة بين المنظمات. وتعزى هذه الفروق جزئياً إلى ولاية وдинاميات أنشطة المنظمة، وفي بعض الحالات إلى تاريخها الإداري والمالي. وعلى سبيل المثال، فمتوسط أعمار الموظفين في برنامج الأغذية العالمي، وهي منظمة عملها ميداني، يختلف عن أي منظمة يستند عملها بصورة طاغية إلى المقر، ولها دور تنظيمي رقابي يحدد القواعد، كالمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. وبالمثل، فأي منظمة كمفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، تضطر إلى زيادة أنشطتها وبالتالي زيادة حجم موظفيها إبان أزمات البلقان يكون لها هيكل عمري ملحوظ، حيث يتغنى على العقود الطويلة الأجل مع قسم كبير من الموظفين.

١٤ - وتنطلب طبيعة المنظمات، بتفاوت نسبها من العمليات الميدانية وأنشطتها التنظيمية أو تحديدها للقواعد أو استشارتها، موظفين فنيين ذوي مجالات مختلفة من الدراسة والمهارات والخبرة. كما أن هذه المتطلبات تؤثر على الهيكل العمري في المنظمة. والأمر أيسر بالنسبة للمنظمات الكبيرة ذات النطاق الواسع من الأنشطة للتأثير في إيجاد هيكل عمري متوازن وإدارته، في حين أن الأمر أصعب بالنسبة للمنظمات الأصغر، التي بها عدد ثابت من الموظفين للقيام بذلك. ولا يمكن تحديد معيار واحد أو موحد لبلوغ الهيكل العمري المستهدف. فيتعين النظر إلى الهيكل العمري لأي منظمة في إطار الولاية المحددة والأهداف المطلوب بلوغها في كل منظمة في وقت معين.

١٥ - وجدير باللحظة أن سياسات ومارسات الموارد البشرية السائدة تؤدي دوراً هاماً أيضاً في تحديد الهيكل العمري للموظفين. فمع التسلیم بالحدود المستهدفة من سياسات الموارد البشرية للتأثير بسرعة في الهيكل العمري، فإنما يمكن أن تؤدي دوراً هاماً على المدى الطويل من خلال التخطيط الملائم للموارد البشرية واستدامة الجهد.

الف - الالتفات المحدود إلى قضايا الموارد البشرية ذات الصلة بالعمر

١٦ - تدرج المعلومات المفصلة عن قضايا الموارد البشرية وما يتصل بها، بشكل منتظم في جداول أعمال مجالس إدارات مؤسسات منظمة الأمم المتحدة. فتلتقي الجمعية العامة و المجالس إدارة معظم الوكالات المتخصصة تقارير دورية عن تركيبة الموظفين في منظمتها. وفي منظمات كالأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، تحدد ولاية تقديم هذه التقارير إما سنوياً وإما كل سنتين، من مجالس الإدارة، وتناقش غالباً ضمن بنود جدول الأعمال الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتقدم الأمانة العامة للأمم المتحدة التقرير الأكثر تفصيلاً وشمولًا. كذلك تقدم منظمات مثل الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة (الفاو) واليونسكو ومنظمة الصحة العالمية وبرنامج الأغذية العالمي معلومات شاملة، كل إلى مجلس إدارتها. وفي عدة منظمات يرافق مديرها الموارد البشرية تركيبة الموظفين وما يتعلق بها من مسائل، ولا يقدمون تقارير دورية إلا إلى الرئيس التنفيذي وليس إلى مجلس الإدارة. والسبب الرئيسي في ذلك هو نقص المبادرات والاهتمام من مجالس الإدارة، ببواطن إما من نقص الممارسات المتبعة وإما من جداول أعمالها المثقلة بالأعباء.

١٧ - وفي العادة، توفر التقارير المقدمة إلى مجالس الإدارة إحصاءات تتعلق بالتوزيع الجنسي والجغرافي والصورة الديمografية العريضة للموظفين على أساس مقارن على مدى السنوات القليلة الماضية. كذلك تتضمن التقارير، إلى مدى أقل، معلومات تتعلق بالتعيينات وانتهاء الخدمة وإسقاطات التقاعد. ويلاحظ المفتشون أن هذه التقارير لا تهتم اهتماماً كافياً بالمسائل المتعلقة بالعمر أو بنقص التفاصيل التحليلية عن احتمال تداعيات الهيكل العمري القائم، ولا تسترعي انتباه الدول الأعضاء إلى احتمالات تأثير الهيكل العمري على سياسات الموارد البشرية بالمنظمة. وكثيراً ما تقدم هذه التقارير إلى مجالس الإدارة إما لأغراض "العلم" وإما "للإحاطة بها"، ويندر أن تقدم مقترendas أو تدابير أو إجراءات للتصدي للمسائل المتعلقة بالعمر.

١٨ - ويرى المفتشون أنه ينبغي للإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات في المنظمات المعنية أن تكون حساسة لآثار شيخوخة القوى العاملة، وأن تعتمد تدابير لرصد الهيكل العمري بشكل تفاعلي. وينبغي أن تدخل هذه التدابير في استراتيجيةها لسلموارد البشرية وخطط عملها في مجال الموارد البشرية. ويود المفتشون أن يوضحوا أن التقدم المحرز في تحسين توازن الجنسين والتوازن الجغرافي للموظفين في كل منظمة الأمم المتحدة، إنما يعزى إلى إشراف الدول الأعضاء الذي أسفر عن تحديد الأهداف ووضع المعلمات والمراقبة الوثيقة للسير في طريق تحقيق هذه الأهداف. ويرى المفتشون أنه يمكن إيجاد هيكل عمري متوازن باتباع نهج مماثل.

١٩ - ولفعالية رصد المسائل المتعلقة بالعمر، ينبغي أن يكون لدى المنظمات نظام شامل للمعلومات عن الموارد البشرية. ففي الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية والفاو ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) تبذل الجهود لتعزيز وتحسين نظم المعلومات عن الموارد البشرية بغية تيسير رصد وتحليل الصورة الديمografية. فينبغي أن تعزز المنظمات جميعها قواعد بياناتها للرصد الفعلى لقضايا الموارد البشرية. وعلى صعيد منظمة الأمم المتحدة، هناك قاعدة بيانات عاملة يمكن أن توفر أهم البيانات لتحقيق ذلك الغرض. وتتوفر قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين معلومات على مستوى المنظمة عن كثير من جوانب الصورة الجانبيّة لموظفي منظمة الأمم المتحدة، مثل الفئة والدرجة والرتبة ونوع الجنس والجنسية والعمر ومدة الخدمة ومقر العمل. ويشمل التقرير المستمد من قاعدة البيانات هذه، مقارنات وتحليل

اتجاهات ونسب الجنسين والصورة العمرية ونسبة الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة. وتستخدم لجنة الخدمة المدنية الدولية وشبكة الموارد البشرية بمجلس الرؤساء التنفيذيين قاعدة البيانات هذه على نطاق واسع لشئ المعلومات والمقارنات الإحصائية. ويرى المفتشون أن تفزيذ التوصية التالية سوف يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد البشرية والإشراف الفعال من الدول الأعضاء عليها.

التصنيفية ١

يبغي للهيئة التشريعية في كل مؤسسة من منظمات الأمم المتحدة (أ) أن تطلب من رئيسها التنفيذي تقديم معلومات تفصيلية وتحليلية عن هيكلها العمري وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة كجزء من تقريرها الدوري عن إدارة الموارد البشرية؛ (ب) وأن تحدد أهدافاً وترسم معلومات وتستخدمها في رصد التدابير التي تستخدمها المنظمة للتصدي للآثار المحتملة لشيخوخة موظفيها.

باء - متوسط أعمار الموظفين مرتفع نسبياً

٤٢٠ - يتراوح متوسط أعمار الموظفين في مؤسسات منظمة الأمم المتحدة، كما يتبيّن من المرفق الخامس، بين ٤٨,٩ عاماً في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين و٤٥,٩ عاماً في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ومنظمة الطيران المدني الدولي. وفي الأمم المتحدة التي بها أكثر الموظفين فإن المتوسط هو ٤٥,٩ عاماً. وفي السنوات العشر الماضية كان المتوسط الكلي للأعمار الموظفين قد زاد زيادة معتدلة في عدة منظمات بينما هبط قليلاً في منظمات غيرها. ومتوسط عمر الموظفين في الفئة الفنية أعلى منه في فئة الخدمات العامة، لكن الفارق ليس كبيراً جداً، فهو يتراوح بين عام وأربعة أعوام بين المنظمات المعنية. ويميل موظفو الخدمات العامة إلى أن يبدأوا عملهم في المنظمات أصغر عمراً ويخدموا فترة أطول، من موظفي الفئة الفنية.

٤٦٢ - ومتوسط عمر الموظف في الفئة الفنية في الأمم المتحدة التي بها أكبر عدد من الموظفين الفنيين هو ٤٦,٢ عاماً. ومتوسط العمر لموظفي الفئة الفنية في صندوق الأمم المتحدة للسكان والفاو والمنظمة البحرية الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات واليونسكو واليونيدو ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية والوكالة الدولية للطاقة الذرية، أعلى من ذلك. وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للفطولة (اليونيسيف) والاتحاد البريدي العالمي وبرنامج الأغذية العالمي، كان المتوسط أقل من ذلك. ولدى المنظمات ذات الأنشطة التشغيلية الدينامية والتي لديها شبكة كثيفة من المكاتب، يكون مستوى الموظفين الفنيين أكثر شباباً؛ بينما المنظمات ذات التوجه الفني العالي و/أو الأنشطة التنظيمية أو المعيارية يكون موظفوها الفنيين أكبر عمراً. وفي المنظمات التي بها أنشطة تعاون استشاري أو فني مثل الفاو ومنظمة العمل الدولية فإن المتوسط يكون أعلى.

٤٢٢ - وبالنظر إلى الطابع الفريد لمؤسسات منظمة الأمم المتحدة، يسلم المفتشون بأنه قد يكون من الصعب إرساء أي معايير موضوعية، أو مقارنات ببيانات غير تابعة للأمم المتحدة لتحديد ما إذا كان أي متوسط لأعمار الموظفين بعينه مرتفعاً. ومع هذا فالمقارنات بين منظمات دولية أخرى وخدمات مدنية وطنية وبالقطاع الخاص حيث تكون المعلومات متاحة على الفور وقابلة للمقارنة، يمكن أن توفر مراجع واسعة تقارن بها حالة مؤسسات منظمة الأمم المتحدة. ويلاحظ

المفتشون أن متوسط أعمار الموظفين في المفوضية الأوروبية هو ٤٤ عاماً^(٣)، وفي منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ٤٥ عاماً^(٤). فلديهما موظفون أصغر عمراً بقليل عن موظفي منظمة الأمم المتحدة، بينما سن التقاعد الإلزامي هو ٦٥ عاماً. وبالمثل فقد أشار استقصاء تمثيلي شمل المؤسسات الحكومية الأوروبية إلى أن متوسط العمر في الحكومات الوطنية أصغر منه في منظمة الأمم المتحدة بما يقارب أربع سنوات^(٥). وتشير دراسات مختلفة في القطاع الخاص وفي منشورات سوق العمل إلى أن متوسط العمر في القطاع الخاص يقل كثيراً عنه في القطاع العام، ويعزى هذا إلى سياسة متعمدة لتجديد الشباب تتبعها إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص. وعلى سبيل المثال فمتوسط أعمار الموظفين في شركة إريكسون في السويد هو ٤١ عاماً، وفي المقر الدولي لشركة نسلة في سويسرا هو ٤١,٦ عاماً^(٦). ويشدد المفتشون على أن هذه البيانات ينبغي أن تؤخذ على أنها دليلية فحسب وليس بالضرورة ممثلة للقطاع الخاص ككل.

٢٣ - ومتوسط أعمار الموظفين المرتفع نسبياً في منظمة الأمم المتحدة يعزى أساساً إلى انخفاض نسبة الموظفين من فئة الأعمار الصغيرة وارتفاع نسبة الموظفين من فئة ٥٠ عاماً فأكثر. وكما يتضح من المرفق الثالث، ففي ١٧ من بين ٢١ منظمة مشتركة في وحدة التفتيش المشتركة، تصل أعمار ٤٠ في المائة على الأقل من الموظفين الفنين إلى ٥٠ عاماً أو أكثر؛ وفي ١٦ من بين ٢١ منظمة تزيد أعمار ٢٠ في المائة على الأقل عن ٥٥ عاماً. وبينما تزيد أعمار ٢٢,٥ في المائة من الموظفين الفنين في كامل منظمة الأمم المتحدة عن ٥٥ عاماً، تقل أعمار ١٢,٥ في المائة فقط عن ٣٥ عاماً. وبينما يقترب الميكل العمري في الأمانة العامة للأمم المتحدة من المتوسط في المنظمة، نجد الفروق بين الوكالات المتخصصة كبيرة: فمنظمة الصحة العالمية ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية واليونيدو والوكالة الدولية للطاقة الذرية والمنظمة البحرية الدولية ومنظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة والمنظمة العالمية للملكية الفكرية بما أصغر فئة من الموظفين دون عمر ٣٥ عاماً. وفي الوقت نفسه وباستثناء منظمة الصحة العالمية تصل أعمار ٥٠ في المائة أو أكثر من الموظفين في هذه المنظمات إلى ٥٠ عاماً أو أكثر. وهذه النسبة هي الأعلى في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (٧٧,٤ في المائة) ومنظمة الطيران المدني الدولي (٦٣,٢ في المائة) ومنظمة السياحة العالمية (٦٣,١ في المائة). ثم إنه في حالتي منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية يرتفع عدد الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٥ عاماً، بشكل استثنائي (٤١,١ في المائة و٥٦,٦ في المائة).

٢٤ - وعلى أساس هذه المقارنات يرى المفتشون أن متوسط أعمار الموظفين الفنين في مؤسسات الأمم المتحدة مرتفع، وأن الميكل العمري للموظفين غير متوازن. وخلال المقابلات لاحظ المفتشون تزايد الوعي بين فرق إدارة الموارد البشرية بشيوخوخة الموارد البشرية، وبالنهاية إلى تحديد شباب الصورة الجانبي للموظفين. وقد أبلغ المفتشون بالتعليمات من بعض الرؤساء التنفيذيين لمواجهة القضايا المتعلقة بالعمر. وفي الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية أدرجت مسألة تحديد شباب الموظفين ضمن الاستراتيجيات وخطط العمل المتصلة بالموارد البشرية. وينبغي أن تزيد منظمة الأمم المتحدة جهودها لاجتذاب الفنين الشباب ذوي المؤهلات العالمية من كل المصادر الممكنة.

.Comref 07/ 2006 - Statistical bulletin of Commission staff at <http://ec.europa.eu> (٣)

.GOV/PGC/HRM (2004) 3/ FINAL - OECD Staff Profile Statistics (٤)

دراسة كلية الإدارة بجامعة كرافيلد. (٥)

بيانات واردة خلال المقابلات الشخصية. (٦)

جيم - متوسط العمر عند الدخول في الخدمة مرتفع نسبياً

٢٥ - متوسط العمر عند الدخول في الخدمة لجميع موظفي منظمة الأمم المتحدة، كما يظهر في المرفق الخامس مرتفع. فهو يتراوح بين ٣٣,٣ عاماً بالنسبة لمفوضية الأمم المتحدة السامية لشئون اللاجئين و ٤٣,٦ للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. بل إن متوسط العمر عند الدخول في الخدمة للموظفين الفنيين هو ٣٥ عاماً في الأمم المتحدة و ٣٨ عاماً في اليونسكو و ٤٣,٥ عاماً في منظمة الأغذية والزراعة و ٤٤ في منظمة الصحة العالمية و ٤٤ في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية و ٤٥ في الاتحاد البريدي العالمي و ٤٠,٨ في الوكالة الدولية للطاقة الذرية. ويرجح أن يكون هذا هو الاتجاه الدائم، إذ إن عدد الشباب الفنيين الذين يلتحقون بمنظمة الأمم المتحدة يظل ثابتاً. ونسبة الموظفين دون سن ٣٥ عاماً في منظمة الأمم المتحدة ثابتة عند نحو ١٢ في المائة. كذلك فالعمل في منظمة الأمم المتحدة يكون غالباً هو فرصة العمل الثانية لكثير من الموظفين الذين يلتحقون بها بعد خدمتهم في حكوماتهم الوطنية أو في غيرها. وثمة عامل آخر يؤثر في ارتفاع متوسط العمر عند الدخول في الخدمة في بعض المنظمات، ذلك هو الحاجة إلى تعيين خبراء لهم سنوات طويلة من الخبرة.

٢٦ - والقضية الرئيسية فيما يتعلق بارتفاع متوسط العمر عند الدخول في الخدمة تتصل بالانخفاض عدد وظائف المبتدئين المتاح لتعيين شباب الفنيين. ففي سائر منظمة الأمم المتحدة يأتي متوسط توزع درجات الوظائف الفنية على النحو التالي: ف-١ بنسبة ١ في المائة وف-٢ بنسبة ١٢ في المائة وف-٣ بنسبة ٢٤ في المائة وف-٤ بنسبة ٢٩ في المائة وف-٥ بنسبة ٢٢ في المائة. وعدد الوظائف في الدرجة ف-٤ في كل المنظمة أعلى من عدد الوظائف في الدرجة ف-٣؛ وفي صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة العمل الدولية ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والمنظمة البحرية الدولية والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية واليونيدو وظائف من الدرجة ف-٥ أكثر من وظائف الدرجة ف-٤. وهرم الدرجات في الوظائف الفنية تغلي في القمة وليس بالشكل "الهرمي". وهذا النمط في توزع الدرجات ثابت في المنظمات جميعها.

٢٧ - وتسهم عوامل كثيرة في هيكل الدرجات الخاص بأي منظمة. فمن العوامل الرئيسية ولاية ونوع النشاط الذي تؤديه المنظمة. فلا يمكن إلا تعيين أفضل الخبراء المعترف بها دولياً التي تلزم بعض المنظمات من خلال الشروط الجاذبة المرتبطة بأعلى الدرجات. كذلك تواجه بعض مؤسسات الأمم المتحدة، كالوكالة الدولية للطاقة الذرية ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الطيران المدني الدولي، تزايد المنافسة في اجتذابها للدراءة الفنية المطلوبة من المنظمات الدولية الأخرى ومن القطاع الخاص. ورغم هذه العوامل يرى المفتشون أن التحليل الدقيق لهيكل الدرجات الحالي وإمكانية إعادة هيكلة وإعادة تصنيف جزء من الوظائف الفنية الرئيسية إلى مستوى الوظائف الأصغر أمر يحتاج إلى تمحيق. ويلاحظ المفتشون مبادرات مشجعة في بعض المنظمات في هذا الصدد ولكن استعراض هيكل الدرجات الحالي بمزيد من المنهجية ينبغي أن يتم في منظمة الأمم المتحدة برمتها.

٢٨ - وما يشجع المفتشين في هذا المجال تنامي الوعي بين المنظمات بضرورة تعيين فنيين أكثر شباباً. وثمة جهود تبذل في منظمات مثل اليونيدو واليونسكو ومنظمة الصحة العالمية لإعادة تصنيف الوظائف الشاغرة عالية المستوى إلى وظائف أقل منها. فمنظمة العمل الدولية قامت في إطار استراتيجيةيتها للموارد البشرية للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦ بإعادة تصنيف ثلث الوظائف من الدرجة ف-٥ التي يتوقع أن تخلو إلى وظائف أصغر منها. وواضح أن هذه الجهود تحتاج إلى اتباع نهج طويل الأمد وإلى مستوى معين من التنقلات وإلى تخطيط تفاعلي للموارد البشرية والتطور الوظيفي. ويشجع المفتشون على اتباع المنظمات الأخرى لنهج مماثل.

٢٩ - وتعد شروط القبول للوظائف الصغيرة في الدرجات من ف-١ إلى ف-٣ عاماً مقيداً أمام تدفق شباب الفنانين. وهناك تشديد مفرط في كثير من الإعلانات عن الشواغر من الوظائف الصغيرة، على سنوات الخبرة المطلوبة. وتحدد المبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية سنوات الخبرة المطلوبة لمختلف درجات التعيين في الفئة الفنية وما فوقها، وهذه المبادئ التوجيهية التي لا تفسر بطريقة واحدة في كل المنظومة تشدد على الخبرة المطلوبة كمعيار للاحتيار للوظائف الصغيرة، ويقل تشديدها على المؤهلات التعليمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء، الأمر الذي يحد من قبول شباب الفنانين محدودي الخبرة. ويتربى على هذا أن عدداً قليلاً من شباب الفنانين هو الذي يشغل الوظائف الصغيرة. وكما يتضح من المرفق الرابع فأعمر ١٩ في المائة فقط دون ٣٠ عاماً في الدرجتين ف-١ وف-٢ ونسبة ٤٢ في المائة أخرى بين ٣٠ و ٣٥ عاماً. وبالمثل ففي المستوى ف-٣ نجد ١٦ في المائة فقط دون ٣٥ عاماً و ٢٤ في المائة بين ٣٥ و ٤٠ عاماً. وبينما يسلم المفتشون باحتمال أن تكون بعض سنوات من الخبرة ضرورية لوظائف المستوى المبتدئ في بعض المكاتب الميدانية فإنهم يعتقدون اعتقاداً حازماً أن الخبرة، كقاعدة عامة، ينبغي ألا تعطى أهمية بلا مبرر في وظائف المستوى المبتدئ.

٣٠ - ولتعزيز تجديد شباب الموظفين تدعوا الحاجة إلى تنفيح شروط القبول لوظائف المستوى المبتدئ حيث يزداد التشديد على المؤهلات العلمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء. واستخدام الأدوات الحديثة لتقدير كفاءات وإمكانات أداء الشباب المقدمين يمكن أن يوفر ضمانات جودة التعيينات أفضل من الاعتماد حالياً على سنوات الخبرة المكتسبة. وفي هذا الصدد، يعد إنشاء مركز متخصص للتعيينات وشؤون الموظفين في مكتب إدارة الموارد البشرية في الأمم المتحدة، كجزء من إطار إصلاح إدارة الموارد البشرية الذي وضعه الأمين العام^(٧)، تدبرأً مبشرأً بالخير في سبيل تعزيز تدفق شباب الفنانين إلى المنظومة. ويقصد بتنفيذ التوصيتين التاليتين تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

٢ التوصية

ينبغي أن تطلب الهيئة التشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من رئيسها التنفيذي أن يعيد النظر في هيكل الموظفين في مؤسسته بغية إقامة التوازن في هيكل درجات الموظفين. ولتجديد شباب الهيكل الوظيفي ينبغي إنشاء المزيد من وظائف المبتدئين (في المستويين ف-٢ وف-٣) لاجتذاب شباب الفنانين. ولتحقيق ذلك ينبغي تأكيد التعاون والتنسيق اللازمين بين شعبي الموارد البشرية/المالية والشعب الموضوعية.

٣ التوصية

ينبغي أن يعيد الرؤساء التنفيذيون في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة النظر، بالتشاور مع لجنة الخدمة المدنية الدولية وشبكة الموارد البشرية بمجلس الرؤساء التنفيذيين، في معايير شروط القبول في الوظائف من المستوى ف-٣ والأقل منه، فهي التي يزيد فيها التركيز على المؤهلات التعليمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء.

دال - التحديات بقصد تعيين الفنانين الشباب واستبقائهم

٣١ - تُحتاج منظمة الأمم المتحدة إلى دينامية الجيل الأصغر وروحه الخلاقة والابتكارية، الذي تتوفر له مزايا التعليم العصري والمعرفة الحديثة والدراءة التكنولوجية. وبإضافة خبرة وحكمة الجيل الأكبر سناً، تصبح معرفة وдинامية الجيل الأصغر أصلاً لمنظومة الأمم المتحدة تستخدمه في التصدي للتحديات التي تواجه العالم. وما فتئت الامتحانات التنافسية الوطنية وبرامج الموظفين الفنيين المبتدئين وبرامج التدريب الداخلي وبرامج الموظفين الفنيين المعينين على المستوى الوطني والعمليات الميدانية، بما في ذلك حفظ السلام، تشكل قنوات جيدة لاجتذاب الفنيين الشباب إلى منظمة الأمم المتحدة. ويُزيد اعتماد منظمات من قبل الأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) واليونيسيف واليونسكو على هذه المصادر لتوظيف الفنيين الشباب. ويعتقد المفتشون بأنه ينبغي استعراض القيود الإدارية القائمة حالياً في بعض المنظمات المتعلقة بتوظيف الفنيين من هذه القنوات على الفور. وينبغي أن تكون الأنظمة أكثر مرونة لكي يتسم تحويل هذه المصادر إلى وسائل فعالة لتوظيف الفنيين الشباب. وإضافة إلى ذلك يقترح المفتشون إيفاد حملات تعين خاصة إلى معاهد التعليم العالي والبحوث والمعاهد الأكادémية في أرجاء العالم لاجتذاب الفنيين الشباب.

- وفي البيئة التنافسية الموجودة في الوقت الحاضر، ينبغي أن تحاول الأمم المتحدة ليس فحسب احتذاب الفنانين الشباب، بل أن تظل أيضاً بيئه حذابة لكي يستقر بعضهم في وظائف طويلة الأجل. وتوجد منافسة آخذة في الزيادة من منظمات أخرى دولية وإقليمية ومنظومات غير حكومية والقطاع الخاص تقدم مجموعة من الامتيازات الجذابة والمرنة للفنيين الشباب. وفضلاً عن ذلك، هناك تغير واضح في نظرية الفنانين الشباب بشأن الاستحقاقات التي تجعل مكان العمل مكاناً جيداً وجذاباً. وإضافة إلى الاستحقاقات التقليدية التي تقدمها الخدمة العامة، مثل الأمان الوظيفي والترقية على أساس الأكاديمية والاستحقاقات التنافسية والمعاشات التقاعدية ثمة استحقاقات جديدة تكتسب أهمية. فالقدرة التنافسية والتحدي وتعزيز المهارات التقنية والآفاق الوظيفية التي يمكن التنبؤ بها، والتنقل، والتوظيف لفترات أقصر بأجر أفضل أصبحت أيضاً أموراً حذابة للفنيين الشباب. ويتعين أن تدرك منظومة الأمم المتحدة ذلك عند صياغة برامج التطوير الوظيفي.

- ولا تزال مسألة التطوير الوظيفي والاحتمالات في الأجل الطويل للموظفين تشكل تحدياً لمديري الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة. ولقد كشفت دراسة استقصائية أعدت مؤخراً عنوانها "صورة موظفي الأمم المتحدة"، نشرت في عام ٢٠٠٥، عن أكثر جانب مُبْطِل للهمم في العمل في الأمم المتحدة وهو انعدام آفاق الحياة الوظيفية والترقيات^(٨). ويعتقد المفتشون بأن المنظومة بحاجة إلى أن تستهل تعزيز برامج التطوير الوظيفي، وتعزيز أنشطة تدريب وتطوير الموظفين، لكي تصبح المنظومة تنافسية في سوق العمل ولكي تبني القدرة الفنية المطلوبة للموظفين وتحافظ عليها.

- ٣٤ وفي السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بالتطوير الوظيفي فيسائر أنحاء منظومة الأمم المتحدة. وفي الأمم المتحدة، يُعد التطوير والدعم الوظيفي عنصراً هاماً في برنامج إصلاح الموارد البشرية الذي أعده الأمين العام واقتصر في التقرير المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي". ويتوخى التقرير زيادة الموارد من أجل التطوير والدعم الوظيفي، والتنمية المتتظمة لقدرات موظفي الفئة الفنية في رتب بداية التعيين ووضع نماذج وظيفية معززة

مسالك وظيفية ونقطاً للانتقال فيما بينها^(٩). وثمة أمثلة جيدة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وهي، برنامج تنمية القيادات الإدارية وبرنامج إدارة المواهب اللذين ينفذهما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الفنانين الشباب الذي تنفذه اليونيسيف، ووضع أيضاً برامجاً شاملة للتطوير الوظيفي في اليونسكو ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية.

٣٥ - وفيما يتعلق بالتدريب، تبذل منظومة الأمم المتحدة جهوداً كبيرة واستثمرت موارد مالية لتعزيز تنمية مهارات الموظفين وتدريبهم. وأوصى مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعنى بالتنسيق بتحصيص نسبة ١ في المائة على الأقل من تكاليف الموظفين لتنمية مهارات الموظفين وهذه نسبة لا يأس بها لكنها غير كافية فيما يتعلق بالمارسات التي اتبعتها منظومة الأمم المتحدة سابقاً. لاحظ المفتشون، استناداً إلى المناقشات التي أجريت مع بعض شركات القطاع الخاص، أن نسبة تتراوح من ٢ إلى ٤ في المائة من تكاليف الموظفين و ٥ في المائة من وقت العمل تمثلاً استثماراً معقولاً لتدريب الموظفين وتطويرهم. وفي الأمم المتحدة، زادت ميزانية فترة الستين للتدريب من ٤ ملايين من دولارات الولايات المتحدة إلى ١٩ مليوناً من دولارات الولايات المتحدة في السنوات العشر الأخيرة. وزادت اليونسكو مؤخراً ميزانيتها للتدريب زيادة كبيرة حيث بلغت ٦ ملايين من دولارات الولايات المتحدة، أي ما يعادل نسبة ١,٧ في المائة من تكاليف موظفيها. واتخذت خطوات مماثلة في منظمة الصحة العالمية بنسبة ٢ في المائة، وفي منظمة العمل الدولية بنسبة تزيد عن ٢ في المائة، من تكاليف الموظفين خصصت في الميزانية للتدريب. وفي منظمات أخرى بنسبة ١ في المائة من تكاليف الموظفين. ويرجع المفتشون بهذه الجهود ويعزّزون على ضرورة مواصتها، بما في ذلك إيلاء اهتمام خاص بالتدريب التمهيدي للفنانين الشباب وتوجيههم وتدريبهم.

٣٦ - وتشكل المسائل المتصلة بالأسرة عامل آخر يؤثر سلباً على الاحتفاظ بالفنانين الشباب. وفي بعض مقار العمل الرئيسية توجد قيود على توظيف أزواج/زوجات موظفي الأمم المتحدة. وفضلاً عن ذلك، فإن معظم البعثات الميدانية هي مقار عمل لا يسمح فيها للموظفين باصطحاب أسرهم لأسباب شتى. وتوثر هذه العوامل في أوقات معينة على كل موظف وتصبح مشكلة لهم بصفة خاصة فيما يتعلق بالانتقال الفنانين الشباب وتطويرهم الوظيفي. ويقصد بتنفيذ التوصية التالية تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

التصصية ٤

ينبغي للرؤساء التنفيذيين في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن (أ) يتخذوا تدابير خاصة لضمان تدفق الفنانين الشباب من خلال إيفاد حالات تعين خاصة؛ (ب) ويعززوا احتمالات التطوير الوظيفي للفنانين الشباب وذلك بتعزيز التدريب والتطوير الوظيفي؛ (ج) ويخصصوا موارد كافية لأنشطة تدريب وتطوير الموظفين؛ (د) ويعالجو بصورة ملائمة المسائل المتصلة بعمل/حياة الموظفين مع إيلاء الاهتمام بصفة خاصة بالمسائل المتصلة بأسر الفنانين الشباب.

هاء - زيادة عدد حالات التقاعد

٣٧ - في الهيكل العمري الحالي لمنظمة الأمم المتحدة، تغلب فئة الموظفين البالغين من العمر ٥٠ سنة فأكثر. ومن هذه الفئة مجموعة كبيرة من الموظفين البالغين من العمر أكثر من ٥٥ سنة. ونسبة ٢٢,٧ من موظفي منظمة الأمم المتحدة يعملون بعقود لمدة سنة أو أكثر تجاوزت أعمارهم ٥٥ سنة، وسيبلغون سن التقاعد الإلزامي وهو ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة خلال السنوات الخمس إلى السنوات السبع القادمة. وفي ١٦ من ٢١ منظمة مشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، يوجد على الأقل نسبة ٢٠ في المائة من الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم ٥٥ سنة. وهناك عدد قليل فقط من المنظمات التي يبلغ فيها عدد الموظفين من هذه الفئة العمرية أقل من نسبة ٢٠ في المائة من الموظفين وهي: المنظمة العالمية للملكية الفكرية (١٧ في المائة) ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٥ في المائة)، مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (١٣ في المائة) وبرنامج الأغذية العالمي (١١ في المائة). وفي بعض المنظمات ترتفع هذه النسبة بصفة خاصة من الموظفين من هذه الفئة العمرية: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (٥٢ في المائة)، منظمة الطيران المدني الدولي (٤١ في المائة)، اليونيدو (٣٣ في المائة)، والمنظمة البحرية الدولية (٣٣ في المائة)، ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، وكلاهما بنسبة زهاء ٣٠ في المائة (المرفق الثالث). ويتبعاً لهذا الهيكل العمري بعدد كبير من حالات التقاعد المتوقعة في المستقبل القريب.

٣٨ - وعدد الموظفين المعينين على أساس عادي بعد سن ٦٢ ضئيل. وفضلاً عن ذلك، وبالرغم من أن سن التقاعد الإلزامي هي ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة، يبلغ متوسط العمر عند التقاعد ٤٥,٩ سنة في فئة الخدمات العامة و٦٠,٨ سنة لسلموظفين الفنيين، لأن موظفين كثيرين يختارون صفقات التقاعد المبكر بعد سن ٥٥ سنة. وسوف يتأثر عدد حالات التقاعد في السنوات المقبلة بصورة رئيسية بسن التقاعد الإلزامي، ولكن هناك أيضاً سبب يحمل على الاعتقاد، بأن النسبة المئوية من الموظفين بالفئة الفنية الذين سيتقاعدون ستكون أعلى، بسبب اختيار بعضهم للتقاعد المبكر.

٣٩ - وفقاً للإحصاءات المتوافرة، حسب ما يتضح في المرفق السادس، من المتوقع أن يكون عدد حالات التقاعد المسقطة للفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٠ أعلى من عدد حالات التقاعد فيما بين عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٥. وتتنوع الزيادة من منظمة إلى أخرى. وفي منظمات مثل برنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأغذية العالمي، سيظل عدد حالات التقاعد بصورة أو بأخرى مستقراً مع بعض الزيادة. وستطرأ زيادة تدريجية في الأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو) ومنظمة الصحة العالمية واليونيسيف واليونسكو. والتقديرات بعدد حالات التقاعد المتوقعة حسبما تتضح في المرفق السادس هي فقط تقديرات متحفظة، لأن المرفق يتضمن فحسب حالات التقاعد الإلزامي ذات الصلة بالعمر. ولا يشمل حالات التقاعد المبكر، لأن من الصعب توقعها. واستناداً إلى اتجاهات ما قبل عام ٢٠٠٥، ربما تصبح الأعداد الحقيقة لحالات التقاعد في الفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٠ أكثر من العدد المبين في المرفق السادس.

٤٠ - وحسبما يتضح في المرفق الرابع، خلال فترة السنوات الخمس إلى السنوات السبع القادمة، ستكون الزيادة في حالات التقاعد كبيرة بصفة خاصة في رتب ف - ٥ وما فوقها. وستصل إلى زهاء نسبة ٣٥ في المائة عند رتبة ف - ٥، و٤٨ في المائة عند رتبة مد - ١، ونسبة ٥٩ في المائة عند رتبة مد - ٢. وعلاوة على متوسط أرقام المنظومة كلها، توجد اختلافات كبيرة فيما بين المنظمات. وسوف يتقدّم خلال السنوات الخمس القادمة في الأمانة العامة للأمم المتحدة عدد من الموظفين منهم نسبة ٢٩,٦ في المائة من الموظفين برتبة ف - ٥ و٣٩,٠ في المائة من المديرين، في حين أن النسب

اليونسكو هي ٤٠ في المائة و٦٤ في المائة، وفي اليونيسيف ٢٢ في المائة و٣٣ في المائة، على التوالي. وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، حالات التقاعد المتوقعة في السنوات الخمس القادمة ضئيلة؛ غير أنه ستكون هناك احتياجات خطيرة لاستبدال الموظفين بسبب التركيبة العمرية ونظام التناوب الإلزامي لغالبية الموظفين. وثمة تحدي من التحديات ذات الصلة بزيادة عدد حالات التقاعد وهو مهمة تحديد الموظفين البدلاء، حيثما تدعوا الحاجة إلى تحفيظ استباقي.

٤١ - وسوف تزداد مهمة تحديد الاحتياجات من الموظفين البدلاء تفاقماً بتنفيذ سياسة التنقل التي قررها الجمعية العامة في قرارها ٢٥٧/٥٥ و٣٠٥/٥٧، وفي اتفاق التنقل فيما بين الوكالات الصادر في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥. ووفقاً لاستراتيجية تنفيذ سياسة التنقل في منظومة الأمم المتحدة، ابتداءً من أيار/مايو ٢٠٠٧، ستنتهي عملية التنقل المنظم رتبة تلو أخرى بطريقة تدريجية وعلى مراحل. بمور الوقت؛ رتبة ف - ٣ ورتبة خ - ٧ في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٧ إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧؛ ورتبة ف - ٤ ورتبة خ - ٦ في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧ إلى نيسان/أبريل ٢٠٠٨؛ ورتبة ف - ٥ ورتبة خ - ٥ في الفترة من أيار/مايو ٢٠٠٨ إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨؛ ورتبة م - ١ ورتبة م - ٢ في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨ إلى نيسان/أبريل ٢٠٠٩^(١) وفي السنوات الخمس القادمة، وبسبب الآثار المتجمعة الناجمة عن زيادة عدد حالات التقاعد وتنفيذ سياسة الانتقال، ينبغي إيلاء اهتمام خاص بضمان تلبية احتياجات الاستبدال دون تعويق للأنشطة الفنية التي تتصل بها المنظمات.

٤٢ - في منظمات كثيرة، يمثل أحد مؤشرات الأداء المرصودة في عدد حالات التقاعد المتوقعة، والجهود المبذولة لتحديد احتياجات الاستبدال. ييد أن حالات التقاعد المتوقعة تعالج في المقام الأول بوصفها مسألة إدارة للشوااغر تحيي الفرصة لمديري الموارد البشرية لتحقيق التوازن الجنسي أو لتصحيح تمثيل جغرافي غير متوازن. وفي عدد قليل فحسب من المنظمات أولى اهتمام خاص باحتياجات الاستبدال المتزايدة، وذلك بمعالجة المشاكل المرتبطة بحالات التقاعد مثل احتمال فقدان الاستمرارية في الوظائف الإدارية والحفاظ على المعرفة والذاكرة المؤسسية للمنظمة.

٤٣ - وأدرك المفتشون، بعد المقابلات التي أجروها بقصد إعداد هذا التقرير، أن قضايا نقل المعرفة واستمرارية العمل، بما في ذلك استمرارية القيادة في المناصب الإدارية، لا تعالج بصورة منتظمة، واتخذ عدد قليل من التدابير لإقرار شكل منظم ورسمي ومتسلق لنقل المعرفة. وفي معظم المنظمات، يتم نقل المعرفة، في حالات التقاعد، على أساس كل حالة على حدة، ويكون ذلك في أغلب الأحيان بناءً على مبادرة من الموظفين التقاعد़ين أنفسهم. ونقل المعرفة بطريقة غير رسمية بهذا الشكل غير ممكن في معظم الحالات، لأن الشوااغر تملأ بعد تقاعد الموظفين بفترة طويلة. عمليات نقل المعرفة وحماية الذاكرة المؤسسية مقيّدة كذلك بإبقاء الوظائف شاغرة لفترات طويلة من أجل تخفيف أعباء الميرانية. وينبغي أن تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً خاصاً بهذه المسألة، ولا سيما في المنظمات التي تزيد فيها أعداد الموظفين التقاعدُين من وظائف إدارية.

٤٤ - ويسود المفتشون أن يذكروا أن وحدة التفتيش المشتركة تُعد في الوقت الراهن تقريراً عن إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة في منظومة الأمم المتحدة. وسوف يستعرض التقرير استراتيجيات إدارة المعرفة، وطرق وسبل ضمان نقل المعرفة في منظومة الأمم المتحدة. ولذلك، لا يعتزم المفتشون مناقشة المسائل ذات الصلة بإدارة المعرفة في هذا التقرير. غير أنهم

يرغبون في التأكيد على أنه نظراً لزيادة عدد حالات التقاعد، ثمة حاجة إضافية إلى معالجة المسائل ذات الصلة بنقل المعرفة، وإقرار طرق منتظمة لنقل المعرفة وتعزيز قدرات إدارة المعرفة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. تنفيذ التوصية التالية سيساهم في إدارة الموارد البشرية ويعزز فعاليتها.

التصويمية ٥

ينبغي أن تطلب الهيئات التشريعية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من الإدارة التنفيذية أن (أ) تقدم تقارير منتظمة تبين التساؤلات بحالات التقاعد؛ (ب) وتضع مؤشرات أداء للتنبؤ باحتياجات الاستبدال ومراقبة تنفيذها؛ (ج) وتحدد تدابير مناسبة لضمان نقل المعرفة على النحو الصحيح وحماية الذاكرة المؤسسية.

واو - زيادة عدد حالات التقاعد تؤكد الحاجة إلى تحطيط العاقب

٤٥ - زيادة عدد حالات التقاعد، ولا سيما من المناصب الإدارية العليا حيث سيصبح عدد كبير من الموظفين مؤهلين للتقاعد فيما بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠٠٦، يمكن أن تؤدي إلى فقدان متحمل لاستمرارية القيادة، والمعرفة والخبرات المؤسسية. ويؤكد المفتشون أنه يتquin على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تضمن عدم إلحاق الضرر بالبرامج الفنية إذا تقاعد عدد كبير من المديرين. ولذلك، أصبح تحطيط العاقب بدليلاً استراتيجياً هاماً من شأنه أن يساعد المنظمة في التصدي، بصفة خاصة، لاحتمالات فقدان الاستمرارية، والأسماك الفكري والقيادة على المستوى الإداري التي تُعزى إلى تقاعد المديرين الأقدم. ويعتقد المفتشون أيضاً بأن التركيز بصورة ملائمة على تحطيط العاقب والاهتمام به سيساعد المنظمات في أن تضمن وجود مجموعة متنوعة من الأشخاص المستعدين والمؤهلين على نحو جيد لملء المناصب التي تصبح شاغرة.

٤٦ - لاحظ المفتشون أن تحطيط العاقب كأداة لإدارة الموارد البشرية ينفذ في عدد قليل جداً من المنظمات، وهو لا يزال في مهده أو في مرحلة مبكرة من نموه. وأجرت شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعنى بالتنسيق بعض المشاورات غير الرسمية بشأن تحطيط العاقب، ولكنها لم تدرجه أبداً في جداول أعمال جلساتها العادية لإجراء مناقشات مطولة بشأنه. وفي منظمات كثيرة، لا توجد سياسات رسمية ومحددة ومعتمدة لتحطيط العاقب. ويتم تحطيط العاقب بوصفه جزءاً من ممارسة إدارة الشواغر وفي معظم الحالات لا يتجاوز ملء الشواغر. ويرى المفتشون، أن تحطيط العاقب ينبغي أن يشكل عملية متكاملة تتجاوز استبدال الأفراد، ويشارك في تعزيز وتطوير موهبة القيادة على جميع المستويات في المنظمات. وينبغي أن يكون تحطيط العاقب عملية استراتيجية شاملة ومستمرة توفر التنبؤ بالاحتياجات التنفيذية، وتحدد وتطور المديرين المحتملين، وتحتار الأفراد من مجموعة متنوعة من المرشحين المؤهلين لتلبية احتياجات الموارد البشرية.

٤٧ - واتخذت مبادرات في بعض المنظمات للعمل بتحطيط العاقب بطريقة منتظمة. وفي معظم المنظمات التي تضطلع بأنشطة ميدانية متنوعة ولديها مكاتب قطرية وضعت سياسات وإجراءات، وصممت واستهلت عملية رسمية لتحطيط العاقب. بيد أن هذه الجهود محدودة وغير منسقة لتشمل أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى. لقد أنشأت اليونيسيف "مجموعة تعاقب" عالمية، تتالف بصورة مبدئية من موظفين برتبة ف - ٥ ورتبة مد - ١. ويتم تحديد الموظفين، ويقدم لهم تدريب على أساس المقدرة ويعاملون كمرشحين محتملين لشغل وظائف في المكاتب القطرية عندما

تصبح شاغرة. ويتطور صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية حالياً نموذجاً لتخفيط التعاقب للممثلين ونواب الممثلين في مكاتبها القطرية. ويجرى حالياً إنشاء مجموعة مهارات على أساس تقييم قدرات الموظفين، وسيتم إدراج الموظفين المختارين على هذا النحو في قائمة لتعيينهم في وظائف مناسبة. وسوف تعتمد هيئة التعيين والترقية المختصة هذه القائمة. وبالمثل، اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامجاً لتخفيط التعاقب في مجال الإدارة لتنصيب الموظفين في مكاتبها الميدانية.

٤٨ - وأدخلت إدارة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام، بغية تلبية احتياجاتها المتغيرة في عملياتها الميدانية، برنامجاً للتدريب في مجال الإدارة العليا للبعثات والموارد تم عقدها تحديد مجموعة من كبار الموظفين الإداريين، والموظفين الإداريين الأقدم وتدريبهم، وتجهيزهم للانتقال إلى بعثات ميدانية. وبفضل برنامج التطوير في مجال الإدارة والقيادة الذي تنسنه منظمة العمل الدولية، تم في مرحلته الأولى، تدريب وتطوير مجموعة من المديرين من رتبة ف - ٥ ورتبة مد - ١ للتعاقب في الوظائف التي ستصبح شاغرة في المستقبل. وفي المرحلة الثانية، التي يجري تنفيذها في الوقت الراهن، يستهدف البرنامج الموظفين برتبة ف - ٤. وأنشئ في منظمة الصحة العالمية، البرنامج العالمي لتخريج القيادات من الموظفين برتبة ف - ٥ وما فوقها، الذي يستخدم مراكز التقييم لتحديد قدرات الموظفين من أجل ترقيتهم. وفي برنامج الأغذية العالمي، وكجزء من تخفيط التعاقب لموظفيه التنفيذيين، تُعد إدارة الموارد البشرية قائمة من المرشحين الداخليين تعتمد لها الميئات المختصة بعد ذلك في نظام للتصنيف.

٤٩ - ويؤكد المفتشون على أهمية تخفيط التعاقب بوصفه ممارسة إدارية جيدة لأي جهد في مجال تخفيط الموارد البشرية. ويؤكدون من جديد، ولا سيما في بيئة من المحمى أن تستمر فيها قيود الميزانية، على أن تنفذ مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استراتيجيات رأس المال البشري، بما في ذلك تخفيط التعاقب، ترتكز على تعزيز القدرة التنظيمية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، على حد سواء، لمواجهة التحديات الناشئة. ويعتقد المفتشون بصدق هذه الجهود، أن شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين ينبغي أن تقوم بدور نشط ومنتظم لتقييم الحالة الراهنة لتخفيط التعاقب في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وذلك بإعداد دراسة استقصائية. وينبغي أن يطور مجلس الرؤساء التنفيذيون مجموعة أدوات أو نماذج لمساعدة المنظمات في تنفيذ تخفيط التعاقب وتعزيز خططها الحالية.

٥٠ - وخلال المقابلات التي أجريت مع مديري الموارد البشرية في شتى المنظمات، لاحظ المفتشون عدم وضوح الرؤية بشأن طريقة التطرق لموضوع تخفيط التعاقب. وغالباً ما يواجه مدريو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون تحديات، يتعين إدراكها والتصدي لها، عند صياغة تخفيط التعاقب لمنظمتهم. وتتضمن هذه التحديات عدم استمرار القيادات التنفيذية الأقدم الموجهة بتعيينات سياسية، والتحديات بصدق تنفيذ عملية فعالة لاحتياج المتعاقبين تلتزم بمبادئ التوظيف التنافسي الصريح وبالتالي التوازن الجنسي والجغرافي وبقيود الميزانية. وينبغي أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان توفر ما يلزم من موارد وأدوات لتحديد وتدريب وتطوير الموظفين ذوي القدرات داخل المنظمات وتزويدهم بالمهارات والمقدرات الإدارية الفنية المطلوبة، بصفتهم بذلاء محتملين.

٥١ - وبالنظر إلى التحديات التي يمثلها جهد تخفيط التعاقب وطبيعته المتغيرة في منظومة الأمم المتحدة، لا يقترح المفتشون اعتماد نموذج معين ينبغي أن تتبناه المنظمات. ييد أنه استناداً إلى أفضل الممارسات المتوفرة في الوقت الراهن في منظومة الأمم المتحدة، التي تم تحديدها خلال المناقشات التي أجريت مع منظمات في القطاعين العام والخاص، يقترح المفتشون مجموعة من المعايير القياسية العامة التي ينبغي أن تسترشد بها شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين

لكي توافق على نموذج لتخطيط التعاقب لمنظومة الأمم المتحدة، على أن تقوم كل منظمة بصفة حسب الأقصاء.

٥٢ - ويعتقد المفتشون أنه لكي ينجح جهد لتخطيط التعاقب ينبغي أن ^١ يرتبط إطار العمل الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بالمنظمة ذاتها ويعتمده الرئيس التنفيذي المعين في المنظمة ويعتمده مجلس إدارتها؛ ^٢ ويحدد القدرات والمهارات الحامة المتوفرة في المنظمة كلها ويدرجها في قائمة تضم رصيد المهارات، ولا سيما على جميع المستويات الإشرافية والإدارية والتنفيذية، للموظفين من الفئتين الفنية والخدمات العامة، على حد سواء؛ ^٣ وتناسب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في وظائف يواجهون فيها تحديات وتتوفر لهم التطوير الوظيفي إضافة إلى مناهج تدريب رسمية؛ ^٤ والتصدي للتحديات في مجال تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ذاتها على وجه التحديد من قبيل ضمان التوازن الجنسي والجغرافي؛ ^٥ وتسهيل الاحتفاظ بالموظفين الجيدين والمؤهلين. ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق التوصية التالية إلى تحسين الإدارة من خلال تطوير أفضل الممارسات ونشرها.

٦ توصية

ينبغي أن يطلب الرؤساء التنفيذيون في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، من خلال شبكته للموارد البشرية، أن تُعد تقييمًا للوضع الراهن بشأن موضوع تخطيط التعاقب في هذه المؤسسات، وتدرج موضوع تخطيط التعاقب في جدول الأعمال لما قدمته باستفاضة في اجتماعات مجلس العادلة، بهدف تطوير سياسات وإطار عمل لتخطيط التعاقب، باستخدام المعايير القياسية العامة المتضمنة في هذا التقرير، لكي تعتمد لها منظومة الأمم المتحدة.

زاي - المخاض سن التقاعد الإلزامي

٥٣ - السن الإلزامية لإنتهاء الخدمة وأو سن التقاعد العادي في منظومة الأمم المتحدة هي ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة، باستثناء منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، التي حددت ^١ ٦٢ سنة سن التقاعد العادي التي عندما يبلغها التقاعد يصبح ^٢ مخولاً لتلقي استحقاقات التقاعد كاملاً هي ٦٠ سنة أو ٦٢ سنة للمشترك الذي يبدأ اشتراكه أو يعاد بدؤه بتاريخ ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ أو بعد ذلك التاريخ، حسبما ورد في النظام الأساسي للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة وصيغته المعدلة. بوجوب قرار الجمعية العامة ٤٤/٤ المؤرخ في ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٨^(١) السن الإلزامية لإنتهاء الخدمة هي السن التي لا يمكن بعدها إبقاء الموظف بصورة عادية في الخدمة العاملة، وتنظمها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بنظامها الأساسي والإداري للموظفين.

٥٤ - قرار الجمعية العامة ٤٤/٤ الذي يقتضاه زيادة سن التقاعد العادي إلى ٦٢ سنة، كان جزءاً من مجموعة تدابير ترمي إلى استعادة الوزن الإكتواري للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، لكي تضمن حصول التقاعدية على مستوى مرض من الاستحقاقات من الصندوق. ولقد اتّخذ هذا القرار في المقام الأول لأسباب مالية، بالرغم منأخذ تطورات معينة في المكونات الديمغرافية لقوة العمل في الاعتبار. وفي الوقت الحاضر، الحالة المالية

للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة مستقرة وراسخة؛ ومن ثم ليس ثمة حاجة توشك أن تنشأ لزيادة الاشتراكات في الصندوق بزيادة سن التقاعد العادي.

٥٥ - وبالرغم من حالة الصندوق المالية المستقرة، يعتقد المفتشون أن هناك حاجة إلى إجراء استعراض شامل لأنظمة التقاعد الحالية، التي تقررت على أساس الأوضاع الديمغرافية والاجتماعية التي سادت وقت إنشاء صندوق المعاشات، لتحديد ما إذا كان إجراء تغيير في السن الإلزامية لإنهاء الخدمة مطلوباً. وربما يكون الاستعراض ضرورياً في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية والديمغرافية الحامة التي حدثت، والتي تؤثر بصورة مباشرة في سوق العمل وفي أنظمة المعاشات التقاعدية على الصعيد العالمي. لقد حدثت زيادة كبيرة في العمر المتوقع عند سن الستين أطالت المرحلة المنتجة من حياهم الفنية. ولا يرجح أن يصل كثير من الموظفين الذين بلغوا ٦٠ أو ٦٢ سنة إلى حدود حياهم الفنية المنتجة والمفيدة والكافحة، ويظلون أصلاً من أصول منظمتهم. وفي هذا السياق، ربما يكون من المفید استعراض الأسس الموضوعية لسن إنهاء الخدمة المقررة والأسس الموضوعية لتغيير سن التقاعد العادي. ويشير هذا السؤال مجموعة واسعة النطاق من ردود الفعل بين أفرقة إدارة الموارد البشرية في المنظمات، تتراوح ما بين الرفض الصارم لمبدأ السن الإلزامية لإنهاء الخدمة حسب ما هو محدد في الوقت الحاضر وبين الانعدام الملحوظ لأي مشكلة في النظام الحالي.

٥٦ - وفضلاً عن ذلك، فإن سن التقاعد العادي وهي ٦٠ أو ٦٢ سنة في منظومة الأمم المتحدة منخفضة، بالمقارنة مع منظمات أخرى دولية أو إقليمية وكثير من الحكومات الوطنية. وفي معظم المنظمات الدولية خارج منظومة الأمم المتحدة، مثل اللجنة الأوروبية ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا والبنك الدولي، سن التقاعد هي ٦٥ سنة. وفي معظم بلدان منظمة الأمن والتعاون في أوروبا سن تقاعد جميع الموظفين هي ٦٥ سنة، وتعمل بلدان أخرى غير البلدان الأعضاء في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا في الوقت الحاضر لزيادة سن التقاعد إلى ٦٥ سنة. وفي ألمانيا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية سن التقاعد هي ٦٧ سنة، أو أنها سوف تزيد لتصل إلى هذا العمر. ييد أن سن التقاعد في البلدان النامية أقل من ذلك، بسبب انخفاض العمر المتوقع في هذه البلدان^(١٢).

٥٧ - وتحري حالياً إصلاحات في عدد من الأنظمة الوطنية للمعاشات التقاعدية. وتنتج هذه الإصلاحات بصورة جزئية بسبب الجهود الطويلة الأجل للمحافظة على استدامة أنظمة المعاشات التقاعدية وبصورة جزئية بسبب الحالة الاجتماعية والديمغرافية الآخذة في التغير. الحالات الرئيسية لهذه الجهود الإصلاحية هي: الزيادة المستمرة في اشتراكات المعاشات التقاعدية، وعدم تشجيع التقاعد المبكر، وزيادة السن العادلة للتقاعد، والتغيرات في عدد السنوات المستخدمة في حساب استحقاقات المعاشات التقاعدية، ونقل الأخطار بصورة جزئية من رب العمل إلى الموظف، وزيادة المكافأة على الاستمرار في العمل، وما إلى ذلك. وتبذل جهود للتفریق فيما بين سن التقاعد العادي وسن إنهاء الخدمة الإلزامي. ويعود تحسين الصحة البدنية والعقلية، وإطالة فترة قدرة الأشخاص في فئات العمر الأكبر سنًا على العمل، دوراً هاماً في هذه الجهود.

٥٨ - وأي تغيرات تطرأ على نظام المعاشات في منظومة الأمم المتحدة ستكون بطبيعتها طويلة الأجل، وتتطلب النظر فيها بعناية وبصورة شاملة قبل اتخاذ أي قرار بشأنها. وفي الوقت الحاضر، وحسبما أوضحت الدراسات الإكتوارية التي

أعدها مؤخراً الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة^(١٣)، لا توجد حاجة طارئة ملحة لإجراء تغييرات من منظور الاستدامة المالية للصندوق.

٥٩ - ويتعين أن تتصدى منظومة الأمم المتحدة لانخراط سن إنتهاء الخدمة/التقاعد الإلزامي لتضمن استخدام الموارد البشرية المتاحة لها استخداماً ملائماً وعلى أرشد نحو ممكن. ويدرك المفتشون مدى تعقيد هذه المسألة، والنتائج الممكنة المرتبطة عليها في نظام المعاشات وأثرها على سياسات ومارسات الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات المشاركة. ييد أن رأي المفتشين الراسخ أن الوقت قد حان لكي تتخذ الجمعية العامة خطوات تؤدي إلى إجراء استعراض، بمشاركة مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية، بهدف إلى دراسة الاتجاهات الحالية في حالات التقاعد في منظومة الأمم المتحدة وفي سوق العمل الدولية، مع النظر على النحو الواجب في زيادة العمر المتوقع عند ٦٠ سنة والاستخدام الكافٍ للموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة. ومن شأن زيادة السن الإلزامية لإنتهاء الخدمة أن تخفض أيضاً الالتزامات الطويلة الأجل لنظام التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وتخفض من ثم أيضاً اشتراكات الدول الأعضاء، وتزيد تحسين استدامة صندوق المعاشات التقاعدية. وينبغي أن يركز الاستعراض على إمكانية تغيير السن الإلزامية الحالية لإنتهاء الخدمة في منظومة الأمم المتحدة. يقصد بتنفيذ التوصية التالية تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية وسوف يتحقق وفورات مالية كبيرة بصورة متكررة.

٧ التوصية

ينبغي أن تطلب الجمعية العامة من الأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيساً مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، أن يجري استعراضاً، بمشاركة مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية، بشأن إمكانية تغيير السن الإلزامية لإنتهاء الخدمة نظراً لعدد حالات التقاعد الوشيكة في منظومة الأمم المتحدة، مع إيلاء الاعتبار الواجب لزيادة العمر المتوقع عند سن ٦٠.

حاء - التنظيمات والممارسات الصارمة المتعلقة بتوظيف التقاعدين

٦٠ - في الأمم المتحدة، التعليمات المتصلة بالاحتفاظ بموظفي في الخدمة بعد بلوغهم السن الإلزامية لإنتهاء الخدمة وتوظيف التقاعدين، بما في ذلك معايير الترتيبات التعاقدية وإجراءاتها وشروطها العامة، وردت بالتحديد في الوثيقة ST/A/1/2003/8 ونظمت بالتفصيل وفقاً لها. وتوجد تعليمات مماثلة في مؤسسات أخرى منظومة الأمم المتحدة. الاحتفاظ بموظفي في الخدمة بعد تجاوزهم السن الإلزامية لإنتهاء الخدمة هو استثناء لأحكام النظام الأساسي للموظفين، ولا يمنح عادة إلا عندما لا يتم تحديد موظف بديل مناسب بطريقة آنية. وينطوي ذلك على أن الشرط المسبق هو عدم توفر مرشح مؤهل، مع اهتمام ضئيل أو دون اهتمام. صالح المنظمة وما إذا كانت بحاجة إلى خبرة شخص معين ودرايته الكافية بعد بلوغه/بلوغها سن التقاعد العادلة.

(١٣) تقرير مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة عن التقييم الإكتواري الثامن والعشرين للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ .JSPB/53/R.4

٦١ - وطبقاً للتنظيمات القائمة حالياً، لا يستطيع موظف سابق يتلقى استحقاقات معاش تقاعدي من الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة أن يتلقى أجرًا يزيد عن ٢٢٠٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة لقاء عمل يؤديه و/أو خدمات يؤديها خلال فترة سنة تقويمية، ولا ينبغي أن تزيد مدة خدمتهم الإجمالية إلى أكثر من ستة أشهر في كل سنة تقويمية. وحدد هذا السقف لموظفي دوائر اللغات بالكافى النقدي عن العمل لمدة ١٢٥ يوماً في سنة تقويمية. ويشكل هذا السقف عقبة على الاستخدام الكافى لخبرات الموظفين التقاعددين المؤهلين في منظمة الأمم المتحدة. وبسبب القيود التي يفرضها الحد المالي، قد لا يكون بالمستطاع توظيف لمدة زمنية كافية موظفين سابقين توفر لديهم الخبرة تقاعدوا براتب عالية. ومع زيادة عدد الموظفين التقاعددين ومع زيادة احتياجات الاستبدال المتوقعة، قد يصبح الطلب قريباً على توظيف التقاعددين أمراً محتملاً.

٦٢ - وتسبب هذه التنظيمات في كثير من المنظمات صعوبات وتحدد من إمكانية استخدام خبرات الموظفين السابقين الأكثراً تأهيلًا. وبغية إعادة تعيين التقاعددين المؤهلين في الخدمة، تلجأ بعض المنظمات إلى طرق توظيف غير مباشر، مثل التعاقد من الباطن عن طريق شركات استشارية أو كيانات أخرى اقتصادية أو قانونية، غالباً ما يكون أكثر كلفة. وفي هذه الحالات يمنح العقد لرب عمل، الذي يستعين بدوره بخدمات التقاعددين. وربما يكون التوظيف على هذا التحوصياً من الناحية القانونية، ولكنه يتناقض مع روح القاعدة، ومن ثم أصبحت هذه الممارسات موضوع تساؤل.

٦٣ - ويعتقد المفتشون أن تحديد حدود مالية غير مرنة لتوظيف التقاعددين لا يساعد كثيراً وينبغي النظر في خيارات شتى، من قبيل زيادة الحد المالي، حسبما ذكر في الفقرة ٦١ أعلاه، أو تحديد عدد محدود من الأشهر لعمل التقاعددين بغض النظر عن مرتباتهم النهائية. وربما تسهل هذه الخيارات توظيف الموظفين السابقين الأكثر خبرة وذوي المؤهلات العالمية وسوف تستفيد المنظمات من خبراتهم المفيدة التي تتناسب تكفلتها مع فعاليتها. تنفيذ التوصية التالية يهدف إلى تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية ويساعد المنظمات في تخفيف نتائج موجة حالات التقاعد في المستقبل.

٨ التوصية

ينبغي أن يستعرض الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظمة الأمم المتحدة بالتنسيق مع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظمة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق ولجنة الخدمة المدنية الدولية، التنظيمات والحدود المالية القائمة حالياً ذات الصلة بتوظيف التقاعددين، بهدف زيادة مرؤتها، و يقدم مقترحاً ملائماً إلى هيئات التشريعية لكل منها.

طاء - الآثار المالية المترتبة على زيادة عدد حالات تقاعد الموظفين

٦٤ - توفر منظمة الأمم المتحدة للموظفين التقاعددين المستوفين لشروط تأهيل معينة تغطية طبية وتغطية لأمراض الأسنان بعد نهاية الخدمة، فضلاً عن استحقاقات أخرى في فترة ما بعد نهاية الخدمة، مثل الإجازات السنوية المترافقمة و منحة العودة إلى الوطن. والمبالغ المستحقة عن الإجازات السنوية المترافقمة و منحة العودة إلى الوطن تدفع عادةً وتصرف وقت إنتهاء خدمة الموظف. وتدفع هذه الدفعات مرة واحدة ولا يتربّ عليها أثر تراكمي في المنظمات بعد وقت نهاية الخدمة. وبالرغم من الاتجاه المتزايد في حالات التقاعد من المحتمل أن تزيد هذه الالتزامات، ذات القيمة المطلقة المنخفضة نسبياً بالمقارنة مع تكاليف الموظفين السنوية، والمتواخة في عملية الموازنة.

٦٥ - الالتزامات المتراكمة في استحقاقات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة تترتب عليها آثار مالية كثيرة في المنظمات وسوف تزيد أضعافاً مضاعفة مع زيادة عدد حالات التقاعد. وإضافة إلى تكلفة قسط التأمين الذي تدفعه المنظمة لتغطية المتقاعدين في المستقبل، تتعلق القضية الرئيسية لبرنامج التأمينات الصحية بعد انتهاء الخدمة بالتزاماته المتراكمة وبالتالي. وتمثل الالتزامات المتراكمة لبرنامج التأمينات الصحية بعد انتهاء الخدمة القيمة الحالية للاستحقاقات في المستقبل التي قدم لها الموظفون العاملون والمتقاعدون خدمات بالفعل. وابتداء من ستينيات القرن الماضي، عندما بدأ برنامج التأمينات الصحية بعد انتهاء الخدمة في منظومة الأمم المتحدة ما فتئ عدد المتردكين في زيادة مطردة. ومع زيادة عدد حالات التقاعد، سوف تزيد العضوية. التكلفة ذات الصلة بتقسيم تغطية التأمينات الصحية للمتقاعدين زادت أضعافاً كثيرة بسبب تصاعد التكاليف الطبية وزيادة استخدام الخدمات. وحسبما ورد في تقرير الأمين العام، زادت معدلات عدد المقيدين في التأمين الصحي بعد نهاية الخدمة إلى أكثر من الصعب منذ فترة السنتين ١٩٨٥-١٩٨٤ حتى نهاية فترة السنتين ٢٠٠٣-٢٠٠٢، وزادت الاستحقاقات الطبية المدفوعة إلى زهاء ١٠ أضعاف خلال الفترة نفسها^(١٤). ومن المتوقع أن تتحسن التكلفة الشاملة للرعاية الطبية للمتقاعدين اتجاهها تصاعدياً في المستقبل مع زيادة حالات التقاعد وزيادة العمر المتوقع لحياة المتقاعدين.

٦٦ - واستناداً إلى الدراسات الإكتوارية، تدل التقديرات على أن الالتزامات المتراكمة لتغطية التأمينات الصحية بعد انتهاء الخدمة لمنظومة الأمم المتحدة كلها للفترة حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ بلغت زهاء ٤٠٠ بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة حسبما ورد في تقرير الأمين العام المذكور أعلاه. وتوضح الاتجاهات التاريخية أن الالتزامات سوف تزيد بدرجة كبيرة في المستقبل. وسلمت الجمعية العامة، في قرارها ٢٥٥/٦٠، بالتزامات الأمم المتحدة بالاستحقاقات المتراكمة بعد نهاية الخدمة وطلبت اتخاذ خطوات للكشف عن هذه الالتزامات وإدراجها في البيانات المالية للأمم المتحدة.

٦٧ - ولا يعتزم المفتشون مناقشة تكلفة برامج التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة والقضايا ذات الصلة بها بالتفصيل، غير أنهم يرغبون في الإشارة إلى أن الوحدة قد أمنت تقريراً متضمناً في برنامج عملها عن تغطية التأمينات الصحية لموظفي منظومة الأمم المتحدة، وسوف يقدم هذا التقرير اقتراحات للمنظمات بشأن طريقة تناول المشاكل الناجمة التي تواجهها برامج التأمينات الصحية في المنظمات، والناتجة عن تصاعد تكاليف التأمينات الصحية وضرورة ضمان تغطية التأمين الصحي لموظفيها العاملين والمتقاعديها ولمن يعولهم. بيد أن المفتشين يشعرون أن من الضروري لفت انتباه الدول الأعضاء إلى الريادة القادمة في عدد حالات التقاعد التي سوف تؤدي إلى التعجيل بنمو التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة والعبء المالي المتصل به.

المرفق الأول

عدد الموظفين حسب الفئة والموقع التنظيمي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤

المجموع			المشروع					مكاتب دائمة أخرى					المقر			المنظمة
المجموع	فئة	الفئة الفنية	النسبة المئوية	المجموع	فئة	الفئة الفنية	النسبة المئوية	المجموع	فئة الخدمات	الفئة الفنية	النسبة المئوية	المجموع	فئة الخدمات	الفئة الفنية		
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج																
١٥٥٣٨	٨٩٤٣	٦٥٩٥	٢	٣١٥	صفر	٣١٥	٦٦	١٠٣٣١	٦٣١٧	٤٠١٤	٣١	٤٨٩٢	٢٦٢٦	٢٢٦٦	الأمم المتحدة	
١٣٣	٩	١٢٤	١١	١٥	صفر	١٥	٣٦	٤٨	٢	٤٦	٥٣	٧٠	٧	٦٣	الأونروا	
٤٨٤٨	٣٣٥٨	١٤٩٠	صفر	صفر	صفر	صفر	٨٠	٣٨٧٧	٢٩٣٨	٩٣٩	٢٠	٩٧١	٤٢٠	٥٥١	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	
٢٧٦١	١٥٤٧	١٢١٤	٢٨	٧٧٥	٢١	٧٥٤	٤٣	١١٩٧	١١٩٧	صفر	٢٩	٧٨٩	٣٢٩	٤٦٠	برنامج الأغذية العالمي	
٤٦٨٧	٣١٨٩	١٤٩٨	صفر	صفر	صفر	صفر	٨٣	٣٨٧٤	٢٨٦٦	١٠٠٨	١٧	٨١٣	٣٢٣	٤٩٠	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	
١٠٧٧	٦٩٦	٣٨١	صفر	صفر	صفر	صفر	٧٥	٨٠٩	٥٧٨	٢٣١	٢٥	٢٦٨	١١٨	١٥٠	صندوق الأمم المتحدة للسكان	
٥٧٤	٢٤٤	٣٣٠	صفر	صفر	صفر	صفر	٧٢	٤١٢	١٦١	٢٥١	٢٨	١٦٢	٨٣	٧٩	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	
٥٧٢٣	٣٧٠٨	٢٠١٥	٧٩	٤٤٩٩	٣١٨٧	١٣١٢	٧	٤١٤	٢٠٣	٢١١	١٤	٨١٠	٣١٨	٤٩٢	اليونيسف	
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية																
٢٥٤١	١٤٨٩	١٠٥٢	٢٨	٧١٧	٣٩٢	٣٢٥	٢٨	٧١٥	٥٠٣	٢١٢	٤٤	١١٩	٥٩٤	٥١٥	منظمة العمل الدولية	
٣٧٢٩	٢٢٠٢	١٥٢٧	١١	٤٠٣	٢٧٠	١٣٣	٣٠	١١٣٧	٨٢٣	٣١٤	٥٩	٢١٨٩	١١٩	١٠٨٠	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	
٢٤٨٢	١٢٣٤	١٠٤٨	صفر	١٠	صفر	١٠	٣٣	٧٥٨	٤٤٠	٣١٨	٦٦	١٥١٤	٧٩٤	٧٢٠	اليونسكو	
٨٧٠	٤٦٩	٤٠١	٩	٧٥	٠	٧٥	٢٢	١٨٩	١٠٤	٨٥	٧٠	٦٦	٣٦٥	٢٤١	منظمة الطيران المدني الدولي	
٤١٤٦	٢٤٠٣	١٧٤٣	١٩	٧٩٣	٣٧٤	٤١٩	٤٤	١٨٢٨	١٢٩٥	٥٣٣	٣٧	١٥٢٥	٧٣٤	٧٩١	منظمة الصحة العالمية	
١٥٦	٨٩	٦٧	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١٠٠	١٥٦	٨٩	٦٧	الاتحاد البريدي العالمي	
٨٣٥	٥٠٤	٣٣١	١	٨	١	٧	٥	٤٠	٢٠	٢٠	٩٤	٧٨٧	٤٨٣	٣٠٤	الاتحاد الدولي للاتصالات	
٢٧٣	١٤٩	١٢٤	١	٢	٢	صفر	٣	٩	٤	٥	٩٦	٢٦٢	١٤٣	١١٩	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	
٣٣٢	١٩٠	١٤٢	٩	٣١	٢١	١٠	صفر	صفر	صفر	صفر	٩١	٣٠١	١٦٩	١٣٢	المنظمة البحرية الدولية	
٩٣٥	٤٨٢	٤٥٣	صفر	صفر	صفر	صفر	١	٧	١	٦	٩٩	٩٢٨	٤٨١	٤٤٧	المنظمة العالمية لملكية الفكرية	
٦٨٧	٣٩٤	٢٩٣	٦	٣٩	٧	٣٢	١٦	١٠٧	٥٨	٤٩	٧٩	٥٤١	٣٢٩	٢١٢	اليونيدو	
٩٦	٥٨	٣٨	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	١٠٠	٩٦	٥٨	٣٨	منظمة السياحة العالمية	
٢١٢٥	١١٥٥	٩٧٠	صفر	صفر	صفر	صفر	٣	٧٢	٣٤	٣٨	٩٧	٢٠٥٣	١١٢١	٩٣٢	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	
٥٦٣٤٨	٣٢٥١٢	٢١٨٣٦	١٤	١٧٦١٢	٤٢١٥	٣٤٠٧	٤١	٢٥١٢٤	١٧٥٤٤	٨٢١٠	٣١	٢٠١٤٢	١٠٦٩٣	١٠١٤٩	الجموع	

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعنى بالتنسيق.

المرفق الثاني

توزيع الموظفين الفنيين حسب الرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤^(١٥)

المقر ومكاتب دائمة أخرى

النقطة	١- ف	٢- ف	٣- ف	٤- ف	٥- ف	٦- مد	٧- مد	وكيل الأمين العام	الجامعة
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج									
الأمم المتحدة	(١) ٥٨	(١٢) ٧٧٩	(٣١) ١٩٣٠	(٦) ١٠٠٩	(٦) ٣٧٦	(٢) ١٣٧	(١) ٨٥	(١) ٦٢٨٠	(١٠٠) ٦٢٨٠
الأونروا	(٢) ٢	(١١) ١٢	(١١) ١٢	(٣٨) ٤٢	(٢١) ٢٣	(١) ١	(٢) ٢	(١٠٠) ١٠٩	(١٠٠) ١٠٩
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	(١) ٩	(١٤) ٢٠٧	(٣٥) ٥٢٨	(٣٠) ٤٤٦	(١٤) ٢٠٩	(٥) ٧٢	(١) ١٦	(٠) ٣	(١٠٠) ١٤٩٠
برنامج الأغذية العالمي	(٣) ١٦	(١٨) ٨٤	(٢٤) ١١٢	(٢٣) ١٠٥	(١٩) ٨٦	(٧) ٣١	(٥) ٢١	(١) ٥	(١٠٠) ٤٦٠
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	(٢) ٢٩	(١٦) ٢٣٩	(١٧) ٢٦٦	(٢٣) ٣٥٠	(٢٣) ٣٤٣	(١٣) ١٨٨	(٥) ٢٢	(١) ١١	(١٠٠) ١٤٩٨
صندوق الأمم المتحدة للسكان	(٣) ١٢	(١١) ٤٣	(٩) ٣٤	(٢١) ٨٠	(٣٩) ١٤٩	(١٣) ٤٨	(٣) ١٢	(١) ٣	(١٠٠) ٣٨١
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	(٠) ٠	(١٠) ٣٤	(١٩) ٦٢	(٢٦) ٨٥	(٣٢) ٢٠٧	(٩) ٣٠	(٣) ١٠	(١) ٢	(١٠٠) ٣٣٠
اليونيسف	(٠) ٢	(١٥) ١٠٧	(١٩) ١٣١	(٣٠) ٢٠٩	(٢٢) ١٥٨	(١٠) ٧٠	(٣) ٢٠	(١) ٦	(١٠٠) ٧٠٣
الوكالات المتخصصة والوكالات الدولية للطاقة الذرية									
منظمة العمل الدولية	(٠) ٠	(٢) ١٢	(١٧) ١٢٦	(٢٩) ٢١٢	(٣٨) ٢٨٠	(٩) ٦٧	(٣) ١٩	(٢) ١١	(١٠٠) ٧٢٧
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	(٢) ٢١	(١٣) ١٧٥	(١٩) ٢٦٢	(٢٩) ٤٢٠	(٢٤) ٣٢٩	(٩) ١٢٧	(٣) ٤٥	(١) ١٥	(١٠٠) ١٣٩٤
اليونسكو	(٤) ٤٤	(٢١) ٢١٦	(٢٤) ٤٥٠	(٢٠) ٢١٢	(٢٠) ٢٠٣	(٧) ٧٠	(٣) ٣٢	(١) ١١	(١٠٠) ١٣٨
منظمة الطيران المدني الدولي	(٠) ١	(١٤) ٢٢	(٢٣) ٦١	(٣٥) ١٥٦	(٣٤) ٥٢	(٣) ١٧	(١) ٥	(٠) ٢	(١٠٠) ٣٢٦
منظمة الصحة العالمية	(٠) ١	(٧) ٨٧	(١٦) ٢١٨	(٢٢) ٢٩٢	(٣٧) ٤٨٣	(١٣) ١٧٤	(٣) ٤٥	(٢) ٢٤	(١٠٠) ١٣٢٤
الاتحاد البريدي العالمي	(٠) ٠	(٦) ٤	(٣٤) ٢٣	(٣٤) ٢٢	(١٢) ٨	(١٠) ٧	(٤) ٣	(٠) ٠	(١٠٠) ٦٧
الاتحاد الدولي للاتصالات	(٢) ٦	(١٢) ٣٩	(٢٨) ٩٣	(٢) ٨٤	(٢٥) ٨٠	(٤) ١٤	(١) ٣	(٢) ٥	(١٠٠) ٣٢٤
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	(٠) ٠	(٢) ٢	(١٠) ١٣	(٣٣) ٤٠	(٣٥) ٤٤	(١٠) ١٢	(٨) ١٠	(٢) ٣	(١٠٠) ١٢٤
المنظمة البحرية الدولية	(٠) ٠	(١٤) ١٩	(١٩) ٢٥	(٢١) ٢٨	(٢٩) ٣٨	(١١) ١٥	(٥) ٦	(١) ١	(١٠٠) ١٣٢
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	(٠) ١	(١٥) ٦٦	(٢٣) ١٠٣	(٢٦) ١٢٣	(٢٠) ٨٩	(١٠) ٤٧	(٤) ١٧	(٢) ٧	(١٠٠) ٤٥٣
اليونيدو	(١) ٢	(٩) ٢٣	(٢٣) ٦٠	(٢٥) ٦٦	(٢٩) ٧٥	(١١) ٢٩	(٢) ٥	(٠) ١	(١٠٠) ٢٦١
منظمة السياحة العالمية	(١٣) ٥	(٢٤) ٩	(٢٤) ٩	(٣٤) ١٣	(٥) ٢	(٠) ٠	(٠) ٠	(٠) ٠	(١٠٠) ٣٨
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	(٠) ٤	(٧) ٦٥	(٣٠) ٢٨٨	(٣٥) ٣٣٦	(٢٤) ٢٣٣	(٣) ٣٣	(٠) ٤	(١) ٧	(١٠٠) ٩٧٠
المجموع	(١) ٢١٣	(١٢) ٢٢٥٤	(٢٥) ٤٦٠٦	(٢٨) ٥٢٢٧	(٢٣) ٤٠٠٠	(٨) ١٤٤٢	(٣) ٤٨٣	(١) ٢٠٤	(١٠٠) ١٨٤٢٩

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعنى بالتنسيق.

(١٥) النسبة المئوية مقربة ومذكورة بين قوسين.

المرفق الثالث

توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر في المقر وفي مكاتب دائمة أخرى في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤^(١٦)

النوع	٦٥ سنة فأكثر	٦٠ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة	٥٥ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة	٥٠ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة	٤٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	أقل من ٣٠ سنة	المنظمة
الأمم المتحدة، الصاديق والبرامج										
(١٠٠) ٦٢٨٠	(٠) ٢٤	(٤) ٢٣١	(١٧) ١٠٨٨	(١٩) ١٢١٢	(١٧) ١٠٤٠	(١٧) ١٠٥١	(١٣) ٨٢٤	(١٠) ٦٤٥	(٣) ١٦٥	الأمم المتحدة
(١٠٠) ١٠٩	(١) ١	(٣) ٣	(١٨) ٢٠	(١٦) ١٧	(١٧) ١٨	(١٤) ١٦	(١٨) ٢٠	(١٠) ١١	(٣) ٣	الأونروا
(١٠٠) ١٤٩٠	(٠) ١	(١) ١٩	(١٢) ١٨٠	(١٨) ٢٧٢	(٢٢) ٣٠٩	(١٧) ٢٥٩	(١٥) ٢٣٠	(١٢) ١٧٩	(٣) ٤١	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
(١٠٠) ٤٦٠	(٠) ٠	(٢) ٩	(٩) ٤٢	(١٢) ٥٥	(١٧) ٧٩	(١٧) ٧٨	(١٩) ٨٨	(١٧) ٧٦	(٧) ٣٣	برنامج الأغذية العالمي
(١٠٠) ١٤٩٨	(٠) ١	(٢) ٣٠	(١٣) ١٩٢	(١٧) ٢٥٠	(١٨) ٢٧١	(١٤) ٢١٦	(١٣) ٢٠٢	(١٧) ٢٥٤	(٦) ٨٢	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
(١٠٠) ٣٨١	(٠) ٠	(٤) ١٧	(٢٠) ٧٦	(٢٣) ٨٨	(١٦) ٦٢	(١١) ٤١	(٨) ٣١	(١٣) ٤٦	(٥) ٢٠	صندوق الأمم المتحدة لالسكان
(١٠٠) ٣٣٠	(١) ٢	(٤) ١٢	(١٥) ٥١	(١٩) ٦٢	(٢٠) ٦٥	(١٥) ٥١	(١٥) ٥١	(٨) ٢٧	(٣) ٩	كتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
(١٠٠) ٧٠٣	(٠) ٢	(٤) ٢٨	(١٧) ١٢٠	(٢٠) ١٣٨	(١٦) ١١٢	(١٦) ١٠٩	(١٠) ٧٢	(١٠) ١٤		اليونيسف
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية										
(١٠٠) ٧٢٧	(٠) ١	(٥) ٣٥	(٢٥) ١٨٤	(٢٢) ١٥٩	(١٨) ١٣٤	(١٣) ٩٦	(١٠) ٧٣	(٦) ٤١	(١) ٤	منظمة العمل الدولية
(١٠٠) ١٣٩٤	(٠) ٥	(٧) ١٠١	(٢٢) ٣٠٦	(١٩) ٢٦٥	(١٧) ٢٢٩	(١٤) ١٨٩	(١٠) ١٤٣	(٩) ١٢٦	(٢) ٣٠	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
(١٠٠) ١٣٣٨	(٠) ١	(٤) ٤١	(٢٥) ٢٤٧	(٢٠) ٢٠٧	(١٣) ١٣٨	(١١) ١١٨	(١٣) ١٣٧	(١٠) ١٠٧	(٤) ٤٢	اليونسكو
(١٠٠) ٣٢٦	(٠) ١	(١٢) ٣٩	(٢٨) ٩٤	(٢٢) ٧٢	(١٩) ٦١	(٩) ٢٨	(٦) ١٩	(٣) ٩	(١) ٣	منظمة الطيران المدني الدولي
(١٠٠) ١٣٢٤	(٠) ٢	(٣) ٣٩	(٢٢) ٢٨٨	(٢٣) ٢٩٦	(٢٠) ٢٦٠	(١٦) ٢١٥	(١٠) ١٣٤	(٥) ٧١	(١) ١٩	منظمة الصحة العالمية
(١٠٠) ٦٧	(٠) ٠	(٣) ٢	(٢٣) ١٥	(٢٦) ١٧	(١٢) ٨	(١٨) ١٢	(١٠) ٧	(٧) ٥	(١) ١	الاتحاد البريدي العالمي
(١٠٠) ٣٢٤	(٠) ١	(٢) ٦	(٢٠) ٦٥	(٢١) ٧٠	(١٤) ٤٥	(١٥) ٤٨	(١٤) ٤٥	(١٢) ٣٨	(٢) ٦	الاتحاد الدولي للاتصالات
(١٠٠) ١٢٤	(٢) ٢	(١٤) ١٧	(٣٦) ٤٥	(٣٦) ٣٢	(١٢) ١٥	(٧) ٩	(٣) ٤	(٠) ٠	(٠) ٠	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
(١٠٠) ١٣٢	(١) ١	(١٠) ١٣	(٢٢) ٣٠	(٢٢) ٣١	(١٧) ٢٢	(١١) ١٤	(٨) ١١	(٥) ٧	(٢) ٣	المنظمة البحرية الدولية
(١٠٠) ٤٥٣	(٠) ٠	(٥) ٢٤	(١٢) ٥٤	(١٥) ٦٩	(١٩) ٨٨	(٢٢) ٩٩	(١٧) ٧٦	(٧) ٣١	(٣) ١٢	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
(١٠٠) ٢٦١	(٠) ١	(٤) ١١	(٢٨) ٧٤	(٢٠) ٥٣	(١٦) ٤١	(١٣) ٣٥	(١٠) ٢٧	(٣) ١٤	(٢) ٥	اليونيدو
(١٠٠) ٣٨	(٠) ٠	(٣) ١	(٢٩) ١١	(٣٢) ١٢	(٨) ٣	(٨) ٣	(١٣) ٥	(٥) ٢	(٣) ١	منظمة السياحة العالمية
(١٠٠) ٩٧٠	(٠) ٣	(٧) ٧٠	(٢٠) ١٩٧	(٢٢) ٢١١	(٢١) ١٩٩	(١٤) ١٣٤	(٩) ٨٤	(٦) ٥٨	(١) ١٤	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
(١٠٠) ١٨٤٢٩	(٠) ٤٩	(٤) ٧٤٨	(١٨) ٣٣٧٩	(١٩) ٣٥٨٨	(١٦) ٣١٩٥	(١٦) ٢٨٢٤	(١٣) ٢٣٢٠	(١٠) ١٨١٩	(٣) ٥٠٧	المجموع

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعنى بالتنسيق.

(١٦) النسبة المئوية مقربة ومذكورة بين قوسين.

المرفق الرابع

توزيع الموظفين الفنيين حسب العمر والرتبة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤

الفئة العمرية (سنوات)	١- ف	٢- ف	٣- ف	٤- ف	٥- ف	٦- مد	٧- مد	٨- صفر	٩- صفر	١٠- صفر	١١- وكيل الأمين العام	١٢- المجموع
أقل من ٣٠ سنة												٦٨٠
٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة												٢٣٧١
٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة												٢٨٨١
٤٠ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة												٣٥٦٠
٤٥ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة												٤٠٢١
٥٠ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة												٤٤٤٨
٥٥ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة												٤٠٧٤
٦٠ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة												٩٠٥
٦٥ سنة وأكثر												٦٦
المجموع												٢٣٠٠٦

المصدر: قاعدة بيانات مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعنى بالتنسيق.

(١٧) يشمل الجدول المنظمات الـ ٢٨ جميعها في النظام الموحد للأمم المتحدة، فحسب بل أيضاً المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة.

المرفق الخامس

متوسط عمر الموظفين ومتوسط العمر عند دخول الخدمة

متوسط عمر العبر عند دخول الخدمة			متوسط عمر الموظفين			المؤمة
المتوسط	فئة الخدمات العام	الفئة الفنية	المتوسط	فئة الخدمات العام	الفئة الفنية	
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج						
٣٣,١	٣١,٩	٣٥,٠	٤٥,٩	٤٥,٤	٤٦,٢	الأمم المتحدة
٣٣,٣	٣٣,١	٣٣,٦	٤٢,٦	٤١,٢	٤٥,٤	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
٣٦,٧	٣٢,٣	٣٩,٦	٤٥,١	٤٣,٢	٤٦,٣	موئل الأمم المتحدة
٣٧,٥	٣٤,٠	٣٨,٢	٤٤,٧	٤٧,٠	٤٤,٣	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٣٦,٦	٣٥,٩	٣٧,٩	٤٤,٥	٤٣,٦	٤٦,٩	صندوق الأمم المتحدة للسكان
٣٥,٠	٣٣,٠	٣٦,٠	٤٤,٠	٤٣,٠	٤٤,٥	اليونيسيف
٣٦,٠	٣٢,٠	٣٧,٠	٤٤,٠	٤٣,٠	٤٤,٠	برنامج الأغذية العالمي
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية						
٣٤,٦	٣١,٨	٣٧,٧	٤٥,٦	٤٧,١	٤٤,٣	منظمة العمل الدولية
٣٩,٨	٣٤,٦	٤٣,٥	٤٧,٩	٤٦,٨	٤٩,٤	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
٣٨,٠	٣٦,٠	٣٨,٠	٤٧,٠	٤٦,٠	٤٧,٠	اليونسكو
بيانات قيد التحقق			٤٨,٩	٤٧,٢	٥١,٤	منظمة الطيران المدني الدولي
٤٠,٠	٣٧,٠	٤٤,٠	٤٧,٠	٤٥,٠	٤٩,٠	منظمة الصحة العالمية
٣٤,٠	٢٨,٠	٤٥,٠	٤٤,٠	٤٢,٠	٤٧,٠	الاتحاد البريدي الدولي
٣٥,١	٣٣,٤	٣٨,٢	٤٧,١	٤٦,٥	٤٨,٠	الاتحاد الدولي للاتصالات
٤٣,٦	٤٠,٠	٤٤,٨	٤٨,٩	٤٦,٥	٥١,٥	المؤمة العالمية للأرصاد الجوية
٣٧,٠	٣٦,٢	٣٨,٠	٤٨,٤	٤٧,٥	٤٩,٤	المؤمة البحرية الدولية
غير متاح	غير متاح	٤٠,٢٥	٤٤,١	٤٣,٦	٤٤,٧	المؤمة العالمية لملكية الفكرية
٤٢,٠	٣٩,٠	٤٣,٠	٤٨,٢	٤٧,٥	٤٩,٦	اليونيدو
غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح		منظمة السياحة العالمية
٣٥,٣	٣١,٨	٤٠,٨	٤٦,٩	٤٥,٥	٤٩,٢	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

المرفق السادس

عدد الموظفين المتقاعدين وحالات التقاعد المتوقعة

المنظمة	عدد الموظفين المتقاعدين									
	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
الأمم المتحدة، الصناديق والبرامج										
الأمم المتحدة	٤١٢	٤٣٥	٣٨٢	٣٠٨	٣٤٧	٣٢١	٣٠٥	٢٩٣	٢٨٠	٢٤١
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	١٠٦	٧٥	٦٢	٤٦	٤٤	٣٦	٤٢	٢٢	٢١	٢٣
موئل الأمم المتحدة	١٩	٣	٣	٥	٣	٨	٧	٦	١	٣
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٦٩	٦٨	٣٨	٤٣	٩	٢٢	٢٢	١٦	٢٦	١٥
صندوق الأمم المتحدة للسكان	٣٨	٢٤	٢٣	١٦	٨	١٢	١٧	١٢	١١	١١
اليونيسيف	١٥١	١٣٩	١٢٥	١٠٢	٢٩	١٠	٢٦	٣٥	٣٠	٢٤
برنامج الأغذية العالمي	٣٨	٣١	٢٦	٢٣	١٠	٢١	١٥	١٥	١٢	غير متاح
الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية										
منظمة العمل الدولية	٦٣	٦٣	٦٠	٦١	٢٥	غير متاح				
منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة	١١٤	١٣٥	١٠٥	٩٢	٩٩	٢٠٥	٢١٧	٢٠٨	٢٠٢	٢٧٥
اليونسكو	٨٦	٨١	٧٢	٧١	٧١	٩٢	٧٠	٦٣	٧٥	٩٠
منظمة الطيران المدني الدولي	٢٨	٤٣	٢٧	٤١	٣٧	٣٣	٣٠	٢٣	١٨	٢٧
منظمة الصحة العالمية	١٤٩	١٤٧	١٤٢	١٢٨	٣٦	٩١	٨٠	٨٤	٧٠	٩٢
الاتحاد البريدي الدولي	٧	٤	٩	٤	٨	٨	٦	٥	٦	٤
الاتحاد الدولي للاتصالات	٤٠	٢٩	١٩	١٦	١٩	٢٤	٤٥	٢٠	٢٧	٢٩
المؤسسة العالمية للأرصاد الجوية	١٣	٨	١٦	١٢	٥	١١	٢٥	٥	١٩	١٤
المؤسسة البحرية الدولية	١٠	١٠	١٣	١١	١٢	١٧	٣	١٠	١٣	٩
المؤسسة العالمية لملكية الفكرية	غير متاح	٢٣	١٤	٨	١٢	١٧	١٣	٩	١٤	١٣
اليونيدو	٣٣	٢٩	٣٠	٣٠	٩	٢٢	١٧	٣٨	٣٧	٣٠
منظمة السياحة العالمية	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٥٦	٤٩	٥٣	٥٠	٢٣	٤٨	٦٧	٩٦	٧٠	٥٨

المرفق السابع

نظرة عامة على الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية										الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها																			
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	المنظمة الفلكية	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة العالمية للاتصالات	الاتحاد البريدي العالمي	المطعنة العالمية	منظمة الطغور المدني الدولي	منظمة الصحة العالمية	منظمة العمل الدولية	يونيسكو	الأونروا	موئل الأمم المتحدة	برنامجه المعددة المائية	مقرضي الأمم المتحدة	الى الأمم المتحدة	مكتب الأمم المتحدة للمعنى بالمخدرات والجريمة	واليتشيبي الأوروبكينا	مؤتمر الأمم المتحدة للتغير المناخي	الأمم المتحدة	الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها	الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية								
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	لأخذ إجراء	لـ								
																				للعلم والاستعراض	لـ								
																				الوصية ١	لـ								
																				الوصية ٢	لـ								
																				الوصية ٣	لـ								
																				الوصية ٤	لـ								
																				الوصية ٥	لـ								
																				الوصية ٦	لـ								
																				الوصية ٧	لـ								
																				الوصية ٨	لـ								

المفتاح: لام: توصية بقرار تتخذه هيئة تشريعية

هاء: توصية بقرار يتخذه رئيس تنفيذي

فراغ: لا تتطلب التوصية من هذه المنظمة أن تتخذ إجراء

تشمل جميع الكيانات المدرجة 11/2002/ST/SGB بخلاف الأونكتاد، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، موقل الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والأونروا.

•



الدورة الثانية والستون

البندان ١٣٣ و ١٣٤ من جدول الأعمال

ادارة الموارد البشرية

وحدة التفتيش المشتركة

الهيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيي إلى أعضاء الجمعية العامة، تعلقياته وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق بشأن تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعون “الميكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة” (انظر 628/628/A)، وذلك بغرض النظر فيها.

جزء مو

يتناول تقرير وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة المعنون "الميكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة"، مسألة شيوخة القوى العاملة وتأثيرها على المنظومة. وفي سياق توصياتها الثماني، تطرح الوحدة عدة تدابير يمكن أن تأخذ بها المؤسسات لإيجاد هيكل عمري أكثر توازنا، من بينها إنشاء مزيد من وظائف بداية التعيين واستعراض معايير الأهلية لشغل هذه الوظائف وتدابير أخرى تهتم بتنقيص الأثر الذي يمكن أن يحدثه على مدى السنوات العديدة التالية تقادعه أعداد كبيرة من كبار الموظفين.

ويعرض هذا التقرير وجهات نظر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة. ولقد تم توحيد آراء المنظومة على أساس المعلومات التي قدمتها المؤسسات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم



المتحدة المعنى بالتنسيق. ويرحب أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين بالدراسة الاستقصائية المفصلة الواردة في التقرير ويوافقون بصفة عامة على التوصيات المضمنة فيه. ويلاحظ الأعضاء أن العديد من تلك المسائل معروضة فعلاً للمناقشة بين الوكالات من خلال شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين. وتفيد عدة مؤسسات بأن مضمون العديد من التوصيات قد يُفقد فعلاً أو يجري تفويذه حالياً تماشياً مع المبادرات الراهنة لإدارة الموارد البشرية. وأعرب الأعضاء عن القلق بشأن التوصيات المتعلقة برفع سن التقاعد الإلزامية، حيث أشاروا إلى ما قد يتربّ على ذلك من أثر سلبي في الهيكل العمري الراهن فضلاً عن الآثار المتعلقة بالتمويل، لكنهم يوافقون على أن هذه المسألة تستحق المزيد من البحث.

أولاً - مقدمة

١ - يتناول تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعون ”هيكل العمري للموارد البشرية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة انظر A/62/628“ تأثير شيخوخة الموظفين في المنظومة ويخلص إلى أن إيجاد هيكل عمري أكثر توازناً سيعود بالنفع على المنظومة. ولمعالجة هذا الاختلال في التوازن، يشير التقرير في إطار التوصيات الثمانية الواردة فيه (نصفها موجه إلى الم هيئات التشريعية والنصف الآخر إلى الرؤساء التنفيذيين) إلى العديد من الخطوات التي يمكن للمنظمة أن تتخذها لإيجاد هيكل عمري أكثر توازناً، بما في ذلك تدابير لاجتذاب فنيين شباب وإجراء استعراض لمعايير شروط القبول في وظائف المبتدئين. وتركز باقي التوصيات على خفض تأثير العدد الكبير من حالات التقاعد في أوساط كبار الموظفين خلال السنوات العديدة المقبلة، بوسائل منها بذل جهود إضافية في مجال تحفيظ التعاقب وإعادة النظر في سن التقاعد الإلزامية.

ثانياً - تعلقيات عامة

٢ - يرحب أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين بهذا التقرير، ويلاحظون أنه يقدم استعراضاً ممتازاً لموضوع مهم. ويشير الأعضاء إلى أن رأياً مماثلاً صدر أيضاً عن المشاركون في اجتماع شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعنى بالتنيسق المعقود في توز/ يوليه ٢٠٠٧، والذي نوقش خلاله التقرير. وتقدر المؤسسات بشكل خاص الاستعراض الشامل الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة لهذا الموضوع الذي ترى أن أهميته لا تقتصر على مجال الموارد البشرية وإنما تشمل أيضاً الإدارة العليا من حيث الآثار القانونية والمالية لبعض استنتاجات التقرير بشأن هيكل العمري واتجاهات الاستحقاق والنسبة المتزايدة للموظفين المتقاعدين مقابل الموظفين العاملين.

٣ - ومن جهة أخرى، تلاحظ بعض المؤسسات أن مقتراحاتٍ من قبيل إمكانية رفع سن التقاعد تبدو سابقة لأوانها وتتعارض مع مبدأ ضخ ‘دماء جديدة في أفرقة الإدارة داخل المؤسسات’، الذي يمثل أحد التوصيات الرئيسية في التقرير.

ثالثاً - تعلقيات محددة على التوصيات

التوصية ١ للوحدة

ينبغي للهيئة التشريعية في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن

(أ) تطلب من رئيسها التنفيذي تقديم معلومات تفصيلية وتحليلية عن هيكلها العمري

وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة بذلك كجزء من تقريرها الدوري عن إدارة الموارد البشرية؛ (ب) وأن تحدد أهدافاً وترسم معلومات و تستخدمنها في رصد التدابير التي تستخدمها المنظمة للتصدي للأثار المحتملة لشيخوخة موظفيها.

٤ - تعليقاً على هذه التوصية، أكدت المؤسسات جهودها الجارية لجمع معلومات مفصلة عن ديموغرافيا الموظفين وإبلاغها لهيئتها التشريعية. وأشار الكثيرون إلى الجهود المبذولة حالياً لتعقب البيانات ذات الصلة بالهيكل العمري داخل مؤسساتهم كجزء من الجهود الحالية لصلاح الموارد البشرية. كما أشار البعض إلى أن الهيكل العمري المطلوب قد يتوقف على ولاية المؤسسة واحتياجاتها.

ال滂وصية ٢ للوحدة

ينبغي أن تطلب الهيئة التشريعية لكل مؤسسة من مؤسسات منظمة الأمم المتحدة من رئيسها التنفيذي أن يعيد النظر في هيكل الموظفين في مؤسسته بغية إقامة التوازن في هيكل درجات الموظفين. ولتجديد شباب الهيكل الوظيفي ينبغي إنشاء المزيد من وظائف المبتدئين (في الرتبتين ف-٢ و ف-٣) لاجتذاب شباب الفنانين. ولتحقيق ذلك، ينبغي كفالة التعاون والتنسيق اللامعين بين شعبي الموارد البشرية/المالية والشعب الفنية.

٥ - إذ يفهم أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين الحاجة إلى إقامة التوازن في هيكل درجات الموظفين، يلاحظ الكثيرون أن استعراضات من قبل تلك الموصى بها قد أجريت فعلاً في الآونة الأخيرة و خلصت إلى أن الهيكل المتوازن موجود فعلاً أو أنه يجري بالفعل تنفيذ ممارسات ترمي إلى إيجاد هيكل متوازن.

ال滂وصية ٣ للوحدة

ينبغي أن يعيد الرؤساء التنفيذيون في كل مؤسسة من مؤسسات منظمة الأمم المتحدة النظر، بالتشاور مع لجنة الخدمة المدنية الدولية وشبكة الموارد البشرية بمجلس الرؤساء التنفيذيين، في معايير شروط القبول في الوظائف من الرتبة ف-٣ وما دونها، مع زيادة التركيز على المؤهلات العلمية والمهارات الفنية وإمكانات الأداء.

٦ - تتفق المؤسسات عموماً مع ما ورد في هذه التوصية ويشير العديد منها إلى أنها قطعت شوطاً بعيداً في تطوير معايير القبول في الوظائف من الرتبة ف-٣ وما دونها. ويشير العديد منها أيضاً إلى أن السياسات المتبعة حالياً تعطي الأولوية للكفاءة والتفوق ومؤهلات

أخرى (مثل المستوى التعليمي) قبل سنوات الخبرة عند النظر في طلبات المرشحين لكافحة الوظائف.

التوصية ٤ للوحدة

ينبغي للرؤساء التنفيذيين في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن (أ) يتخذوا تدابير خاصة لضمان تدفق الفنيين الشباب من خلال إيفاد حملات توظيف خاصة؛ (ب) ويعززوا احتمالات التطوير الوظيفي للفنيين الشباب وذلك بتعزيز التدريب والتطوير الوظيفي؛ (ج) وينصصوا موارد كافية لأنشطة تدريب وتطوير قدرات الموظفين؛ (د) ويعالجو بصورة ملائمة المسائل المتصلة بعمل/حياة الموظفين مع إيلاء الاهتمام بصفة خاصة للمسائل المتصلة بأسر الفنيين الشباب.

٧ - يوافق أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين عموماً على الإجراءات المحددة في التوصية ٤ ويلاحظون أن العديد منها يوجد حالياً قيد النظر في وكالاتهم أو قيد التنفيذ فعلاً. ومن الأمثلة على ذلك امتحانات التوظيف التنافسية الوطنية وامتحانات اللغات في الأمم المتحدة التي تشجع توظيف فنيين شباب في وظائف بداية التعيين فضلاً عن برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين الذي تنفذه مؤسسات عديدة. إضافة إلى ذلك، تشير المؤسسات إلى أنها تطبق العديد من السياسات المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة، ومنها العمل من بُعد وساعات العمل المرنة وتوظيف غير المتفرغين، وتوظيف الزوج، وإجازة الأبوة.

التوصية ٥ للوحدة

ينبغي أن تطلب الهيئات التشريعية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من الإدارات التنفيذية أن (أ) تقدم تقارير منتظمة تبين التبؤات بحالات التقاعد؛ (ب) وتضع مؤشرات أداء للتبؤ باحتياجات الاستبدال ومراقبة تنفيذها؛ (ج) وتتخذ تدابير مناسبة لضمان نقل المعرفة على النحو الصحيح وحماية الذاكرة المؤسسية.

٨ - تلاحظ المؤسسات أن هذه التوصية موجهة إلى الهيئات التشريعية، ومع ذلك فقد طُلب فعلاً إلى الكثيرين اتخاذ تدابير في الاتجاه المشار إليه في التوصية. فعلى سبيل المثال، تشير الأمم المتحدة إلى أن معلومات تحليلية بشأن التبؤات بحالات التقاعد ترد حالياً في تقارير الأمين العام السنوية عن تكوين الأمانة العامة وتقارير فترات الستين ب بشأن توظيف التقاعددين.

التوصية ٦ للوحدة

ينبغي أن يطلب الرؤساء التنفيذيون في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، من خلال شبكته للموارد البشرية، أن تُعد تقييماً للوضع الراهن بشأن موضوع تخطيط التعاقب في هذه المؤسسات، وتدرج موضوع تخطيط التعاقب في جدول الأعمال لمناقشته باستفاضة في اجتماعات المجلس العادية، بهدف تطوير سياسات وإطار عمل لـ تخطيط التعاقب، باستخدام المعايير القياسية العامة المضمنة في هذا التقرير، لكي تعتمد لها منظومة الأمم المتحدة.

٩ - يشير العديد من أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين إلى أن تخطيط التعاقب يشكل فعلاً جزءاً من الإطار الحالي لسياساتهم في مجال الموارد البشرية، إلا أنهم يوفّرون على الاقتراح الذي يدعوا أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين إلى المضي قدماً في زيادة تطوير هذه السياسات من خلال شبكته للموارد البشرية، ويشيرون إلى أن شبكة الموارد البشرية قد بدأت هذه المناقشات.

التوصية ٧ للوحدة

ينبغي أن تطلب الجمعية العامة من الأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيساً لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، أن يجري استعراضاً، بمشاركة مجلس إدارة الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية، بشأن إمكانية تغيير السن الإلزامية لإنماء الخدمة نظراً لعدد حالات التقاعد الوشيكة في منظومة الأمم المتحدة، مع إيلاء الاعتبار الواجب لزيادة العمر المتوقع عند سن ٦٠.

١٠ - تحيط مؤسسات المنظومة علماً بهذه التوصية مع إبداء الاهتمام بها، وفي حين أنها تقبل عموماً فوائد إجراء دراسة عن أثر تغيير سن التقاعد الإلزامية، تلاحظ أن هذا التغيير سيؤثر في الهيكل العمري للمؤسسات بطريقة تتعارض مع التوصيات السابقة التي تتوخى إيجاد توازن أفضل في الهيكل العمري. وتشير المؤسسات إلى وجوب أن تتضمن أية دراسة جوانب التمويل. فعلى سبيل المثال، في حين قد يؤدي رفع سن التقاعد الإلزامية إلى خفض التزامات الدول الأعضاء فيما يتعلق بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، فإنه قد يؤدي أيضاً إلى زيادة تكاليف التأمين الصحي.

٨ التوصية

ينبغي أن يستعرض الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظمة الأمم المتحدة بالتنسيق مع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظمة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق ولجنة الخدمة المدنية الدولية، الأنظمة والحدود المالية القائمة حالياً ذات الصلة بتوظيف المتقاعدين، بهدف زيادة مرونتها، وأن يقدموا مقترحاً ملائماً إلى الهيئات التشريعية لكل منهم.

١١ - ترحب المؤسسات عموماً بهذه التوصية وتوافق على الاقتراح الرامي إلى استعراض الأنظمة والحدود المالية القائمة فيما يتعلق بتوظيف المتقاعدين. وتلاحظ أن زيادة السقف المالي فيما يتصل بالمتقاعدين يمكن أن يسهل تنفيذ التوصية ٥ (ج) فيما يتعلق بنقل المعرفة.