

Distr.: General  
29 July 2004  
Arabic  
Original: English

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للعلم

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية لعام ٢٠٠٤

١٣-١٧ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤

البند ١١ من جدول الأعمال المؤقت\*

### التطورات المستجدة في مجال الموارد البشرية

موجز

هذا التقرير متابعة للعرض الشفوي المتعلق بالموارد البشرية المقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية المعقودة في حزيران/يونيه ٢٠٠٣. وهو يتضمن معلومات مستكملة عن تكوين وهيكل موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ويلخص الموارد البشرية في إطار التعاون فيما بين الوكالات وفي إطار الإصلاح في الأمم المتحدة. ويقدم التقرير أيضا معلومات مستكملة عن استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة، بما فيها خطة برازيليا للتغيير فيما يتعلق بالموارد البشرية وفيما يتعلق بالأخذ بنظام جديد هو نظام إدارة الموارد البشرية. وتمت أيضا الإشارة في التقرير إلى التحديات الرئيسية في مجال الموارد البشرية.

\* E/ICEF/2004/12



## المحتويات

الفصل	الفقرات	الصفحة
أولا - مقدمة	٢-١	٤
ثانيا - تكوين وهيكل موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة	١٣-٣	٤
ألف - مجموع عدد الموظفين موزعين حسب الفئة والمركز التعاقدية	٤-٣	٤
باء - هيكل التوظيف	٥	٦
جيم - تمثيل الجنسين	٨-٦	٧
دال - التوزيع الإقليمي	٩	٩
هاء - تمثيل البلدان الصناعية/البلدان المستفيدة من البرامج بين موظفي الفئة الفنية الدوليين	١٠	١٠
واو - التركيب العمري	١١	١٠
زاي - حالات التقاعد المتوقعة في الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٨	١٣-١٢	١١
ثالثا - التعاون فيما بين الوكالات	١٩-١٤	١٢
رابعا - التقدم المحرز في مجال المبادرات باليونيسيف	٣٦-٢٠	١٤
ألف - معلومات مستكملة عن خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية	٣٤-٢٢	١٤
باء - معلومات مستكملة عن نظام إدارة الموارد البشرية	٣٦-٣٥	١٨
خامسا - التحديات	٣٩-٣٧	١٩
سادسا - موجز وخلاصة	٤٢-٤٠	١٩
قائمة الجداول		
١ - توزيع الموظفين حسب الفئة والمركز التعاقدية، أيار/مايو ٢٠٠٤		٥
٢ - عدد ونسبة الموظفين حسب الفئة ونوع الجنس، أيار/مايو ٢٠٠٤		٩
قائمة الأشكال		
الأول - عدد الموظفين حسب الرتبة، أيار/مايو ٢٠٠٤		٧

- الثاني - نسبة موظفي الفئة الفنية الدوليين موزعين حسب البلدان الصناعية/البلدان المستفيدة من البرامج  
الجنسية) والرتبة، أيار/مايو ٢٠٠٤ . . . . . ١٠
- الثالث - التوزيع العمري لجميع الموظفين، أيار/مايو ٢٠٠٤ . . . . . ١١
- المرفق
- عدد الموظفين مقارنا بإيرادات المنظمة، من عام ١٩٨٠ إلى عام ٢٠٠٣ . . . . . ٢١

## أولا - مقدمة

١ - هذا التقرير متابعة للعرض الشفوي المتعلق بالموارد البشرية المقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية المعقودة في حزيران/يونيه ٢٠٠٣. ويقدم التقرير صورة مستكملة للموارد البشرية، ويتناول المبادرات الاستراتيجية الرامية إلى ضمان أن تتوافر للمنظمة الموارد البشرية التي تحتاج إليها للقيام بما يلي: (أ) تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية المتوسطة المدى، و (ب) الإسهام الفعال في بناء "عالم صالح للأطفال"، و (ج) النهوض بولايتها فيما يتعلق بالمساعدة على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

٢ - ويتناول الفرع الثاني تكوين وهيكل موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة، حيث تُعرض بيانات عن الفئات العريضة الثلاث: موظف الفئة الفنية الدولي؛ وموظف الفئة الفنية الوطني؛ وموظف الخدمات العامة. كذلك يتم توزيع الموظفين حسب المركز التعاقدى (دائم أو مؤقت)، وحسب الرتبة، والجنس، والمنطقة، والجنسية (مقسمة إلى بلد صناعي أو بلد مستفيد من البرامج)، والعمر، وسنة التقاعد المتوقعة. ويصف الفرع الثالث الموارد البشرية في إطار التعاون فيما بين الوكالات وعملية الإصلاح في الأمم المتحدة. ويقدم الفرع الرابع معلومات مستكملة عن استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وخاصة خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية ونظاما جديدا هو نظام إدارة الموارد البشرية الذي يُراد به تبسيط المعاملات الخاصة بالموارد البشرية وتحقيق التكامل فيما بينها وضمان أن يتوافر للمنظمة الموظفون اللازمون للنهوض بولايتها. ويشير الفرع الخامس إلى التحديات الرئيسية في مجال الموارد البشرية. ويشتمل الفرع السادس على موجز وخلاصة.

## ثانيا - تكوين وهيكل موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة

### ألف - مجموع عدد الموظفين موزعين حسب الفئة والمركز التعاقدى

٣ - يعمل بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة ٣١١ ٨ موظفا (انظر الجدول ١) طبقا لبيانات أيار/مايو ٢٠٠٤. ويمثل موظفو الفئة الفنية الدوليون نحو ٢٣ في المائة (٩٣٨)، منهم ١١٠ موظفين مبتدئين من الفئة الفنية. ويمثل موظفو الفئة الفنية الوطنيون ٢١ في المائة (١٧٤٤)، بينما يعمل الموظفون الباقون ونسبتهم ٥٦ في المائة (٦٢٩) في فئة الخدمات العامة أو فئة موظفي الدعم. ومن الموظفين ما مجموعة ١٨٧٤ موظفا، أو نحو ٢٣ في المائة، معينون بعقود محددة المدة مؤقتة، بينما تبلغ نسبة المعينين بعقود عادية، محددة المدة أو دائمة، ٧٧ في المائة. والنسبة المئوية لعدد المعينين بعقود محددة المدة مؤقتة مثل النسبة المئوية لعدد المعينين بعقود عادية بين موظفي الفئة الفنية الوطنيين، الذين عُين ٢٤ في المائة منهم بعقود

محددة المدة مؤقتة، وبين موظفي الخدمات العامة، الذين عُيِّن ٢٦ في المائة منهم بعقود محددة المدة مؤقتة. وتبلغ نسبة المعيّنين بعقود مؤقتة بين موظفي الفئة الفنية الدوليين ١٣ في المائة، وهي نسبة تبلغ تقريبا نصف النسبة المئوية للمعيّنين بعقود مؤقتة بين موظفي الفئة الفنية الوطنيين وموظفي الخدمات العامة.

الجدول ١ - توزيع الموظفين حسب الفئة والمركز التعاقدى، أيار/مايو ٢٠٠٤			
الفئة	المركز التعاقدى		المجموع
	عقود عادية	عقود محددة المدة مؤقتة	
موظفو الفئة الفنية الدوليون	١ ٦٨٨ *	٢٥٠	١ ٩٣٨ (٪٢٣)
موظفو الفئة الفنية الوطنيين	١ ٣٣٣	٤١١	١ ٧٤٤ (٪٢١)
موظفو الخدمات العامة	٣ ٤١٦	١ ٢١٣	٤ ٦٢٩ (٪٥٦)
المجموع	٦ ٤٣٧ (٪٧٧)	١ ٨٧٤ (٪٢٣)	٨ ٣١١ (٪١٠٠)

\* منهم ١١٠ موظفين مبتدئين من الفئة الفنية

٤ - ويمثل العدد الحالي لموظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة زيادة نسبتها ٨٦ في المائة عما كان عليه عددهم في نهاية عام ١٩٩٠ وهو ٤ ٤٨٩ موظفا. وبنهاية عام ١٩٩٥، بلغ العدد الإجمالي للموظفين ٧ ٥١١ موظفا وظل عددهم أكثر من ٧ ٠٠٠ موظف في معظم السنوات الأخيرة من عقد التسعينيات وحتى عام ٢٠٠١. ثم ارتفع العدد إلى ٨ ٠٨٣ موظفا بنهاية عام ٢٠٠٢، ثم إلى ٨ ١٥٧ موظفا في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، وإلى ٨ ٣١١ موظفا في أيار/مايو ٢٠٠٤. وطبقا لأحدث البيانات المتاحة القابلة للمقارنة عن منظومة الأمم المتحدة، كان موظفو منظمة الأمم المتحدة للطفولة يمثلون في حزيران/يونيه ٢٠٠٣ نحو ٢٢ في المائة من مجموع موظفي في "الأمانة العامة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى"، حسبما جاء في تقرير الأمين العام المعنون "تكوين الأمانة العامة". وفي ذلك الوقت، كان عدد موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة ٨ ٤٨٨ موظفا (انخفض هذا الرقم إلى ٨ ١٥٧ موظفا في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، وكان سبب ذلك في المقام الأول هو التخفيضات

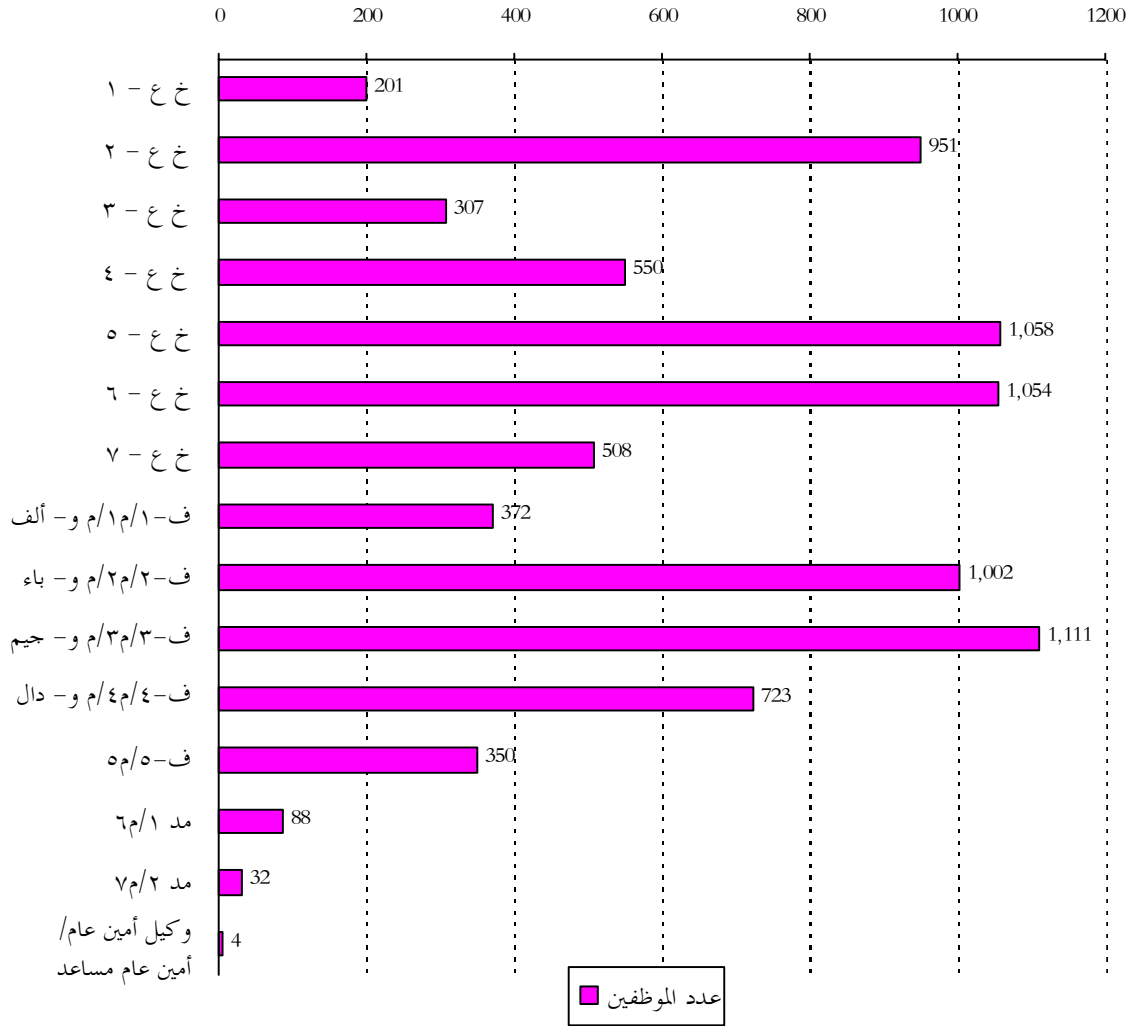
التي تمت في أعداد الموظفين نتيجة لإنهاء برنامج النفط مقابل الغذاء والتحول إلى برجة أقرب إلى البرجة المعتادة في أفغانستان). وعلى سبيل المقارنة، فإن موظفي الأمانة العامة كانوا يمثلون ٤٠ في المائة من مجموع عدد الموظفين؛ وكان موظفو مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين يمثلون ما يزيد قليلاً عن ١٧ في المائة؛ وموظفو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ما يقل قليلاً عن ١٤ في المائة؛ وكان موظفو الوكالات الأخرى يمثلون ما يقرب من ٧ في المائة. وكانت الزيادة في عدد موظفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة على مدى السنين نتيجة لتصاعد التحديات التي تواجه الطفل والمرأة عالمياً، بما فيها بعض التحديات الجديدة التي ظهرت مثل فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وزيادة عدد الأزمات الإنسانية وزيادة تعقيدها. (انظر المرفق للإطلاع على مقارنة بين عدد الموظفين وإيرادات المنظمات).

## باء - هيكل التوظيف

٥ - يقدم الشكل الأول بيانات عن الهيكل الوظيفي في منظمة الأمم المتحدة للطفولة. ويتبين من البيانات الخاصة بموظفي الفئة الفنية، كما يوضحها الشكل الوارد أدناه، أن أغلبية ساحقة (٧٧ في المائة) من الموظفين هم في الرتب ف٢/م٢/م و-باء، و ف٣/م٣/م و-جيم، و ف٤/م٤/م و-دال. وهكذا فإن هيكل وظائف الفئة الفنية هو نسبياً هيكل ضيق القاعدة وعريض في الوسط وصغير عند القمة. وهذا التوزيع متلائم مع عمليات اليونسيف باعتبارها عمليات ميدانية ومع الولاية المعطاة للمنظمة من المجلس التنفيذي باعتبارها ولاية غير مركزية. وفي فئة الخدمات العامة يوجد أيضاً تجمع كبير (٥٨ في المائة) عند الوسط في الرتب خ ع-٤، و خ ع-٥، و خ ع-٦.

## الشكل الأول

## عدد الموظفين حسب الرتبة، أيار/مايو ٢٠٠٤



## جيم - تمثيل الجنسين

٦ - إن منظمة الأمم المتحدة للطفولة ملتزمة بتحقيق التوازن بين الجنسين في مكان العمل. وقد تم تنفيذ سياسة وُضعت في عام ١٩٨٥ هدفها بلوغ تمثيل الإناث نسبة ٣٣ في المائة بحلول عام ١٩٩٠. ثم وُضعت سياسة متابعة، تتفق ومعايير الأمم المتحدة، كان هدفها هو تحقيق المساواة بين الجنسين بحلول عام ٢٠٠٠. ويتبين من البيانات الواردة في الجدول ٢ أنه قد تحقق تقدم كبير نحو هذا الهدف. فعدد الموظفات يمثل الآن ٥٧ في المائة من مجموع

عدد الموظفين باليونيسيف. وتبلغ نسبة الإناث ٤٧ في المائة بين موظفي الفئة الفنية الدوليين، و ٤٥ في المائة بين موظفي الفئة الفنية الوطنيين، و ٤٩ في المائة بين موظفي الخدمات العامة. وتمثل هذه النسب مكاسب هامة إذا ما قورنت بما كان عليه الوضع في منتصف الثمانينيات عندما لم تكن نسبة الإناث بين موظفي الفئة الفنية سوى ٢٧ في المائة. وفيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين بوجه عام، تحتل اليونيسيف مكانها بين أعلى ثلاث وكالات، إلى جانب صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للتعليم والعلم والثقافة. وتحتل اليونيسيف المرتبة الأولى بالنسبة لرتب الإدارة العليا في منظومة الأمم المتحدة، حيث يبلغ تمثيل الإناث في هذه الرتب نحو ٣٥ في المائة. كذلك تظهر البيانات أن ثمة نموا مطردا منذ الثمانينيات في النسبة المئوية للإناث بين موظفي الفئة الفنية.

٧ - وإذا كانت اليونيسيف تحتل مكان الصدارة في الأمم المتحدة من حيث التقدم نحو تحقيق هدف التوازن بين الجنسين في رتب الإدارة العليا، فإن هناك عدة تحديات في هذا المجال توجه إليها المنظمة عنايتها. فالتساوي بين الجنسين الذي يكاد يتحقق بالنسبة لجميع موظفي الفئة الفنية الدوليين وموظفي الفئة الفنية الوطنيين وموظفي فئة الخدمات العامة كفئات عريضة لا يتكرر بالنسبة لرتب الإدارة العليا. فبين موظفي الفئة الفنية الدوليين تكاد تتحقق المساواة بين الجنسين في الرتب ف ١/١/١م و-ألف، وف ٢/٢/٢م و-باء، ولكن عدد الرجال يزيد على عدد النساء في الرتبة ف ٣/٣/٣م و-جيم وما فوقها. وفي كل من رتبتي الإدارة العليا مد ١/١ و مد ٢/٢ توجد امرأة واحدة مقابل كل ثلاثة من الرجال.

٨ - ويتبين من هذه البيانات وغيرها أن التحدي الحالي لا يقتصر على تعيين المزيد من النساء أو التعيين في رتب المبتدئين، حيث تتحقق الآن للمرأة الغلبة في بعض المجالات. لكن التحدي يتسع ليشمل الاحتفاظ بالمرأة عند ارتقائها للسلم الوظيفي بالمنظمة، كما يشمل، عندما يكون هناك تناقص كبير في عدد الموظفات، اتخاذ الإجراءات اللازمة لاحتداب الموظفات والاحتفاظ بهن. وعلى ذلك فإن الإجراءات التي يلزم اتخاذها لا تقتصر على تعيين الموظفات باليونيسيف، بل تشمل أيضا ضمان بقائهن بالمنظمة. وهناك عدة سياسات يجري تطبيقها تبعث على الأمل في استمرار تضييق الفجوة بين الجنسين في الرتب العليا ورتب الإدارة. وتشمل هذه السياسات عدم تعيين مرشحين ذكور من الخارج في الوظائف إلا عند عدم توافر الإناث المؤهلات وضرورة اشتغال القوائم القصيرة للمرشحين للوظائف على اثنتين على الأقل من الإناث المؤهلات. ومما يساعد أيضا في هذا الصدد التوظيف لأغراض معينة، وعمليات الإيفاد في مهام، والتعيينات، وبرامج القيادة المخصصة للمرأة، وسياسات التوازن بين العمل - والحياة. وعلى سبيل المثال، فقد ساعدت هذه التدابير على زيادة نسبة المرأة بين ممثلي اليونيسيف من ٢٩ في المائة في عام ١٩٩٥ إلى ٤٢ في المائة في عام ٢٠٠٤.



وتُتخذ الإجراءات باستمرار لضمان الاتساق في تطبيق هذه التدابير وضمان الرصد الفعال للتوازن بين الجنسين.

الجدول ٢ - عدد ونسبة الموظفين حسب الفئة ونوع الجنس، أيار/مايو ٢٠٠٤			
الفئة	نوع الجنس		المجموع
	إناث	ذكور	
موظفو الفئة الفنية الدوليون	٩٠٣ (٪٤٧)	١٠٣٥ (٪٥٣)	١٩٣٨ (٪١٠٠)
موظفو الفئة الفنية الوطنيين	٧٧٧ (٪٤٥)	٩٦٧ (٪٥٥)	١٧٤٤ (٪١٠٠)
موظفو الخدمات العامة	٢٢٤٩ (٪٤٩)	٢٣٨٠ (٪٥١)	٤٦٢٩ (٪١٠٠)
المجموع	٣٩٢٩ (٪٤٧)	٤٣٨٢ (٪٥٣)	٨٣١١ (٪١٠٠)

## دال - التوزيع الإقليمي

٩ - يعمل ٨٥ في المائة (٧٠٧٩) من موظفي اليونيسيف البالغ عددهم ٨٣١١ موظفا في الميدان بالمكاتب الإقليمية والقطرية، بينما يعمل ١٥ في المائة منهم (١٢٣٢) في مواقع المقار. والموظفون العاملون في الميدان موزعون بين المناطق على النحو التالي (النسب المئوية هي نسب من مجموع الموظفين):

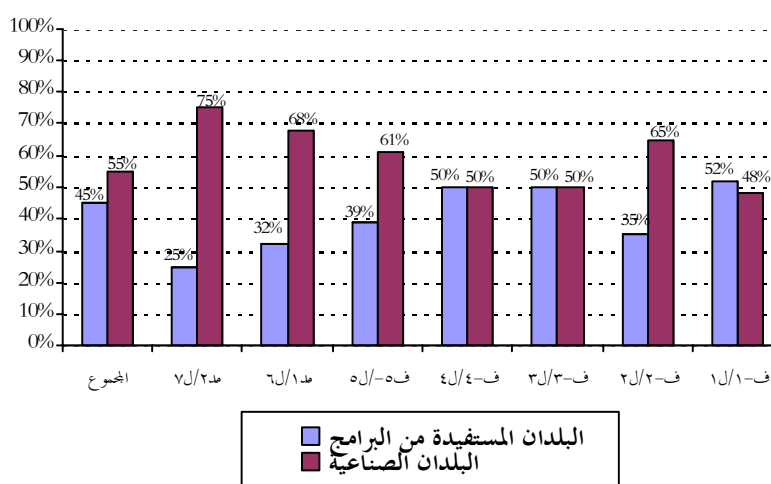
شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي	١٩ في المائة (١٥٧٣)
غرب ووسط أفريقيا	١٩ في المائة (١٥٤٢)
جنوب آسيا	١٥ في المائة (١٢٤٨)
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	١٠ في المائة (٨٠١)
شرق آسيا والمحيط الهادئ	٩ في المائة (٧٦٨)
الأمريكتان والبحر الكاريبي	٨ في المائة (٦٧٨)
أوروبا الوسطى والشرقية، ورابطة الدول المستقلة، ودول البلقان	٦ في المائة (٤٦٩)

## هاء - تمثيل البلدان الصناعية/البلدان المستفيدة من البرامج بين موظفي الفئة الفنية الدوليين

١٠ - تبلغ نسبة موظفي الفئة الفنية الدوليين بين موظفي اليونيسيف من البلدان الصناعية ٥٥ في المائة، ومن البلدان المستفيدة من البرامج ٤٥ في المائة، وتتضح الفروق في الرتب العليا. وزيادة التنوع في هذا المجال على جميع المستويات هي من الأعمال الهامة التي يجري القيام بها.

الشكل الثاني

نسبة موظفي الفئة الفنية الدوليين موزعين حسب البلدان الصناعية/البلدان المستفيدة من البرامج (الجنسية) والرتبة، أيار/مايو ٢٠٠٤



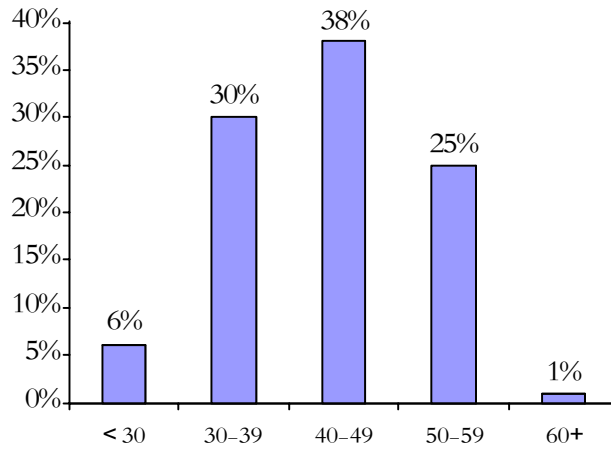
## واو - التركيب العمري

١١ - إن الفئة العمرية ٤٠-٤٩ سنة هي أكبر فئة عمرية واحدة في اليونيسيف، حيث يوجد بها ٣٨ في المائة من الموظفين. وتليها الفئة العمرية ٣٠-٣٩ سنة (٣٠ في المائة من الموظفين) ثم الفئة ٥٠-٥٩ سنة (٢٥ في المائة من الموظفين). ويمثل الموظفون الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة ٦ في المائة من مجموع الموظفين، ويمثل من تصل أعمارهم إلى ٦٠ سنة أو أكثر ١ في المائة من الموظفين. ولما كان ٢٦ في المائة من مجموع الموظفين تصل

أعمارهم إلى ٥٠ سنة أو أكثر، فإن التحدي الذي يواجهه بالنسبة للموارد البشرية هو توفير من يحلون محل هؤلاء الموظفين عندما يبلغون سن التقاعد ويتركون المنظمة.

الشكل الثالث

التوزيع العمري لجميع الموظفين، أيار/مايو ٢٠٠٤



### زاي - حالات التقاعد المتوقعة في الفترة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٨

١٢ - هناك مجموعة من الموظفين يصل عددها إلى ٦٠٩ موظفين (٧ في المائة من الموظفين) سيبلغ أفرادها سن التقاعد الإلزامية خلال السنوات الخمس القادمة. وسيتقاعد من هؤلاء ٨٤ موظفا هذا العام، ويتقاعد الآخرون في السنوات ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ بالأعداد التالية حسب ترتيب هذه السنوات: ١٠٩ و ٩٩ و ١٤٧ و ١٧٠. وتشير هذه الأرقام إلى زيادة مطردة في عدد المتقاعدين. ومن المتوقع أن يكون من بين هؤلاء المتقاعدين، خلال السنوات الخمس التالية، ٥١ من المديرين ذوي الرتب العالية، ويُقصد بهم الممثلون والموظفون من الرتبتين مد-١ ومد-٢، ومن بينهم المديرون ونواب المديرين وغيرهم. وإذا أُخذ في الاعتبار أن بعض الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٥ سنة ولكنهم دون سن التقاعد الإلزامية قد يختارون التقاعد المبكر، فإن عدد من سيتقاعدون قد يكون في الواقع أكبر من العدد المتوقع.

١٣ - وقد أدى إدراك التحدي المتزايد المتمثل في توفير من أجل محل الموظفين المتقاعدين إلى وضع نظام لإدارة الخلافة يكفل توفير من أجل محل المديرين وغيرهم من الموظفين المتقاعدين في الوقت المناسب لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستمرارية في الإدارة وفي تنفيذ البرامج. وتوجز الفقرة ٢٤ العناصر الرئيسية للنظام الجديد لإدارة الخلافة.

### ثالثاً - التعاون فيما بين الوكالات

١٤ - إن تعاون اليونسيف مع وكالات الأمم المتحدة في المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، ومشاركة المنظمة في عملية الإصلاح قد أتاح لها فرصاً لإبداء وجهة نظرها فيما يتعلق ببعض المسائل البالغة الأهمية، وللمشاركة في اتخاذ القرارات، ولتقاسم المعلومات. واستراتيجية اليونسيف فيما يتعلق بالموارد البشرية تتطور باستمرار لتعكس اتساقها مع عملية إدارة التغيير الجارية في الأمم المتحدة وما بينهما من روابط قوية.

١٥ - وعلى مدى السنتين الماضيتين، ركزت المناقشات والاتفاقات والولايات الصادرة من مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، وهيئات الإدارة الأخرى المشتركة بين الوكالات، والأفرقة العاملة، على تشجيع زيادة التكامل في الأمم المتحدة مع تبسيط أساليب الإدارة بوجه عام والأساليب المتبعة بالنسبة للموارد البشرية بوجه خاص. ومن المجالات الرئيسية التي يشملها ذلك الخدمات المشتركة، وتنسيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، وإصلاح نظم الأجور والاستحقاقات، والاستجابة للتحدي الذي يمثله فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في مكان العمل، وتحسين تنقل الموظفين فيما بينهم الوكالات، والتعلم والتطوير الوظيفي، والمضايقة الجنسية، وسوء استعمال السلطة.

١٦ - وتشارك اليونسيف في برامج تجريبية تتعلق بالخدمات المشتركة في الرأس الأخضر وملديف، كما أنها بدأت العمل مع بعض الوكالات الأخرى في بحث الآثار التي قد تترتب على هذه التدابير والتخطيط لها، بما في ذلك ما قد يتطلبه الأمر من إعادة تصميم للعمليات. وقد تم في إطار فريق العمل المعني بتنسيق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها وضع سياسات مشتركة فيما يتعلق بأمن الموظفين وشروط الخدمة في مراكز العمل الصعبة. وتؤخذ في الاعتبار في عملية وضع نظام جديد لإدارة الأداء في اليونسيف الإجراءات الجارية فيما بين الوكالات لإصلاح نظام الأجور والاستحقاقات. والعناية موجهة إلى ضمان أن تكون النتائج في النظام الجديد قابلة للقياس ومتسقة تمام الاتساق مع نظام يكون فيه الأجر لقاء الأداء. كذلك يجري تنفيذ سياسة شاملة فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/نقص

المناعة البشرية المكتسب (الإيدز) في مكان العمل وأصبحت هذه السياسة نموذجاً طيباً لمنظومة الأمم المتحدة كلها.

١٧ - ولدعم تبادل المعلومات المتعلقة بالشواغر فيما بين الوكالات المشتركة، تعاونت اليونيسيف مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في إنشاء الموقع الشبكي للشواغر الداخلية في إطار نظام التنقل بين الوكالات المشتركة، وهو يعتبر أداة هامة في هذه الجهود. وقد تم الإعلان عن ٢٠٠ وظيفة على الأقل على هذا الموقع الشبكي. كذلك تعمل اليونيسيف مع شركاء منظومة الأمم المتحدة في تنفيذ التدابير الأخرى التي حددها مجلس الرؤساء التنفيذيين لتعزيز تنقل الموظفين، بما في ذلك توظيف الزوج أو الزوجة. ومنذ عام ١٩٩٨، اقترحت المنظمة أسماء ٢٥ مرشحا من اليونيسيف (١٤ من الإناث و ١١ من الذكور) للعمل في نظام المنسق المقيم بالأمم المتحدة، كما أنها تسهم إسهاماً كبيراً في الإعارات (وتستفيد منها بدرجة أقل)، وخاصة في الرتب العالية. وهناك حالياً ٤ من موظفي اليونيسيف يشغلون وظيفة المنسق المقيم، بينما يوجد ٣٧ من موظفيها في إعارات و ٢٧ من موظفيها في إعارات لوكالات أخرى تسدد أو لا تسدد مرتباتهم. ويوجد ١١ موظفاً معارون إلى اليونيسيف من وكالات أخرى.

١٨ - ولقد أتاح تنسيق أنشطة التعلم فيما بين الوكالات تجميع الموارد من أجل القيام بمبادرات في مجال التعلم، وخاصة فيما يتعلق بالتقييم القطري المشترك وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وهذا التجميع للموارد يحقق اقتصاد الحجم الكبير، ويزيد الكفاءة في استخدام الموارد، ويساعد في الوقت نفسه على بناء القدرات التي لا غنى عنها للعمل في نطاق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والتقييم القطري المشترك. كذلك تعتبر تجربة اليونيسيف في مجال البرمجة المشتركة مصدراً أساسياً للدروس المستفادة ولفرص الاستمرار في تطوير استراتيجيتها فيما يتعلق بالموارد البشرية.

١٩ - واليونيسيف عضو نشط في المقر العالمي للمنتدى التعليمي للمديرين وفي مقره بنيويورك، حيث كانت سباقة في تنظيم الحلقات الدراسية المشتركة بين الوكالات فيما يتعلق بالتعلم، كما أنها عضو نشط في هيئات أخرى تركز على التعلم مثل فرقة العمل المعنية بالتدريب في حالات الطوارئ التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. كذلك أسهم التعاون فيما بين الوكالات في وضع "المبادئ الأساسية لمدونة قواعد سلوك" بشأن حماية المرأة والطفل من الاستغلال والاعتداء الجنسيين في الأزمات الإنسانية. وسوف تكون معرفة هذه المدونة جزءاً من عملية التعلم والتطوير بالنسبة للخدمة في حالات الطوارئ.

## رابعاً - التقدم المحرز في مجال المبادرات باليونيسيف

٢٠ - تنهج اليونيسيف نهجاً ذا شعبتين بالنسبة للمبادرات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تركز على وضع وتطوير الاستراتيجيات والسياسات التي يسترشد بها في المعاملات، كما تركز على الفعالية والكفاءة في إدارة ظروف الخدمة للموظفين.

٢١ - وقد أشير في التقرير الشفوي المتعلق بالموارد البشرية، الذي قدم إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية التي عقدت في حزيران/يونيه ٢٠٠٣، إلى أن خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية تجمع بين هذين العنصرين من عناصر الموارد البشرية في إطار واحد. ويتضمن هذا الفرع تلخيصاً موجزاً لما يجري في تنفيذ الخطة وتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية

### ألف - معلومات مستكملة عن خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية

٢٢ - تتناول هذه المعلومات المستكملة عناصر الخطة الخمسة وهي:

(أ) وضع وتنفيذ عملية للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك وضع نموذج لإدارة الخلافة، والتخطيط لتحقيق وتعزيز التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي والإثني؛

(ب) تحسين عمليات الاختيار والتعيين لتسهيل وضع الموظفين ذوي المواهب في المكان المناسب في الوقت المناسب، على أساس معايير واضحة للكفاءة؛

(ج) وضع وتنفيذ نظام فعال للتطوير الوظيفي يشتمل على عنصر للتوجيه الوظيفي يرتبط بخدمات للتوظيف الخارجي يسهل الوصول إليها؛

(د) وضع نظام جديد لإدارة الأداء يساعد على ترجمة أهداف/غايات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل والأولويات القطرية إلى أهداف وغايات للفرد؛

(هـ) إصلاح أحوال الموظفين، مع توجيه عناية خاصة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، ومواجهة الضغوط النفسية، وفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في مكان العمل، والسياسات المتعلقة بحالات الطوارئ، وسلامة الموظفين وأمنهم.

### التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة

٢٣ - تستهدف عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة توفير نظام شامل ومتكامل يكمل التخطيط لوضع الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. والغرض من ذلك هو

ضمان استكمال تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية عند إعداد الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل أن يبدأ تنفيذ الخطة. ويسترشد في هذا النظام بمجموعة من المبادئ العامة وهو يتم على ست خطوات تم وضعها بالتعاون فيما بين المجالات الوظيفية المختلفة باليونيسيف. وسوف يبدأ التنفيذ بعد استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥، بحيث يستفاد به في الأعمال التحضيرية للخطة التالية.

٢٤ - وتمثل إدارة الخلافة، وهي مجال هام آخر من مجالات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في نموذج "مجمع" تم وضعه لتحقيق الاستمرارية في القيادة وفي غيرها من الوظائف. والغرض من هذا النموذج هو ضمان أن تكون هناك باستمرار مجموعات من المرشحين المؤهلين يتم استكمالها باستمرار، وضمان تحديد من يخلفون شاغلي الوظائف قبل تركهم لها بوقت كاف. وعندما تتوافر لهذا النموذج الموارد الكافية فإنه سوف يساعد على التخطيط المبكر، والوقوف على النتائج أولاً بأول، وتنمية القدرات، وهذه كلها جوانب أساسية في إعداد الموظفين لمسؤولياتهم وأدوارهم مستقبلاً. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم الخلف واختيارهم سوف يتمان من خلال مركز للتقييم، مما يكفل الأخذ بنهج أكثر اتساقاً وأكثر تنظيماً. وسيتم تكييف نظام إدارة الخلافة وتنفيذه على صعيد المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية خلال السنتين القادمتين.

### التوظيف والتنسيب

٢٥ - إن توظيف الموظفين وتوزيعهم في الوقت المناسب على البرامج العادية وبرامج الطوارئ ربما كان أكبر مجالات التحدي التي تواجه إدارة الموارد البشرية في علاقتها بالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وإذا كان الوقت الذي يستغرقه استكمال عملية التوظيف ما زال أطول من الثلاثة أشهر التي حددت كهدف في خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية، فقد حدث تقدم في بناء الهياكل والعمليات والقدرات اللازمة لوضع الموظفين في المكان المناسب في الوقت المناسب. وقد اتخذت عدة إجراءات لتحسين زمن الاستجابة كجزء من الجهود الأوسع لتحسين عملية التوظيف ترتبت عليها عدة نتائج هامة:

(أ) نُفذت حملات توظيف خاصة في مجالات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل المتصلة بالصحة وحماية الطفل، أدت إلى تحديد ١٠٣ من المرشحين لوظائف الصحة و ٢٣ من المرشحين لوظائف حماية الطفل. وبالنسبة للمجالات ذات الأولوية من الخطة التي لم تنفذ بالنسبة لها حملات توظيف خاصة، تم تكثيف الجهود لاكتشاف المرشحين الصالحين وإجراء المقابلات معهم.

- (ب) تم تحديد معايير الكفاءة بالنسبة لوظائف الفئة الفنية في جميع المجالات الوظيفية البالغ عددها ٢٢ مجالاً تتصل بالأولويات الخمس في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وبجميع الاستراتيجيات الخمس. ويستفاد من مجموع هذه المعايير في وضع مواصفات الوظائف وفي تحديد المرشحين الأكثر ملاءمة لمتطلبات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل.
- ٢٦ - ويجري تنفيذ سياسة التناوب الجديدة التي أُخذ بها في عام ٢٠٠١ من خلال عملية تشاور جيدة يتم فيها إجراء تقييم واقعي دوري لاحتياجات المكاتب المختلفة من القدرات.
- ٢٧ - وقد تم تعزيز قدرة اليونيسيف على الاستجابة للظروف الإنسانية وظروف الطوارئ من خلال تعيين موظف لشؤون التوظيف متخصص في عمليات الطوارئ في شعبة الموارد البشرية. وقد ساعد ذلك على زيادة إدماج عمليات الطوارئ في الأنشطة العادية لإدارة الموارد البشرية اتساقاً مع مبادئ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، ونتيجة لذلك أصبحت استجابة الموارد البشرية لحالات الطوارئ أسرع وأكثر فعالية وكفاءة.
- ٢٨ - ويقوم برنامج الفنين الشباب، الذي بدأ في عام ٢٠٠٢ وكان عدد المشتركين فيه ١٦ شخصاً، بتوفير مصدر للمواهب الجديدة اللازمة لتحديد المنظمة وتوفير مجموعة من الأفراد الذين يمكن تطوير مواهبهم وكفاءاتهم للقيام بأدوار القيادة والإدارة مستقبلاً في اليونيسيف. وتم تعيين مجموعة أخرى عددها ٢٠ من الفنين الشباب اعتباراً من منتصف عام ٢٠٠٤. وتم إلحاق المجموعتين بمجالات وظيفية تشمل جميع الأولويات الخمس في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وتدعم وظائف مثل جمع الأموال وإدارة الموارد البشرية. وفي عمليتي التوظيف والتنسيب لهذا البرنامج، كان التشديد على ضمان التمثيل الكافي للمرأة (٦٠ في المائة من النساء) ومعرفة المرشحين بلغة ثانية على الأقل من لغات الأمم المتحدة.
- ٢٩ - وفي الاستراتيجية العامة للتعلم والتطوير الوظيفي في إطار الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل يتم التركيز على الأهمية المستمرة لتطوير القدرة على القيادة والقدرة على الإدارة وزيادة فرص التعلم والتطوير الوظيفي على جميع المستويات وفي جميع المواقع. كذلك تشجع الاستراتيجية على الأخذ بنهج معزز يزداد فيه الاعتماد على اللامركزية ويلائم بين احتياجات التعلم والتحديات التي تواجه الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل على الصعيدين القطري والإقليمي وعلى صعيد المقار. وعلاوة على ذلك، فإن الاستراتيجية تحقق صلة قوية بين التعلم وغيره من النظم، مثل إدارة الأداء، وتشجع الرصد والتقييم السليمين لبرامج التعلم، واستخدام الدروس المستفادة كنقطة انطلاق لمزيد من التحسينات.



٣٠ - وما زال التقدم مستمرا أيضا في مجالات التعلّم والتطوير الأخرى حيث:

(أ) تم تنقيح أو استكمال مجموعات التدريب (بما فيها الوحدات الإلكترونية) واستراتيجيات التجديد في عملية البرمجة، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، والمبادئ الإنسانية، والشباب وفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز)، وذلك من أجل زيادة انسجامها مع الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ويجري تنفيذ ذلك بالفعل. والجهود مستمرة لوضع مواد تعليمية لمجالات الأولوية الأخرى في الخطة؛

(ب) تم وضع برنامج جديد هو برنامج التطوير المهني والشخصي (P2D) لتعزيز العلاقة الثلاثية بين الموظف ورئيسه واليونسيف. ويوفر هذا البرنامج الجديد إطارا لإدارة الحياة الوظيفية في سياق الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وغيرها من التحديات التي تواجه المنظمة. وجدير بالذكر أن هذا البرنامج تم الاعتراف به دوليا باعتباره من "أفضل الممارسات" في المؤتمر الدولي للتطوير الوظيفي الذي عُقد في عام ٢٠٠٣.

#### إدارة الأداء

٣١ - ما زالت إدارة الأداء تحديا من أهم التحديات التي تواجه اليونسيف. وقد تبين من تقييم للنظام الحالي أن ثمة حاجة قوية إلى توفير ثقافة للمنظمة يكون فيها تحديد الأهداف ومعرفة النتائج عاملين أساسيين في عملية استعراض الأداء. ولهذا يجري تنفيذ برامج للتعلّم من أجل بناء القدرات في هذين المجالين. وقد تمت هذه الجهود بعد الانتهاء من ورقة مفاهيم أوردت تفاصيل نظام جديد لإدارة الأداء يساعد على ترجمة أهداف الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وترجمة الأولويات القطرية إلى أهداف بالنسبة للفرد وتقييم الأداء على أساس الكفاءات والنتائج القابلة للقياس. كذلك سيؤدي النظام الجديد إلى تعزيز قدرة الموظفين عن طريق الاستفادة بنتائجه في برنامج الفنيين الشباب وبرنامج تكميلي عن الإرشاد الوظيفي.

#### رفاه الموظفين

٣٢ - تعتبر خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية أن رفاه الموظفين مسألة أساسية بالنسبة لليونسيف، باعتبارها صاحب عمل جيد ومنظمة تهتم بفعالية التكاليف والكفاءة في البرامج والعمليات التي تقوم بها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وغيرها من أهداف المنظمة. والإجراءات التي يتم اتخاذها في هذا المجال هدفها الاحتفاظ بمستوى عال من رفاه الموظفين وتحاشي التكاليف الباهظة لتغيب الموظفين، وللتعقيدات الصحية، وللإرهاق الشديد، ولانخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية، وما يترتب على ذلك من سرعة تغيير

الموظفين في المنظمة. وعلى سبيل المثال، فقد تم الأخذ بمجموعة من السياسات المتعاضدة الحريضة على الأسرة والمحقة للتوازن بين العمل والحياة، كما تم إنشاء الآليات الداعمة لها، وذلك في مجالات التبني وإجازة الأمومة وإجازة الأبوة والرضاعة الثديية واشتغال الزوج أو الزوجة ومواعيد العمل المرنة. وتشجع هذه السياسات الموظفين على الإسهام الفعال في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة مرنة تركز على تخفيف الضغوط النفسية وعلى التفاني في العمل وعلى الإشباع الوظيفي.

٣٣ - وفيما يتعلق بتحدي فيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في مكان العمل، وضعت اليونيسيف "معايير دنيا" للعمل على تحقيق أعلى مستويات الاستجابة في المنظومة كلها. وقد يسّر تنفيذ هذه المعايير إعداد مجموعة أدوات وشريط فيديو، كما يسره برنامج "الاهتمام بنا" الذي يقوم الموظفون من خلاله بتحديد أهم التحديات التي يواجهونها ويبحثون عن السبل التي يمكن بها لكل منهم أن يهتم بالآخر كوسيلة لمواجهة هذه التحديات. وتوجد مرافق لمواجهة الضغوط النفسية في ثلاث مناطق، وثمة وعي متزايد بأهميتها.

٣٤ - ومن الجوانب الهامة الأخرى في أية بيئة تساعد على زيادة الإنتاجية وعلى الإشباع الوظيفي تعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة. ولهذا السبب، يشترك ممثلو روابط الموظفين كأعضاء في أفرقة ومخافل الإدارة المختلفة على الصعيد العالمي وعلى صعيد المكاتب الإقليمية والقطرية. وتشجع الإدارة الحوار والتعاون مع روابط الموظفين العالمية، وتُعقد اجتماعات عالمية دورية للجنة الاستشارية المشتركة لمناقشة مختلف المسائل المتعلقة بالموظفين.

## باء - معلومات مستكملة عن نظام إدارة الموارد البشرية

٣٥ - إن الغرض من نظام إدارة الموارد البشرية هو أن يوفر لليونيسيف نهجا أكثر تكاملا وأكثر بساطة في القيام بالمعاملات المتعلقة بالموارد البشرية وفي إدارة هذه الموارد. ونظام المعلومات الإدارية المتكامل المستخدم حاليا في الأمم المتحدة يوفر لليونيسيف نظاما ممتازا لإدارة الموظفين وإدارة المرتبات، ولكنه لا يستطيع المساعدة في كثير من الأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية. والنظام الجديد سيقوم، بالإضافة إلى إدارة شؤون الموظفين، بمساعدة اليونيسيف في تنفيذ أنشطة مثل التوظيف، والتطوير الوظيفي، والتخطيط للخلافة، وإدارة الأداء.

٣٦ - وباستكمال المرحلة الأولى من مشروع نظام إدارة الموارد البشرية في آذار/مارس ٢٠٠٥، سيحل هذا النظام محل نظام المعلومات الإدارية المتكامل في القيام بالوظائف التالية: إدارة الهيكل التنظيمي، وإدارة الوظائف، والتنسيب، وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المواعيد

والحضور، ودفع المرتبات. وستبدأ المرحلة الثانية في عام ٢٠٠٥ بتقييم إمكانية إدخال وظائف إضافية على النظام، خاصة التوظيف (إعادة التوظيف) الإلكتروني، ووضع ميزانيات الوظائف ومراقبتها، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، والتدريب وإدارة المناسبات، وإدارة الاستشاريين الذين يتم استئجارهم من خلال اتفاقات الخدمات الخاصة.

## خامسا - التحديات

٣٧ - من الدروس الرئيسية التي تمت الاستفادة بها من تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل الحالية أن هذه الخطة ينبغي أن يصحبها تحديد للتحديات المتصلة بها في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك الاحتياجات من الموظفين والاحتياجات فيما يتعلق بالتعلم. وقبل البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، ينبغي أن تكون هناك خطة شاملة، مصحوبة بخطة عمل، لدعم الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في مجال الموارد البشرية، وأن تكون بعض الجوانب الهامة من هذه الخطة قد بدأ تنفيذها. وقد سبقت الإشارة إلى أنه تم وضع عملية للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة في مجال الموارد البشرية وربط هذه العملية بدورة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل؛ ويتمثل التحدي الآن في تنفيذ هذه العملية.

٣٨ - وتمثل الموارد اللازمة للمبادرات في مجال الموارد البشرية، وخاصة بالنسبة لأنشطة التطوير، تحديا رئيسيا. وقد تساعد موافقة المجلس التنفيذي لليونسيف على توفير الموارد الإضافية من خلال نافذة الموارد الأخرى في التصدي لهذا التحدي، جزئيا على الأقل. والمأمول أن يتم توفير بعض هذه الموارد في أقرب وقت ممكن.

٣٩ - وهناك تحد عام آخر هو الضغط على موارد الموظفين بسبب الحاجة إلى عملية لإدارة التغيير لدعم خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية ونظام إدارة الموارد البشرية، مما يحتاجه ذلك من وقت الموظفين.

## سادسا - موجز وخلاصة

٤٠ - قدم هذا التقرير معلومات مستكملة عن تكوين وهيكل موظفي اليونسيف. ويعكس توزيع الموظفين الطبيعية الميدانية لعمل المنظمة ويظهر ما تحقق من تقدم كبير في تحقيق التنوع الجنساني، وإن كانت لا تزال هناك بعض التحديات، وخاصة على مستويات الإدارة العليا. وقد أشير إلى أن بعض هذه التحديات يتعلق بزيادة تمثيل الموظفين من البلدان المستفيدة بالبرامج. وقد أبرز إسقاط لحالات التقاعد المتوقعة خلال السنوات الخمس التالية (٢٠٠٤-٢٠٠٨) الحاجة إلى العثور في الوقت المناسب على من يحلون محل الموظفين المتقاعدين لتحقيق الاستمرارية في الإدارة وفي تنفيذ البرامج.

٤١ - ويتبين من استعراض مركز للموارد البشرية في سياق التعاون فيما بين الوكالات وسياق الإصلاح في الأمم المتحدة أن اليونيسيف تشارك مشاركة إيجابية في عمليات التعاون والإصلاح. وللمنظمة إسهامات ملحوظة في هذه الجهود، وفي الفوائد العائدة منها، تتصل على وجه الخصوص بالتعلم والتطوير، وبالبرمجة المشتركة من خلال آليتي التقييم القطري المشترك وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وبنظام المنسق المقيم للأمم المتحدة، وبتنسيق السياسات، وبإعارة الموظفين فيما بين الوكالات التي تعتبر فيها اليونيسيف مساهما صافيا. وقد سبقت الإشارة إلى ما تحقق من تقدم في تنفيذ جميع الركائز الخمس لخطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية وإلى نظام إدارة الموارد البشرية الجديد الذي يستهدف تحقيق البساطة والتكامل في المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية.

٤٢ - والنتيجة التي يمكن استخلاصها من هذا التقرير هي أن إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف تشهد تحولا هاما يستحق الترحيب، وهو التحول من إدارة تركز على شؤون الموظفين وعلى استحقاقهم إلى إدارة استراتيجية تركز على ضمان أن تتوافر للمنظمة الموارد البشرية التي تحتاج إليها للنهوض بولايتها. وقد التزمت اليونيسيف بمبادرة للتصدي لما يواجهها من تحديات في مجال الموارد البشرية من خلال خطة برازيليا للتغيير في مجال الموارد البشرية. والأولوية الآن هي لضمان تحقيق أهداف خطة برازيليا عن طريق وضع خطة عمل قوية تعتمد على عمليات استعراض إعادة فحص موضوعية وعلى وضع معايير واقعية تقاس إليها النتائج ونظم للرصد يسترشد بها في إدارة الموارد البشرية في المدى القصير وفي المديين المتوسط والطويل. وهذه الجهود تحتاج إلى دعم بالمزيد من التمويل اللازم للموارد البشرية (من خلال ميزانية السنتين وعملية جمع الأموال) وإلى إدارة التغيير على نحو أفضل، بما في ذلك تحسين المساءلة على جميع المستويات في عملية المراقبة.

عدد الموظفين مقارنا بإيرادات المنظمة، من عام ١٩٨٠ إلى  
عام ٢٠٠٣

