

Distr.: General  
13 July 2010  
Arabic  
Original: English

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للمناقشة

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٠

٧-٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠

البند ١٣ من جدول الأعمال المؤقت\*

### التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف

موجز

يؤكد هذا التقرير، المقدم بناء على طلب المجلس التنفيذي، على الدور الحاسم على نحو متزايد الذي تضطلع به الموارد البشرية في تحقيق رسالة اليونيسيف وأهدافها. ويورد التقرير تفاصيل ملامح ملاك الموظفين الحالي وهياكله واتجاهاته الحديثة. ويصف التقرير التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة الجاري وضعه لمواجهة التحديات الرئيسية في: كفاءة توفير إمداد ثابت بالمواهب، وكذلك الأطر والعمليات المناسبة المتعلقة بالموارد البشرية لتغطية مجموعة واسعة من الاحتياجات التشغيلية لليونيسيف.

ويرد وصف للإجراءات الأخيرة والحالية والمستقبلية الهادفة إلى التصدي لهذه التحديات وغيرها، وكذلك لتركيز شعبة الموارد البشرية على تحقيق النتائج وقياسها، وتحسين الكفاءة وتطوير الكفاءات المهنية

\* E/ICEF/2010/15



## أولا - مقدمة

١ - يعتمد تحقيق مهمة اليونيسيف وأهدافها على تفاني موظفيها وشركائها، والتزامهم ومهاراتهم. ففي بيئة تتزايد حدة المنافسة فيها، تحتاج اليونيسيف إلى اجتذاب أفضل المواهب العالمية سعياً لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف خطتها الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وهذا أمر أساسي لتحسين حياة النساء والأطفال في جميع أنحاء العالم. وتطمح اليونيسيف إلى أن تصبح هي مكان العمل لأولئك الذين يريدون إحداث تغيير في العالم.

٢ - ويقدم هذا التقرير لمحة عامة عن التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف منذ عام ٢٠٠٧، عندما عرض التقرير الأول عن عملية المراجعة التنظيمية على المجلس التنفيذي (E/ICEF/2007/CRP.16). وبعد المقدمة الواردة في الفرع الأول، يناقش الفرع الثاني السياق التنظيمي ونهج ومبادئ إدارة الموارد البشرية في اليونيسيف. ويورد الفرع الثالث وصفاً لأحدث المعلومات بشأن تكوين وهيكل ملاك موظفي اليونيسيف. ويوجز الفرع الرابع التقدم المحرز في المجالات الرئيسية التالية:

- (أ) التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة؛
- (ب) جذب المواهب وتحديدها وتوظيفها؛
- (ج) الموارد البشرية في حالات الطوارئ؛
- (د) التعلم والتطوير؛
- (هـ) بيئة العمل والعلاقات مع الموظفين؛
- (و) الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة؛
- (ز) أوجه الكفاءة في وظيفة الموارد البشرية.

٣ - ويعرض الفرع الخامس الاستنتاجات.

## ثانياً - نهج ومبادئ الموارد البشرية

٤ - اليونيسيف منظمة عالمية متشعبة لديها مجموعة متنوعة وواسعة من المتطلبات والتحديات البرنامجية. والهدف من إدارة الموارد البشرية هو توفير المهارات الأساسية التي تحتاجها اليونيسيف من أجل أداء عملها في هذه البيئة المتشابكة.

٥ - وفي الوقت نفسه، فإن الهدف هو الحفاظ على قدر كاف من المرونة لكفالة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وبوجود مدير تنفيذي جديد يعمل بوضوح على بلورة رؤية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية على أساس الإنصاف والحد من الفوارق بطريقة أكثر توجيهًا، أصبحت قدرة اليونيسيف على موازنة كفاءات وقدرات موظفيها مع احتياجات المنظمة أكثر أهمية من أي وقت مضى.

٦ - ويرتكز نهج الموارد البشرية على مجموعة من "المبادئ المتعلقة بالأشخاص" وهي:

(أ) فهم الموظفين لأهداف اليونيسيف ومبادئها وقيمها، والتزامهم بتحقيق النتائج "وبالعمل معًا من أجل الأطفال"؛

(ب) اعتناق الموظفين لقيم التنوع وتشجيعهم الابتكار؛

(ج) توافر القدرة والمهارات اللازمة لدى قادة ومديري اليونيسيف لتوجيه الموظفين ودعمهم؛

(د) توافر القدرة والمهارات اللازمة لدى الموظفين لتحقيق أهداف اليونيسيف، والاستفادة من ثقافة اليونيسيف التي تدعم النمو المهني؛

(هـ) توقع مستوى عالٍ من الأداء للموظفين وتقدير هذا الأداء.

٧ - ونتيجة لمبادرات التحسين التنظيمي التي تقوم بها اليونيسيف، حُددت ثلاثة مجالات بوصفها ذات أهمية حاسمة بالنسبة للمستقبل:

(أ) تشكيل القوة العاملة لمواجهة تحديات المستقبل؛

(ب) الاستفادة من المواهب الآتية من مجموعة واسعة من المصادر؛

(ج) تعزيز الثقافة القائمة على النتائج لتحقيق التأثير المتوخى.

٨ - تؤكد مبادرات التحسين التنظيمي على أن المسؤولية عن تعزيز قدرة "الأشخاص" لدى اليونيسيف تقع بصورة مشتركة على عاتق المديرين والموظفين والموارد البشرية. ولكل مجموعة دور تؤديه في كفالة تصميم عمليات فعالة وتنسجم بالكفاءة وفهم هذه العمليات وتنفيذها في جميع أنحاء المنظمة.

## ثالثاً - تكوين وهيكل ملاك موظفي اليونيسيف

٩ - من الضروري أن يعكس ملاك هيكل موظفي اليونيسيف المتطلبات المتغيرة لعمل المنظمة. وتتطلب قدرة اليونيسيف على تحقيق نتائج على صعيد المكاتب القطرية تصميمًا يسمح بتفويض السلطات تنظيمياً، مصحوباً بأطر ملائمة للمساءلة والحوكمة. وبتزايد تكيف البرامج لتلبية الاحتياجات الناشئة للبلدان، سوف تتطلب المنظمة قدراً من المرونة والتكيف في قدرات الموارد البشرية وطرائق التعاقد.

١٠ - وتفرض مشاركة اليونيسيف في بلدان مختلفة الطابع الجغرافي، والحاجة إلى الاستجابة لعدد متزايد من حالات الطوارئ وحالات ما بعد النزاع أيضاً، تحقيق تحول في مواصفات الموظفين وتعزيز القدرة على إدارتهم وتحفيزهم في مختلف الحالات.

١١ - وستستمد اليونيسيف على نحو متزايد، كفاءات إضافية عن طريق شركائها، ومراكز التميز وغيرها من المؤسسات لاستكمال هياكل ملاك الموظفين القائمة، وذلك من أجل الاستجابة بمرونة للمتطلبات المتغيرة.

١٢ - ومن الضروري تحقيق جميع هذه التحولات الاستراتيجية في بيئة يسودها قدر أكبر من المساءلة أمام أصحاب المصلحة وتتسم بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية.

## ألف - مجموع عدد الموظفين حسب الفئة والمركز التعاقدية

١٣ - في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠، بلغ عدد موظفي اليونيسيف ١١ ١٨٣ موظفاً (انظر الجدول ١). ويشكل الموظفون الفنيون الدوليون نحو ٢٥ في المائة منهم (٢ ٨٠١)، بينهم ٩٩ من الموظفين الفنيين المبتدئين. ويشكل الموظفون الفنيون الوطنيون نسبة ٢٧ في المائة (٢ ٩٧٦)، في حين تتكون نسبة ٤٨ في المائة المتبقية (٥ ٤٠٦) من موظفي الخدمات العامة، أو فئة موظفي الدعم. وبوجه عام، يحمل ١ ٩٦٩ موظفاً، أو حوالي ١٨ في المائة، عقود تعيين مؤقتة، بينما يحمل ٨٢ في المائة عقوداً عادية، سواء كانت عقوداً محددة المدة أو دائمة. وللعقود الحالية المحددة المدة مدة أقصاها سنتان. ونسبة الموظفين المعيّنين بعقود مؤقتة إلى المعيّنين بعقود عادية هي نفسها بالنسبة لفئتي الموظفين الوطنيين وموظفي فئة الخدمات العامة (١٩ في المائة لكل منهما)، وهي أقل بالنسبة للموظفين الفنيين الدوليين (١٤ في المائة).

## الجدول ١

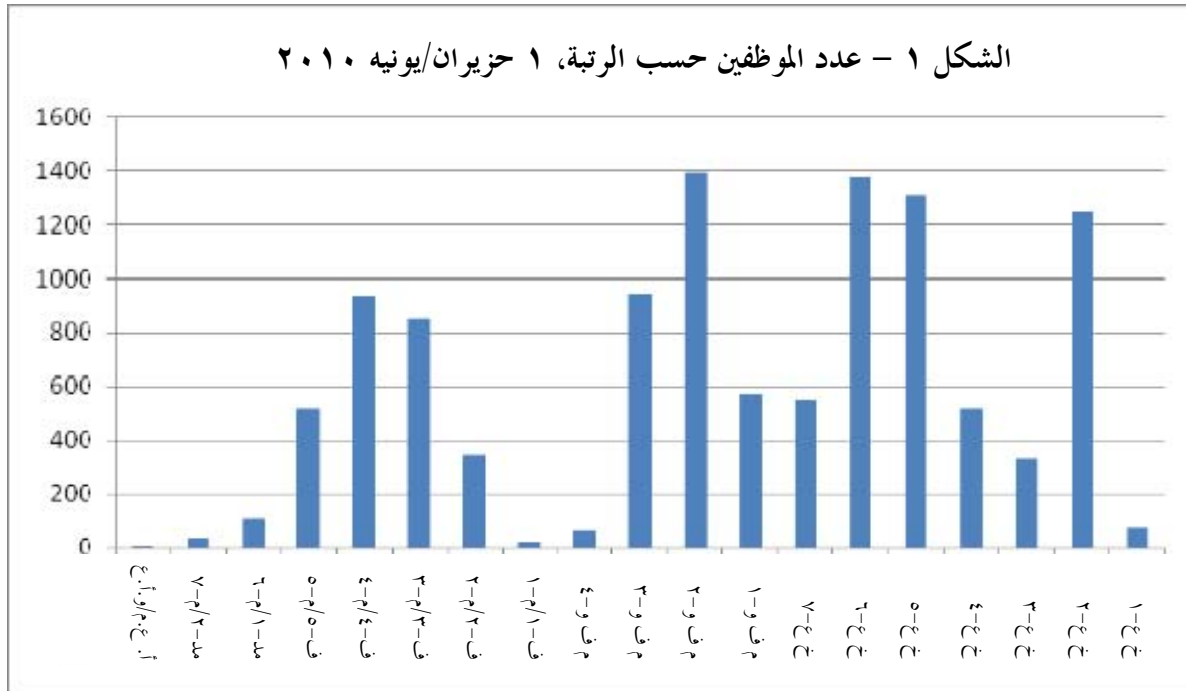
## توزيع الموظفين حسب الفئة والمركز التعاقدى (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)

الفئة	عقود عادية	تعيين مؤقت	المجموع والنسبة المئوية
موظفون فنيون دوليون	٢ ٤٢٢	٣٧٩	٢ ٨٠١ (٢٥ في المائة)
موظفون فنيون وطنيون	٢ ٤١٧	٥٥٩	٢ ٩٧٦ (٢٧ في المائة)
فئة الخدمات العامة	٤ ٣٧٥	١ ٠٣١	٥ ٤٠٦ (٤٨ في المائة)
المجموع	٩ ٢١٤	١ ٩٦٩	١١ ١٨٣ (١٠٠ في المائة)

## باء - هيكل ملاك الموظفين

١٤ - يقدم الشكل ١، "عدد الموظفين حسب الرتبة" (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠) بيانات عن هيكل ملاك الموظفين في اليونيسيف. وتشير البيانات إلى أن معظم الموظفين الفنيين الدوليين/الفنيين الوطنيين (٤٨ في المائة) هم من الرتب الفنية المتوسطة (رتبة ف-٣/الرتبة جيم للموظفين الفنيين الوطنيين ورتبة ف-٤/الرتبة دال للموظفين الفنيين الوطنيين)، مما يوجد "تضخماً" تنظيمياً في الرتب الوسطى. ويتمشى هذا التوزيع مع العمليات الميدانية لليونيسيف ولكنه يتطلب مراقبة مستمرة تكفل ملاءمته لاحتياجات المنظمة. وفي فئة الخدمات العامة، هناك أيضاً تجمع كبير (٥٩ في المائة) في الرتب المتوسطة العليا خ-٥ و خ-٦.

الشكل ١ - عدد الموظفين حسب الرتبة، ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠



## جيم - تمثيل الجنسين

١٥ - تلتزم منظمة اليونسيف بتحقيق التوازن بين الجنسين وإزالة الحواجز المنظومية التي من شأنها أن تحول دون المشاركة الكاملة للموظفين من الجنسين والتي تكرس أوجه عدم المساواة بين الجنسين.

١٦ - ويرتكز هذا الهدف على عدد من السياسات، بما في ذلك سياسة اليونسيف للتكافؤ والمساواة بين الجنسين<sup>(١)</sup> التي تحدد أهدافا لزيادة مشاركة المرأة بجميع الرتب (مع التركيز بصفة خاصة على المستويات العليا)؛ والسياسات المراعية للأسرة (بما في ذلك "ترتيبات العمل المرنة والإجازة الوالدية")؛ والالتزام المعلن من جانب المنظمة بتحقيق هدف الأمم المتحدة على نطاق المنظومة في المساواة بين الجنسين بجميع رتب الموظفين بحلول عام ٢٠١٠. ١٧ - ويبين الجدول ٢، "التوازن بين الجنسين لموظفي اليونسيف"، والجدول ٣، "التوازن بين الجنسين لموظفي اليونسيف بحسب الرتبة" (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠) أن الموظفين شكلن نسبة ٤٨ في المائة من كامل القوة العاملة في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠. ولا مؤسسات تابعة لمنظومة الأمم المتحدة تزيد فيها نسبة الموظفين عن نسبة الموظفين إلا صندوق الأمم المتحدة للسكان ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز<sup>(٢)</sup>.

## الجدول ٢

## التوازن بين الجنسين لموظفي اليونسيف (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)

العام	أنتى		ذكر		العدد الكلي
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
٢٠٠٦	٤ ٦٤٤	٤٧	٥ ٣١٧	٥٣	٩ ٩٦١
٢٠٠٧	٤ ٧٦٥	٤٧	٥ ٣٨١	٥٣	١٠ ١٤٦
٢٠٠٨	٥ ١٢٨	٤٨	٥ ٥٢١	٥٢	١٠ ٦٤٩
٢٠٠٩	٥ ٣٠٩	٤٨	٥ ٧٤٧	٥٢	١١ ٠٥٦
في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠	٥ ٣٩٢	٤٨	٥ ٧٩١	٥٢	١١ ١٨٣

(١) DF/EXD/2007.

(٢) وفقا لتقرير الأمين العام، "تحسين وضع المرأة في منظومة الأمم المتحدة" (A/63/364) الذي يتضمن أحدث الإحصاءات ومعلومات بشأن التقدم المحرز والعقبات المصادفة في تحقيق التوازن بين الجنسين وتوصيات للإسراع في إحراز تقدم.

١٨ - نقحت مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق المساواة بين الجنسين في ميزانية الدعم لفترة السنتين. ولتحقيق المساواة بين الجنسين بالرتب العليا (نسبة الموظفين برتبة ف-٥ أو م-٥ وما فوقها) اعتمد خط أساس عند نسبة ٤٢ في المائة في عام ٢٠٠٨، وهدف تحقيق نسبة ٤٥ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠١١. وفي ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠، شغلت الموظفين ٤٣ في المائة من الوظائف برتبة ف-٥/م-٥ وما فوقها. وتتضمن التدابير الخاصة لمعالجة مسألة التكافؤ بالرتب العليا إيلاء المرأة الأولوية في عمليات تناوب الممثلين. أما بالنسبة إلى الرتبين ف-٣/ف-٤ فيعد الأداء جيدا. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة، حيث إن هذا المستوى هو خط الإمداد بالمواهب لشغل المناصب القيادية في المستقبل. ولا يزال تحقيق هدف ٥٠/٥٠ بجميع الرتب يمثل أولوية بالنسبة لليونيسيف.

### الجدول ٣

#### التوازن بين الجنسين لموظفي اليونيسيف حسب الرتبة (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)

الرتبة	العدد		النسبة المئوية	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
أمين عام مساعد/وكيل أمين عام	١	٣	٢٥	٧٥
مد-٢/م-٧	١٤	١٨	٤٤	٥٦
مد-١/م-٦	٣٩	٥٣	٤٢	٥٨
ف-٥/م-٥	٢٢٣	٢٩٢	٤٣	٥٧
ف-٤/م-٤	٤٦٥	٤٨٠	٤٩	٥١
ف-٣/م-٣	٤٤٨	٤٠٧	٥٢	٤٨
ف-٢/م-٢	٢٢٨	١١٨	٦٦	٣٤
ف-١/م-١	٤	٥	٤٤	٥٦
م ف و-٤	٢٨	٤٣	٣٩	٦١
م ف و-٣	٤٦٥	٤٩٤	٤٨	٥٢
م ف و-٢	٦٢١	٧٦٦	٤٥	٥٥
م ف و-١	٢٥٣	٣٠٨	٤٥	٥٥
فئة الخدمات العامة	٢ ٦٠٣	٢ ٨٠٤	٤٨	٥٢
المجموع	٥ ٣٩٢	٥ ٧٩١	٤٨	٥٢

## دال - توزيع الموظفين في أنحاء اليونيسيف

١٩ - يعمل حوالي ٨٦ في المائة (٦٣٧ ٩) من موظفي اليونيسيف في الميدان على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية، في حين يعمل ١٤ في المائة منهم في مواقع المقر (١ ٥٤٦)، ويبين الجدول ٤ التوزيع الجغرافي للموظفين في مختلف المناطق.

الجدول ٤

النسبة المئوية للموظفين حسب المنطقة (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)

المنطقة	النسبة المئوية
وسط وشرق أوروبا ورابطة الدول المستقلة	٥
شرق آسيا والمحيط الهادئ	١١
شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي	٢٠
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	٩
جنوب آسيا	١٤
الأمريكتان ومنطقة البحر الكاريبي	٨
غرب ووسط أفريقيا	١٩
المقر في نيويورك	٩
مكاتب المقر الأخرى	٥
<b>المجموع</b>	<b>١٠٠</b>

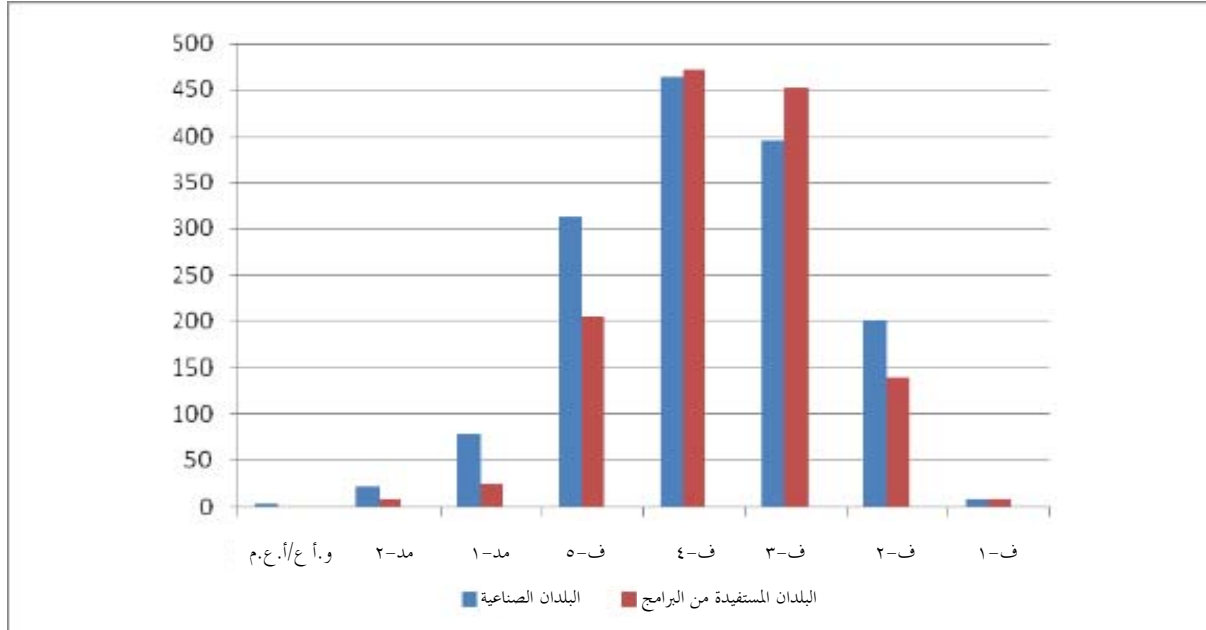
٢٠ - وستواصل اليونيسيف نشر موظفين في المناطق والبرامج التي تشهد أكثر الفوارق اتساعاً وأكثر الاحتياجات إلحاحاً.

٢١ - وتبلغ نسبة الموظفين الفنيين الدوليين في اليونيسيف من البلدان الصناعية ٥٣ في المائة، ومن البلدان المستفيدة من البرامج ٤٧ في المائة، تشهد تفاوتات أكثرها وضوحاً هي تلك الحاصلة في الرتب العليا. ويدل هذا على وجود اتجاه للتحسن في هذا الجانب من جوانب التنوع، مقارنة بعام ٢٠٠٤، الذي شكل خلاله الموظفون الفنيون الدوليون من البلدان الصناعية نسبة ٥٥ في المائة.



## الشكل ٢

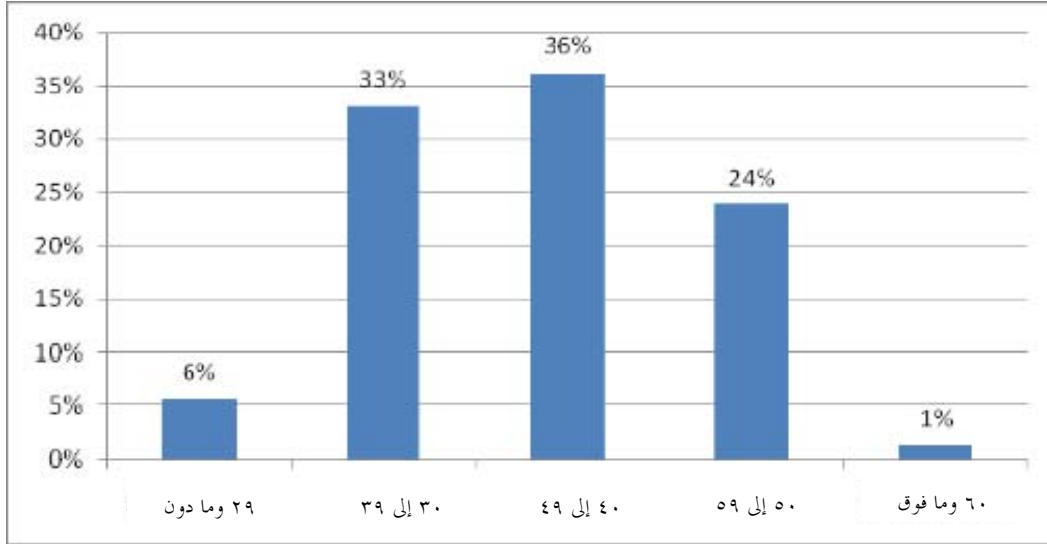
النسبة المئوية للموظفين الفنيين الدوليين حسب البلدان الصناعية/البلدان المستفيدة من البرنامج (الجنسية) والرتب (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)



## هاء - هيكل الأعمار

٢٢ - تشكل الفئة العمرية ٤٠-٤٩ الفئة العمرية الأكبر في اليونيسيف، وهي تضم ٣٦ في المائة من الموظفين. وتليها الفئة العمرية ٣٠-٣٩ (٣٣ في المائة من الموظفين)، والفئة ٥٠-٥٩ (٢٤ في المائة من الموظفين). ويشكل الموظفون تحت ٢٩ سنة ٦ في المائة من القوة العاملة، وأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين سن ٦٠ عاماً وما فوق واحد في المائة. وبالنظر إلى أن أعمار ٢٥ في المائة من جميع الموظفين هي ٥٠ عاماً وما فوق، فإن أحد التحديات التنظيمية الرئيسية هو استبدال الموظفين عند بلوغهم سن التقاعد وترك المنظمة.

الشكل ٣  
توزيع أعمار جميع الموظفين (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)



#### واو - حالات التقاعد المتوقعة، الفترة ٢٠١٠-٢٠١٤

٢٣ - ستبلغ مجموعة من ٨٠٣ موظفين (٧ في المائة من الموظفين) سن التقاعد الإلزامي خلال السنوات الخمس المقبلة. سوف يتقاعد ١٠٨ موظفون منهم في عام ٢٠١٠. وسوف يتقاعد الآخرون حسبما يلي: ١٣٧ (٢٠١١)، ١٥٨ (٢٠١٢)، ١٨٥ (٢٠١٣) و ٢١٥ (٢٠١٤). وتشير هذه الأرقام إلى زيادة تدريجية في عدد المتقاعدين. وعلى مدى السنوات الخمس المقبلة، من المتوقع أن يشمل هؤلاء المتقاعدون ١٣٦ (١٧ في المائة) من كبار المديرين، يشكلون موظفين برتبة مد-١ و مد-٢، بما في ذلك المديرين ونواب المديرين، إلى جانب موظفين آخرين. ويبلغ متوسط أعمار موظفي الفئة الفنية ٤٥ سنة. وبالنسبة لكبار الموظفين برتبة ف-٥ وما فوقها، يبلغ متوسط الأعمار ٥١ سنة.

٢٤ - وتمنح الأولوية حالياً لإدارة التعاقب وتنمية المهارات القيادية، لكفالة أعلى مستوى ممكن من الاستمرارية في الإدارة وتنفيذ البرامج. ويولى اهتمام أيضاً لاحتتمال إطالة سن التقاعد الحالية، على الرغم من وجوب تحقيق توازن بين هذا الأمر وكفالة وجود فرص كافية للمواهب الجديدة.

## رابعاً - التقدم المحرز في إدارة الموارد البشرية

٢٥ - يعرض هذا القسم التقدم المحدد المحرز فيما يتعلق بمبادرات التحسين التنظيمي والالتزامات الجارية لليونيسيف تجاه تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

٢٦ - وتواصل وظيفة الموارد البشرية السعي جاهدة لتحقيق جودة ثابتة والتركيز على العملاء في تقديم الدعم الفعال في جميع المجالات الوظيفية ضمن الأطر الإنمائية والإنسانية. وتعمل منظومة الموارد البشرية في شراكة مع الزملاء العاملين/التقنيين كي تقدم لهم العمليات والخدمات اللازمة لتحقيق إدارة فعالة للأفرقة في الميدان والمناطق الإقليمية والمقر. ويجري الاضطلاع بصورة متزايدة بالعمل المتعلق بالموارد البشرية في إطار إدارة المخاطر (الذي يعمل به بالرجوع إلى مكتبة الرقابة على المخاطر)، ومع إيلاء الاهتمام لتبسيط طرق التشغيل وتحقيق كفاءتها. فعلى سبيل المثال، جرى رسم تخطيطي لعمليات تصريف أعمال خدمات الموارد البشرية وتبسيطها، والعمل جارٍ لاستحداث نظام لإدارة العلاقات مع العملاء في عام ٢٠١٠. وسيقوم هذا النظام إلكترونياً بتتبع وتيسير تقديم استجابات أسرع وأكثر موثوقية وقابلية للمراجعة لاستفسارات الموظفين وطلباتهم المتعلقة بالموارد البشرية. وسيحد النظام من الازدواجية ويعزز من إدارة المعارف في مجال الموارد البشرية، وفي مجال الخدمات تحديداً. ويجري تنفيذ ذلك بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٢٧ - وتقدم منظومة الموارد البشرية دعماً محمداً للمساواة بين الجنسين من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك: وضع قوائم محدثة للمتخصصين في المسائل الجنسانية (من الأفراد والمؤسسات على حد سواء) لتقديم الخبرة الفنية في المسائل الجنسانية للبرامج المنفذة في السياقين الإنمائي والإنساني؛ ودمج وحدات/مكونات المساواة بين الجنسين في البرامج الفنية لتعلم "التفوق في إنجاز البرامج" وبرامج القيادة والإدارة؛ والدمج الكلي لكفاءات المساواة بين الجنسين في جميع نواحي الموارد البشرية، بدءاً من التوصيفات والأوصاف الوظيفية، ووصولاً لعمليات الاختيار على أساس الكفاءة وإدارة الأداء.

٢٨ - وتورد الأقسام التالية وصفاً للأعمال الرئيسية والتقدم المحرز في ما يتعلق بالتحديات الديمغرافية والمرتبطة بالأعمال الوارد وصفها في القسم السابق.

## ألف - التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة

٢٩ - أحرز تقدم كبير في إنشاء قدرة على التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة في إطار الموارد البشرية. وجرى على مدى العامين الماضيين تناول مسائل متشعبة تتعلق بتوافر البيانات ودقتها وسلامتها من أجل بناء قاعدة موثوقة من البيانات التاريخية والحالية واتباع منهجية تبنى عليها توقعات ونماذج القوة العاملة. فعلى سبيل المثال، استحدثت دينامية نماذج لبيانات الموظفين تتيح وضع سياسات قائمة على الأدلة وتقدم نماذج حية لتغييرات افتراضية تطال الموظفين.

٣٠ - وقد جرى إعداد وتطوير نموذج لتخطيط القوة العاملة لليونيسيف في وقت سابق من هذا العام، في شراكة مع مركز الدراسات العليا في الموارد البشرية بجامعة كورنيل. وسوف يضع النموذج توقعات دينامية للاحتياجات والثغرات الكمية - أفقياً بالنسبة لوظائف محددة وعمودياً بالنسبة لمجالات وظيفية محددة. وسوف تؤدي التوقعات الناتجة عن ذلك إلى تحسين قدرة اليونيسيف على أن تحدد وتعالج مسبقاً أوجه النقص و/أو الزيادة. وسيشكل هذا التحليل استكمالاً للعناصر النوعية التي جمعت وللبيانات الواردة من مديري الأعمال في جميع المجالات الوظيفية. وسوف تساعد هذه البيانات في معالجة قضايا من قبيل إعادة تحديد مواصفات الأدوار وتغيير شروط إثبات الكفاءة والقدرة.

٣١ - وتشمل أوجه التقدم الأخرى في هذا المجال بدء العمل بأداة المتابعة الخاصة بالموارد البشرية في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩، لتكون أول أداة متابعة مؤسسية للمنظمة. وتستخدم أداة المتابعة الخاصة بالموارد البشرية للإبلاغ عن المعلومات وهي تسمح برصد مؤشرات ومصفوفات الموارد البشرية في مكان واحد. وهي تستقي البيانات من مختلف نظم الموارد البشرية وتحول تلك البيانات إلى معلومات مفيدة عن القوة العاملة، والمساواة بين الجنسين والتوظيف. وهي تمكن العاملين وصناع القرار في الموارد البشرية من رؤية أداء الموارد البشرية في المنظمة من منظور تشغيلي واستراتيجي، وسيتواصل تعزيزها جنباً إلى جنب مع التطورات في مبادرة إدارة أداء المنظمة.

## باء - جذب أفضل المواهب

٣٢ - تهدف اليونيسيف إلى جذب أفضل وأمع المواهب إلى المنظمة، وتعزيز سمعة المنظمة لتكون خير مكان للعمل من أجل إحداث تغيير في العالم. وبأخذ هذا الهدف في الاعتبار، أطلقت اليونيسيف مبادرة استراتيجية لتنمية وإدارة المواهب في عام ٢٠٠٨ لتحديد وتنمية المواهب بغية تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لليونيسيف. وتركز مبادرة تنمية وإدارة المواهب والقيادة على المواهب الداخلية والمواهب الخارجية الجديدة على حد سواء.

٣٣ - وعلى الصعيد الداخلي، تعمل اليونيسيف على توفير العناصر الضرورية لإيجاد بيئة يمكن من خلالها تحديد المواهب الموجودة وتطويرها، ولا سيما لبناء خط إمداد بالمواهب لشغل الوظائف العليا في اليونيسيف.

٣٤ - ومبادرة المواهب الجديدة والناشئة هي برنامج توعية لاستقدام المواهب الخارجية الواعدة المتنوعة ديمغرافيا، بغية ملء الفجوات التي حددت في التوظيف في مختلف المجالات الوظيفية. وتأتي هذه المبادرة استكمالاً للجهود الناجحة المبذولة حالياً في الحملات التي تستهدف المصادر والتوعية، وأنشطة توظيف المواهب الجديدة من خلال برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، وبرامج التدريب الداخلي ومتطوعي الأمم المتحدة.

٣٥ - وأطلقت هذه المبادرة في عام ٢٠٠٨. وأكملت البرنامج الدفعة التجريبية المؤلفة من تسعة مرشحين، وجرى استبقائهم جميعاً في وظائف ممولة من الميزانية العادية. واختيرت دفعة ثانية مؤلفة من ٢١ شخصاً من مجموعة من المتقدمين ضمت أكثر من ٤٠٠ ٣ شخص، ويعمل أفراد هذه الدفعة حالياً على إنجاز مهام ميدانية كلفوا بها. وأطلقت في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩ حملة التوظيف العالمية في إطار البرنامج الثالث للمبادرة بتلقي ١١٦ ٤ طلباً واختيار ٢٢ مشاركا. وبدأ البرنامج الثالث للمبادرة في ٢٤ أيار/مايو ٢٠١٠ في المقر الرئيسي بنيويورك. وسيوزع المشاركون على مكاتب منتشرة في أنحاء العالم ابتداء من ٢٣ تموز/يوليه ٢٠١٠.

٣٦ - ويضم برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين فئة خاصة من الموظفين مكونة من شبانات وشبان محترفين، راغبين في اكتساب خبرة في مجال التنمية. ويحظى هؤلاء الموظفون برعاية حكومات كل منهم من أجل اكتساب خبرة في أنشطة التعاون الإنمائي الدولي تحت إشراف وثيق من كبار مسؤولي اليونيسيف، ومساهمين في الوقت نفسه في تنفيذ البرامج القطرية لليونيسيف. وفي عام ٢٠٠٩، وظف ٣٧ موظفاً فنياً مبتدئاً، يحظون برعاية ١٥ حكومة، ليصبح بذلك مجموع عدد هؤلاء الموظفين العاملين في اليونيسيف ١١١ موظفاً. وعلى مستوى منظومة الأمم المتحدة، تمثل اليونيسيف الصدارة من حيث معدل استبقاء هؤلاء الموظفين؛ فعلى مدى السنوات القلائل الأخيرة، بلغ متوسط معدل الاستبقاء ٤٦ في المائة.

٣٧ - وتضم البرامج الإضافية الشراكات المتواصلة مع الحكومات والمؤسسات الأكاديمية لبناء خط إمداد من المواهب الشابة، وزيادة نسبة استبقاء الموظفين العالي الأداء. وجرى أيضاً تنشيط برنامج التدريب الداخلي في اليونيسيف، بتبسيط عملية تقديم الطلبات. والعمل جار على تنشيط برنامج المتطوعين على نفس المنوال. وتواصل اليونيسيف البحث عن سبل جديدة ومبتكرة لاستقدام مواهب جديدة بجميع الرتب.

## التوظيف العادي

٣٨ - تقدم شعبة الموارد البشرية الأدوات والسياسات والتوجيهات التي تسمح للمديرين المباشرين بالعمل بالطريقة الأكثر كفاءة فيما يتعلق بالتوظيف، في إطار احترام مبادئ المساواة والإنصاف والشفافية. ويتعين على اليونيسيف مواصلة تبسيط هذه العمليات وتعزيز قدرات المكاتب القطرية والإقليمية ومكاتب المقر لتطبيقها بفعالية.

٣٩ - وبدأ تطبيق "UNICEF EMPLOYMENT"، وهو نظام التوظيف الإلكتروني باليونيسيف، في ١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ ليكون واحدا من العناصر الأولى لتحسينات نظام المعلومات الافتراضي المتكامل - الرؤية الواحدة لتخطيط الموارد المؤسسية. وتدير أداة التوظيف هذه القائمة على الإنترنت عمليات التوظيف وتعزز في الوقت نفسه شفافية هذه العملية، وتهدف إلى تقليل الوقت اللازم للتوظيف. وقد صمم النظام لزيادة القدرات الاستراتيجية على التوظيف ونشر المواهب، ولجعل التوظيف أكثر استباقا وكفاءة، مما يساعد اليونيسيف في العثور على "الأشخاص الأكثر ملاءمة" لاستخدامهم.

٤٠ - وجرى الاضطلاع بعمل كبير للدعم تيسيرا لإنجاح بدء تطبيق نظام "التوظيف الإلكتروني باليونيسيف". وقد نفذ إطار منح للكفاءات وطبق في التوظيف من خلال عملية إجراء المقابلات على أساس الكفاءة. وجرى أيضا وضع وتنفيذ سياستين جديدتين هما:

(أ) سياسة محسنة لاختيار الموظفين<sup>(٣)</sup>، تهدف إلى كفاءة فعالية وكفاءة ونزاهة وشفافية اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة في أسرع وقت ممكن، في إطار النظامين الإداري والأساسي الجديدين لموظفي الأمم المتحدة اللذين بدأ سريانها اعتبارا من ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩؛

(ب) توجيه بشأن هيئات الاستعراض المركزية<sup>(٤)</sup>، يبسط عملية استعراض التوظيف السابقة ويقصر كثيرا المهل الزمنية.

٤١ - وبالإضافة إلى ذلك، جرت صياغة توصيفات عامة للوظائف تغطي جميع مجالات العمل، وصنفت الوظائف، وجرت "تنقية" بيانات الموظفين (تحديثها والتحقق منها، وذلك كوسيلة لإيجاد بيانات قابلة للمقارنة بغية تحليلها عبر مختلف نظم ومكاتب اليونيسيف).

(٣) CF/EXD/2009-008.

(٤) CF/EXD/2009-009.

٤٢ - سبق لإجراءات التوظيف التي جرى إتمامها في إطار نظام التوظيف الإلكتروني اعتباراً من ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠ (بعد خمسة أشهر من بدء عمل هذا النظام) أن ظهرت قدراً أكبر من الفعالية. وقد تم القيام بما يقرب من ٧٩ من إجراءات التوظيف في النظام، استغرقت في المتوسط ٩٣ يوماً لاستكمالها؛ وأنجز ٤٧ في المائة من إجراءات التوظيف في غضون ٩٠ يوماً. ومؤشر الأداء الرئيسي للتوظيف هو النسبة المئوية لإجراءات التوظيف (بدءاً من تاريخ إغلاق الإعلان عن الوظيفة إلى تاريخ تقديم كتاب عرض التعيين) المنجزة في غضون ٩٠ يوماً بالنسبة للوظائف الفنية الدولية الثابتة. ويبين الجدول ٥ أدناه تفاصيل الاتجاهات السائدة في الأداء على أساس هذا المؤشر.

الجدول ٥

### الإطار الزمني للتوظيف، مقابل مؤشر الأداء الرئيسي، ٢٠٠٧-٢٠٠٩

العام	إجراءات التوظيف المنجزة	نسبة تحقيق مؤشر الأداء الرئيسي
٢٠٠٩	٥٥٢	٤٣
٢٠٠٨	٨٠٠	٢٤
٢٠٠٧	٣٢٤	٣٣

٤٣ - ويجري التركيز على عملية التوظيف لتحسينها. وسيكون استحداث نظام التوظيف الإلكتروني ومفهوم "تجميع المواهب" (الوارد وصفه أدناه) مبادرتان رئيسيتان لمواصلة تحسين الأداء.

### تخطيط المواهب وتجميع المواهب

٤٤ - تخطيط تعاقب المواهب هو نهج استراتيجي لكفالة توافر إمداد جاهز بالمواهب المؤهلة لتلبية المطالب على الأرض. وسيحدد نهج مصفوفات القوة العاملة الطلب على المواهب والقدرات المتاحة والثغرات. وسيركز تخطيط المواهب على الإمداد بالمواهب والاستراتيجيات الممكنة غير التقليدية للوصول لمصادر الحصول على المواهب المطلوبة. وستعمل منظومة الموارد البشرية بالشراكة مع كل مجال وظيفي للتأكد من توافر مواصفات المواهب المطلوبة والمصادر العالمية (الداخلية والخارجية). ومن خلال مجموعة متنوعة من التقييمات، ستُبدل الجهود من أجل التأهيل المسبق للمرشحين والثبت من طلباتهم من أجل إنشاء خط إمداد بالمواهب المتاحة بغية ملء الوظائف بها فور شغورها. وفي إطار نهج "تجميع المواهب" هذا

سيولى اهتمام للشفافية والتنوع. ويهدف هذا النهج إلى تمكين مديري التوظيف بتزويدهم بنهج أكثر مرونة لاختيار المرشحين وتعيينهم ولتقليل الوقت اللازم للتوظيف بشكل كبير.

### التناوب

٤٥ - يشكل التناوب لكفالة تدفق الموظفين الدوليين وتنقلهم عنصرا حاسما في نهج الموارد البشرية.

٤٦ - وقد جرى تبسيط الإجراءات السنوي لتناوب كبار الموظفين واستعراضهم، المطبق حاليا بنجاح للسنة الخامسة. وقد جرى تعزيز البوابة الحالية لاستعراض كبار الموظفين بغية دمج معلومات التقييم.

٤٧ - وسيجري استعراض السياسة المتعلقة بتناوب سائر الموظفين، المعلقة منذ عام ٢٠٠٦، وسيتم في غضون العام المقبل تنفيذ إجراء للتناوب في مناصب الإدارة المتوسطة في ثلاثة مجالات وظيفية مختارة. وسيسترشد هذا الإجراء بالتحليل المستمد من عملية التخطيط الاستراتيجية للقوة العاملة التي سبق وصفها.

### جيم - الموارد البشرية في حالات الطوارئ

٤٨ - يشكل العمل الإنساني نسبة كبيرة من أعمال اليونيسيف، حيث ينفق في هذا المجال ما يقرب من ثلث مجموع إيرادات اليونيسيف (بما في ذلك الموارد العادية وغيرها). وتشير الاتجاهات إلى أن العمل الإنساني سيظل محالا هاما للعمل بالنسبة لليونيسيف؛ فمن المتوقع أن تزداد وتيرة وشدة الكوارث الطبيعية والتراعات داخل الدول، أكثر منها بين الدول. ومن حيث الإصلاح في المجال الإنساني، تسهم المهام التي تؤديها الموارد البشرية في تعزيز الاستجابة الإنسانية من خلال دعم تحديد ونشر أشخاص لديهم الكفاءات والقدرات المناسبة لدعم استجابة اليونيسيف لدى ظهور حالات الطوارئ المفاجئة (زيادة مفاجئة في القدرات)، ودعم البلدان التي تمر بأزمات وحالات طوارئ طال أمدها (التوظيف في حالات الطوارئ). وتعرّف "الزيادة المفاجئة" بأنها الزيادة الفورية للقدرات، لفترة قصيرة التي تكفل لليونيسيف تحقيق نتائج فورية خلال المرحلة الأولية من الاستجابة لحالات الطوارئ. ويقدم الجدول ٦ بيانات عن عمليات الانتشار.



## الجدول ٦

## الاتجاهات السائدة في الانتشار في حالات الطوارئ، ٢٠٠٧-٢٠١٠ (في ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)

العام	عدد عمليات النشر	عدد البلدان المتضررة
٢٠١٠ (حتى ١ حزيران/يونيه ٢٠١٠)	٤٥٠	٥
٢٠٠٩	٢٥٩	٣٠
٢٠٠٨	٢٦٨	٤٠
٢٠٠٧	١٥٠	٥٦

٤٩ - وبالنسبة للزيادة المفاجئة للقدرات في حالات الطوارئ، بما في ذلك عمليات النشر الداخلية للموظفين والتوظيف الخارجي للاستشاريين والترتيبات الاحتياطية مع الشركاء، فهي لا تزال فعالة. ويتسم هذا بأهمية خاصة في المجالات الوظيفية التي تتولى اليونيسيف فيها مسؤوليات قيادة المجموعات. وفي عام ٢٠٠٩، نُشر ٩٠ في المائة من منسقي المجموعات خلال ٥٦ يوماً، ونُشر ٦٠ في المائة منهم خلال الأيام الـ ٢٨ الأولى. ولا يزال العمل جارياً على تعزيز وتحسين الآليات الإقليمية للاستجابة السريعة التي تهدف إلى تيسير نقل الموظفين داخلياً بشكل أسرع.

٥٠ - وأبرزت حالة الطوارئ الأخيرة في هايتي الحاجة إلى أن تحافظ المنظمة على مستويات كافية من الموظفين في وحدة الطوارئ التابعة لشعبة الموارد البشرية. وهذه الوحدة مكرسة لدعم قدرة اليونيسيف على الاستجابة للبلدان في حالات الطوارئ، والأزمات التي طال أمدها، وذلك باستخدام قدرات الموظفين الداخليين والشركاء الخارجيين على حد سواء، بما في ذلك "مراكز الامتياز" والمؤسسات. وتركز الوحدة على دعم الموارد البشرية من أجل الاستجابة الفورية وبرامج الإنعاش.

٥١ - وخلال الأشهر الستة الأولى من عام ٢٠١٠، وردت للمكتب القطري لليونسيف في هايتي طلبات للقيام بما يزيد عن ٤٠٠ مهمة تتطلب زيادة مفاجئة في القدرات. وللقيام بتلك المهام الـ ٤٠٠، جرى نشر نسبة ١٠ في المائة من الموظفين من خلال ترتيب مع شركاء احتياطيين، ونسبة ٦٠ في المائة عن طريق عمليات نقل داخلية (نقل موظفين باليونيسيف من مكاتب أخرى)، ونسبة الـ ٤٠ في المائة المتبقية عن طريق التعيين الخارجي.

٥٢ - وبناء على تجربة هايتي، يتواصل تحليل عمليات ونظم الموارد البشرية في حالات الطوارئ بغية تبسيطها من أجل تمكين المنظمة من الاستجابة على النحو الأمثل لأي حالة من حالات الطوارئ. ويجري كذلك توسيع نطاق قائمة الشبكة العالمية لحالات الطوارئ من خلال عمليات تقليدية وغير تقليدية للوصول إلى المصادر من أجل جذب أفضل المواهب للبلدان التي تمر بأزمة والتي تعيش حالات طوارئ طال أمدها.

٥٣ - وبالإضافة إلى هايتي، تعمل وحدة حالات الطوارئ التابعة لشعبة الموارد البشرية على التقييم والاستجابة لاحتياجات خمس حالات طوارئ أخرى واسعة النطاق طال أمدها هي: أفغانستان وباكستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية والسودان والصومال. ويمثل تدفق الموارد النادرة لحالات الطوارئ هذه تحديا خاصا، مما يتطلب حلولاً خلاقية ومبتكرة تتعدى نطاق الملاك الوظيفي الداخلي العادي.

## دال - التعلم والتطوير

٥٤ - تتماشى إستراتيجية اليونيسيف إزاء التعلم مع تلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والناشئة. وهي تتناول العديد من المجالات، بما في ذلك الإدارة والقيادة والامتياز في تنفيذ البرامج والتعلم الأساسي للموظفين من جميع الرتب.

### الإدارة والقيادة

٥٥ - جرى تعزيز المنهج التعليمي للإدارة والقيادة بحيث يعكس الخطة الاستراتيجية والعمليات الجديدة لأعمال اليونيسيف. وجرى تطوير مناهج التعليم التي تتناول المجالات الفنية/الوظيفية، بما فيها تلك التي حُددت في خطة اليونيسيف الاستراتيجية المتوسطة الأجل، للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٣، من أجل دعم رسالة اليونيسيف الرامية لتحقيق نتائج لصالح الأطفال. واستحدثت منظومة الموارد البشرية أيضا عرض منح شهادات معتمدة (في وظائف المالية والإدارة، والإمداد، والموارد البشرية) لمواصلة التأهيل المهني للقوة العاملة في هذه المجالات الوظيفية.

٥٦ - وقد أنشئت منهجية لتقييم القيادة ونقحت في شكل مراكز تقييم وتطوير الإدارة. وتتضمن المنهجية تقييما للمرشحين على أساس المعطيات من جميع الزوايا (تقييم ٣٦٠ درجة) وتقييما للمرشحين على أساس المحاكاة. واستحدثت هذه المنهجية في عام ٢٠٠٨ لتعزيز القدرات القيادية بين كوادر القيادة العليا ولتعزيز الاستخدام المنهجي والاستراتيجي لأدوات التقييم بالنسبة للوظائف العليا القائمة. واستحدثت أولى المراكز في عام ٢٠٠٨، وجرى فيها تقييم ٣٢ موظفا. وفي عام ٢٠٠٩، جرى تقييم ١٠٥ موظفين. ويجري تشغيل

مراكز إضافية في عام ٢٠١٠. وتقدم هذه المراكز الدعم لعمليات التناوب وإعادة التكليف، وتوفر علامة مرجعية لقوة القيادة، وتنشئ مجموعة من المرشحين الذين جرى تقييمهم من أجل شغل الوظائف المحتملة/المقبلة للممثلين ونوابهم والوظائف الاستراتيجية الأخرى.

٥٧ - وتنفذ حاليا مبادرة تنمية القيادات على المستوى العالمي. وتحدد المبادرة المديرين الفنيين الموهوبين، من الرتب الوسطى ممن تتوسّم فيهم قوة القيادة وممن ثبتت كفاءتهم الإدارية من أجل إيجاد خط إمداد بالقيادة - ليكونوا متاحين لشغل مناصب تنطوي على مسؤولية أكبر في الوقت المناسب. وأحد الأهداف الرئيسية للمبادرة هو مواجهة النقص المتوقع في فئة الرتب الوسطى. وبدأ تطبيق هذا البرنامج في منطقتي شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، ثم بدأ بالانتشار على الصعيد العالمي منذ عام ٢٠٠٨. وفي عام ٢٠٠٩، تخرج ٧٨ فردا من ثلاثة برامج أقاليمية.

٥٨ - وأطلق برنامج تعريفي جديد للممثلين الجدد في عام ٢٠٠٩ كجزء من برنامج أوسع نطاقا لتوجيه الممثلين المنضمين حديثا لليونيسيف أو الموظفين الذين يتولون القيام بهذا الدور لأول مرة. وخصص لجميع الممثلين المعينين حديثا ١٦ مدربا وموجها. وسيبدأ تطبيق برنامج منقح لكبار القادة في عام ٢٠١٠ لتلبية احتياجات كبار القادة في المنظمة. وسيُنفذ برنامج تعريفي عام للموظفين المعينين حديثا بشكل تجريبي في منطقة غرب ووسط أفريقيا تمهيدا لاحتمال تنفيذه على نطاق اليونيسيف في عام ٢٠١٠.

### مبادرات التعلم الأخرى

٥٩ - جرى تطوير المناهج الدراسية للتطوير الوظيفي وتنفيذها، وهي تتصدى للقضايا التي أُثيرت في الدراسة الاستقصائية العالمية للموظفين لعام ٢٠٠٨. وخلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ سيجري التركيز على التطوير الوظيفي للموظفين الفنيين الوطنيين والموظفين من فئة الخدمات العامة.

٦٠ - واستمر برنامج تعلّم الامتياز في تنفيذ البرامج، الذي يغطي المجالات الفنية من عمل اليونيسيف، في تحقيق النتائج، إذ أتم ٧٣٥ موظفا بنجاح مجموعة من الدورات، شملت سياسات الميزانية، وتحليل السياسات القائم على الأدلة من أجل تحقيق نتائج لصالح الأطفال، والحماية الاجتماعية، والسياسات الصحية، والتمويل، والخيارات الاستراتيجية في إصلاح التعليم.

٦١ - استمر عدد الموظفين الذين أتموا دورات المناهج الأساسية من قبيل النهج المبدئي للعمل الإنساني والدورة المتقدمة للأمن في الميدان، وبرنامج مهارات الإشراف الذي تنقسم لثلاث مراحل، في تجاوز الأهداف المحددة إلى حد كبير. وقد أتم ما يقرب من ٢١٥٠ موظفا دورات المناهج الأساسية بنجاح.

### إدارة أداء الأفراد

٦٢ - استُحدثت مبادرتان هامتان تركزان على إدارة أداء الأفراد لتعزيز قدرة اليونيسيف على تحقيق النتائج وهما: إطار الكفاءات المنقح والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء (e-PAS).

٦٣ - ويشكل إطار الكفاءات المنقح، الذي أقر وبدأ تطبيقه في عام ٢٠٠٩، الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية إدارة المواهب لليونيسيف. فهو يصف المهارات الأساسية والقدرات المطلوبة من موظفي اليونيسيف حتى يتمكنوا من تحقيق التطلعات الاستراتيجية، وإظهار القيادة في قطاعهم والبقاء على اطلاع على آخر المستجدات في تخصصات رئيسية. ونُفذت سلسلة من البرامج التدريبية على صعيد المنظمة لشرح مفهوم هذا الإطار وتطبيقه.

٦٤ - ويتيح النظام الإلكتروني لتقييم الأداء القائم على الشبكة للموظفين والمشرفين إعداد ورصد واستكمال تقييم الأداء على الشبكة، وسوف يحل محل النظام الورقي الحالي. ويسبب النظام عملية إدارة أداء الأفراد ويوائمها مع عمليات مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، سيحسن النظام الإلكتروني لتقييم الأداء مساءلة الموظفين والمشرفين، ويدقق في قدرة عملية إدارة الأداء، ويُنتج مصفوفات آنية.

٦٥ - ويتناول هذا النظام العديد من التوصيات في مجال إدارة الأداء التي صدرت في الاستعراض التنظيمي والاستعراض الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهو جزء أساسي من مبادرة اليونيسيف لإدارة المواهب، إلى جانب نظام التوظيف الإلكتروني، وتنمية المهارات القيادية والتعلم.

٦٦ - وبدأ تطبيق النظام الإلكتروني لتقييم الأداء في شباط/فبراير ٢٠١٠ على الصعيد العالمي وهو يشمل جميع الموظفين الفنيين الدوليين، وسيجري توسيع نطاقه إلى فئات أخرى من الموظفين في السنوات اللاحقة. وكان تنفيذ النظام بدعم من صندوق الأمم المتحدة للسكان، حيث تستخدم اليونيسيف صيغة معدلة من نظام إدارة الأداء لدى الصندوق. وبدأ التدريب في مجال إدارة الأداء في عام ٢٠١٠، وحتى منتصف أيار/مايو، كان أكثر من ١٤٠٠ موظف قد أتموا هذا التدريب بنجاح.

## هاء - خدمات الموارد البشرية

٦٧ - تتولى شعبة الموارد البشرية إدارة العقود والاستحقاقات لجميع الموظفين الفنيين الدوليين على الصعيد العالمي وموظفي الخدمات العامة في المقر (ما يزيد عن ٣ ٠٠٠ موظف)، وتقدم المشورة والدعم إلى المكاتب الإقليمية والقطرية بشأن كيفية الوفاء بمسؤولياتها إزاء إدارة الموارد البشرية وتنظيم شؤونها. ويشمل ذلك الدعم الذي يقدمه نظام VISION (نظام المعلومات الافتراضي المتكامل)، وهو النظام الجديد للمعلومات الذي اعتمده اليونيسيف. وستكون أنظمة SAP للموارد البشرية والرواتب من أول عناصر نظام VISION التي سيجري تنفيذها.

٦٨ - وتُدار شؤون المرتبات والاستحقاقات ذات الصلة من المقر الرئيسي في نيويورك لأكثر من ٤ ٤٠٠ موظف، وهي تتضمن تجهيز معاملات تنطوي على رسوم تزيد قيمتها عن ٥٠٠ مليون دولار سنوياً. وأثبت اعتماد المركزية في نظام الرواتب لجميع مواقع المقار والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية المشتركة (المكاتب القطرية الموحدة في نفس مراكز عمل المكاتب الإقليمية)، تحقيق الفوائد التالية: تنسيق إدارة الفوائد والاستحقاقات لموظفي اليونيسيف في جميع أنحاء العالم، وإدارة جميع المعلومات المتعلقة بالموظفين في نظام واحد، وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تجهيز المعاملات، وتوفير مستوى أعلى من الخدمة للموظفين، مع توفير بيانات دقيقة وموثوق بها بشأن الموارد البشرية. ويتواصل الاضطلاع بهذا العمل بالتوازي مع تنفيذ نظام VISION لدراسة الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الكفاءة من حيث التكلفة وخفض التكاليف في هذا المجال.

## واو - بيئة العمل والعلاقات مع الموظفين

### العلاقات مع الموظفين

٦٩ - تواصل اليونيسيف إقامة علاقات تعاونية ومثمرة مع جمعية موظفيها. وتعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة المجالات ذات الاهتمام المشترك والتحديات المشتركة. وفي عام ٢٠٠٩، عقد اجتماع للرابطة العالمية للموظفين في اسطنبول حضره جميع ممثلي الموظفين، الذين أعربوا عن تقديرهم للمبادرة. وأثارت جمعية الموظفين العديد من القضايا التي تتطلب مزيداً من الاهتمام: الترتيبات التعاقدية، والتطوير الوظيفي لموظفي فئة الخدمات العامة والموظفين الفنيين الوطنيين، والاستحقاقات في مراكز العمل التي لا يسمح باصطحاب الأسرة إليها.

## التوازن بين العمل والحياة ورفاه الموظفين

٧٠ - تعمل أعداد كبيرة من موظفي اليونيسيف في بيئات تزداد تعقيدا وصعوبة. وأجريت في عام ٢٠٠٩ دراسة استقصائية عالمية للموظفين بشأن الإجهاد، وهي أول دراسة استقصائية من نوعها، بالتعاون مع جامعة كولومبيا، أجاب عليها أكثر من ثلث مجموع موظفي اليونيسيف.

٧١ - وانخفضت النسبة المئوية للموظفين الذين أشاروا إلى ارتفاع معدلات الإجهاد لديهم من ٣٥ في المائة في عام ٢٠٠٣ إلى ٣١ في المائة في عام ٢٠٠٩. وأفادت المجلات بأنهن يعانين مستويات إجهاد مرتفعة تفوق مثيلاتها لدى المحييين. ويجرى مواصلة تحليل الإحصاءات بشأن كيفية تعامل الموظفين مع الإجهاد (الآليات الإيجابية والسلبية) للوقوف على المزيد من سبل الدعم والمساعدة. وتبين الإجابات على الدراسة الاستقصائية أن لدى الموظفين نظرة إيجابية أكثر من ذي قبل إزاء فائدة الخدمات المتاحة لرفاه الموظفين، ولا سيما في مراكز العمل في حالات الطوارئ.

٧٢ - ويتضمن تقديم الدعم للموظفين وعائلاتهم إسداء المشورة إزاء الحوادث الخطيرة، والإجهاد الناجم عن العمل وغير ذلك من مشكلات الصحة النفسية، وتقديم الإرشاد بشأن رفاه الموظفين إلى الممثلين وموظفي الموارد البشرية. وفي عام ٢٠١٠، تعزز الاهتمام برفاه الموظفين عبر توفير خبرة محترفة يوفرها اختصاصي في هذا المجال. وبغية استكمال دور مستشاري الموظفين، استعانت اليونيسيف أيضا ببرنامج راسخ لديها هو برنامج مساندة الزملاء بشكل تطوعي، الذي أعد على غرار برامج مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى وجرى تنقيحه على أساس الاحتياجات الناشئة. ولدى اليونيسيف ٢٧٦ متطوعا مدربا لدعم الزملاء في ٩٠ بلدا.

٧٣ - وثمة تدريبات ومنشورات تُعنى بمواضيع من قبيل التعامل مع الإجهاد، والتوتر في مكان العمل، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، ويجري البحث أيضا بشأن مسألة هامة أخرى هي "الاستجابات الثقافية للأحداث المسببة للصدمات". ويستند هذا البحث إلى دراسة استقصائية أجريت للموظفين الذين تعرضوا لأحداث مسببة للصدمات، ويجري إعداده بالتعاون مع جامعة راتغرز وجامعة كولومبيا.

## برنامج "الأمم المتحدة مهتمة"

٧٤ - لا تزال اليونيسيف ملتزمة بالتنفيذ الكامل لبرنامج "الأمم المتحدة مهتمة" - وهو برنامج العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة المعني بفيروس نقص المناعة البشرية، ويهدف إلى الحد من تأثير فيروس نقص المناعة البشرية ضمن القوة العاملة. ويتم ذلك من خلال دعم "حصول الجميع" على مجموعة شاملة من الاستحقاقات، بما في ذلك التعلم والوقاية والعلاج والرعاية والدعم لجميع الموظفين وعائلاتهم، فضلا عن التزام الإدارة. وهناك تكليف لجميع مكاتب اليونيسيف بتلبية "١٠ معايير دنيا". وتواصل المنظمة تمويل أخصائي واحد مكرس لرفاه الموظفين معني بفيروس نقص المناعة البشرية، يدعم برنامج "الأمم المتحدة مهتمة" ضمن مجموعة من فرق العمل العالمية، من قبيل إنتاج المواد الجديدة، واستراتيجيات التعلم وتنفيذ برنامج "الأمم المتحدة مهتمة" في حالات الطوارئ والمواقع النائية. ويعمل الأخصائي أيضا بمثابة المنسق الإقليمي المؤقت لجميع المناطق غير المشمولة بخلاف ذلك.

## زاي - الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة

٧٥ - في مجال الموارد البشرية، ما برحت اليونيسيف منخرطة إلى حد كبير في الحوار بشأن السياسات مع الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة. وعملت اليونيسيف على توضيح موقفها كوكالة ميدانية سواء في المفاوضات الدائرة في إطار شبكة الموارد البشرية في النظام الموحد للأمم المتحدة، أو في وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية وفقا لمبادئ الاتساق والتبسيط والمواءمة. وتتعلق أكبر التغييرات الهامة التي طرأت مؤخرا بالنظامين الإداري والأساسي الجديدين لموظفي الأمم المتحدة، وإصلاح نظام التعاقد لدى الأمم المتحدة، والنظام الجديد لإقامة العدل.

## إصلاح النظام التعاقدي

٧٦ - ينظم النظام الإداري والنظام الأساسي لموظفي الأمم المتحدة أعمال اليونيسيف، وهي بالتالي تخضع أيضا لإصلاح النظام التعاقدي، على النحو الذي قرره الجمعية العامة في قرارها ٢٥٠/٦٣ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨. ونتيجة لذلك، وضعت اليونيسيف نظاما جديدا للتعيينات المحددة المدة والتعيينات المؤقتة بموجب النظام الإداري والنظام الأساسي الجديدين، دخل حيز التنفيذ في ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩. وبالإضافة إلى ذلك، فإن اليونيسيف مستعدة لتنفيذ التعيينات المستمرة عندما تقر الجمعية العامة هذه الطريقة التعاقدية.

٧٧ - ومن الأهداف الرئيسية لليونيسيف استخدام الطرائق التعاقدية الجديدة لدعم ولايتها على نحو أكثر فعالية. وفي هذا السياق، سينظر في الاستناد لمعايير مرنة عند منح التعيينات المستمرة، من أجل تقديم الدعم الأفضل للأهداف البرنامجية للمنظمة. وعلى غرار ذلك، بدأت تشهد المنظمة مناقشات بشأن الحد الأقصى لطول العقود المحددة المدة، شملت ممثلي الموظفين، وذلك بغية تحقيق أقصى قدر من الجاذبية لليونيسيف بالنسبة إلى المرشحين الخارجيين، فضلا عن جعله مكانا جذابا للعمل بالنسبة إلى الموظفين الحاليين. وتسري حاليا مدة قصوى طولها سنتان للعقود المحددة المدة، وهي لا ترقى إلى الحد الأقصى الممتد خمس سنوات الذي ينص عليه النظام الإداري للموظفين.

٧٨ - وأرسي أيضا إصلاح النظام التعاقدية، الذي بسّط عددا كبيرا من العقود لدى مختلف منظمات الأمم المتحدة التي ترمم بموجب النظامين الإداري والأساسي للأمم المتحدة، أسسا إيجابية لتحسين التنقل بين الوكالات من خلال تعزيز التوافق بين العقود وتبسيط الجوانب الإدارية. ولا يزال العمل جاريا على دعم تنقل الموظفين فيما بين الوكالات، على النحو المفصل في الجدول ٧.

#### الجدول ٧

#### التنقل فيما بين الوكالات، ٢٠٠٩

انتقال موظفي اليونيسيف إلى غيرها من وكالات الأمم المتحدة	انتقال موظفي الأمم المتحدة إلى اليونيسيف	٢٠٠٩
١١	لا ينطبق	المنسقون المقيمون
٤٥	٢٧	إعارة
١٩	٦	الإعارة على أساس السداد
٣	١	الإعارة على أساس عدم السداد
١٢	٨	النقل بين الوكالات

٧٩ - وعلى صعيد أقل إيجابية بشكل طفيف، صادفت اليونيسيف تحديات في اجتذاب مرشحين مناسبين للتعيينات المؤقتة، وذلك بسبب القيود المتعلقة بمدة العقد ورزمة المزايا والاستحقاقات الأقل قيمة المنصوص عليها. بموجب هذه الطريقة التعاقدية. وانعكس ذلك بشكل خاص على عمليات الطوارئ، التي تستخدم التعيينات المؤقتة وسيلة رئيسية للنشر السريع للموظفين. وتواصل اليونيسيف العمل من أجل تذليل هذه التحديات.



٨٠ - وأثرت التغييرات التي طرأت في النظامين الإداري والأساسي لموظفي الأمم المتحدة<sup>(٥)</sup>، وإصلاح النظام التعاقدى لدى الأمم المتحدة وحدها على العديد من سياسات وإجراءات الموارد البشرية لدى اليونيسيف، وقد تم أو سيتم تنقيح معظمها. ويجري المضي قدما في عملية واسعة النطاق ومستمرة لتنقيح وتحديث سياسات وإجراءات اليونيسيف. وتتطلب هذه التغييرات مستوى عاليا من الإحاطة وتقديم المشورة والتوجيه للمديرين، وكذلك كفالة إيجاد علاقات فعالة مع الموظفين من خلال الرابطة العالمية للموظفين.

### النظام الجديد لإقامة العدل

٨١ - في أعقاب قرار الجمعية العامة لعام ٢٠٠٧ استحداث نظام لتسوية المنازعات الداخلية والمسائل التأديبية، بدأ تطبيق النظام الجديد لإقامة العدل في ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩. وتعرض الآن دعاوى على محكمة الأمم المتحدة للمنازعات، التي تضم قضاة محترفين يصدرون قرارات ملزمة.

٨٢ - وبذلت جهود كبيرة في تقديم إحاطات وعروض ومعلومات ومواد تثقيفية للموظفين بشأن هذا النظام الجديد. وقدمت المشورة القانونية لموظفي المكاتب القطرية والإقليمية ومكاتب المقر بشأن المسائل التأديبية وإجراءات الاستئناف. وفي عام ٢٠٠٩، رُفعت ٥٢ دعوى تأديبية، وأجريت ١٠ عمليات تقييم من قبل الإدارة/مراجعة إدارية، و ١٦ دعوى استئناف و ٦ طعون في مراجعة تقييم الأداء.

٨٣ - وأظهرت التجارب المبكرة لنظام إقامة العدل توسع نطاق حجم العمل في هذا المجال بشكل كبير. ويرجع هذا إلى وجود عدد أكبر بكثير من الدعاوى المقدمة، والنظر إلى متطلبات النظام الجديد، تتطلب جلسات الاستماع تخصيص وقت أطول من ذي قبل للإعداد للدعوى والتمثيل فيها. وسيكون مجال العمل هذا تأثير ملحوظ على موارد اليونيسيف.

### مجالات التعاون الأخرى

٨٤ - في مجالات التعاون الأخرى بين الوكالات، ظلت شعبة الموارد البشرية نشطة للغاية، حيث شاركت في اجتماعات وأنشطة بشأن المسائل التالية: الدراسات الاستقصائية المحلية للمرتبات، وشبكة الموارد البشرية، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، واللجنة الدائمة المعنية بالمسائل الميدانية والمتعلقة بنظام المنسق المقيم، والأفرقة العاملة المشتركة بين الوكالات.

(٥) قرار الجمعية العامة ٦٣/٢٥٠.

## خامسا - الاستنتاجات

٨٥ - لا تزال الإدارة الفعالة للموارد البشرية عاملا حاسما في تمكين اليونيسيف من الوفاء بالتزامها في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وبخاصة في بيئة تتزايد تشابكا وضبابية.

٨٦ - ويؤكد أعضاء المجلس التنفيذي على أهمية تحديد وتطوير كفاءات الموظفين من أجل المستقبل. وقد وصف التقرير الحالي التدابير المتخذة حاليا على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي لمعالجة هذه المسألة. ويحث للجهات المانحة والشركاء والعملاء أن يتوقعوا من اليونيسيف أقصى قدر ممكن من الالتزام المهني والفعالية. وفي مجال الموارد البشرية، تسعى اليونيسيف جاهدة إلى أن تكون في طليعة مطبقي أفضل الممارسات داخل الأمم المتحدة وخارجها.

٨٧ - ونظرا لكثرة التوقعات والمطالب الملقاة على عاتق شعبة الموارد البشرية لوضع وتفعيل عمليات تفضي إلى إدارة معززة للموارد البشرية، تحتاج اليونيسيف إلى بناء القدرات اللازمة لتمكين الشعبة من الوفاء بمسؤولياتها. وهناك ما يقرب من ٥٥ وظيفة (٣٦ في المائة) من ١٥٣ وظيفة في الشعبة ممولة من "موارد أخرى" وغيرها من سبل التمويل المؤقت. وإن الاعتماد على هذا النوع من التمويل بدلا من التركيز على التمويل "العادي" أو الأساسي، يجعل من الصعب على شعبة الموارد البشرية التمتع بالقدرة على التنبؤ والاستمرارية وتحفيز الموظفين بدرجة عالية.

٨٨ - وتواجه الشعبة تحديات رئيسية بالنسبة للمستقبل في تحديد الثغرات في الكفاءة والقدرات؛ وفي كفاءة استمرارية المهارات والكفاءات، وفي تحسين أوجه الكفاءة. والشعبة مهياً جيدا لمعالجة هذه التحديات، ولكنها تعتمد على وجود شراكة حقيقية مع العملاء في قطاع الأعمال في الميدان والمناطق الإقليمية والمقر. وهناك المزيد من العمل الذي يجب القيام به في تعزيز مهارات العاملين بالموارد البشرية وغيرهم من الموظفين فضلا عن القادة في اليونيسيف للاضطلاع بإدارة الأفراد.

٨٩ - لقد تحقق الكثير ولكن هناك الكثير مما يمكن القيام به ولا مجال للتهاون. وكما أشير أعلاه، سوف ينصب التركيز على التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة، لكفالة توافر إمدادات مستمرة من المواهب لمواجهة الثغرات المتوقعة، وإيجاد الأطر التعاقدية والإدارية الصحيحة التي تجعل من الممكن التحلي بالمرونة.

٩٠ - وتواصل اليونيسيف وضع أهداف وغايات عالية المستوى، كما تتزايد لديها الأدوات لقياس وتقييم التقدم المحرز والقيمة مقابل المال. والهدف هو تحقيق تغييرات منظومية أعمق في عمليات ونظم الموارد البشرية بحيث توفر أساسا قويا لرفع الكفاءة وتمكين التغيير. فموظفو اليونيسيف هم شريان الحياة بالنسبة للمنظمة التي تركز على البشر. وتحسين نوعية عمليات ونظم وتوجيه الموارد البشرية هو أمر بالغ الأهمية في دعم عمل اليونيسيف لصالح الأطفال والنساء.