

Distr.: General
6 December 2010
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١١
٣١ كانون الثاني/يناير - ٣ شباط/فبراير ٢٠١١، نيويورك
البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت
صندوق الأمم المتحدة للسكان - الشؤون المالية
وشؤون الميزانية والإدارة

صندوق الأمم المتحدة للسكان

تقرير عن إدارة الموارد البشرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان

موجز

هذا التقرير مقدم بناء على طلب المجلس التنفيذي. وهو يورد نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان انسجاماً مع استراتيجية الصندوق في مجال إدارة الموارد البشرية (DP/FPA/2002/11). وتوفر الاستراتيجية، التي عرضت على المجلس في عام ٢٠٠٢، إطاراً لنظام لإدارة الموارد البشرية يقوم على الكفاءة، نظام يأخذ بالتخطيط للموارد البشرية، والاستعداد، وإدارة الأداء، والتعلم، والتطوير الوظيفي.

وبعد المقدمة، يعرض الفرع "ثانياً" من التقرير السياق المتمثل في البيئة الخارجية والداخلية لإدارة الموارد البشرية؛ ويقدم الفرع "ثالثاً" نظرة عامة عن تكوين وهيكل ملاك موظفي الصندوق؛ ويركز الفرع "رابعاً" على إدارة الموارد البشرية ويحدد مختلف مجالات الموارد البشرية والتقدم المحرز داخل الصندوق؛ ويبين الفرع "خامساً" الأولويات والتحديات الرئيسية؛ ويحتوي الفرع "سادساً" على توصية. وترد معلومات إضافية عن توزيع الموظفين في الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي للصندوق.



المحتويات

الصفحة	
٣	أولا - مقدمة
٣	ثانيا - السياق
٤	ألف - البيئة الخارجية
٦	باء - البيئة الداخلية
٦	ثالثا - تكوين وهيكل ملاك موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان
٧	ألف - توزيع الموظفين بحسب الفئة والوضع التعاقدى
٨	باء - هيكل ملاك الموظفين
١٠	رابعا - إدارة الموارد البشرية
١٠	ألف - التصميم التنظيمي
١١	باء - الاستقدام والتوظيف
١٣	جيم - التعليم والتطوير الوظيفي
	دال - إدارة الكفاءات والأداء
١٦	هاء - تعزيز رفاهية الموظفين
١٧	واو - الإدارة الرشيدة
١٨	زاي - إصلاح الأمم المتحدة
٢٠	خامسا - الأولويات والتحديات الرئيسية
٢٤	سادسا - التوصية

أولا - مقدمة

١ - هذا التقرير مقدم بناء على طلب المجلس التنفيذي. وهو يعرض نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان. ويعتبر الصندوق موظفيه ذخرا رئيسيا وعاملا أساسيا في تنفيذ رسالته وولايته الممثلتين في المساعدة على تطبيق برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويهدف الصندوق إلى تشجيع ثقافة مؤسسية منفتحة وموجهة نحو الخارج ومركزة على العمل الميداني ومتطلعة إلى المستقبل.

٢ - ثم إن الصندوق، في تكيفه مع الاحتياجات الإنمائية المتغيرة للبلدان والاتجاهات العالمية المتطورة، يسعى إلى وضع الشخص المناسب ذي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب. ويكمن التحدي الحقيقي الذي يواجهه الصندوق، مثلما يواجهه أي منظمة إنمائية في واقع الأمر، في أن يستمر في نهجه الاستراتيجي وفي التحلي بالمرونة عند تعامله مع الاحتياجات والحقائق المتنوعة والمتغيرة للبلدان ومسائرها. ويرتكز نجاح الصندوق على امتلاكه لقوة عاملة موهوبة لديها المهارات والكفاءات المطلوبة وقادرة على تنفيذ ولايته بفعالية وكفاءة في بيئة إنمائية تنافسية تركز على النتائج يُولى فيها اهتمام بالغ للمساءلة. وتعد مرونة الموارد البشرية وقدرتها على التكيف عاملين أساسيين.

٣ - وبعد المقدمة، يعرض الفرع "ثانيا" من التقرير السياق المتمثل في البيئة الخارجية والداخلية لإدارة الموارد البشرية؛ ويقدم الفرع "ثالثا" نظرة عامة عن تكوين وهيكل ملاك موظفي الصندوق؛ ويركز الفرع "رابعا" على إدارة الموارد البشرية ويحدد مختلف مجالات الموارد البشرية والتقدم المحرز داخل الصندوق؛ ويبين الفرع "خامسا" الأولويات والتحديات الرئيسية؛ ويحتوي الفرع "سادسا" على توصية. وترد معلومات إضافية عن توزيع الموظفين في موقع المجلس التنفيذي للصندوق على الموقع الشبكي. ويعتمد هذا التقرير على استراتيجية الصندوق في مجال الموارد البشرية (DP/FPA/2002/11) التي قدمت إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠٢. وحددت الاستراتيجية الرؤية الداخلية ووضعت إطارا متكاملا وجامعا لإدارة الموارد البشرية، واعتمدت على ممارسات أفضل في مجال الإدارة داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها.

ثانيا - السياق

٤ - كل فرد في صندوق الأمم المتحدة للسكان معني بإدارة الموارد البشرية. فمنهج الصندوق القائم على المشاركة في ميدان الموارد البشرية يؤكد على دور جميع المديرين

باعتبارهم مديري موارد بشرية. وهذا النهج يعزز تدابير إدارة الموارد البشرية بالتوجيه والإرشاد والحوار المنتظم مع الموظفين والمديرين، مع التركيز على تخطيط المواهب وإدارتها وتنميتها؛ والأداء؛ والتشجيع على مناقشة الاحتياجات الوظيفية والتعليمية. وكل المديرين مسؤولون عن تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والسرية وأداء الفريق. وهم مكلفون أيضا بمعاملة جميع الموظفين باحترام.

٥ - ويراد للتدابير الشاملة المتخذة في مجال الموارد البشرية والمبينة في هذا التقرير أن تؤثر في التحفيز والأداء تأثيرا إيجابيا. ثم إن للصندوق قدرة على الإبداع وبراعة في إيجاد الوسائل اللازمة لتطبيق أفضل الممارسات الحديثة لدى تنفيذ النظم الإدارية والأساسية لموظفي الأمم المتحدة، كجزء من النظام الموحد للأمم المتحدة (شروط الخدمة). وقد أسهم تشديد الصندوق على الإبداع في نجاح المبادرات المتخذة في مجال الموارد البشرية التي تعتمد على جهات أخرى في منظومة الأمم المتحدة.

٦ - ولتنفيذ مقرر الجمعية العامة ٥٥٥/٥٨ المتعلق بشؤون موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان، أعلن الأمين العام في عام ٢٠٠٤ أن السلطة الرسمية في المسائل المرتبطة بالموارد البشرية فُوضت إلى المدير التنفيذي للصندوق (انظر ST/SGB/2004/10)؛ وقبل ذلك، كان مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو الذي يتولى تلك السلطة.

٧ - وتتبعاً لشعبة الموارد البشرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان، برئاسة المدير التنفيذي، الصدارة في ترويج استراتيجية الصندوق في مجال الموارد البشرية وتنفيذها. وتسهم الشعبة، مثلها مثل جميع وحدات الصندوق الأخرى، في النهوض بأهداف ونتائج خطة الصندوق الاستراتيجية وتحقيقها. ثم إن مدير الشعبة عضو في اللجنة التنفيذية للصندوق، وتشارك الشعبة في مختلف الأفرقة العاملة التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، وشبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة، التي تسهم في الحوارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية قصد تنسيق السياسات والممارسات على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأكملها. وتسهم الشعبة، على مستويات عدة، بحلول جوهريّة ومبتكرة تعالج قضايا الموارد البشرية الواسعة النطاق التي تؤثر في المنظمة. ويتمثل الهدف في أن يكون الصندوق مرنا وقادرا على التكيف مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للاتجاهات العالمية ولأماكن العمل.

ألف - البيئة الخارجية

٨ - تتأثر الموارد البشرية على الصعيد القطري بالحقائق الإقليمية والقطرية المتغيرة بسرعة واتساع نطاق أساليب تنفيذ البرامج أمام تدخل منظومة الأمم المتحدة وصندوق الأمم

المتحدة للسكان. ويعمل الصندوق في سياقات قطرية متنوعة، مثل أقل البلدان نمواً، والبلدان المتوسطة الدخل، والبلدان التي تعيش حالات نزاع أو الخارجة منها أو التي تعيش حالة أزمة/طوارئ، وبلدان توحيد الأداء. وفي كل سياق قطري، هناك احتياجات وطلبات محددة تستلزم من الصندوق أن يعمل بشكل مختلف كمي يتفاعل مع الخصوصيات والأولويات الوطنية. ويكمن التحدي، مثلما جاء أعلاه، في أن يظل الصندوق مرناً ويتبع نهجاً استراتيجياً لدى تلبية الاحتياجات المتطورة وتفاعله مع الاتجاهات المتغيرة.

٩ - وقد أسهمت العوامل الخارجية في التحديات المتعلقة بالاستقدام في المقر والمكاتب الميدانية التي لم تواجه الصندوق وحده بل تعدته إلى منظومة الأمم المتحدة ككل. فقد تأثر استقدام الموظفين وتنسيبهم بالاستنفاد الذي تسببت فيه عوامل عدة: تناقص جاذبية شروط التوظيف وقدرتها على المنافسة في منظومة الأمم المتحدة؛ وتقاعد الموظفين؛ وظروف العيش الصعبة وتنامي الهواجس الأمنية في عدد من مراكز العمل الميدانية؛ واحتداد المنافسة لجلب المرشحين المناسبين من داخل أسرة منظمات الأمم المتحدة، والقطاع الخاص، والمنظمات والمؤسسات غير الحكومية الغنية بالموارد. وقد أدى تأخر موافقة الحكومات على وظائف ممثلي الصندوق، في بعض الحالات، إلى إضعاف قدرة الصندوق على الحفاظ على اهتمام المرشحين الداخليين والخارجيين. ثم إن ارتفاع معدل تنقل الموظفين لم يقتصر على زيادة أنشطة الاستقدام وإعادة الانتداب فحسب، بل مثل تحدياً في توجيه الموظفين الجدد وضمان استمرار العمليات أيضاً.

١٠ - ويطلب أصحاب المصلحة الخارجيون بأن تخضع الأمم المتحدة إلى المزيد من المساءلة بشأن الطريقة التي تُستعمل بها الموارد، ويشترطون المزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد، بما فيها الموارد البشرية.

١١ - وقد كان لمبادرات إصلاح الأمم المتحدة آثار مهمة في مجال الموارد البشرية. ففي ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩، قدمت الجمعية العامة إطاراً تعاقدياً جديداً. وشارك صندوق الأمم المتحدة للسكان في اجتماعات مشتركة بين الوكالات لوضع نظام موظفي الأمم المتحدة الإداري الجديد في صيغته النهائية وحدت السياسات والممارسات الخاصة به في ميدان الموارد البشرية قصد تحقيق الاتساق مع نظام الموظفين الإداري الجديد. ويجري الصندوق حالياً استعراضاً لمرة واحدة للموظفين المؤهلين لأن يُنظر في تحويل تعيينهم إلى تعيين دائم في إطار التدابير الانتقالية المطبقة على الأمانة العامة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها. وقد ساهم الصندوق مساهمة كبيرة في مبادرات إصلاح الأمم المتحدة عن طريق مشاركته الفاعلة في الأفرقة العاملة المشتركة بين الوكالات وفي البعثات المتعلقة بالموارد البشرية إلى بلدان توحيد الأداء.

باء - البيئة الداخلية

١٢ - عمد صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام ٢٠٠٨ إلى إعادة هيكلة أساسية قصد زيادة فعاليته وكفاءته وتعزيز تركيزه الميداني. ولتأمين الانتقال السلس وتقليص عرقلة العمليات إلى أدنى حد ممكن، تم وضع خطة شاملة لإدارة التغيرات واعتماد نهج تشاوري بالتشديد على الشفافية ورفاهية الموظفين. واشتملت صياغة النهج المخطط على إدارة القرارات الحاسمة المتعلقة بما يلي، في جملة أمور: أنشطة التوظيف الرئيسية (معارض فرص العمل وعمليات مطابقة الوظائف)؛ وإغلاق مكاتب أفرقة الدعم القطري في أديس أبابا وعمّان وبنكوك وبراتيسلافا وداكار وهراري وكاتماندو ومكسيكو وسوفا؛ وإلغاء وظائف مختارة وإسداء المشورة المهنية للموظفين المتضررين من إعادة الهيكلة؛ وإدارة برنامج لإنهاء الخدمة بالتراضي؛ والتفاوض على إبرام اتفاقات قانونية لإنشاء مكاتب إقليمية ودون إقليمية. وأولى اهتمام كبير للتواصل المنتظم مع جميع الموظفين، بما فيه عقد جلسات إعلامية واجتماعات منتظمة مع الوحدات المتضررة، وكذا مع جميع موظفي المقر (وبثها الشبكي إلى المكاتب الميدانية). وبالإضافة إلى ذلك، أوفدت بعثات إلى كل واحد من المكاتب المتضررة لتوضيح ظروف انتهاء الخدمة وتقديم المشورة المهنية ومهارات البحث عن عمل. ووضع الصندوق "المبادئ التوجيهية والإجراءات المتعلقة بدعم إعادة الهيكلة التنظيمية" بالتشاور مع مجلس الموظفين، وعمم المبادئ التوجيهية على الموظفين. وتعد المبادئ التوجيهية اليوم من أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة، وقد كلفتها منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة بوصفها مرجعا لمبادراتها في مجال إدارة التغيير.

١٣ - وقد أثرت إعادة الهيكلة في عمل الصندوق بطرائق شتى. فقد ترتب عليها عدد من تنقلات الموظفين: قدوم وافدين جدد إلى المنظمة وفقدان معارف مؤسسية عندما مُنح بعض الموظفين فرصة إنهاء الخدمة طوعاً أو تقاعداً. فإذا كانت هذه التنقلات قد أتاحت فرصاً للموظفين كي يتطوروا مهنياً وسمحت بقدوم مهارات وقدرات جديدة بواسطة الموظفين الجدد، فإنه كان على المنظمة، عن طريق جملة من التدابير، أن تواصل عملياتها وتنقل معارفها بسلاسة كلما تولى الموظفون أدواراً جديدة. وعلى مدى الفترة الانتقالية، ظلت المنظمة يقظة وعازمة على التكيف والتخلي بالمرونة إزاء التغيرات المفاجئة.

ثالثاً - تكوين وهيكل ملاك موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان

١٤ - صندوق الأمم المتحدة للسكان ملتزم بالحفاظ على عمالة متوازنة جنسانياً ومتنوعة جغرافياً. وتقدم شعبة الموارد البشرية في الصندوق تقارير منتظمة إلى الإدارة العليا بشأن التركيبة السكانية للموظفين، بما فيها نوع الجنس والجنسية.

ألف - توزُّع الموظفين بحسب الفئة والوضع التعاقدى

١٥ - في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠، كان يعمل في الصندوق ٢٠١٧ موظفا ممولين من الموارد العادية، من بينهم ١٦ في المائة يعملون في المقر والباقي في الميدان. وإضافة إلى ذلك، يتكون ملاك الموظفين من ٧٠ موظفا فنيا مبتدئا، ٨٩ في المائة منهم يعملون في مراكز عمل ميدانية. وقد زاد عدد الموظفين الفنيين المبتدئين في عام ٢٠١٠ بنسبة ٣٦ في المائة مقارنة بعام ٢٠٠٩.

١٦ - ويشغل ٥١ في المائة من الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وظائف إدارية عليا (ف-٥ فما فوق)، و ٣٠ في المائة وظائف إدارية وسطى (ف-٤)، و ١٩ في المائة وظائف برتبة مبتدئ (ف-٢ و ف-٣). وفي فئة الخدمات العامة، يشغل ٤٧ في المائة من الموظفين وظائف عليا (خ ع-٦ و خ ع-٧).

الجدول ١

مجموع الموظفين بحسب الفئة والمكان في إطار الموارد العادية

(في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠)

النسبة المئوية إلى مجموع الموظفين	موظف من فئة الخدمات العامة	موظف وطني من الفئة الفنية	موظف دولي من الفئة الفنية	المكان
٢٠%	٤٠٠	٢١٥	١٢٣	منطقة آسيا والمحيط الهادئ
٣٨%	٧٦١	٣٦٤	٢٦٧	منطقة أفريقيا
٨%	١٦٢	٨٠	٤٠	منطقة الدول العربية
٦%	١٢٨	٦٧	٤٠	منطقة أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى
١٢%	٢٣٨	١٢٧	٧٢	منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
١٦%	٣٢٨	١٢٦	٢٠٢	المقر
١٠٠%	٢٠١٧	٩٧٩	٥٤٢	المجموع الكلي
	١٠٠%	٤٩%	٢٧%	النسبة المئوية إلى مجموع الموظفين

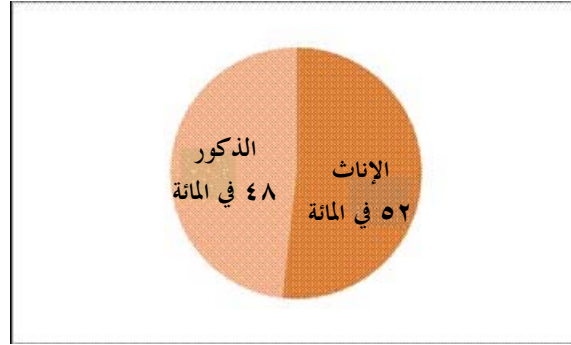
باء - هيكل ملاك الموظفين

١ - التمثيل الجنساني

١٧ - يفخر صندوق الأمم المتحدة للسكان بالتزامه بالتوازن الجنساني على نطاق المنظمة؛ وقد كان لسنوات عدة رائدا في هذا الصدد داخل منظومة الأمم المتحدة. وبوجه عام، تمثل النساء ٥٢ في المائة من القوة العاملة، والرجال ٤٨ في المائة. وفي الفئة الفنية الدولية، تمثل النساء ٤٧ في المائة، والرجال ٥٣ في المائة.

الشكل ١

التوازن بين الجنسين: جميع موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان الممولين من الموارد العادية (في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠)

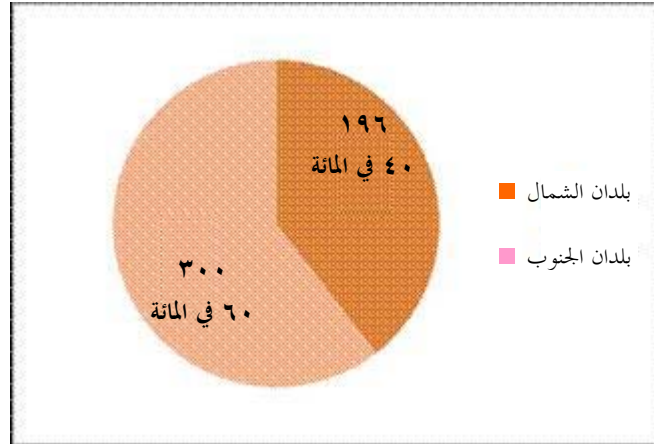


٢ - الموظفون في الصندوق من بلدان الشمال/الجنوب

١٨ - تبلغ نسبة موظفي الصندوق من بلدان الجنوب ٨٥ في المائة ومن بلدان الشمال ١٥ في المائة. أما الموظفون الدوليون من الفئة الفنية، فإنهم بنسبة ٦٠ في المائة من بلدان الجنوب وبنسبة ٤٠ في المائة من بلدان الشمال.

الشكل ٢

النسبة المئوية للموظفين الدوليين من الفئة الفنية من بلدان الشمال/الجنوب (في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠)

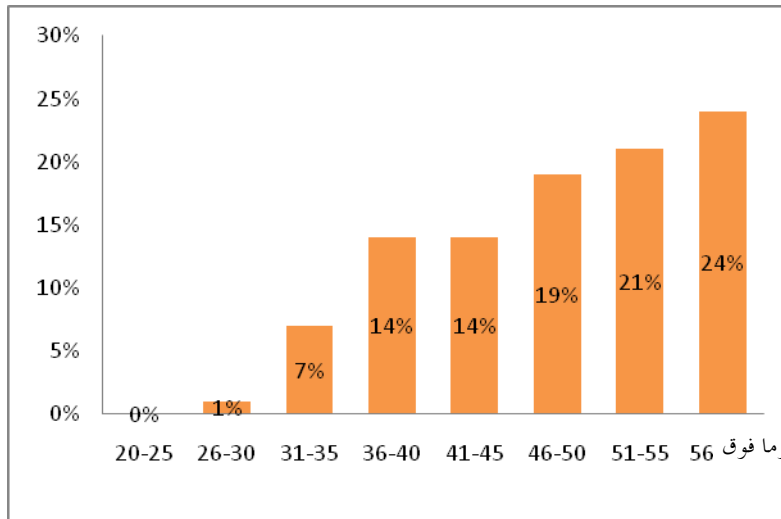


٣ - الهيكل العمري

١٩ - عموماً، تقع نسبة ٣٦ في المائة من جميع موظفي الصندوق ضمن الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ عاماً، فيما تقع نسبة ٣١ في المائة ضمن الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ عاماً. أما في الفئة الفنية الدولية، فيُشار إلى أن نسبة ٢٤ في المائة من الموظفين يبلغون من العمر ٥٦ عاماً أو أكثر، مما يعني أن ما يقرب من ربع الموظفين في الفئة الفنية الدولية سيتقاعدون في غضون الأعوام الستة المقبلة.

الشكل ٣

التوزيع العمري للموظفين الدوليين من الفئة الفنية (في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠)

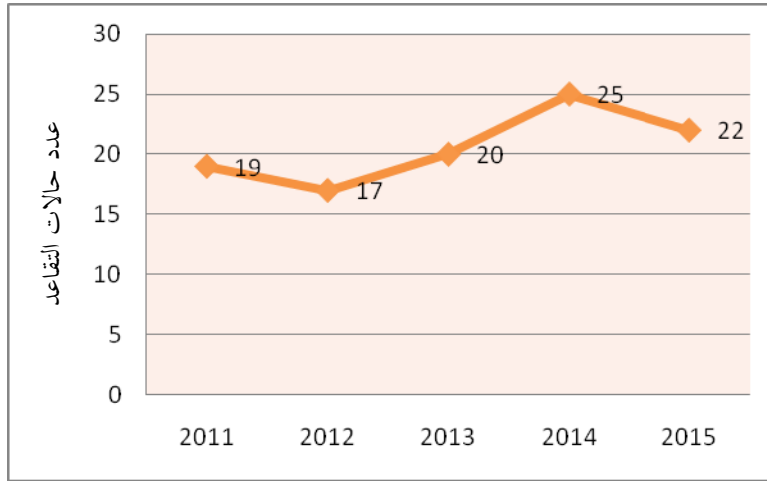


٤ - توقعات التقاعد

٢٠ - من المتوقع أن يتقاعد ما مجموعه ١٠٣ من الموظفين الدوليين من الفئة الفنية بين عامي ٢٠١١ و ٢٠١٥ (أي بنسبة ٢١ في المائة من مجموع الموظفين الدوليين من الفئة الفنية). وعلى مستوى الإدارة العليا (من رتبة ف-٥ وما فوقها)، تبلغ نسبة الموظفين الذين سيتقاعدون ٣١ في المائة، بما في ذلك ٨ موظفين من أصل ١٣ موظفاً من رتبة مد-٢/ف-٧.

الشكل ٤

توقعات تقاعد الموظفين الدوليين من الفئة الفنية، ٢٠١١-٢٠١٥



رابعاً - إدارة الموارد البشرية

ألف - التصميم التنظيمي

٢١ - يُقصد بالتصميم التنظيمي الأنشطة المرتبطة بالهيكل التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية وتصميم الوظائف وتصنيفها. وخلال عملية إعادة هيكلة الصندوق في عام ٢٠٠٨، جرى صياغة وتنقيح اختصاصات جديدة لجميع الوحدات التنظيمية للصندوق، فضلاً عن تصميم وتصنيف التوصيف الوظيفي للوظائف الواردة في الهيكل التنظيمي الجديد. وعلى الرغم من تنمية القدرات الداخلية في عملية تصميم الوظائف وتصنيفها لإسداء المشورة للمديرين والموظفين، فإن الصندوق يستعين بخبراء خارجيين لتولي مهمة التصنيف. وعلاوة على ذلك، قام الصندوق في سعيه إلى الحفاظ على المعارف والإسهام في توجيه الموظفين في مهامهم الجديدة بإطلاق مذكرات الصندوق لنقل المعارف حرصاً على تعزيز كفاءة عمليات انتقال

الموظفين. ويصوغ الموظفون الذين يغادرون وظائفهم هذه الوثائق لكفالة سلاسة وكفاءة التسليم والحفاظ على المعارف في المنظمة.

٢٢ - ويعرض إطار التخطيط لتعاقب موظفي الصندوق نهجاً لمواءمة رأس المال البشري للصندوق مع أهدافه الاستراتيجية. والتخطيط لتعاقب الموظفين مُدمج ضمن مجموعة متنوعة من المبادرات المرتبطة بالموارد البشرية، ومنها استراتيجيات استقدام الموظفين، وتنمية القيادات الإدارية، وبرامج التعلم على نطاق المنظمة، وفرص التطوير الوظيفي. وتنظّم اجتماعات سنوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع فريق إدارة كل وحدة تنظيمية، تتناول مجموعة من المسائل المرتبطة بالموارد البشرية، ومنها إدارة الأداء، ومسائل تنمية قدرات الموظفين، والتخطيط في الأجلين المتوسط والطويل لحالات التقاعد المقبلة وحركة الموظفين.

٢٣ - كما يستعين الصندوق، تمشياً مع استراتيجيته في مجال الموارد البشرية، بمصادر خارجية لأداء خدمات أخرى، مما يعني التحول من أداء المعاملات والعمليات إلى التركيز أكثر على الخدمات الاستراتيجية والاستشارية. وبالتالي، يستعين الصندوق ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإدارة العقود والرواتب والفوائد والاستحقاقات. ويشترك فريق من البرنامج الإنمائي في موقع واحد مع مقر صندوق الأمم المتحدة للسكان، ويقدم هذه الخدمات لجميع الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وجميع الموظفين في المقر. وفي المكاتب الميدانية، تقدم إدارة البرنامج الإنمائي في كل مكتب خدمات مماثلة لموظفي الصندوق المعينين محلياً. كما ينظّم البرنامج الإنمائي إدارة الخبراء الاستشاريين على صعيد اتفاقات الخدمات الخاصة وعقود أداء الخدمات في المكاتب الميدانية، في حين أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يُدير اتفاقات الخدمات الخاصة في المقر. وشمياً مع استراتيجية الصندوق في مجال الموارد البشرية، يستعين الصندوق بمصادر خارجية لإدارة شؤون الموظفين الفنيين المبتدئين لدى مركز خدمة الموظفين الفنيين المبتدئين التابع للبرنامج الإنمائي في كوبنهاغن. ولا ريب في أن الاستعانة بمصادر خارجية قد ينطوي على تحديات خاصة به، ومنها التحديات التي تنشأ حين تتأثر قدرة مقدم الخدمات نفسه أو عندما يكون الرجوع إلى سياسات وإجراءات محددة للصندوق غير منتظم.

باء - الاستقدام والتوظيف

٢٤ - يسعى صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى الاستعانة بأفضل المواهب المتاحة من مصادر داخلية وخارجية لتلبية الاحتياجات على نطاق المنظمة. وتُبذل حالياً جهود من أجل تحسين الصفحة الشبكية للتوظيف على الموقع الشبكي للصندوق واستكشاف إمكانية

استخدام الشبكات الاجتماعية، بما فيها "فيسبوك" (Facebook) و "لينكد إن" (LinkedIn)، لجذب عدد أكبر من المرشحين المؤهلين. واضطلع الصندوق بدور طليعي في وضع نظام لتقديم طلبات التوظيف على شبكة الإنترنت داخل النظام الحاسوبي لتخطيط موارد المؤسسة المشترك مع البرنامج الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ويُدعى "Atlas e-Recruit"، وهو يعجّل استقدام الموظفين ويغذي قائمة المرشحين المقبولين للمناصب الهامة. ويعمل النظام تبعاً لأفضل الممارسات والمعايير، وهو بالفعل وراء تحسين إدارة طلبات التوظيف. وبالإضافة إلى ذلك، اضطلع الصندوق أيضاً بدور طليعي في تصميم وحدة شبكية إلكترونية لاستقدام الموظفين، مكّنت الصندوق من تتبع طلبات التوظيف الواردة وإصدار تقارير عن حالة الشواغر. وهذا أمر أساسي في تحديد ومعالجة الاختناقات في عملية استقدام الموظفين. وأعرب كلٌّ من البرنامج الإنمائي ومكتب خدمات المشاريع عن اهتمامهما بتكليف نظام الصندوق الإلكتروني لاستقدام الموظفين بما يلبي احتياجاتهما.

٢٥ - وأصدر الصندوق أخيراً دليلاً موجّهاً إلى المديرين لاستقدام الموظفين وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها في الصندوق والممارسات الموصى بها. وبدءاً من عام ٢٠١٠، باشر الصندوق تعاونه مع الأمانة العامة للأمم المتحدة ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة بشأن البعثات المشتركة للاتصال/الاستقدام، في محاولة لتعزيز صورة الصندوق وجذب المرشحين المحتملين. ويُسهّم الاستخدام الاستراتيجي للصندوق لخدمات التقييم الخارجية في تحديد مدى ملاءمة المرشحين للمناصب ذات المسؤوليات الإدارية. كما تُستخدم التقييمات لأغراض تنمية قدرات الموظفين. والعمل جارٍ أيضاً لتحديد وتطبيق أدوات ونُهج اختبار إضافية، يفضل أن تكون على الإنترنت، من أجل ملء المناصب الرئيسية. وتوضع حالياً خطط لفرض تدقيق أكثر صرامة في المؤهلات الأكاديمية للمرشحين المحتملين وتجربتهم المهنية.

٢٦ - وصندوق الأمم المتحدة للسكان منظمة ميدانية. وفي إطار سياسة التناوب الجغرافي للصندوق، يمكن للموظف المعيّن دولياً أن يتوقع التناوب في حال شغله لوظيفة خاضعة لمبدأ التناوب. والتناوب هو إعادة الانتداب المنظم لموظفي الصندوق وفقاً لمُدّة خدمة محددة من مركز عمل إلى مركز عمل آخر للصندوق. وتحدّد مدة الخدمة بتصنيف التنقل والمشقة في مركز العمل على النحو الذي تحدده لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويجري تناوب الموظفين بشكل منظم ويُدار عن طريق ممارسة سنوية تنطوي على عملية استعراض النظراء. وتكفل العملية التوازن بين المهام عبر مراكز العمل على مختلف مستويات المشقة، وتتيح للموظفين فرصاً تسهم في نموهم المهني والوظيفي. وأعربت منظمات أخرى مثل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) عن اهتمامها في هذه السياسة وفي هذه العملية.

٢٧ - ويشكل التنقل بين الوكالات عاملاً أساسياً لتعزيز تماسك وفعالية استجابة منظومة الأمم المتحدة للتحديات العالمية وبناء خدمة مدنية دولية تتسم بالكفاءة والمرونة وتعدد المهارات والخبرة. ويدعم الصندوق بنشاط اتفاق التنقل بين المنظمات ويؤيده. وأظهرت دراسة استقصائية أجرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية أخيراً على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن الصندوق يتمتع بأفضل سجل في المنظومة في إتاحة الإمكانية أمام موظفيه للعمل مع مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى واستقبال موظفين من هذه المؤسسات للعمل في الصندوق في آن معاً.

٢٨ - وخلال الأعوام الأخيرة، واجه الصندوق تحديات متزايدة في تنفيذ الأنشطة البرنامجية، ولا سيما بسبب انقطاع العمليات في أعقاب الكوارث الطبيعية أو من صنع الإنسان. وهذه الحالات تُجهد الموارد البشرية في المكاتب القطرية المتأثرة وزادت من حاجة الصندوق للاستعانة بشكل سريع ومنظم بمصادر داخلية من موظفي الصندوق و/أو نشرهم استجابةً لأزمة ما أو لحالة طوارئ إنسانية. ويشمل الحل الأسرع لتوفير الموظفين نشر الموظفين المتمرسين والمدربين من داخل الصندوق وعلى جميع المستويات. وتحقيقاً لهذه الغاية، واستناداً إلى تجارب صناديق وبرامج أخرى في الأمم المتحدة، وضع الصندوق عناصر قدرة داخلية سريعة للتدخل على أساس قوائم للمرشحين ذوي السمات المطلوبة للمهام الحرجة، إلى جانب تحديد واستخدام الموارد والطرائق الخارجية الكفيلة بأن توفر بسرعة وفعالية ذوي السمات اللازمة للمهام الحرجة ممن قد لا يتوفرون على صعيد الموارد البشرية للصندوق. ويسعى الصندوق إلى إقامة ترتيبات عمل رسمية مع منظمات ومؤسسات خارجية إضافية.

جيم - التعلم والتطوير الوظيفي

٢٩ - يلتزم الصندوق بتعزيز التنمية المستمرة لقدرات الموظفين ويعتقد اعتقاداً راسخاً بضرورة دعم الموظفين لتعزيز فرص حصولهم على عمل، بما يشمل توفير فرص التعلم الرسمي وغير الرسمي. وحدد الصندوق مسارات وظيفية واضحة وهو بصدد إنشاء إطار للتخطيط الوظيفي يشمل مسارات وظيفية محددة وفقاً للمجالات الوظيفية للمنظمة. وتقدم شعبة الموارد البشرية التوجيه في إطار خطط التطوير الوظيفي الذي يمكن الموظفين من بناء قدراتهم لشغل وظائف أخرى في المستقبل. وقد يتخذ التعلم شكل برامج تدريبية باستخدام نهج متنوعة والانتقالات الأفقية والانتداب في مهمة محددة/مؤقتة في مركز عمل آخر. ويتضمن فهرس التعلم الصادر عن الصندوق قائمة بمواضيع التعلم والدورات التعليمية التي يقدمها كل من الصندوق وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة والشركاء الخارجيين الآخرين، سواء كانت إلزامية أو اختيارية.

٣٠ - ويعمل الصندوق على تحديث برامجه التعريفية والتمهيدية والتوجيهية الرامية إلى كفاءة حصول القادمين الجدد على المعلومات والأدوات اللازمة للاندماج في المنظمة، وفهم نموذج أعمال الصندوق، وأداء واجباتهم. وقد يشمل البرنامج التعريفي على نحو متزايد، في ظل تولّي القادمين الجدد مناصب رئيسية، التعلم بملازمة الموظفين المتمرسين لمراقبة مهارات الموظفين المتمرسين ذوي الخبرة مباشرة، بالإضافة إلى الإحاطات في المقر والمكاتب الإقليمية.

٣١ - ووضع الصندوق نظاماً للتعلم المستمر جرى ربطه بإطار كفاءات الصندوق الذي يحدد فرص التعلم لجميع فئات الموظفين. ودعمًا لإدارة المواهب، صمّم الصندوق إطاراً لتنمية المهارات الإدارية والقيادية لمساعدة الموظفين عند تولّيهم مستويات أعلى من المسؤوليات الإدارية والقيادية. ويشمل هذا الإطار البرامج الحالية كبرنامج الصندوق المتعلق بالقيادة والإدارة التطبيقية، وهو برنامج للمديرين من المستوى المتوسط يرمي إلى إعداد الموظفين لمناصب إدارية أعلى. وأقام الصندوق ترتيبات عند الاقتضاء ولمناصب رئيسية معينة، لتوفير تدريب فردي للمديرين التنفيذيين على يد مدرّب محترف.

٣٢ - ودعمًا لتحسين ممارسات الأعمال، صمّم الصندوق وأجرى سلسلة من حلقات العمل والحلقات الدراسية الشبكية التي تركز على الأهمية المتزايدة للمساءلة، شملت مواضيع تتصل بإطار الرقابة الداخلية للصندوق والتنفيذ الوطني للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتطبيقها. وستظل هذه المواضيع من المجالات ذات الأولوية في البرامج التدريبية والتعليمية للصندوق لعام ٢٠١١ وما بعده.

٣٣ - وفي الآونة الأخيرة، أطلقت مبادرة خاصة للإسهام في بناء أو تعزيز قدرة موظفي الصندوق على تخطيط وإدارة البرامج القائمة على النتائج. وستغطي مجموعة مواد التدريب، باستخدام وحدات مستقلة في مجال التعلم الإلكتروني، مفاهيم ومبادئ أساسية للإدارة القائمة على النتائج والخطوات الأساسية في تخطيط البرامج وإدارتها، بما في ذلك الرصد والتقييم والإبلاغ عن النتائج. وفي حين يُتوقع أن تكون هذه الوحدات متاحة لجميع الموظفين، فمن غير المستبعد أيضاً أن يصبح إتمام هذه الدورة إلزامياً بالنسبة إلى بعض المسارات الوظيفية، ولا سيما للموظفين الذين يعملون في المجالات ذات الصلة بالبرامج. ومن المتوقع كذلك أن يصبح الأشخاص الذين يُتمون الدورات مؤهلين للمشاركة في حلقة عمل تغطي المفاهيم بمزيد من التفصيل وتركز على المهارات على مستوى أعلى كحلّ المشاكل والتخطيط الاستراتيجي وتحليل القضايا.

٣٤ - و”التعليم من بعد بشأن قضايا السكان“ (Distance Learning on Population Issues) هو برنامج شبكي إلكتروني تابع للصندوق يركّز على المجالات المواضيعية المرتبطة

بولاية الصندوق. ويتعاون الصندوق مع أربع جامعات في مجالي الصحة العامة والدراسات السكانية (جامعة بوتسوانا، ومعهد موريشيوس للصحة، وجامعة واغادوغو، وجامعة كوستاريكا) لتوفير خدمات إرشادية لبرنامج التعليم من بعد المعني بقضايا السكان. كما أن جامعة كوستاريكا تشارك في تنظيم إدارة البرنامج المذكور، وتقدم شهادة إنجاز في مجال قضايا السكان للموظفين الذين يُتمون جميع الدورات. وبالإضافة إلى ذلك، أقام الصندوق علاقة تعاون وثيقة مع كلية الأعمال في جامعة كولومبيا لتقديم التدريب في مجال القيادة والإدارة؛ ومع جامعة كورنيل لإطلاق دورات للتعليم الإلكتروني في مجال الموارد البشرية؛ ومع شركتي القطاع الخاص "روزيتا ستون" (Rosetta Stone) و "أورالوغ" (Auralog) لتحسين الكفاءات اللغوية للموظفين.

٣٥ - ويشجع الصندوق تطوير واستخدام برامج الأمم المتحدة على نطاق المنظومة، ولا سيما برامج التأهيل التي تعترف بها جميع الوكالات. وفي عام ٢٠٠٧، عمل الصندوق بالشراكة مع البرنامج الإنمائي لتقديم برامج تأهيل في مجال الشؤون المالية والموارد البشرية. كما تعاون مع الأمانة العامة للأمم المتحدة لتقديم تدريبه في الأخلاقيات؛ ومع كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بشأن منتدى الإدارة العليا الذي نُظم تحت رعاية الصندوق. كما أنشئت برامج تأهيل في مجال الشؤون المالية والموارد البشرية لمساعدة الموظفين في الإعداد لإمكانية الانتقال بين الوظائف وتعزيز المعرفة الوظيفية. وعلاوة على ذلك، يقدم الصندوق برنامجاً للتفرغ ودعمًا ماليًا لمتابعة برامج التعلم الخارجي في مؤسسات معترف بها. ويولي مزيد من الاهتمام لتنظيم شبكات الممارسة المهنية بالتركيز على عمليات رئيسية معينة ومهام الدعم، وإتاحة الحلقات الدراسية الشبكية لتشجيع التعلم عن طريق تبادل الخبرات بين الممارسين وتعزيز فهم الموظفين لسياسات وإجراءات الصندوق وتطبيقهم لها.

دال - إدارة الكفاءات والأداء

٣٦ - كان صندوق الأمم المتحدة للسكان من أولى المؤسسات في منظومة الأمم المتحدة التي قامت بوضع وتنفيذ إطار للكفاءات. ويشكل هذا الإطار، الذي يعتبر أداة لإدارة أفضل الممارسات، ركيزة استراتيجية الموارد البشرية للصندوق. ويحدد الإطار معايير المنظمة ويساعد الصندوق على تحقيق أهدافها عن طريق: تحديد الكفاءات لجميع الموظفين في جميع الفئات الوظيفية وفي جميع المستويات؛ واستيعاب القيم والمبادئ التوجيهية الأساسية؛ وإبراز الأولويات الإدارية والقيادية. كما يحدد إطار الكفاءات الاحتياجات الوظيفية للمنظمة ويوفر الأساس لتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتناوب والتقدم الوظيفي وإدارة الأداء وتنمية قدرات الموظفين وتعلمهم. ويشكل إطار الكفاءات دليلاً للمديرين والموظفين

يساعدهم على فهم أنماط السلوك والمهارات المتوقعة منهم. ويمكن الإطار الموظفين من تقييم "كيفية" تحقيق النتائج وليس "ماهية" النتائج فحسب.

٣٧ - ويستند نظام الصندوق لتقييم الأداء وتطويره، وهو نظام يحظى بتقدير كبير، إلى إطار الكفاءات. ويركز على تقديم التعليقات والإرشاد باستمرار. ويشترك جميع الموظفين، بمن فيهم كبار الموظفين الإداريين، في عملية تقييم الأداء وتطويره. ومن سماته الرئيسية ربط تخطيط العمل الفردي ونتائج الأداء وتنمية قدرات الموظفين بخطة إدارة المكاتب وأولويات المنظمة. ويوفر نظام تقييم الأداء وتطويره تعليقات سرية ذات ٣٦٠ درجة (متعددة المقيمين) من زوايا مختلفة، منها التقييم الذاتي والتقارير المباشرة وزملاء العمل والشركاء الخارجيين والمشرفين. فهو أداة لتقييم النتائج المحققة وكفاءة الموظف وتفوقه، قياساً على قيم المنظمة وأنماط السلوك المتوقعة والمهارات المؤاتية لأداء المنظمة. كما يستخدم لقياس النتائج الإنمائية ويربط الأداء بالمكافأة والتقدير. وقد أصبح النظام ممارسة تحويلية للأعمال في الصندوق وأداة للمساءلة عن الأداء. وفي السنة السادسة من بدء تنفيذ النظام، تم الحفاظ على معدل الامتثال بنسبة ٩٧ في المائة خلال سنوات التنفيذ الثلاث المتوالية الماضية. وقد حصلت عدة وكالات ومنظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة على النظام وتقوم بتكييفه وتكييف إطار الكفاءات التي يقوم عليه لتحسين أداء موظفيها.

هاء - تعزيز رفاهية الموظفين

٣٨ - إن رفاهية الموظفين وأمنهم من أولويات الصندوق في حد ذاتهما ويساعدان أيضاً على تعزيز صورة المنظمة كرب عمل جذاب، ويزيدان معدلات استبقاء الموظفين؛ ويزيدان من حوافز الموظفين وأدائهم. ويسعى الصندوق إلى ضمان توفير قدر ملائم من الدعم للموظفين كي يعملوا بفعالية في بيئة مأمونة يشعرون فيها بأن لهم قيمة. والصندوق ملتزم بدعم الموظفين في المقر وفي الميدان لتحسين التوازن بين العمل والحياة عن طريق اعتماد السياسات والبرامج الداعمة للموارد البشرية، على سبيل المثال: ترتيبات العمل المرنة؛ ومنع إساءة المعاملة والتحرش؛ والتدريب على السلامة والأمن؛ والتوعية والتثقيف بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (من خلال برنامج "الأمم المتحدة مهتمة")؛ وشبكة دعم الأزواج؛ والمبادرات الرامية إلى تعزيز آليات دعم الموظفين من أجل التأهب للطوارئ ومواجهة الأزمات بشكل فعال على جميع مستويات المنظمة؛ وسياسة المكافأة والتقدير؛ وإجراء دراسات استقصائية للموظفين للحصول على تعليقات بشأن مختلف جوانب العمل وبيئة العمل بغية إدخال تحسينات عليها.

٣٩ - وقد أطلق الصندوق أول دراسة استقصائية عالمية للموظفين عام ٢٠٠٤، وأجرى منذ ذلك الحين دراسات استقصائية في أعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. وتتيح الدراسة

الاستقصائية العالمية لجميع الموظفين في الميدان وفي المقر فرصة فريدة لتبادل آرائهم حول عدد من المجالات الرئيسية. وتحدد نتائج الدراسة الاستقصائية مواطن قوة المنظمة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتساعد في نهاية المطاف على بناء الثقة والتعاون، وتفضي إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وكفاءة. والدراسة الاستقصائية متاحة باللغات الإنكليزية والفرنسية والإسبانية وتولد نسبة عالية من الاستجابة من الموظفين. وقد أبرزت دراسة استقصائية أجرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية مؤخرًا ١٥ ٠٠٠ موظف في منظومة الأمم المتحدة أن دوافع العمل لدى موظفي الصندوق أكبر بكثير من المعدل المعياري في منظومة الأمم المتحدة، وأن الصندوق هو إحدى مؤسسات الأمم المتحدة التي يوصى بالعمل فيها أكثر من غيرها.

٤٠ - وقد وضع الصندوق بشكل فعال آليات لدعم الموظفين في مواجهة جائحة أنفلونزا الخنازير A (H1N1) وإتاحة إمكانية الحصول على موارد ومعلومات واضحة وموثوق بها في الوقت المناسب للموظفين وأسرهم، صونا لصحتهم ورفاهيتهم وسلامتهم. وتشكل هذه الآليات حاليًا جزءًا من تآهب الصندوق لحالات الطوارئ ومواجهتها، وسوف تستخدم لمواجهة أي أزمات في المستقبل. ومن أمثلة هذه التدابير مركز دعم الموظفين المنشأ حديثًا في بوابة الصندوق الشبكية المتعلقة بالأنفلونزا، التي كانت تُستكمل بالمعلومات المستجدة يوميًا في أوقات الشدة خلال مرحلة الطوارئ، وأسبوعيًا (خلال المراحل الأقل شدة) حتى نهاية الجائحة. ووضع الصندوق عنوانًا للبريد الإلكتروني مخصصًا لإبلاغ المعلومات فور أي تصعيد في مرحلة حالة التآهب. وأدى ذلك إلى شعور بالاستعجال والانتباه إلى البلاغات الحاسمة. وقام الصندوق بإعداد وتوزيع منشور موجه للموظفين في المقر وأسرهم يتضمن البلاغات المتعلقة بجائحة أنفلونزا الخنازير A (H1N1) والسلوك والمخاطر، ويتضمن معلومات عن تآهب الأسر المعيشية ومعلومات عن الموارد المحلية. وفي المستقبل، سيتم تعديل البوابة لاستخدامها كمركز لمواجهة الأزمات يشمل جميع المخاطر.

واو - الإدارة الرشيدة

٤١ - أدرجت الممارسات الإدارية ومعايير السلوك السليمة في إطار الكفاءات ونظام إدارة الأداء في الصندوق. ووضعت آلية لموارد تسوية النزاعات لفائدة المديرين والموظفين من أجل معالجة النزاعات بطريقة رسمية وغير رسمية في المقر وفي الميدان. أما على الصعيد المشترك بين الوكالات فقد تم تعزيز وظيفة أمين المظالم. وتم على وجه الخصوص، إدماج مكاتب أمين المظالم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع واليونيسيف ومكتب أمين المظالم في الأمانة العامة للأمم المتحدة

لتكوين مكتب واحد يولي فيه أمين المظالم اهتماما خاصا لمتطلبات تشغيل الصناديق والبرامج ولاحتياجات موظفيها. وعلاوة على ذلك، يتيح المكتب المتكامل لأمين مظالم الأمم المتحدة إمكانية الوساطة، من خلال شعبة الوساطة التابعة له. وقدم الصندوق دعما مستمرا لأمين المظالم في كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع واليونيسيف، وسيواصل الاستفادة من الخدمات التي يقدمها أمين المظالم في الصناديق والبرامج في المكتب المتكامل.

٤٢ - وتم تكوين قدرة داخلية في الصندوق لتناول المسائل التأديبية والقانونية. وفي ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩، بدأ تنفيذ نظام جديد لإقامة العدل في الأمم المتحدة، ينص على تسوية المنازعات بطريقة غير رسمية ورسمية في إطار نظام داخلي ذي مستويين. ولئن كان من المتوقع أن يحسن النظام الجديد إقامة العدل لموظفي الأمم المتحدة، فقد كان من آثار إضفاء الطابع المهني على نظام العدل الداخلي للأمم المتحدة أن يزيد بشكل كبير من عبء العمل الذي يضطلع به الصندوق في هذا المجال.

٤٣ - وتجري شعبة الموارد البشرية مشاورات أسبوعية مع مجلس الموظفين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لضمان بحث ومناقشة المسائل المتعلقة برفاه الموظفين وسياسات الموارد البشرية والبث في تلك المسائل. وقد ثبت أن هذا المحفل وسيلة ناعمة وقيمة للتشاور بين الموظفين والإدارة بشأن مختلف المسائل التي تشغل الموظفين بوجه عام.

زاي - إصلاح الأمم المتحدة

٤٤ - يواصل الصندوق مشاركته في مختلف المبادرات الرامية إلى إصلاح الأمم المتحدة، بما في ذلك دعم تعزيز نظام المنسقين المقيمين. وقدم الصندوق مساهمات فنية في المداولات حول وضع إجراءات التشغيل الموحدة لاختيار المنسقين المقيمين وتعيينهم وإدارة مواهبهم. ويقوم الصندوق بتعزيز وظيفة المنسق المقيم باعتبارها مسارا وظيفيا. وإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق هو أول منظمة قامت بإدراج ناتج إلزامي محدد في تقييم أداء ممثلي الصندوق، الأمر الذي مكن المنظمة من تقييم مساهماتهم كأعضاء في فريق الأمم المتحدة القطري. ويُطلب من ممثلي الصندوق إدراج المنسق المقيم كمصدر تعليقات على هذا الناتج وعلى كفاءاتهم. وعلاوة على ذلك، يُطلب منهم إدراج عضو أو عضوين في فريق الأمم المتحدة القطري كمصدر للتعليقات. ويساهم الصندوق في تنظيم وتيسير حلقة العمل التوجيهية السنوية للمنسقين المقيمين الجدد التي يتولى ترتيبها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق عمليات التنمية.

٤٥ - ومنذ عام ٢٠٠٥، ما فتئ الصندوق يشارك بنشاط في إسداء المشورة وتقديم الدعم للموارد البشرية في البلدان الرائدة في مبادرة توحيد الأداء والبلدان التي بدأت تنفيذ المبادرة من تلقاء نفسها، بعد مشاركته في بعثة إدارة التغيير التي أدت إلى إنشاء أول مكتب مشترك للأمم المتحدة في الرأس الأخضر عام ٢٠٠٦. وشارك الصندوق أيضا في تنظيم وتنفيذ عملية خاصة بمعرض الوظائف من أجل تزويد ذلك المكتب بالموظفين. وفي عام ٢٠٠٩، قدم الصندوق كذلك دعما للرأس الأخضر، في إطار بعثة مشتركة قامت بإجراء استعراض لتنظيم المكتب ووظائفه، واشترك في تيسير معتكف لفريق الأمم المتحدة القطري لوضع خطة عمل لتنفيذ مبادرات التغيير في إطار توحيد الأداء.

٤٦ - وقدم الصندوق دعما لبلدان أخرى قامت بتنفيذ مبادرة توحيد الأداء وبلدان أخرى بدأت تنفيذ المبادرة من تلقاء نفسها، بما في ذلك تبسيط ممارسات الأعمال وتوحيدها في بابوا غينيا الجديدة؛ وإسداء المشورة بشأن تقييم قدرات الموظفين في جمهورية تنزانيا المتحدة وموزامبيق؛ ومعالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية التي تواجهها الأفرقة ذات المواقع المشتركة، مثل فريق "وحدة العمل في الأمم المتحدة" وفريق الاتصالات في فييت نام، الذي تم التنويه بقدرته المعززة واتساقه في مجال الاتصالات وكنموذج يمكن أن تأخذ به "الأفرقة المشتركة" في المستقبل.

٤٧ - وشارك الصندوق في بعثة اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الموفدة إلى أربعة من البلدان التي تنفذ مبادرة توحيد الأداء (ألبانيا وفييت نام وملاوي وموزامبيق) لمواجهة العقبات في مجال توحيد ممارسات الأعمال، ولتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تعزيزها أو تكرارها في بلدان أخرى. وتم تحديد عدد من أفضل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، بما فيها برنامج "الأمم المتحدة مهتمة"؛ ونظام تقييم الأداء بالصندوق، الذي تستخدمه الوكالات التي تشكل فريق الاتصالات التابع لمبادرة "وحدة العمل في الأمم المتحدة" في فييت نام.

٤٨ - والصندوق عضو نشط في عدد من الأفرقة العاملة التي تركز على إصلاح الأمم المتحدة وتوحيد الأداء على الصعيد القطري. ويعمل أحد هذه الأفرقة، وهو الفريق المرجعي المعني بمجموعة أدوات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، على التوفيق بين نواتج مختلف الأفرقة العاملة التابعة للمجموعة بهدف تكوين أدوات ومنتجات وأفضل ممارسات جديدة (مجموعة من المكاتب الرائدة في تنفيذ مبادرة "وحدة العمل في الأمم المتحدة" والمكاتب التي بدأت التنفيذ من تلقاء نفسها) تناح لأي مكتب قطري يقوم بإدارة عملية تغيير. كما يشارك الصندوق في عمل فرقة العمل المعنية بالموارد البشرية في إطار الفريق العامل التابع لمجموعة

الأمم المتحدة الإنمائية، المعني بعمليات سير عمل المكاتب القطرية، ضمن الجهود الرامية إلى تبسيط وتوحيد السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية. وإضافة إلى ذلك، شرع الصندوق في مبادرة لمواءمة التعلم فيما بين وكالات الأمم المتحدة على الصعيد القطري.

خامسا - الأولويات والتحديات الرئيسية

٤٩ - مع التقاعد المتوقع لعدد كبير من كبار الموظفين في الصندوق خلال السنوات القليلة القادمة، فإن تخطيط القوة العاملة يتسم بأهمية حاسمة، وسوف يؤثر على جميع جوانب وظيفة إدارة الموارد البشرية للصندوق. وسعياً إلى تعزيز التطوير الوظيفي ونجاح القيادة، يواصل الصندوق عمله من أجل وضع عملية أقوى لإدارة المواهب باستخدام البرامج والأدوات السليمة للإدارة وخلافة القيادة. غير أن هذا المسعى لا يخلو من تحديات.

٥٠ - لا يزال التصدي للتحديات في استقدام الموظفين من الأولويات الرئيسية بالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للسكان. وتشمل الجهود التي يبذلها الصندوق حالياً لاجتذاب طالبي العمل ذوي المؤهلات العالية والتعجيل باستقدامهم وزيادة إدراج المرشحين في القوائم مسائل منها، توسيع نطاق مصادر البحث والاستثمارات الإضافية في بعثات الاستقدام الموجهة. وسيواصل الصندوق استخدام خدمات التقييم وسوف يبدأ العمل بأدوات ونهج اختبار إضافية لكفالة اختيار المرشحين على الوجه الأمثل. غير أن الاستقدام لشغل الوظائف التمثيلية، وخاصة الوظائف في مراكز العمل المعقدة، يمثل تحدياً بالغاً. ومن المتوقع أن تؤدي التغييرات في شروط الخدمة بالنسبة للموظفين الدوليين العاملين في مراكز العمل ذات المشقة التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسر، مع احتمال تخفيض الاستحقاقات، الذي تنظر فيه الجمعية العامة حالياً، إلى التأثير على استقدام الموظفين واستبقائهم في تلك الأماكن إذ لن يتمكن الموظفون من إسكان أسرهم في مركز العمل وسوف يتعين عليهم الإنفاق على أسرة معيشية ثانية خارج مكان العمل.

٥١ - وثمة ظاهرة حديثة جدا تؤثر على إدارة المواهب والاحتفاظ بمعارف العمل واستمرار العمليات، تتمثل في الاتجاه نحو زيادة معدل دوران الموظفين بسبب توسع أسواق العمل وتنافسها، بما في ذلك داخل منظومة الأمم المتحدة. ويواصل الصندوق دراسة القضايا والاتجاهات الناشئة الخارجية منها والداخلية التي أبرزها هذا التقرير لتحديد تأثيرها على تشكيل ملاك وظائف المكاتب القطرية، بما في ذلك ملاك الوظائف الوطني. ونقح الصندوق مؤخراً سياسة التوظيف لديه بحيث يُشترط على الموظف البقاء حداً أدنى من الزمن في وظيفته قبل أن يحق له تقديم طلب للملء شاغر داخلي. وعلاوة على ذلك، ينظر الصندوق في بدء

العمل بحد أدنى من زمن الخدمة مع الصندوق قبل أن يُسمح بإعادة الموظف إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

٥٢ - وكان لإعادة هيكلة الصندوق، التي أدت إلى إنشاء المكاتب الإقليمية ودون الإقليمية، تأثير على دور شعبة الموارد البشرية وزادت الطلب على الموارد المتاحة لإيلاء مزيد من الاهتمام لكل مكتب على حدة. وما يعقد تقديم الدعم لهذه المكاتب هو انفصالها جغرافياً ووقوعها في مناطق توقيت مختلفة، الأمر الذي يتطلب إجراء تعديلات على طرق العمل. وبالإضافة إلى المشاورات المنتظمة التي يجريها أخصائيو الموارد البشرية مع مديري الشعب/المكاتب الإقليمية المعنية، من المتوقع أن تؤدي الزيارات المقررة للمكاتب الإقليمية ودون الإقليمية إلى مساعدة المديرين على معالجة مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تسهم هذه المشاورات في التوصل إلى حلول موضوعية وإبداعية بغية تلبية الاحتياجات ومعالجة القضايا التنظيمية والتغيير. وعلاوة على ذلك، وبغية دعم هذه المكاتب الجديدة والمكاتب القطرية للصندوق، يعمل الصندوق على تنمية قدرات مديري العمليات الدولية/مديري العمليات من خلال توفير التدريب في مجال الموارد البشرية وتوفير أدوات جديدة من قبيل "دليل الاستقدام للمديرين". ومع هذا، لا يزال العديد من المكاتب القطرية من دون وظائف مديري العمليات سواء على الصعيد الدولي أو على الصعيد الوطني ويحتاج إلى المساعدة المستمرة من شعبة الموارد البشرية. ويغطي هذا الدعم استعراضات ملاك الموظفين في المكاتب القطرية بشكل منتظم، والتوجيه بشأن سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها، وحل المشاكل الناجمة عن مسائل الموارد البشرية، والإشراف على تقديم الخدمات الإدارية للموارد البشرية من جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٥٣ - يعتبر وضع عملية للتطوير الوظيفي تدار على نحو أفضل أمراً حاسماً لإدارة المواهب كما أنه يشكل مجالاً آخر يتطلب مزيداً من الاهتمام. ويثمن الصندوق إسهامات الموظفين الشباب من الفئة الفنية ويعمل إلى أقصى حد ممكن، على إعدادهم لتطوير الكفاءات اللازمة للنجاح الوظيفي. وبغية الوصول بموارد الصندوق من الموظفين إلى حدها الأقصى، وتحفيز الموظفين الشباب وإعداد مديري مصقولي المعارف، تبذل الجهود لتعزيز التطوير الوظيفي في سائر المهام الوظيفية. ويشمل هذا تطوير الموظفين الشباب من خلال عملية مدروسة تهدف إلى توسيع نطاق الفرص الرامية إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من القدرات الفردية من خلال: التكليف بأداء مهام محددة لتوسيع نطاق الخبرة المتصلة بالعمل، وخصوصاً في السياقات القطرية؛ وتشجيع التنقلات الأفقية لأغراض التعلم واكتساب المهارات؛ ومواصلة تعزيز برامج التأهيل؛ وتقديم برامج تدريبية محددة الهدف، بما في ذلك توسيع نطاق برنامج الإدارة والقيادة التابع للصندوق. غير أن العدد المحدود من وظائف المبتدئين في الفئة الفنية لا يزال

يشكل عائقاً من نوع خاص بالنسبة للصندوق من حيث التوظيف والتقدم الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية. وبخلاف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف، ليس لدى صندوق السكان الموارد اللازمة لتمويل برنامج الفنين الشباب الذي يعدّ الشبان ويرعاهم من أجل العمل في الصندوق. ويفتقر الصندوق أيضاً إلى الموارد المخصصة الكافية لتوفير ذلك النوع من الاهتمام الفردي الذي يتطلبه نظام إدارة الحياة الوظيفية وتطويرها من أجل توجيه الموظفين على نحو ملائم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وتوعيتهم بما يتعين عليهم فعله لتغيير حياتهم الوظيفية المقبلة.

٥٤ - وأدت المخاطر المتزايدة على الصعيد القطري، نتيجة لعوامل كالأضطرابات الأهلية والكوارث الطبيعية، إلى زيادة الحاجة إلى تركيز الاهتمام بشكل أكبر وإلى الموارد المخصصة لدعم المكاتب القطرية في السياقات المعقدة. وأدت أيضاً إلى زيادة الحاجة إلى ترسيخ القدرة المؤسسية لتعبئة موارد إضافية للصندوق وتعزيز استمرارية العمليات. وهذا ما يترتب عليه آثار عديدة على قدرة الصندوق تشمل ما يلي: الاستثمار في توجيه الموظفين وتوفير تدريب أكثر تخصصاً؛ وتخصيص الأموال اللازمة لنشر الموظفين فضلاً عن توفير الدعم النفسي وإسداء المشورة لهم؛ والاحتفاظ بقوائم التوظيف لصالح القدرة على تعبئة موارد إضافية وتنسيق النشر السريع للموظفين في مراكز العمل المتضررة. وتتسم قدرة الصندوق على الاضطلاع بولايته دون انقطاع والقيام، في الوقت ذاته، بكفالة رفاه الموظفين وسلامتهم وأمنهم، بأهمية بالغة وتتطلب موارد كافية لإدارتها والحفاظة عليها.

٥٥ - ويعمل الصندوق حالياً على إعادة تصميم برنامجه المتعلق بإلحاق الموظفين بالخدمة للتأكد من تعريفهم وتوجيههم على نحو أوفى في سياسات الصندوق وإجراءاته، وكذلك في مجالات الإدارة الرئيسية كالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والإدارة القائمة على النتائج، وتطبيق إطار الرقابة الداخلية. وبالنظر إلى التقاعد المتوقع لعدد كبير من الموظفين من الفئة الفنية في غضون السنوات القليلة القادمة، فإن هذا الاستثمار أمر أساسي لجعل الموظفين الجدد يشعرون بأنهم موضع ترحيب وتعريفهم بالمنظمة. ويمكن لهذا البرنامج أن يساعد في تعزيز سمعة الصندوق باعتباره رب عمل محترم ومغر ومهم لاستبقاء الموظفين.

٥٦ - وسوف تزداد المطالب على المنظمة لتزويد المديرين والموظفين بتوجيهات بشأن النهج غير الرسمية والنهج الرسمية للتعلم من أجل مواءمة كفاءاتهم بشكل أفضل مع متطلبات المنظمة، وكذلك لإعدادهم لمستويات جديدة وأعلى من المسؤولية والمساءلة. وسوف تعمل شعبة الموارد البشرية بشكل أوثق مع فرادى الموظفين لمتابعة خطط تطويرهم، ولا سيما مع الموظفين الذين اجتازوا خدمات التقييم؛ أو الذين هم في طور الإعداد للعمل في مركز

تقييم المنسقين المقيمين ومتابعته. وإن مواصلة وضع نظام لإدارة التعلم في الصندوق في إطار نظام تخطيط موارد المؤسسة، يمكن المنظمة من هيكلة برامجها وأنشطتها المتعلقة بالتعلم في المؤسسة، وتعزيز الروابط مع إطار الكفاءات في الصندوق؛ وتعزيز الاستفادة من فرص التعلم والتدريب المتاحة ورصد استخدامها. وسيكون ثمة حاجة أيضا إلى بذل مزيد من الجهود لتقييم جودة وفائدة أنشطة الصندوق في مجالي التدريب والتعلم. وبالإضافة إلى ذلك، سيواصل الصندوق تحسين وتحديث التعلم عن بعد بشأن قضايا السكان، والتعاون بشكل وثيق مع الجامعات التي توفره من أجل تقديم خدمات تعليمية خاصة للبرنامج. وسيكون ثمة حاجة لتوسيع نطاق برامج التعلم والتدريب بحيث تشمل مستويات مختلفة من الموظفين، وتركز بشكل أكبر على المهارات الإدارية وقضايا المساءلة. وهذه المبادرات لا بد منها إذا ما أرادت المنظمة كفاءة ألا يكتفي الموظفون الدوليون والوطنيون على حد سواء، بتعزيز إمكانية توظيفهم فقط، بل أن يصبحوا أيضا أكثر كفاءة ومرونة في العمل في سياقات متنوعة وملحة.

٥٧ - وسوف يتواصل منح أولوية عليا لدعم مبادرات إصلاح الأمم المتحدة التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمل الصندوق. ومن خلال المشاركة في الأفرقة العاملة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق/شبكة الموارد البشرية، سيستمر الصندوق في العمل مع المنظمات الأخرى بشأن قضايا الموارد البشرية على نطاق المنظومة، بما في ذلك موازنة سياسات الموارد البشرية. وسيواصل الصندوق عمله من خلال شبكة المكاتب القطرية لسير الأعمال التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، التي تهدف إلى معالجة المشاكل العويصة في موازنة سير الأعمال على المستوى القطري. وثمة نهج واحد يتم من خلال تحديد أفضل الممارسات التي يمكن للمكاتب الأخرى الارتقاء بها أو تكرارها. ومن الأمثلة البارزة هو فريق الاتصالات في فييت نام في إطار "وحدة العمل في الأمم المتحدة"، الذي يعمل فيه موظفون من خمس وكالات مختلفة. وأسفرت التوصيات المقدمة من إحدى بعثات الموارد البشرية المشتركة بين الوكالات بغية التصدي لعدد من التحديات التي لم تعالج والمرتبطة بهذا الفريق المشترك، عن إنشاء مجلس إدارة كهيكلة إداري يتألف من أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري؛ وصياغة توصيفات للوظائف باستخدام نموذج متفق عليه، مع تصنيف الوظائف من جانب فريق مشترك بين الوكالات يضم أخصائيي التصنيف في المقرر يستخدمون المعايير الرئيسية للأمم المتحدة؛ وإبرام الاتفاق لاستخدام نظام واحد موحد لتقييم الأداء وتطويره، مما يتيح الحصول على تعليقات متعددة تخص التقييم من الموظفين داخل الفريق وخارجه. ويمثل فريق الاتصالات في فييت نام في إطار عملية "وحدة العمل في الأمم المتحدة" نموذجا يمكننا للمكاتب الأخرى عندما تنشئ الأفرقة من أجل تقديم الخدمات المشتركة.

٥٨ - ويتمثل أحد التحديات الرئيسية لمنظومة الأمم المتحدة ككل في تحديد نوع ومستوى قدرات الموظفين اللازمة للاستجابة للتوقعات المتعلقة بتوحيد الأداء. وردا على ذلك، فإن الصندوق بحاجة لتقديم المشورة إلى المكاتب القطرية فيما يتعلق بتوصيفات الوظائف ومزيج من المهارات للاستجابة بشكل أفضل لتوحيد الأداء.

٥٩ - وفي سياق منظومة الأمم المتحدة، هناك أيضا تغييرات على نطاق المنظومة تؤثر على إدارة الموارد البشرية. وسيعمل الصندوق مع الصناديق والبرامج الأخرى للتوصل إلى ميزانية موحدة تشمل طريقة جديدة لتصنيف التكاليف. وهذا ما سيتطلب التنبؤ بملاك وظائف المكاتب القطرية في المستقبل وتخطيطه على نحو أكثر تواترا. ويشكل صغر حجم الصندوق بالمقارنة مع الوكالات الشقيقة تحديا (وخاصة للمكاتب القطرية) في تلبية نطاق المتطلبات ومداهما الآخذين في التوسع، بما في ذلك متطلبات تقديم التقارير. وتجدد الإشارة إلى أن الصندوق يعالج القضايا ذاتها، ويشارك في العمليات ذاتها على نطاق المنظومة، مثل الوكالات الشقيقة ولكن بعدد أقل بكثير من الموظفين والوظائف.

٦٠ - وتنسم دقة البيانات، من الناحيتين النوعية والكمية، بأهمية بالغة بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية بشكل موثوق، وإعداد التقارير وإجراء تحليلات للاتجاهات. وستظل الاستثمارات الكبيرة في تنقية البيانات وتحسين النظام تمثل تحديا لشعبة الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب مدخلات من الشعبة لكفالة تلبية النظام لاحتياجات الصندوق الخاصة بسير الأعمال. وفي الوقت نفسه، يجب تنفيذ أي اقتراح بإجراء تغييرات في النظام، بما في ذلك مواصلة تطوير وحدة الموارد البشرية، وذلك بالتعاون مع الوكالات الشريكة في تخطيط موارد المؤسسة، بما فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٦١ - ونظرا للبيئة التنافسية وبيئة التمويل الصعبة اللتين يعمل فيهما الصندوق، من المهم تكريس الاهتمام المتواصل لتعزيز ما يجعل الصندوق رب عمل مغر والحفاظ عليه، بما في ذلك وضع شروط لدعم هيئة بيئة عمل مواتية. ولما كان الصندوق يسترشد باستراتيجيته المتعلقة بالموارد البشرية، وتتوفر الموارد المطلوبة، فإنه سيواصل تهيئة بيئة عمل تعكس قيم المساواة بين الجنسين، والعمل الجماعي، واحترام التنوع، والتزاهة والتوازن السليم بين العمل والحياة.

سادسا - التوصية

٦٢ - قد يرغب المجلس التنفيذي بالإحاطة علما بهذا التقرير.