



الموارد البشرية

استراتيجية التوظيف التي تراعي التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي

تقرير من الأمانة

معلومات عامة

١- أعدت هذه المذكرة استجابة للقرار ج ص ١٧-٥٦ الذي طلبت فيه الجمعية إلى المديرية العامة أن تضاعف الجهود التي تبذلها من أجل تحقيق هدف المساواة بين الجنسين في توزيع الوظائف المهنية (الفنية)، وزيادة نسبة النساء في الوظائف العليا، وتقديم خطة عمل للتعيين تجمع بين التوازن بين الجنسين وبين التوازن الجغرافي. ويتوقع أن يساعد التحليل المتعلق بوضع ملاك الموظفين والتغيرات المقترحة في هذا التقرير، منظمة الصحة العالمية على الاستجابة خلال الثنائية ٢٠٠٤-٢٠٠٥ لمقتضيات القرار ج ص ١٧-٥٦. وفي القرار ج ص ٣٥-٥٦، طلبت جمعية الصحة إلى المديرية العامة إعطاء الأفضلية للمرشحين من البلدان غير الممثلة أو البلدان الناقصة التمثيل، ولاسيما البلدان النامية منها، ووافقت الجمعية على صيغة مستوفاة لتحديد النطاقات المستصوبة بالنسبة للدول الأعضاء فيما يتعلق بتعيين الموظفين الدوليين في أمانة المنظمة.

٢- وتنص الفقرة ٤-٢ من المادة ٤ المتعلقة بالتعيينات والترقيات من مواد النظام الأساسي لموظفي منظمة الصحة العالمية على ما يلي:

يجب أن يكون الاعتبار الرئيسي في تعيين الموظفين ونقلهم وترقيتهم هو ضرورة تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة. ويجب أن تراعى أهمية اختيار الموظفين على أوسع أساس جغرافي ممكن.

ولذلك ينبغي للمنظمة بذل كل جهودها لبلوغ هدف تحقيق أوسع تمثيل جغرافي ممكن بدون أن يكون ذلك على حساب نوعية كفاءة الموظفين الذين يتم اختيارهم. ومن ثم، ينبغي للمنظمة، لكي تنجح في تحقيق هذا الهدف، أن تحسّن قدرتها على تحديد نطاق عريض من المصادر التي يمكن أن تزودها بالمرشحين للتعيين، وأن تتّهل من هذه المصادر. ويتعين البحث على نحو أوسع نطاقاً عن الموظفين الذين يمكن تعيينهم بغية ضمان عرض مجموعة أكثر تنوعاً من طالبي الوظائف على المديرين الذين يضطلعون بتعيين الموظفين.

٣- وقد وضعت خطة العمل المعروضة بإيجاز أدناه في سياق استراتيجية توظيف شاملة تراعي التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي. وتتمشى هذه الاستراتيجية مع مطالب جمعية الصحة ومتطلبات الإصلاح المستمر لإدارة الموارد البشرية في منظمة الصحة العالمية، كما تستند خطة العمل إلى أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الدولية الأخرى. وحجر الزاوية في هذه الاستراتيجية هو توافر قيادة عليا خاضعة للمساءلة وملتزمة بتوفير التنوع في التعيينات، وبممارسة القيادة عن طريق القدوة. ويتمثل هدف الاستراتيجية في تحسين فعالية سياسة التوظيف بغية توسيع نطاق الطبيعة التمثيلية للقوى العاملة في منظمة الصحة العالمية. فمن شأن القوى العاملة المتنوعة أن تتوافر لها قدرة أفضل على فهم الاحتياجات العملية للدول الأعضاء وعلى الاستجابة لها. كما أن تنفيذ الاستراتيجية سيعزز وضع المنظمة بوصفها "صاحبة العمل الممتازة" في مجال الصحة العمومية الدولية.

٤- وينبغي لاستراتيجية التوظيف، كي تكفل بالنجاح، أن تعكس مرامي المنظمة وأن تستجيب على نحو فعال للأولويات المتغيرة. وينبغي أن تكون هناك صلة واضحة بين تلك الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي الذي تتبعه المنظمة من أجل ضمان مراعاة احتياجات التزود بالموظفين في جميع مراحل دورة التخطيط.

٥- وقد دأبت المنظمة، على نحو متسق، على بذل جهودها من أجل توسيع نطاق تنويع القوى العاملة لديها. وهي تعمل حالياً من أجل تحقيق الأهداف الثلاثة التي حددتها جمعية الصحة والتي تتمثل فيما يلي:

(أ) تخصيص ٦٠٪ من جميع التعيينات التي ستنشأ على مدى السنتين القادمتين في وظائف الفئة المهنية (الفنية) والفئة العليا (بغض النظر عن مصدر تمويلها) لتعيين مواطني البلدان غير الممثلة أو البلدان الناقصة التمثيل، ولاسيما البلدان النامية منها على أساس الصيغة الواردة في القرار ج ص ٥٦٤-٣٥؛

(ب) تخصيص ٥٠٪ من التعيينات للنساء في الوظائف المهنية (الفنية) ووظائف الفئات العليا حسبما جاء في القرار ج ص ٥٦٤-١٧؛

(ج) زيادة نسبة النساء في الوظائف العليا حسبما جاء في القرار ج ص ٥٦٤-١٧.

ويتمثل الوضع الحالي فيما يتعلق بتحقيق هذه الأهداف الثلاثة، فيما يلي:

(أ) أثناء عام ٢٠٠٢، بلغت نسبة التعيينات لمواطنين من بلدان غير ممثلة أو بلدان ممثلة تمثيلاً ناقصاً ٣٣,٧٪. وفي ١ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ كان هناك ٤٤ بلداً غير ممثل (٢٣٪ من مجموع التعيينات) و ١١ بلداً ناقص التمثيل (٦٪ من التعيينات)؛

(ب) في الفترة الممتدة من عام ١٩٩٩ إلى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣، بلغت نسبة تعيينات النساء ٣٨,٤٪؛

(ج) في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣، شكلت النساء نسبة ٢٠٪ من موظفي الرتب م-٦ فأعلى.

٦- وضمن إطار هذه الإحصاءات الشاملة، هناك تفاوت كبير بين أقاليم المنظمة، وفي مقرها الرئيسي، ويوحى هذا التفاوت بأن إمكانيات تنويع القوى العاملة المتاحة لبعض البرامج والمواقع أكبر منها بالنسبة

للبرامج والمواقع الأخرى. ويتمثل التحدي المطروح في هذا الصدد في التمكن من إيجاد قوة دفع مستمرة على نطاق المنظمة من شأنها مساعدة مديري البرامج على تحقيق هذه الأهداف.

خطة العمل لتنفيذ استراتيجية التوظيف

٧- لتحقيق الأهداف التي وضعتها جمعية الصحة، أعدت المنظمة خطة عمل شاملة تعبر عن سياسة متماسكة في مجال إدارة التنوع. ويرد أدناه وصف لمختلف مكونات هذه الخطة.

٨- **التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.** ستنجح مراحل التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي لدورة الميزانية البرمجية إمكانية تخطيط الموارد البشرية بشكل أمثل وتيسير التوحيد الشامل للبيانات الواردة من الأقاليم وداخل المقر الرئيسي للمنظمة. وسيحدد التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية، عند إتمام إعدادها، الأولويات العامة فيما يتعلق بالتزود بالموظفين على مدى فترة قد تكون أربع سنوات، كما تشمل التخطيط الأولي لتعاقب الموظفين، وتحديد ما يحتمل نشوؤه من مجالات جديدة تحتاج إلى الدعم. وستستكمل هذه التنبؤات بخطة عمل مفصلة مدتها سنتان يمكنها الاستناد إلى أهداف محددة بشكل أوضح، ومستويات تمويل متوقعة.

٩- وستمثل الخطوة الأولى في هذا الصدد في الاستناد إلى التوقعات المتعلقة بتقاعد الموظفين وتقديرات معدل استبدال الموظفين الطوعي. ويشكل عدد حالات تقاعد الموظفين المُسقطة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ فرصة كبيرة لإجراء تعيينات جديدة. فخلال هذه الفترة ستكون وظيفة مهنية (فنية) واحدة تقريباً شاغرة من كل خمس وظائف مهنية (فنية)^١. وفيما يتعلق بحالات التقاعد يمكن إعادة توزيع الوظائف وتوجيهها إلى المجالات التي تمثل أعلى الأولويات كما يمكن تنقيح توصيف الوظائف مقدماً لتلبية الاحتياجات المتوقعة من حيث الوظائف الممارسة، والمعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة.

١٠- وستعد وسيلة آلية لتخطيط الموارد البشرية تستند إلى مشروع إرشادي رائد ينفذ في المقر الرئيسي للمنظمة ومن شأن ذلك أن يساعد البرامج في تحديد عدد ونوع الموظفين الذين ستحتاجهم في السنوات القادمة. ويمكن إجراء مقارنة في هذا الصدد مع الموارد الحالية لتبين الفجوات القائمة وتحديد الإجراءات اللازمة لسدها.

١١- **تيسير الاتصال.** مع تزايد فرص النفاذ إلى الإنترنت، زاد استخدام موقع منظمة الصحة العالمية على الشبكة الإلكترونية العالمية زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة. ويدل على هذا أنه في الأشهر التسعة التي أعقبت بدء استخدام نظام التوظيف الإلكتروني في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، وردت طلبات من مواطني ١٨٥ دولة من مجموع عدد الدول الأعضاء والدول المنتسبة البالغ ١٩٤ دولة^٣. ومن ثم، يشكل نظام التوظيف الإلكتروني بالمنظمة وسيلة ذات إمكانات كبيرة. ومن شأن إتاحة هذا النظام لإمكانية تقديم الطلبات مباشرة أن يمكن المرشحين من استعراض فرص العمل في المنظمة، ويضمن تحسين الاتصال مع طالبي الوظائف. كما يتيح النظام للمنظمة أن تجري فرزاً شاملاً للمرشحين، وأن تقصر مصادر

١ انظر الوثيقة ج٣٨/٥٦، الجدول ١٠.

٢ انظر الوثيقة ج٤٠/٥٦، الفرع ثالثاً.

٣ البلدان التي لم ترد منها أي طلبات حتى تاريخ إعداد هذه الوثيقة هي أنتيغوا وبربودا وبوروندي، وجزر كوك، وناورو، ونيوي، وقطر، وساموا، وتيمور-لستي، وتوكيلاو.

الحصول على طالبي الوظائف عن طريق الاختيار الدقيق للمؤسسات المناسبة. وسوف يتم إنشاء نظام التوظيف الإلكتروني في جميع الأقاليم وجميع المكاتب بحلول آذار/ مارس ٢٠٠٤.

١٢- ومع ذلك، تحتاج المنظمة إلى زيادة إمكانيات وصولها إلى طالبي الوظائف المحتملين. فهي تعتمد بصفة أساسية حالياً على نطاق المرشحين الذين يستجيبون للفرص المعلن عنها في موقع المنظمة على شبكة الإنترنت وفي الإعلانات عن الوظائف الشاغرة التي تعتم على الدول الأعضاء. إلا أنه يتعين نشر التفاصيل المتعلقة بالوظائف الشاغرة على أوسع نطاق ممكن وبأكثر الوسائل فعالية. وقد ثبت أن استخدام البريد الإلكتروني في إرسال الإعلانات عن الوظائف الشاغرة يتسم بالسرعة والفعالية والمردودية. وتشجع البرامج التقنية وممثلو المنظمة وموظفو الاتصال القطريون على تحديد المصادر المحتملة للتزويد بالمواهب مثل المؤسسات أو الجمعيات المهنية التي يمكن إجراء اتصالات معها تمكنها من الإطلاع بسرعة ويُسر على إعلانات المنظمة عن الوظائف الشاغرة. كما سيُعرض هذا الخيار على المراكز المتعاونة مع المنظمة في نهاية عام ٢٠٠٣، كخطوة أولى في هذا السبيل.

١٣- ويجري أيضاً تطوير نظام التوظيف الإلكتروني من أجل توفير قائمة بالمرشحين للعمل وجرى لمهارات الموظفين العاملين. وسيتاح النموذجان الأوليان للقائمة والجرد في أوائل عام ٢٠٠٤، وسيجري استخدامهما استخداماً كاملاً بحلول منتصف العام نفسه. وسيتم البحث عن المهارات والكفاءات النادرة بغية التمكن بشكل أشمل من تحديد المرشحين لسد الاحتياجات من الموظفين الذين يعملون لفترات قصيرة والاحتياجات الطارئة. وستتيح قائمة المرشحين بوجه خاص، في نهاية المطاف، إجراء عمليات بحث عن المرشحين، أكثر مردودية في البلدان غير الممثلة أو البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً، والبحث عن هؤلاء المرشحين حسب نوع الجنس. وقد شكلت الطلبات التي تقدمت بها نساء للحصول على وظائف في عام ٢٠٠٢ نسبة ٣٠٪ من إجمالي الطلبات المقدمة.

١٤- ويجري إعداد مواد ترويجية تحدد فرص العمالة المتاحة في المنظمة، وملخصات عن أنواع المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة، والسبل التي يمكن بها لطالبي الوظائف التعرف على الفرص المتاحة. وسيتم تشجيع موظفي المنظمة على إتاحة المواد الترويجية في الاجتماعات والمؤتمرات وعلى العمل على "اكتشاف المواهب" خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٤. وستعيد المنظمة تصميم الإعلانات عن الوظائف الشاغرة المستخدمة في مجال الإعلان عن الوظائف بالتزامن مع استحداث معيار رئيسي جديد لتحديد مستوى رتب الوظائف المهنية (الفنية) في جميع مستويات منظومة الأمم المتحدة. وسيطلب المعيار المنقح الجديد صيغة مختلفة لتوصيف الوظائف تستخدم معايير منقحة.

١٥- والعمل جارٍ على ترشيد وتبسيط عملية التوظيف مع التشديد على السرعة والقدرة التجاوبية لدى ممارسة تلك العملية. ومن شأن تحسين التخطيط في هذا المجال والتبكير بتحديد الاحتياجات أن يعود بفوائد كبيرة. وقد تمت إعادة توجيه وأتمتة عملية وضع وتنقيح توصيف الوظائف. وكجزء من برنامج تحقيق الكفاءة الإدارية، يجري تحديد مواعيد نهائية أقصر زمنياً، لإتمام اختيار الموظفين.

١٦- يمكن لبعثات التوظيف التي ركزت على البلدان ذات الأولوية أن تكون وسيلة قيّمة لإذكاء الوعي بأنشطة منظمة الصحة العالمية، وتوسيع نطاق شبكة الاتصالات المؤسسية وتحديد المرشحين المحتملين لشغل الوظائف في المنظمة. ومن المتوقع أن يتسنى خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٥ إيفاد عدد من البعثات ميدانياً بالاشتراك مع الدول الأعضاء. وتتطلب البعثات استثماراً كبيراً في الموارد المالية والموارد من الموظفين. ولذلك ينبغي استخدامها بشكل استثنائي، و فقط عندما يتضح أنها سوف تحقق نتائج ذات شأن.

١٧- ويتعين نشر الإعلانات عن الشواغر على نطاق أوسع على الصعيد الوطني. وينبغي للدول الأعضاء استخدام كل وسيلة متاحة لها للتعريف على نطاق واسع وبشكل سريع داخل أقاليم كل منها بالوظائف الشاغرة في منظمة الصحة العالمية. فالأرجح هو أن تكون السلطات الوطنية في أفضل وضع يؤهلها لمعرفة المؤسسات أو الجمعيات التي يمكن أن تكون مصادر لترشيح أشخاص ذوي أهمية محتملة للمنظمة من أجل تعيينهم فيها. ويمكن أن تؤدي الدول الأعضاء دوراً هاماً في استكمال الترشيحات المحتملة لدى المنظمة.

١٨- الاستثمار من أجل المستقبل. سيتيح تحسين التخطيط تعريف الموظفين في جميع المستويات داخل المنظمة بالاحتياجات المقبلة. ومع التشديد الجديد على الارتقاء الوظيفي وبناء الكفاءات عن طريق نظام إدارة وتطوير الأداء، ستتاح للموظفين فرص أكبر للتعلم توفر لهم القدرة على المنافسة من أجل الحصول على وظائف أعلى رتبة، ومن ثم المساعدة في تصحيح الخلل الناشئ في توزيع الوظائف بين الجنسين وفي التمثيل الجغرافي للموظفين. أما الممارسات التي تتيح للموظفين المحليين إمكانية اختيارهم لأداء مهام من مهام المستوى المهني (الفني) لفترات محدودة، والمنفذة حالياً في إقليم واحد فيمكن تكرارها على نطاق أوسع. كما أن وضع برنامج لتناوب الموظفين ونقلهم سيتيح أيضاً إمكانيات للتطور الوظيفي ويوسع الآفاق المهنية المرتقبة للموظفين مع تلبية الاحتياجات البرمجية في الوقت نفسه، خصوصاً على المستوى القطري.

١٩- أثبت توسيع نطاق العلاقات مع مؤسسات تعليمية مختارة أنه أحد أكثر السبل فعالية لاستقطاب المواهب من خلال التركيز على فئات معينة من طلاب مرحلة ما بعد التخرج. وكان هذا السبل فعالاً إلى حد كبير في زيادة تنوع القوى العاملة في مؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة. وتعمل منظمة الصحة العالمية على تعزيز اتصالاتها مع المدارس الرائدة في مجال الصحة العمومية بغية استقطاب طلاب الوظائف المحتملين من البلدان النامية، وخصوصاً من النساء. وسوف يُشجّع هؤلاء على طلب الحصول على تدريب داخلي أو على الاضطلاع بمهام بوصفهم موظفين مهنيين معاونين، أو المشاركة في برنامج القيادات الصحية الجديد كخطوات أولية نحو الاضطلاع بمهام أطول أجلاً في المنظمة. ويجري استعراض نظامي الموظفين المهنيين (الفنيين) للمعاونين، والتدريب الداخلي وغيرهما من النظم المماثلة لتبني كيفية تحسينها وإدماجها بشكل أوثق في برنامج شامل للموظفين المهنيين (الفنيين) الشباب لصالح تطوير ملاك الموظفين في منظمة الصحة العالمية.

٢٠- تعزيز السياق التنظيمي من أجل تحقيق التنوع. ستوضع إجراءات جديدة كجزء من عملية إصلاح إدارة الموارد البشرية، وتختبر هذه الإجراءات من خلال مشاريع رائدة إرشادية بغية توفير بيئة عمل أكثر تجاوباً مع ضغوط دائرتي الحياة المهنية والشخصية. وستتضمن هذه الإجراءات ترتيبات عمل أكثر تمثيلاً مع متطلبات الحياة اليومية خارج المكاتب، وهي ترتيبات منفذة فعلياً في الأمم المتحدة ووكالات دولية أخرى. والغرض منها بصفة خاصة هو تيسير توظيف النساء واستبقائهن. وسيواصل بذل الجهود من أجل الحد من التفاوت بين الجنسين فيما يتعلق بالتوظيف ضمن الإطار الأوسع لإدارة التنوع. وتضطلع فرقة العمل الخاصة بالمساواة بين الجنسين والتابعة للمنظمة بتجميع كبار المديرين من مختلف الأقاليم ومن المقر الرئيسي معاً بغية توفير إرشادات من أجل إدماج اعتبارات تحقيق التكافؤ بين الجنسين في التيار الرئيسي لعمل المنظمة.

٢١- المراقبة والمساءلة. ستُدرج تقارير الرصد السنوية عن مدى إنجاز أهداف التنوع في جميع مستويات المنظمة، في الشبكة الإلكترونية الداخلية للمنظمة، وسيتم التعرف على الأداء الممتاز من خلال الجوائز التي يمنحها المدير العام لهذا الغرض. وستصدر مبادئ توجيهية لموظفي إدارة الموارد البشرية بغية توحيد الإجراءات في هذا المجال. وأخيراً، ومع استحداث إطار لتطوير الكفاءة الإدارية والقيادية الخاص بالمنظمة خلال عامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥، في إطار إصلاح إدارة الموارد البشرية، سيطلب إلى جميع الموظفين التحلي بروح احترام التنوع والحساسية الثقافية وإيداء ذلك في سلوكهم كمظهر رئيسي من مظاهر الكفاءة.

٢٢- ونظراً لأن زهاء ثلث جميع الموظفين بعقود محددة المدة يعيّنون من بين الموظفين بعقود مؤقتة، فإن الاعتبارات الخاصة بمراعاة التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي سوف تؤخذ في الحسبان وتراقب لدى تعيين الموظفين المؤقتين. وكما هو الوضع بالنسبة لفرص التعيين بعقود محددة المدة، فإن أي توصية تصدر في المقر الرئيسي باختيار مواطن من دولة عضو ذات تمثيل زائد لمنحه عقداً بعمل مؤقت يزيد على ستة أشهر، سوف تتطلب موافقة خاصة وذلك اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤.

٢٣- وينبغي أن يعتبر المديرين الأهداف المتعلقة بالتنوع التي سيُساءلون عنها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية ومن أساليب عملهم. ويجري تنظيم حلقات عملية لإذكاء الوعي بضرورة توفير قوى عاملة متنوعة وفهم تلك الضرورة، وسيوفر التدريب على المهارات المتعلقة بإجراء المقابلات، للموظفين المشاركين في أفرقة اختيار الموظفين، وسيتم التشديد في إطار هذا التدريب على إجراء المقابلات من أجل استخلاص المعلومات المتعلقة بالسلوك الذي انتهجه المرشح للوظيفة خلال حياته المهنية حتى تاريخ حدوث المقابلة.

٢٤- التقييم. سيتم، بصفة دورية، رصد وتقييم تنفيذ استراتيجية التوظيف وخطة العمل على ضوء الأهداف والمؤشرات المحددة. وستعد مجموعة من تقارير الإدارة الموحدة من أجل رصد التنوع في القوى العاملة بالاستناد إلى معايير شتى (مثل التوظيف، والترقيات، واستعراض إدارة الأداء، وتقل الموظفين وتناوبهم، والتطوير المهني للموظفين، ومعدل استبدالهم، وتوظيف الأزواج أو الزوجات). وستتم مواصلة خطة العمل حسب الطلب، بما في ذلك تقديم أي دعم إضافي قد تظهر الحاجة إليه للتغلب على الضوائق والتقييدات التي تحول دون إنجاز الأهداف الموضوعية في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية، على حد سواء. وسيتولى المدير العام إبلاغ المجلس التنفيذي وجمعية الصحة بالنتائج المترتبة على ذلك.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٢٥- المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علماً بالتقرير الوارد أعلاه.

= = =