

منظمة الصحة العالمية



مت ١٥/١٠٧

٧ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٠

EB107/15

المجلس التنفيذي

الدورة السابعة بعد المائة

البند ٦-١ من جدول الأعمال المؤقت

الموارد البشرية: وضع السياسات

تقرير من المديرية العامة

معلومات عامة

١- ان اصلاح الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من برنامج منظمة الصحة العالمية لتغيير الادارة. والغاية من اصلاح الادارة هي تمكين المنظمة من الاستجابة على نحو أفضل لاحتياجات الدول الأعضاء في القرن الحادي والعشرين.

٢- وتطرح استراتيجية المنظمة الموحدة أهدافاً للمنظمة تتطلب التميز في ست وظائف أساسية: السياسة والدعوة، والدعم التقني والسياسي، والتكنولوجيات والأدوات والمبادئ التوجيهية، والقواعد والمعايير، وبناء الشراكات، وإدارة المعلومات.^١ ولا بد أن يكون بوسع المنظمة، لكي تؤدي هذه المهام، تعيين أقدر الناس من الحكومات والخدمة المدنية والدوائر الأكاديمية وقطاع الصحة العمومية والمجتمع المدني وعلى العمل معهم. ولا بد أن تكون قادرة على المحافظة على مستوى أداء رفيع لموظفيها، ومن ثم فإن عليها أن تكون رب عمل جذاباً، يطبق سياسات وتنظيمات وعمليات تطلعية فيما يتعلق بالموارد البشرية مع الالتزام بالتميز.

٣- وقد تطورت الممارسات الجارية لإدارة الموارد البشرية مع الزمن، دون اطار متساوق، وعادة ما تعتبر بالغة التعقيد وغير مرنة وغير قادرة على الاستجابة. وفي أيلول/ سبتمبر ١٩٩٩ عينت المديرية العامة فرقة عمل تعنى باصلاح ادارة الموارد البشرية وهي تضم موظفين واداريين من البرامج التقنية والادارية في المقر الرئيسي والأقاليم. وفي تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٠ اقترحت فرقة العمل اطاراً استراتيجياً أوصى بادخال تحسينات على عدد من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأنماط تنفيذها. وسيتم تطبيق العناصر المختلفة على مدى ثائيتين أو ثلاث.

٤- وقد أعد الاطار الاستراتيجي على أساس عملية مشاركة واسعة، واستنتاجات دراسة كبرى أجرتها إحدى الشركات الاستشارية. وهو يستند الى أفضل الممارسات الدولية في كل من القطاعين العام والخاص، ويتسق مع البيان السياسي الذي اعتمده الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن اصلاح الموارد البشرية،^٢ ومع الاطار الخاص بادارة الموارد البشرية الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية.^٣

١ نظر الوثيقة مت ٣/١٠٥.

٢ The reform of Human Resources Management in the United Nations system، Geneva CCAQ، 1998.

٣ تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية، الوثيقة A/55/30، المرفق الثاني.

تغيير الموارد البشرية في منظمة الصحة العالمية

٥- قررت المديرية العامة أن يتم تنفيذ اقتراحات العمل التي قدمتها فرقة العمل على نحو تدريجي، فكثير من المقترحات يمكن أن ينفذ فوراً؛ وبعضها يتطلب مزيداً من العمل، وبعضها الآخر قد يتطلب تغييرات في لائحة الموظفين ينبغي أن تطرح على المجلس التنفيذي للتصديق عليها.

٦- وقد عرضت مختلف التغييرات فيما يلي حتى ينظر فيها المجلس. وهي تستند إلى حد كبير إلى توصيات فرقة العمل، وتشكل جزءاً من مجموعة تدابير شاملة مترابطة العناصر. أما التكاليف المبيّنة فهي التكاليف بالنسبة للفترة المتبقية من الثنائية الحالية.

العناصر المتفق عليها التي يجري العمل بشأنها

إعادة تنظيم وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك إنشاء نظام معلومات جديد

٧- يجري العمل على إقامة نظام عام متكامل للمعلومات الإدارية تكون الموارد البشرية عنصراً هاماً فيه. وليس من المتوقع تطبيق هذا النظام قبل نهاية الثنائية الحالية؛ وفي الأثناء، يحتاج سير عنصر الموارد البشرية في النظام الحالي إلى تحسين على وجه الاستعجال. وفي موازاة ذلك سيتم تحديد وتبسيط عمليات مثل التعيين والتصنيف، وإعادة النظر في الأدوار والمسؤوليات في مجال إدارة الموارد البشرية.

٨- وتقدر التكلفة اللازمة للخبرة التقنية في تطبيقات الموارد البشرية بمبلغ ١,١ مليون دولار أمريكي.

تخطيط القوى العاملة

٩- يدعم التخطيط السليم للقوى العاملة كثيراً من الإصلاحات المتوقعة، وهو جانب رئيسي في التعيين الفعلي والتنقل والتناوب وتنمية الموظفين وإدارة الأداء. ويجري إعداد مبادئ توجيهية لتخطيط القوى العاملة وتطبيقها. وسيتم تحليل القوى العاملة وتخطيطها في تنفيذ الميزانية البرمجية، ولهذا فقد أعطي الأولوية في عام ٢٠٠١. وتقدر التكاليف بمبلغ ٣٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي.

التوظيف، بما في ذلك التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي

١٠- ستركز الجهود على زيادة تحسين العمليات القائمة للمحافظة على تميز الموظفين. وتعزز قدرات البحث، عن طريق الاستعانة بالدول الأعضاء مثلاً أو بممثلي منظمة الصحة العالمية وشركات البحث، من أجل تعزيز التعيين والاختيار وستقام مجتمعات للتعيين استناداً إلى الكفاءة والتقييم، وتصمم أدوات جديدة وتطبق لبلوغ أهداف التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين ورصد التقدم المحرز. وهذه الأنشطة هي الآن قيد التنفيذ، وتبلغ تكلفتها التقديرية ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي.

إدارة الأداء

١١- وضع نظام جديد لإدارة الأداء يربط الأهداف الفردية وأهداف الفريق بخطط عمل منظمة الصحة العالمية، ويوحد استعراض الأداء، ويحسن الرصد والمساءلة والإشراف، ويضع توجيهات محددة بشأن معالجة انخفاض الأداء، ويتم مراجعة تدابير مكافأة الأداء المتميز، وينتظر تطبيق التقدير غير النقدي استناداً إلى الخبرة الناجحة.

١٢- ومن المفترض أن يبدأ النظام في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢، وسيجري وضع الخطط الخاصة بالموظفين وتدريبهم في عام ٢٠٠١. وتقدر التكاليف الإضافية المباشرة بمبلغ ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي.

اجراءات التظلم

١٣- تحسنت اجراءات التوفيق وحل النزاعات أثناء عام ٢٠٠٠، وأدخلت سياسة جديدة بشأن التحرش في مكان العمل؛ وأعطى الوسيط دوراً أقوى على نطاق المنظمة. وسيستمر العمل في تهذيب عمليات التظلم في عام ٢٠٠١. وتقدر التكلفة بمبلغ ١٧٥ ٠٠٠ دولار أمريكي.

بيئة عمل داعمة

١٤- ان السياسات والممارسات التي تساعد على الاستجابة للطلبات التي كثيرا ما تكون متناقضة على الحياة المهنية والشخصية أمور أساسية لاستقطاب الموظفين الجيدين واستبقائهم. وتعكس الاقتراحات بايجاد بيئة عمل أكثر دعماً لسياسة العمل/ الأسرة التي اعتمدها الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.^١ وترمي للتوصل الى توازن أفضل بين العمل والمسؤوليات المنزلية عن طريق:

- اعادة تأكيد السياسات والممارسات المتعلقة مثلاً باجازة الأمومة وعطلة التبرني، والاستخدام الأكثر مرونة للاجازة المرضية دون شهادة مرضية، أو لتعديل هذه السياسات والممارسات بوضوح أكبر؛

- ادخال سياسات وممارسات جديدة فيما يتعلق باجازة الأبوة واجازات المواساة والسفر في مهمة مع الأطفال الرضع.

١٥- وبعض هذه التغييرات يقتضي ادخال تعديلات على لائحة الموظفين. وهي في الأساس توفق ممارسة منظمة الصحة العالمية مع الممارسات السائدة في نظام الأمم المتحدة الموحد أو سياسات المنظمة. وليس منح اجازة الأبوة يعد سمة من سمات نظام الأمم المتحدة الموحد؛ ومن ثم تقترح عطلة لمدة خمسة أيام، وهو الحد الأدنى والذي تجري مناقشته في النظام الموحد.^٢

١٦- وليس لهذه الاقتراحات أثر على التكاليف، ولن تنشأ تكاليف مباشرة اضافية الا في حالة استبدال الموظفين.

تنمية الموظفين والادارة المهنية

١٧- تتمثل العناصر الرئيسية في مكون تنمية الموظفين في الاطار الاستراتيجي فيما يلي:

- انشاء برنامج دينامي لتنمية الموظفين يقوم على مبادئ هي تحمل المديرين في كل مستويات المنظمة مسؤولية التطوير المهني لموظفيهم، وينبغي ربط خطط التطوير الفردية بتقييم أداء الفرد واحتياجات المنظمة من القوى العاملة؛

١ .Work/Family Agenda Policy Statement by ACC. Document ACC/1995.PER/R/3

٢ انظر الوثيقة مت ١٥/١٠٧ اضافة ١.

- اعطاء الأولوية للموظفين الذين تعترف المنظمة بتوظيف استثمار أطول أجلا فيهم، والموظفين الذين يلعبون دورا مركزيا في عملية التغيير، مثل موظفي الادارة والاشراف، الذين ينبغي تنمية روح القيادة فيهم، والموظفين القطريين؛
 - التدريب والرصد وغير ذلك من أساليب تنمية الموظفين، التي لا ترتقي فحسب بالمهارات التقنيّة والكفاءات الرئيسية، بل تعزز كذلك مبادئ أساسية مثل المعايير الاخلاقية الرفيعة، وتكافؤ الفرص، وعدم التمييز، والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية؛
 - التنفيذ الكامل لسياسة التناوب والتنقل التي أقرتها الادارة العليا في عام ١٩٩٨؛
 - العمل مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في موضوع خدمة تنفيذية عليا أو فريق ادارة رفيع (يعاد بحثها في عام ٢٠٠١)؛
 - ادارة مهنية تقوم على مبدأ مشاركة المنظمة في المسؤولية، حيث يجب أن توفر دعما هيكليا، واطارا للفرص مثل التناوب والتنقل من جانب المديرين، الذين يجب أن يدعموا تنمية الموظفين، ومن جانب الموظفين الذين يجب أن يلتزموا بالتطوير المهني المستمر.
- ١٨- وستخصص المنظمة ١,٥٪ من تكاليف الرواتب لتنمية الموظفين، وستبلغ تكلفة عنصر التنقل ٢٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في عام ٢٠٠١.

مجالات لمزيد من الدراسة

الترتيبات التعاقدية

١٩- يعد اصلاح سياسة التعاقد، وهي من مشاغل كثير من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، عنصرا رئيسيا في الخطة الاستراتيجية. وقد أوصت فرقة العمل بمزج محكوم لتعيينات في الأقسام لتغطية الاحتياجات المستمرة، مع تنقيح اجراءات الاختبار وترتيبات ترك الخدمة، ولعقود مشاريع لمهام محددة وعمل محدود زمنيا، وعقود قصيرة الأجل للاحتياجات القصيرة الأجل حقا أو المتوقعة (حتى ١١ شهرا) والتعاقد الخارجي بالنسبة لعدد مختار من الخدمات والنواتج. وتجرى مراجعة اقتراحات الانهاء التدريجي لاستخدام العقود القصيرة الأجل لفترات طويلة، بغية تحديد أنماط التنفيذ. وسيقدم تقرير بهذا الشأن الى المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٢.

تعيين الموظفين

٢٠- هناك دعم مبدئي للتحويل من تسمية فئات الموظفين (الخدمات العامة، الفئة المهنية، المديرين). وستبحث هذا المسألة بالاقتران مع استعراض لمسميات الوظائف.

نظام المناصب

٢١- في سياق الكفاءة العامة للادارة، سيجري استعراض نظام انشاء المناصب وادارتها في عام ٢٠٠١.

العلاقات بين الموظفين والادارة

٢٢- في اطار النظام الموحد للأمم المتحدة، سيزداد تعزيز العلاقات بين الموظفين والادارة في المنظمة بأسرها، وهي علاقات تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، والاتصال الفعال والتشاور ومراعاة الاجراءات. ويشمل النشاط المضطلع به تحديد اطار للاتصال والتشاور تحديدا واضحا وحل المشكلات، وتحديد أفضل الأساليب، وتسهيل تطبيقها في المنظمة بأسرها.

مراجعة النظام الأساسي للموظفين ولائحة الموظفين

٢٣- قد يتطلب الأمر عند انتهاء العمل اجراء مراجعة شاملة للنظام الأساسي للموظفين ولائحة الموظفين. وستعرض أي تغييرات على الأجهزة الرئاسية وفقا للاجراءات المقررة.

الآثار المالية

٢٤- تصل التكاليف الافرادية لتنفيذ الاطار الاستراتيجي خلال الثنائية ٢٠٠٠-٢٠٠١ الى ما يقرب من مليوني دولار أمريكي. وليس من المنتظر البحث عن تمويل اضافي من الدول الأعضاء بالنسبة للثنائية الحالية. وتتطلب مرحلة اصلاح الموارد البشرية استثمارا اضافيا، لكن التغييرات ينبغي أن تغل عائدا كبيرا في شكل ادارة أفضل للموارد البشرية، وتحسن الأداء والانتاجية والكفاءة.

الاجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٢٥- المجلس التنفيذي مدعو الى الاحاطة علما بالتقرير الوارد أعلاه وتأكيد ما يرتبط به من تعديلات في لائحة الموظفين الواردة في الوثيقة م ١٥/١٠٧ اضافة ١.

الملحق

الملحق: الجدول الزمني الموجز لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

التخطيط والتطوير والتنفيذ							المهمة المحددة	العناصر الرئيسية
٢٠٠٣		٢٠٠٢		٢٠٠١		٢٠٠٠	١- العناصر المتفق عليها التي يجري العمل بشأنها	
النصف الثاني	النصف الأول	النصف الثاني	النصف الأول	النصف الثاني	النصف الأول			
							تطوير نظام تكنولوجيا المعلومات	إعادة تنظيم وظائف الموارد البشرية
							تحديد وتبسيط العمليات مثل التعيين والتصنيف	
							مراجعة الأدوار والمسؤوليات في إدارة الموارد البشرية	
							اعداد وتطبيق المبادئ التوجيهية	تخطيط القوى العاملة
							تعزيز التعيين والاختيار	تعيين الموظفين، بما في ذلك الموازنة بين الجنسين والموازنة الجغرافية
							تطوير وتنفيذ أدوات لمراقبة الأهداف الجغرافية والأهداف الخاصة بالتوازن بين الجنسين	
							مراجعة تدابير المكافأة والتقدير	إدارة الأداء
							توفير التدريب فيما يتعلق بنظام إدارة الأداء الجديد والبدء بتشغيله	
							تحسين إجراءات التظلم	إجراءات التظلم
							ادخال ممارسات العمل - الأسرة	البيئة الداعمة للعمل
							تنفيذ برنامج تنمية الموظفين مع اعطاء الأولوية للداريين والمشرفين والموظفين القطريين	تنمية الموظفين والإدارة المهنية
							توفير التدريب أو التوجيه من أجل الارتقاء بالمهارات وتعزيز المبادئ الأساسية	
							تنفيذ سياسة التنقل	
							دراسة الهيئة التنفيذية العليا: العمل مع لجنة الخدمة المدنية الدولية	

التخطيط والتنمية



التنفيذ



