|  |  |
| --- | --- |
| **ال‍مجلس 2019 جنيف، 20-10 يونيو 2019** | logo_A-[Converted] |
|  |  |
|  |  |
| **بند جدول الأعمال: ADM 24** | **الوثيقة C19/57-A** |
|  | **6 مايو 2019** |
|  | **الأصل: بالإنكليزية** |
| تقرير من الأمين العام | |
| استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص والخطة الاستراتيجية للموارد البشرية (HRSP) للاتحاد للفترة 2023-2020 | |
|  | |

|  |
| --- |
| **ملخص**  كلّف مؤتمر المندوبين المفوضين للاتحاد (دبي، 2018) الأمين العام بأن يقوم، بمساعدة لجنة التنسيق وبالتعاون مع المكاتب الإقليمية، بإعداد وتنفيذ خطة استراتيجية للموارد البشرية (HRSP) تدوم أربع سنوات، تتواءم مع الخطتين الاستراتيجية والمالية للاتحاد، بغية تلبية احتياجات الاتحاد وأعضائه وموظفيه.  **الإجراء المطلوب**  عملاً بما ينص عليه القرار 48 لمؤتمر المندوبين المفوضين في الفقرة 1 من *"يكلف الأمين العام"*، يدعى المجلس إلى **النظر** في الخطة الاستراتيجية المقترحة للموارد البشرية **والموافقة** عليها.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_  **المراجع**  [*القرار 48 (المراجَع في دبي، 2018)*](https://www.itu.int/en/council/Documents/basic-texts/RES-048-A.pdf) |

# خلفيـة

1 كلّف مؤتمر المندوبين المفوضين (PP) للاتحاد (دبي، 2018) الأمين العام بأن يقوم، بمساعدة لجنة التنسيق وبالتعاون مع المكاتب الإقليمية، بإعداد وتنفيذ خطة استراتيجية للموارد البشرية (HRSP) تدوم أربع سنوات، تتواءم مع الخطتين الاستراتيجية والمالية للاتحاد، بغية تلبية احتياجات الاتحاد وأعضائه وموظفيه[[1]](#footnote-1).

2 ونتيجةً لذلك، اضطلعت دائرة إدارة الموارد البشرية (HRMD) بدور ريادي في تقديم المشورة إلى الأمين العام للاتحاد بشأن نسق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتصميمها وتنفيذها لمعالجة القضايا الواردة في القرار 48 (المراجَع في دبي، 2018)، ولا سيما في الملحق 1 بالقرار؛ واستناداً إلى الأولويات التي يتم تحديدها لدعم الخطة الاستراتيجية للاتحاد تماشياً مع الخطة المالية للاتحاد للفترة 2023-2020.

3 وكانت الخطوة الأولى لوضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية هي إعداد **استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص** **(الملحق 1 بهذه الوثيقة)،** ***التي مثّلت أساس العملية***. وتم إعداد استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص:

 أ ) بالإشارة إلى الوثائق الحالية للنظام الموحد للأمم المتحدة (UN)[[2]](#footnote-2) ومؤتمر المندوبين المفوضين[[3]](#footnote-3) ومجلس الاتحاد[[4]](#footnote-4) وفريق تنسيق الإدارة (MCG)؛ والتوصيات المنبثقة عن عمليات المراجعة الداخلية والخارجية[[5]](#footnote-5)؛ وإطار لجنة الخدمة المدنية الدولية[[6]](#footnote-6)، وبالمقارنة المرجعية مع استراتيجيات الموارد البشرية (HR) في المنظمات الدولية الأخرى؛

ب) مع مراعاة أي بيئة داخلية وخارجية أخرى تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وأولويات الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020، والسياقات السياسية الوطنية والدولية، واتجاهات رأس المال البشري، وأفضل الممارسات الدولية في مجال الموارد البشرية.

4 وتتسم استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص باستشراف المستقبل والموازنة بين الحاجة إلى البيئة التشغيلية الحالية في الاتحاد والأولويات الطويلة الأجل. وسيسعى الاتحاد جاهداً إلى إرساء ثقافة يشعر فيها الأشخاص بأنهم آمنون ويُصغى إليهم ويحظون فيها بالاحترام، ويُتوقع فيها الامتياز والمهنية.

5 واستناداً إلى استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص، أجرت دائرة إدارة الموارد البشرية مشاورات مع مكاتب القطاعات ودوائر الأمانة العامة ومجلس الموظفين، بغية ترجمة أولويات وأهداف استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص (الدعامات 1 و2 و3 و4 الوارد وصفها في القسم 5 من استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص للفترة 2023-2020 الواردة في الملحق) إلى **خطة استراتيجية للموارد البشرية** **(الملحق 2 بهذه الوثيقة)** توجهها الاحتياجات المحددة لمكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة وتتماشى مع أولويات وأهداف الاتحاد العامة.

6 وتمثلت المشاورات في عمليات اتصال مكثفة من خلال مذكرات تفاهم وعروض بشأن استراتيجية الاتحاد الجديدة المتعلقة بالأشخاص وبشأن الهيكل والمحتوى المحتملين للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية. وعقب هذه العروض، طُلب من كل مكتب للقطاعات[[7]](#footnote-7) وكل دائرة للأمانة العامة ومن مجلس الموظفين تقديم مدخلات بشأن الأقسام السردية لاستراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص وبشأن الاحتياجات المحددة التي ينبغي إبرازها في الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.

7 ونتيجةً لذلك، قدم كلٌّ من مكاتب القطاعات ودوائر الأمانة العامة ومجلس الاتحاد مدخلاتهم التي تُرجمت إلى هذه الخطة الاستراتيجية الرفيعة المستوى للموارد البشرية. وانحصر نطاق العملية التشاورية التي أجرتها مكاتب القطاعات ودوائر الأمانة العامة في ضمان تحديد الاحتياجات المحددة من أجل نهج أكثر استهدافاً، في حين تهدف الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى دعم المنظمة من خلال وظائف الموارد البشرية لتكون بمثابة "اتحاد موحد الأداء". وكان ذلك أيضاً ما أوصى به أصحاب المصلحة الداخليون بشدة وأفضى إلى "الخطة الاستراتيجية الموحدة للموارد البشرية".

الملحق 1

استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص للفترة 2023-2020

# 1 سياق الاستراتيجية: الأشخاص في صميم الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020

1.1 تسترشد جميع منظمات الأمم المتحدة بالقيم المنصوص عليها في *ميثاق الأمم المتحدة*، *خاصة المادة 101 التي تشير إلى* *"أعلى مستوى من المقدرة والكفاية والنزاهة"*، وفي مختلف الصكوك القانونية التي تنظُم كل منظمة.

2.1 وتضع الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020 الأشخاص في صميم نظام القيم الذي تنبني عليه. فهي تنص على أن الاتحاد ينبغي أن يكون مركِّزاً على الناس وموجَّهاً نحو الخدمة ومستنداً إلى النتائج: يركز الاتحاد على الناس لتقديم النتائج التي تهم الجميع وتتمحور حول الناس. ومن أجل التوجه نحو الخدمة، يلتزم الاتحاد بمواصلة تقديم خدمات بجودة عالية وإرضاء المستفيدين وأصحاب المصلحة إلى أقصى درجة. ويستند الاتحاد إلى النتائج، فيسعى إلى تحقيق نتائج ملموسة وتعظيم أثر أعماله.

3.1 وتهدف استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص إلى *جذب* الموظفين الأكثر قدرةً *وتعيينهم* *والحفاظ عليهم* في سائر مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة وإلى الحفاظ على سمعة الاتحاد العالمية الرائدة وتعزيزها. *والمنافسة المتزايدة في سوق عالمية تعنى أن الاتحاد يجب أن يواصل السعي جاهداً إلى أن يكون رائداً عالمياً في نهجه إزاء إدارة موظفيه الموهوبين وتنميتهم*. ويكتسي التعاون بين الموارد البشرية والوحدات التنظيمية للمؤسسة أهمية حاسمة لتنمية الموظفين والمنظمة ككل.

4.1 وسيقوم الاتحاد بتنفيذ غاياته الاستراتيجية للفترة 2023-2020 من خلال عدد من الأهداف التي يلزم تحقيقها خلال هذه الفترة. وتوفّر الأنشطة وخدمات الدعم في الأمانة العامة ومكاتب القطاعات العوامل التمكينية لعمل الاتحاد عامةً. وتمثل إدارة الموارد البشرية عاملاً تمكينياً أساسياً لضمان نجاح الاتحاد.

# 2 تحديات الاتحاد: سياق إدارة التغيير على الصعيد العالمي وعلى مستوى الاتحاد

1.2 تؤيد استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص رسالة الاتحاد وقيمه على النحو الوارد وصفه في الخطة الاستراتيجية للاتحاد (2023-2020). وتُصمَّم استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص على خلفية التحديات الماثلة أمام الاتحاد، الأمر الذي يدعو إلى إدخال تغييرات على أساليب عمله. وتشمل هذه التحديات دخول قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالفعل مرحلة سيكون التحول من سماتها. وتشمل هذه الاستراتيجية إضافةً إلى ذلك: ضرورة أن تعمل مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة في الاتحاد من أجل تخطيط تشغيلي منسق، وتتجنب التكرار والازدواجية وتحقق أقصى حد من التآزر بين مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة؛ إصرار الاتحاد على تحقيق التكافؤ بين الجنسين باعتباره ضرورة تشغيلية على مستوى جميع الرتب بحلول عام 2027؛ الانتقال المتوقع إلى مبنى جديد للمقر والإصلاح على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وأظهر الاستقصاء الذي أجرته الأمم المتحدة في عام 2015 بشأن رفاه الموظفين والذي شارك فيه أكثر من 17 000 موظف في الأمم المتحدة أن زيادة مستويات الفظاظة والنزاعات المهنية في مكان العمل وانخفاض مستوى الرضى الوظيفي يرتبطان ارتباطاً قوياً بارتفاع مستويات مشاكل الصحة العقلية المبلغ عنها التي تفضي إلى إجازات مرضية قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وأدّت هذه النتائج إلى تحديد عدد من الإجراءات ذات الأولوية، منها وضع برامج للرفاه في مكان العمل مع اعتماد ميثاق متفق عليه وتقديم الدعم العملي والتدريب وجوائز تقديرية إلى الأفرقة والجهات الإدارية التي تساعد على تهيئة بيئة محترمة ومرنة وسالمة نفسياً وسليمة صحياً في أماكن العمل التابعة للأمم المتحدة. ولكي يتكلل الأداء بالنجاح في هذا البيئة، يتعين على موظفي الاتحاد المشاركة الكاملة ليس فقط في المساعدة في صياغة الاستراتيجية ولكن أيضاً في جميع مراحل تنفيذ المبادرات التي ستساعد على تحسين المنظمة وإقامة علاقات مبنية على الثقة وضمان انسجام العمل داخل المنظمة.

2.2 ويحتاج الاتحاد إلى تغيير ثقافي - تغيير من شأنه أن يعزِّز دعم الثقة والتعاون. وتستند المقترحات التي قدمها فريق إدارة التغيير إلى الأمين العام بشأن خطة التغيير (نيويورك، ديسمبر 2011) إلى نواتج رئيسية منها: تعزيز الثقة والأمن، وإشراك الموظفين، وتحسين أساليب العمل، وترشيد الهياكل والوظائف. وسيتطلب ذلك من الجهات القيادية اعتماد سلوكيات تمكينية للقيادة وتقديم تعليقات مستمرة من أجل إطلاق مواهب الموظفين والاقتضاء من الموظفين امتلاك مهارات القيادة الذاتية: الخضوع للمساءلة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف المشتركة. فثقافة الشفافية هي التي تدعم المساءلة.

3.2 وتهدف استراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص إلى ضمان أن يظل الاتحاد من أصحاب العمل المفضلين، مع توفير بيئة محفِّزة ومجزية لموظفيه. وتهدف الاستراتيجية أيضاً إلى إنشاء نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية يرمي إلى إرساء ثقافة المساءلة القائمة على النتائج والأدلة[[8]](#footnote-8).

4.2 وعند تناول المبادرات الإنمائية والتغيير التنظيمي، يتضح أن أغلب برامج إدارة التغيير تؤول إلى الفشل بسبب عدم الاهتمام بسلوك الإدارة ومقاومة الموظف. فالوعي الكافي ضروري لتركيز الجهود على المبادرات التي ستولِّد أكبر الفوائد، أي تحديد الأولويات والمهل الزمنية المحدَّدة.

# 3 ولاية الموارد البشرية: الموارد البشرية كعامل تمكيني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد

1.3 تمثل دائرة إدارة الموارد البشرية التابعة للأمانة العامة عاملاً تمكينياً للخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020 وللاتحاد بشكل عام. وتدعم العوامل التمكينية الأهداف العامة والغايات الاستراتيجية للاتحاد. ونتيجةً لذلك، تتمثل ولاية دائرة إدارة الموارد البشرية في: إدارة تقديم خدمات الموظفين؛ وضع السياسات واللوائح التنظيمية والقواعد ومواءمتها وتبسيطها؛ إعداد وتنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب لإنشاء قوة عاملة ذات مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والن‍زاهة من خلال إطار لإدارة الأداء وتنمية الموظفين يعزز ثقافة المسؤولية والمساءلة والتحفيز. وتشمل الولاية أيضاً تعزيز الرفاه وتهيئة بيئة عمل سليمة وآمنة وكذلك تقديم تقارير البيانات وتحليلات الإحصاءات.

# 4 رسالة الموارد البشرية: مساهمة الموارد البشرية في نواتج ونتائج الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2020-2023

1.4 الإدارة الفعّالة للموارد البشرية أساسية للنجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد. وتحدد الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020 الأهداف والأنشطة والمساهمات والنتائج التالية المتعلقة بالموارد البشرية:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **أنشطة الأمانة العامة** | **المساهمة في النواتج** | **النتائج** |
| خدمات إدارة الموارد البشرية (بما في ذلك كشف المرتبات، وإدارة شؤون الموظفين، ورفاه الموظفين، والتصميم والتنظيم والتوظيف، والتخطيط والتنمية) | ضمان كفاءة استخدام الموارد البشرية في بيئة عمل مؤاتية | - وضع وتنفيذ إطار الموارد البشرية الذي يعزّز القوى العاملة المستدامة والمستوفاة بما في ذلك عناصر التطور الوظيفي والتدريب  - قوة عاملة ملائمة للبيئة المتغيرة والاحتياجات المتطورة للمنظمة  - عمليات التوظيف السريعة  - التكافؤ بين الجنسين ضمن موظفي الاتحاد/التكافؤ بين الجنسين في اللجان النظامية للاتحاد |

2.4 نتيجةً لذلك، حدّدت دائرة إدارة الموارد البشرية رسالتها الرامية إلى المساهمة في الخطة الاستراتيجية للاتحاد والنتائج على أنها توفير خدمات موثوقة وإبداعية واستباقية لإدارة الموارد البشرية تضفي قيمة مضافة على الاتحاد.

3.4 وتتماشى مجموعة القيم التي يُسترشد بها في إدارة الموارد البشرية وتوفر الأساس لصنع القرار مع قيم الاتحاد: *.1* *الكفاءة، .2 الشفافية والمساءلة، .3 الانفتاح، .4 العالمية والحيادية، .5 التركيز على الناس والتوجه نحو الخدمة والاستناد إلى النتائج*. ولئن كانت دائرة إدارة الموارد البشرية تضطلع بدور تمكيني استراتيجي رئيسي في الاتحاد لأنها مسؤولة عن مرافقة الموظفين والمنظمة في مسارهم نحو بلوغ أقصى درجات التطور من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، فإن موظفي الاتحاد يظلون مسؤولين عن أدائهم وتطورهم الشخصي وكذلك عن أداء المنظمة وتطويرها.

# 5 غايات الموارد البشرية وأهدافها: 4 دعامات

1.5 سعياً إلى مواجهة التحديات الوارد وصفها في القسم 2، وإدراكاً لأهمية دائرة إدارة الموارد البشرية باعتبارها عاملاً تمكينياً على النحو المشار إليه في القسم 3، واستناداً إلى المبادئ الواردة في القسم 4، انبثقت غايات الموارد البشرية التالية على النحو المبين في *أربع (4) دعامات رئيسية*:

|  |
| --- |
| **الدعامة 1. قوى عاملة تفي بالغرض وتتسم بالتنوع والمرونة  (مواءمة القوى العاملة في الاتحاد مع غايات الاتحاد)** |
| • **قوى عاملة تفي بالغرض**، بما يشمل تحديد الازدواجية أو التداخل في العمل؛  • **الاتساق بين أولويات الاتحاد الاستراتيجية ومهام الموظفين ووظائفهم**؛  • **قوى عاملة متوازنة ومتنوعة،** فيما يتعلق بالموظفين من الفئتين الفنية والعليا *مقابل* فئات الخدمات العامة؛ والسن والتكافؤ بين الجنسين على جميع المستويات، والتوزيع الجغرافي والأشخاص ذوي الإعاقة؛  • **توظيف متوازن** بين المواهب المختارة داخلياً وخارجياً؛ **نموذج وعملية توظيف معززان ومبسطان ومختصران** لتحديد المرشحين ذوي الكفاءات العالية، بدءاً بالمواهب الشابة (برامج التدريب والبرامج الخاصة بالشباب، والموظفون الفنيون المبتدئون، إلخ.) إلى المواهب ذات المهارات العالية المرشحة للمناصب العليا؛  • **تحسين علامة الاتحاد كصاحب عمل** من خلال انتهاج تواصل استراتيجي في جذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية *والمتنوعين* ومن خلال تعزيز الشراكة مع الدول الأعضاء والحكومات الوطنية. |

|  |
| --- |
| **الدعامة 2. موظفون ملتزمون** |
| • **المواءمة الاستراتيجية والتشغيلية بين أداء الموظفين وغايات الاتحاد** استناداً إلى نظام فعّال لإدارة الأداء وتطويره يشمل فرص النجاح وتطوير المسار الوظيفي وإنمائه والاعتراف بالإنجازات؛  • **نموذج قيادي فعّال وشامل ومناسب** يشجع على تقديم تعليقات مستمرة إلى الموظفين من خلال محادثات بناءة وفي الوقت الفعلي وغير رسمية - بهدف الانتقال من إدارة الأداء إلى تحسين الأداء. وينبغي أن ينبني هذا النموذج في جميع المستويات على ***الثقة المتبادلة والمسؤولية والشفافية والمساءلة***، تماشياً مع التطلعات المهنية للموظفين؛  • **أساس مشترك للكفاءات والمهارات المطلوبة** يستند إلى التحليل وتقييم الفجوات (تصميم البيانات الوصفية للمهارات والكفاءات)، لضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وكذلك من خلال تنقل الموظفين وتناوبهم؛  • **التعلم والتنمية** باعتبارهما وسيلتين أساسيتين لضمان التنمية المستمرة لموظفي الاتحاد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بما في ذلك وضع *إطار لتنمية المهارات القيادية والتعلم أثناء أداء الوظيفة*، لزيادة استجابة المنظمة والموظفين؛  • **توجيه الموظفين والتعريف بهم وإرشادهم منذ قدومهم والحفاظ على الذاكرة المؤسسية من خلال عملية مغادرة مبسطة وشاملة**؛  • **برنامج تنظيمي للمكافآت** يدعم ويعزز ثقافة تنظيمية تقدِّر الأفراد والأفرقة من موظفي الاتحاد الذين يقدمون مساهمات مميزة للمضي قدماً بولاية الاتحاد وغاياته وقيمه؛  • **تخطيط تعاقب الموظفين** كوسيلة لتبسيط التخطيط وتحديد الاحتياجات في وقت مبكر؛  • **صياغة استراتيجيات وخطط إدارة التغيير والمشاركة فيه** من أجل استجابة سريعة وأكثر استراتيجية للتغيير، وإدراك التحديات الناشئة في العالم وفي مكان العمل والحاجة إلى مهارات وأفكار وسلوكيات جديدة لمواجهتها؛  • **تعزيز التنقل الداخلي والخارجي** لضمان أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن تُتاح للموظفين فرصة اكتساب خبرة متنوعة وبلوة فهم تنظيمي لرؤية الاتحاد واستراتيجيته؛  • **إجراء تقييم هادف للأداء** يُترجم إلى إدارة بناءة للأداء ويعزز فرص التدريب والنمو الوظيفي؛  • **تنمية ثقافة الاعتراف بالإنجازات**؛  • **دمج إدارة التغيير في إدارة المواهب** والممارسات الإنمائية. |

|  |
| --- |
| **الدعامة 3. خدمات الموارد البشرية القائمة على التميز** |
| • **نموذج للموارد البشرية يقيم شراكات مع مؤسسات الأعمال ويستند إلى النتائج** بما يتماشى مع الاستراتيجية المؤسسية، مع التركيز على نتائج الأشخاص والعمل على أساس المساءلة في الاستجابة للعملاء وتحديث أساليب العمل والعمليات، إلخ.؛  • **دائرة إدارة الموارد البشرية كشريك موثوق وخاضع للمساءلة** يضيف القيمة ويتسم بالتطلع والتفاني في الخدمة؛ ويقدم باستمرار خدمات الموارد البشرية عالية الجودة، مع ضمان الإنصاف التنظيمي؛  • **التواصل مع العملاء الداخليين** بروح الاستطلاع ولغرض محدد ومن أجل التأثير؛  • **خدمات الموارد البشرية المبسطة والشاملة** (تبسيط سير العمل والعمليات، وتعزيز بيئة عمل خالية من الورق، ووضع خطط وبرامج مؤسسية موجهة نحو العملاء)؛  • **عمليات تخطيط موارد المؤسسة** **(ERP) بشكل مبتكر وعقلاني ومتكامل،** مما يدعمتدريجياً جميع أنواع عمليات الموارد البشرية ويوفر مجموعة من الميزات الوظيفية الجديدة التي تعزز كفاءة هذه العمليات؛  • **استخدام فعّال لبيانات الموارد البشرية وتحليلاتها** بحيث يمكن تحويلها إلى معلومات مفيدة وربطها بما يتعلق بها من تدابير متخذة في إطار الموارد البشرية وكذلك في سياق الرقمنة العالمية لوظائف الموارد البشرية؛  • **تعزيز ثقافة التواصل الداخلي على صعيد المؤسسة؛**  • **استعراض وتحديث الإطار التنظيمي للموارد البشرية والإدارة**، بما في ذلك الأوامر الإدارية والنظام الأساسي والنظام الإداري للموظفين في الاتحاد؛  • **بناء قدرات مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة وتمكينها** لضمان النجاح في تقديم خدمات الموارد البشرية وصنع القرار؛  • **خدمات للموارد البشرية تستند إلى المعايير ومبسطة وشاملة وتتبع قواعد وإجراءات واضحة**؛  • **تطبيق النظام الإداري والنظام الأساسي للموظفين على جميع موظفي الاتحاد على قدم المساواة والإنصاف وبشكل لا لبس فيه**. |

|  |
| --- |
| **الدعامة 4. بيئة عمل تمكينية** |
| • **مكان عمل صحي** يحقق رفاه الموظفين من خلال واجب الرعاية اللازم فيما يتعلق بالخدمات الطبية والدعم النفسي والصحة المهنية؛  • **مكان عمل محترم وأخلاقي** مدعوم بآليات واضحة لمنع التمييز والتحرش ودمج التنوع والإعاقة باعتبارهما من القيم الاجتماعية والتنظيمية؛  • **بيئة عمل شاملة للجميع** تأخذ في الاعتبار احتياجات موظفي المقر والمكاتب الميدانية والاحتياجات التنظيمية؛  • **بيئة عمل تمكّن من تحقيق توازن سليم بين العمل والحياة الخاصة** من خلال ترتيبات العمل المرنة للموازنة بين الالتزامات الشخصية والالتزامات المهنية؛  • **بيئة عمل داعمة** تتاح فيها لجميع الموظفين فرص متساوية ومنصفة للتقدم في مسارهم الوظيفي؛  • **الاستماع إلى الناس عند اتخاذ القرارات التي تخصهم**، مما يضمن التفويض الفعّال للسلطة ونموذج مساءلة يتوافق مع الإطار التسييري والإداري والقانوني التنظيمي؛  • **إجراء استقصاءات منتظمة للموظفين** لتحديد العوامل الداخلية وإعداد خطط العمل التي تؤثر على البيئة والثقافة التنظيميين في الاتحاد، بما في ذلك تحفيز ودعم اعتماد العادات الجيدة للحد من الإجهاد وتعزيز المرونة؛  • **ثقافة المساءلة القائمة على النتائج والأدلة**، على جميع المستويات بما في ذلك إمكانية تنفيذها لدعم تحقيق أهداف الاتحاد؛  • **ثقافة الحوار والتفاهم** بشأن الاحتياجات التنظيمية واحتياجات الموظفين، للحد من النزاعات أو تسويتها أيضاً من خلال الاستخدام الفعال لإطار وآليات الوساطة وإدارة النزاعات؛  • **ثقافة تدعم الابتكار**؛  • **ضمان تيسر القنوات الكافية لجميع الموظفين للإبلاغ عن سوء السلوك أو المخالفة**، وتوفير الحماية الفعالة للمبلِّغين ومعالجة حالات الانتقام؛  • **ضمان واجب الرعاية الكافية ومراجعة أو وضع قواعد لتقديم تعويض مناسب عن حالات الإصابة أو المرض أو الإعاقة أو الوفاة** الناجمة عن أداء الواجبات الرسمية ولإدارة حالات تدهور الظروف الصحية (بما فيها الصحية العقلية) أو الأوضاع العائلية الصعبة أو غير ذلك من الأوضاع الهشة، أو التحرش بجميع أنواعه، أو ظروف العمل غير المؤاتية؛  • **ضمان عدم وجود أي نوع من أنواع التحيز في جميع عمليات التوظيف والاستبقاء والتقييم، وفي بيئة العمل في الاتحاد بشكل أعم**. |

# 6 الخطوات المقبلة

1.6 تُرجمت الأهداف المدرجة في القسم 5 إلى خطة استراتيجية للموارد البشرية (HRSP) لتنفيذها في الفترة 2023-2020؛ وبالتعاون مع الشركاء الداخليين وبتوجيه من لجنة التنسيق وتحت إشرافها، تتحمل دائرة إدارة الموارد البشرية المسؤولية من خلال الخطط التشغيلية عن تقديم تقرير على أساس منتظم إلى الدول الأعضاء بشأن مستوى التقدم الذي أحرزته الخطة. ويتعين على دائرة إدارة الموارد البشرية تقديم تقرير موجه نحو الأثر المرجو، مع تسليط الضوء على التقدم نحو تحقيق الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والتركيز على الآثار على موظفي الاتحاد.

**الوثائق المرجعية:**

• **C09/56-E** مشروع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

• **C09/104-E** تقرير رئيس اللجنة الدائمة للتنظيم والإدارة

• **C09/121**-**E** محضـر موجـز للجلسـة العامـة العاشرة والأخيرة

• **C09/25-E** تقرير من رئيس الفريق الثلاثي المعني بإدارة الموارد البشرية

• **SG/SGO/IA/15**-16-17 - تقارير المراجعة الداخلية للحسابات

• **C18-40-E** تقريرالمراجَعة الخارجية للحسابات

• **JIU/REP/2016/1** استعراض التنظيم والإدارة في الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)

• **C17/45-E** تدابير الكفاءة

• **C18/39-E** تقرير عن حالة التقدم المحرز في تنفيذ توصيات وحدة التفتيش المشتركة لعام 2018

• **C18/24-E** تقرير مرحلي بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والقرار 48 (المراجَع في بوسان، 2014)

• **A/72/682/Add.2** استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

• **A/RES/72/266** قرار اتخذته الجمعية العامة في 24 ديسمبر 2017 - تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة

• **A/72/492** تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع

• **القرار 70/1 الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة (UNGA)**

**• CEB/2017/1 -** إطار قيادة منظومة الأمم المتحدة

**• قوة عاملة تتمتع بصحة جيدة من أجل عالم أفضل: استراتيجية منظومة الأمم المتحدة بشأن الصحة العقلية والرفاه**

**• A/Res/70/1 -** تحويل عالمنا: **خطة التنمية المستدامة لعام 2030**

**• مقترحات مقدمة من فريق إدارة التغيير إلى الأمين العام بشأن التغيير** (نيويورك، ديسمبر 2011)

الملحق 2

الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية للفترة [[9]](#footnote-9)2023-2020

تستند الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى الدعامات الأربع لاستراتيجية الاتحاد المتعلقة بالأشخاص (العمود A) لإعداد أنشطة محددة (العمود B) ترمي إلى دعم تحقيق أولويات وغايات الخطة الاستراتيجية للاتحاد من خلال وظائف الموارد البشرية. وبعد عملية الموافقة على الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية الرفيعة المستوى، سيتواصل تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)؛ وسيتم تحديد أدوار وشركاء دائرة إدارة الموارد البشرية والمهل الزمنية (ضمن الفترة 2023-2020) لضمان عملية مراقبة مناسبة وكذلك عملية إعداد تقرير سنوي للمجلس (العمود F).

وتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية عنصراً أساسياً في الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية. ووُضعت مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية لكل بند وما يرتبط به من أنشطة، استناداً إلى التعريف والمعايير الواردة في الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020 حيث *"مؤشرات الأداء هي المعايير المستعملة في قياس تحقيق النواتج أو النتائج. وقد تكون هذه المؤشرات كمية أو نوعية"*. وتحدد مؤشرات الأداء الرئيسية هذه تركيز عملية إعداد التقارير التي تقوم بها دائرة إدارة الموارد البشرية على أساس منتظم وسيتم تناولها بمزيد من التفصيل من خلال أهداف محددة بعد الموافقة على الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتمت هيكلة إطار للمخاطر بشكل منفصل تماشياً مع المخاطر الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020 (المرجع: الجدول الوارد في نهاية الوثيقة)؛ وتم ربط إطار المخاطر بهذه الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وسيتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل أيضاً بعد موافقة المجلس في دورته لعام 2019 على الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية الرفيعة المستوى.

| A.  رقم الدعامة والبند | | B.  العنوان والأنشطة المحددة (الرفيعة المستوى) | C.  مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية | D.  الوحدة التنظيمية والشركاء التنظيميون لدائرة إدارة الموارد البشرية | E.  المهل الزمنية | F.  (حالة) التقييم والمراقبة وإعداد التقارير |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الدعامة 1 تعزيز تنوع القوى العاملة ومرونتها (مواءمة القوى العاملة في الاتحاد مع غايات الاتحاد) | | | | | | |
| 1.1 | قوى عاملة تفي بالغرض | 1 المواظبة على مراجعة وظائف العمل من جانب المجموعة المهنية (التصنيف العام للمجموعات المهنية/ CCOG) والوحدات التنظيمية (مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة) للتقليل من الازدواجية أو التداخل في العمل | 1 تحليل نوعي للوظائف المعاد تصنيفها والوظائف المستحدثة وتحديد نسبتها من مجموع الوظائف |  |  |  |
|  |  | 2 رسم مسار وظيفي للخبراء التقنيين من خلال إعادة تحديد الرتب والمسؤوليات أيضاً (الرتبة P6) | 2 مخطط المسار الوظيفي الذي وُضع للخبراء التقنيين (النسبة حسب القطاع) |  |  |  |
|  |  | 3 إنشاء نظام لإدارة الوظائف الشاغرة يتتبع الوظائف الشاغرة الناتجة عن الفصل والتقاعد والإعارة/وإعادة التوزيع، إلخ.، مع الإشارة أيضاً إلى تخطيط تعاقب الموظفين والأهداف المتعلقة بالتوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي | 3 نظام إدارة الوظائف الشاغرة المدمج في إطار تخطيط تعاقب الموظفين (النسبة بين الوظائف الشاغرة التي تم شغلها بمرشحين داخليين والوظائف الشاغرة التي تم شغلها بمرشحين خارجيين) |  |  |  |
|  |  | 4 تصميم وتنفيذ مركز تقييم إلزامي للمناصب الإدارية المتخصصة و/أو العليا | 4 مركز التقييم المؤسسي المنشأ (إعداد تقرير نوعي عن التصميم وتقرير كمي عن التنفيذ - أي النسبة المئوية للمناصب العليا التي تم شغلها عن طريق مركز التقييم) |  |  |  |
| 2.1 | الاتساق بين الأولويات الاستراتيجية للاتحاد ومهام الموظفين ووظائفهم | مراجعة إجراءات التصنيف الحالية لضمان الاتساق الاستراتيجي بين مهام الموظفين ووظائفهم ولتبسيط العمليات | الإجراءات المراجعَة (إعداد تقرير نوعي عن التصميم وتقرير كمي عن التنفيذ، أي عدد الوظائف التي مرت بعملية تصنيف ومتوسط الوقت (بالأيام) اللازم لاستكمال عملية التصنيف) |  |  |  |
| 3.1 | قوى عاملة متوازنة ومتنوعة | 1 ضمان أن إحصاءات القوى العاملة بشأن تمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي تدعم قرارات التوظيف وعملياته | نسب التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين في القوى العاملة، حسب مركز العمل والقطاع والرتبة (%)  توزع الجنسين حسب المجموعة المهنية (%)  الإحصاءات المتعلقة بكيفية نفاذ المرشحين إلى إعلانات الوظائف الشاغرة  إعداد تقرير نوعي عن مجموعة مقدمي الطلبات (الكفاءات والتنوع الجنساني والجغرافي) |  |  |  |
|  |  | 2 تصميم وتنفيذ استراتيجية للتوعية في الاتحاد لتعزيز التمثيل الجغرافي وتمثيل الجنسين |  |  |  |
|  |  | 3 نشر إعلانات الوظائف الشاغرة على المكاتب الإقليمية وعلى الدول الأعضاء غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً غير كافٍ في المناطق المشمولة باختصاصات هذه المكاتب (تقوم دائرة إدارة الموارد البشرية بتوجيه هذا النشر وتتبعه) |  |  |  |
|  |  | 4 استخدام قنوات إضافية للنشر من قبيل الشبكات المهنية أو وسائل الإعلام المهنية أو المواقع الإلكترونية المتخصصة أو النشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي |  |  |  |
|  |  | 5 الاستمرار في الاستناد إلى استراتيجية الاتحاد بشأن التكافؤ بين الجنسين من أجل تنفيذ استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق منظومة الأمم المتحدة التي أطلقها الأمين العام للأمم المتحدة في سبتمبر 2017؛ إعداد خطة عمل للموارد البشرية بشأن المساواة بين الجنسين وتعميم المنظور الجنساني، مع مراعاة استراتيجية الأمين العام بشأن التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة ومع الإشارة إلى القرار 70 (المراجَع في دبي، 2018) باعتباره القرار الرئيسي بشأن المساواة بين الجنسين في الاتحاد | متطلبات خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (UN-SWAP): النسبة بين "يتجاوز المتطلبات/يفي بالمتطلبات/يقترب من المتطلبات" في التقرير المتعلق بخطة العمل UN‑SWAP (المؤشر 8 و12 و14 و15) |  |  |  |
|  |  | 6 المبادرة بالتواصل مع مجتمعات الأشخاص ذوي الإعاقة والاستفادة من استراتيجية الأمم المتحدة بشأن الأشخاص ذوي الإعاقة  المشاركة في فريق المهام المعني بالإعاقة في الاتحاد لوضع إطار سياساتي بشأن عمالة الأشخاص ذوي الإعاقة | السياسات المتعلقة بدمج منظور الإعاقة على جميع المستويات وإعداد تقرير نوعي بشأن التصميم إلى جانب تقرير كمي بشأن التنفيذ |  |  |  |
| 4.1 | نموذج وعملية توظيف متوازنان ومعززان ومبسطان ومختصران | 1 استحداث نموذج جديد للتوظيف يستند إلى أفضل الممارسات في الأمم المتحدة وغيرها من الكيانات الدولية بهدف تعزيز نموذج التوظيف في الاتحاد وتبسيطه واختصاره وتضمينه حلول التوظيف ووسائله المبتكرة | نموذج التوظيف المراجَع (إجراء تحليل نوعي وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات - SWOT)  متوسط الوقت (بالأيام) اللازم لاستكمال مقارنة التوظيف بالوظائف الشاغرة.  الاختناقات المحدَّدة والمعالَجة |  |  |  |
|  |  | 2 إعداد وتنفيذ أدلة التوظيف في الاتحاد التي تتضمن وصفاً واضحاً لمراحل التوظيف. | الأدلة التي تم إعدادها (إعداد تقرير نوعي لقياس التغيير مع مرور الوقت) |  |  |  |
|  |  | 3 وضع مجموعة من المعايير التي تحدد بشكل أفضل الأساس المنطقي للتوظيف الداخلي مقابل التوظيف الخارجي | النسبة بين شغل الوظائف الشاغرة داخلياً وخارجياً |  |  |  |
|  |  | 4 تصميم تدريب للجان الاختيار في المؤسسة وتنفيذه على أساس إلزامي | نسبة أعضاء اللجان الذين تلقوا التدريب |  |  |  |
|  |  | 5 ضمان أن المبادئ الرئيسية المتعلقة بالكفاءات والاختيار المنصوص عليها في النظام الأساسي والنظام الإداري للموظفين تشمل أيضاً توظيف الخبراء/الاستشاريون | الإجراءات المراجَعة بشأن توظيف الخبراء/الاستشاريين على النحو المطلوب (إعداد تقرير نوعي لقياس التغيير مع مرور الوقت) |  |  |  |
| 5.1 | تحسين علامة الاتحاد كصاحب عمل | 1 إعادة تصميم استراتيجية التوعية لجذب المرشحين ذوي المؤهلات العالية، مع المساهمة في تحقيق التنوع | ارتفاع عدد المرشحين الذي يستوفون المؤهلات والكفاءات المطلوبة |  |  |  |
|  |  | 2 زيادة أنشطة الشراكات مع الحكومات والمؤسسات الوطنية التي تعود بالفائدة على اكتساب المواهب واستبقاء الموارد البشرية وإعلاء قيمتها | عدد الشراكات التي عُقدت مع الجامعات (إعداد تقرير نوعي عن المبادرات وتقرير كمي مثلاً عن عدد المتدربين الذين تم توظيفهم من خلال الشراكات، واستكشاف المواهب، إلخ.) |  |  |  |
|  |  | 3 مراجعة إطار الشراكات للاتحاد بهدف زيادة الحوافز والفرص الوظيفية للمتدربين وكذلك الترويج لعلامة الاتحاد | إطار الشراكات المراجَع على النحو المطلوب (إعداد تقرير نوعي لقياس التغيير مع مرور الوقت وتقرير كمي مثلاً عن عدد المتدربين في السنة؛ ونسبة المتدربين الذين استفادوا من البرامج التدريبية، إلخ.)) |  |  |  |
|  |  | 4 تصميم وتنفيذ مخططات ملائمة للمواهب الشابة، وإتاحة مزيد من الفرص للمتدربين والموظفين الفنيين المبتدئين (JPO)، إلخ. | برامج المواهب الشابة التي تم تصميمها وإطلاقها (إعداد تقرير نوعي لقياس التغيير مع مرور الوقت وتقرير كمي مثلاً عن عدد الموظفين الفنيين المبتدئين (JPO)، إلخ.) |  |  |  |
| الدعامة 2. موظفون ملتزمون | | | | | | |
| 1.2 | المواءمة الاستراتيجية والتشغيلية بين أداء الموظفين وغايات الاتحاد | 1 مواصلة تنفيذ سياسة النظام الجديد لإدارة الأداء وتطويره لضمان التزام موظفي الاتحاد ونجاح أدائهم | معدلات الامتثال  عدد الموظفين ذوي الأداء الجيد مقابل عدد الموظفين ذوي الأداء غير الجيد |  |  |  |
|  |  | 2 زيادة فرص تبادل المعلومات ومبادرات تقييم القدرات لإرساء ثقافة فعالة ومنسجمة لإدارة الأداء وتطويره في الاتحاد | عدد الجلسات الإعلامية والمراسلات والدورات التدريبية بشأن نظام إدارة الأداء وتطويره في السنة. النتائج النوعية |  |  |  |
|  |  | 3 تصميم وتنفيذ سياسة جديدة لإدارة الأداء الضعيف وسياسة المكافآت والاعتراف بالجدارة | السياسة الجديدة التي وُضعت بشأن الأداء الضعيف (إعداد تقرير نوعي بشأن التغيير مع مرور الوقت وتقرير كمي مثلاً عن عدد خطط التحسين التي وُضعت في السنة)  السياسة الجديدة التي وُضعت بشأن المكافآت (إعداد تقرير نوعي بشأن التغيير مع مرور الوقت وتقرير كمي مثلاً عن عدد المرشحين للحصول على جوائز) |  |  |  |
|  |  | 4 مواصلة تقديم الدورات التدريبية اللازمة لتحسين قدرات الموظفين في مجال التطبيق الصحيح للسياسات والأدوات | عدد المبادرات في السنة وإعداد تقرير نوعي عن النواتج |  |  |  |
|  |  | 5 ضمان أن الاتحاد يقود مبادرات فريق العمل التابع لشبكة الموارد البشرية المعني بإدارة الأداء وتطويره، ويساهم في هذه المبادرات | المساهمات المقدمة إلى أفرقة العمل التابعة لشبكة الموارد البشرية (المساهمات النوعية: السياسات، المساهمات الكمية: المشاركات السنوية في الاجتماعات) |  |  |  |
| 2.2 | نموذج قيادي فعال وشامل ومناسب | تصميم نموذج قيادي جديد (أفقي أكثر وتعاوني وقابل للمساءلة) وتعزيزه من خلال برنامج الإدارة وتعلم المهارات القيادية، استناداً إلى الإطار الجديد لقيادة منظومة الأمم المتحدة مع تعزيز القيادة في الاتحاد. ويؤكد الإطار أن القيادة التحولية تتطلب التركيز على إعادة تحديد النُّهج المتبعة لإقامة الشراكات والتفكير في الاستراتيجيات والأنظمة. وهذا الإطار معزز بشدة من خلال عمليات ضبط التصرفات والسلوكيات عن طريق تنمية القدرات القيادية والرؤية الثاقبة والقيادة القوية للتغيير. | عدد المشاركين في برنامج الإدارة والقيادة في السنة (حسب مركز العمل والقطاع والرتبة ونوع الجنس)  النتائج النوعية التي يتم قياسها من خلال الاستقصاء وعوائد الاستثمار (RoI) للاتحاد (قيد التصميم)، بما في ذلك النسبة المئوية من المشاركين الراضين، وتغيير السلوك الذي يتم قياسه من خلال رضى نظام إدارة الأداء وتطويره عن الكفاءات الإدارية والقيادية |  |  |  |
| 3.2 | أساس مشترك للكفاءات والمهارات المطلوبة | 1 تصميم وإطلاق الدعامة 3 لإطار الاتحاد المتعلق بالكفاءات (الكفاءات التقنية، الأمر الإداري 18/03)، بالاستناد أيضاً إلى الخطتين الاستراتيجية والتشغيلية الجديدتين للاتحاد (مؤتمر المندوبين المفوضين لعام 2018) | الدعامة 3 مدمجة في إطار الاتحاد المتعلق بالكفاءات وفي نظام إدارة الأداء وتطويره؛ النسبة المئوية من الموظفين الذين تم تقييمهم بصورة مُرضية على أساس هذه الكفاءات |  |  |  |
|  |  | 2 قيام مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة بعمليات تقييم للثغرات في المهارات، باعتبارها كذلك أساساً لزيادة التنقل (الجغرافي والوظيفي والقصير الأجل) كوسيلة لاكتساب كفاءات ومهارات جديدة وتعزيزها وجلبها عبر سائر الوحدات والمكاتب التنظيمية | عدد حالات التنقل الداخلي، وعدد التنقلات القصيرة الأجل التي تحولت إلى تنقلات طويلة الأجل |  |  |  |
|  |  | 3 تصميم وتنفيذ خطط التعلم لسد الثغرات على النحو المطلوب | التحليل الكمي والنوعي لأنشطة التعلم المرتبطة بالاحتياجات وموارد الميزانية المحددة |  |  |  |
| 4.2 | التعلم والتنمية باعتبارهما وسيلتين أساسيتين لضمان *التنمية المستمرة لموظفي الاتحاد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية* | 1 مراجعة سياسة الاتحاد للتعلم والتنمية، بما في ذلك إطار قيادي جديد (أكثر شمولاً وأفقيةً، إلخ.) والمهام الموكلة أثناء أداء الوظيفة | السياسة المراجَعة والمدمجة في نظام إدارة أداء موظفي الاتحاد من خلال أهداف التعلم (القصيرة الأجل)؛ والنسبة المئوية من أهداف التعلم الممتثلة للسياسة؛ والنسبة المئوية من طلبات التدريب المقدمة إلى دائرة إدارة الموارد البشرية تماشياً مع السياسة |  |  |  |
| 2 إجراء تقييم لقدرات الموارد الحالية والمطلوبة لإعداد خطط التعلم السنوية والمتوسطة الأجل والطويلة الأجل للاتحاد (الإحالة إلى المقرر 5 الذي ينص على نسبة %3 من تكاليف الموظفين) | دراسة الجدوى المستكملة بشأن موارد التعلم اللازمة لتكوين ميزانية التعلم لفترة السنتين |  |  |  |
| 3 إعادة تصميم ميزانية المؤسسة من خلال مركزية نفقات التعلم المتعلقة بتقديم الدورات التدريبية أثناء الخدمة على صعيد الاتحاد كوسيلة أيضاً لضمان التوزيع المتكافئ للفرص (المقر والمكاتب الميدانية) | مركزية ميزانية التعلم في دائرة إدارة الموارد البشرية؛ النسبة بين برامج التعلم أثناء الخدمة وبرامج التعلم في المؤسسة؛ النسبة المئوية للمشاركين من المكاتب الميدانية الذين استفادوا من برامج التعلم في المؤسسة |  |  |  |
|  |  | 4 وضع وتنفيذ إطار للتطوير الوظيفي في الاتحاد يسترشد به المديرون والموظفون ويوضح للموظفين المعينين حديثاً ولمقدمي طلبات التوظيف المحتملين الفرص التنظيمية والإطار الإداري لمتابعتها | إطار التطوير الوظيفي الذي وُضع (إعداد تقرير نوعي عن التغيير مع مرور الوقت) ونسبة المديرين والموظفين الذين استفادوا من هذه المعلومات (استقصاء) |  |  |  |
|  |  | 5 زيادة مبادرات التطوير الوظيفي المشتركة بين الوكالات لضمان تنوع خبرات الموظفين داخل منظومة الأمم المتحدة | عدد مبادرات التعلم المشتركة بين الوكالات (النسبة المئوية لمشاركة موظفي الاتحاد) في السنة |  |  |  |
|  |  | 6 تصميم وتنفيذ المسارات التعلمية والوظيفية، بتحديد الدورات التدريبية والتعلمية اللازمة للانتقال من منصب إلى المنصب الذي يليه - المسار الوظيفي الأفقي والرأسي في الاتحاد | المسارات التعلمية والوظيفية التي تم تصميمها ودمجها في نظام إدارة الأداء وتطويره ونظام إدارة التعلم |  |  |  |
| 5.2 | توجيه الموظفين والتعريف بهم وإرشادهم | 1 إطلاق برنامج جديد للالتحاق والمغادرة في الاتحاد يشمل ما يلي:  أ ) وضع وتنفيذ برنامج تعلم تعريفي من أجل الموظفين المعينين حديثاً  ب) إعداد وثائق مختلفة بشأن التعريف بالوافدين الجدد والتحاقهم بالاتحاد تيسيراً لانتقالهم  ج) إعداد استبيان بشأن المغادرة ومتابعة النتائج الرئيسية على أساس منتظم | عدد الأنشطة التعريفية التي عُقدت (النسبة المئوية لمشاركة الموظفين المعينين حديثاً) في السنة  إطلاع جميع الموظفين المغادرين على الاستبيان بشأن المغادرة، والردود التي تم تحليلها ومواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) التي تم تحديدها/خطط العمل التي تم وضعها |  |  |  |
|  |  | 2 وضع برنامج للإرشاد وتعزيزه وتقييمه | عدد الموظفين الذين أصبحوا مرشدين والموظفين الذي شاركوا في برنامج الإرشاد. وتقييم مستوى الرضى |  |  |  |
| 6.2 | برنامج تنظيمي للمكافآت | 1 تجديد برنامج المكافآت في الاتحاد لضمان عنصر التقدير (للعمل اليومي) والمكافأة (على الإنجازات الاستثنائية، للأفراد والأفرقة) | برنامج المكافآت المجدَّد، وعدد المكافآت في السنة  السياسة الجديدة التي وُضعت لقياس التغيير مع مرور الوقت بشأن التقدير |  |  |  |
| 7.2 | تخطيط تعاقب الموظفين | 1 تصميم وتنفيذ إطار لتخطيط تعاقب الموظفين في الاتحاد كوسيلة لتوقع احتياجات المؤسسة والموارد البشرية اللازمة، *بما في ذلك تحديد الأدوار الرئيسية/الحاسمة (أي المناصب الحساسة)، والتوقعات بشأن التقاعد وما إلى ذلك، وتحديد متطلبات المؤسسة والموظفين، وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وخططها في الأجلين المتوسط والطويل*.  وسيتضمن تخطيط تعاقب الموظفين السن الإلزامية الجديدة للتقاعد. ويتعين إعداد قائمتين: قائمة بجميع الموظفين الذين مُددت سن تقاعدهم إلى 65 سنة، وقائمة بجميع الموظفين الذين يرغبون في التقاعد قبل بلوغ هذه السن (إعمالاً لحقهم وبموافقة الأمين العام). | إطار تخطيط تعاقب الموظفين المدمج في التقرير السنوي للموارد البشرية والمنفَّذ في الاتحاد؛ نسبة الموظفين الذين يغادرون بعد فترة الخدمة 10-5 سنوات، حسب مركز العمل والقطاع والرتبة والمجموعة المهنية |  |  |  |
|  |  | 2 الاعتماد الدائم لبرنامج الإنهاء الطوعي للخدمة، بما في ذلك خطة الاتصال | نسبة الموظفين الذين يغادرون من خلال برنامج الإنهاء الطوعي للخدمة |  |  |  |
| 8.2 | صياغة استراتيجيات وخطط إدارة التغيير والمشاركة فيه | تصميم وتنفيذ خطة عمل بشأن إدارة التغيير لمرافقة الاتحاد في "الابتكار والتغيير" في السنوات الأربع المقبلة (الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الجديدة ومشروع المبنى الجديد، إلخ.) | خطة العمل المركزية في الموارد البشرية التي تم وضعها (تقرير عن النواتج النوعية ومستوى التنفيذ الكمي بالنسبة المئوية من مجموع الأنشطة) |  |  |  |
| 9.2 | تعزيز التنقل الداخلي والخارجي | 1 تصميم وتنفيذ إطار التنقل في الاتحاد  2 تصميم وتنفيذ "سياسة التنقل القصير الأجل" كجزء من الإطار | إطار التنقل الذي تم تصميمه وتنفيذه والسياسة الجديدة التي وُضعت بشأن التعيين القصير الأجل؛ عدد الموظفين الذين انتقلوا في السنة، استناداً إلى السياسة |  |  |  |
| 10.2 | إجراء تقييم هادف للأداء يُترجم إلى إدارة بناءة للأداء | 1 الاستمرار في توجيه الموظفين من خلال وثائق التدريب والمبادئ التوجيهية مع التطبيق الفعال لسياسة وأدوات نظام إدارة الأداء وتطويره  2 المواظبة على تحليل نتائج نظام إدارة الأداء وتطويره وتقديم معلومات إلى الموظفين والمديرين لدعم اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن فرص التعلم والتطوير الوظيفي لموظفي الاتحاد | عدد جلسات الاتصال والإعلام التي عُقدت؛ معدل الإنجاز حسب القطاع والرتبة ، إلخ.؛ النسبة المئوية للكفاءات المثبتة حسب المجموعة (أساسية، وظيفية، تقنية، إلخ.) |  |  |  |
| 11.2 | تنمية ثقافة الاعتراف بالإنجازات | بناء القدرات الداخلية من خلال المراسلات الداخلية الموجهة إلى المديرين والدورات التدريبية والجلسات الإعلامية بشأن أهمية تقدير الموظفين ومكافأتهم | عدد المراسلات الرسمية في السنة |  |  |  |
| 12.2 | دمج إدارة التغيير في إدارة المواهب | إعداد وتعزيز استراتيجية على مستوى الاتحاد لدمج إدارة التغيير في المبادرات القائمة والجديدة (خطة عمل رباعية بشأن إدارة التغيير) | خطة العمل التي تم وضعها؛ عدد المبادرات والممارسات الإدارية الفعالة وفقاً لتقييم الموظفين (الاستقصاء وعوائد الاستثمار)/مجموع المبادرات |  |  |  |
| الدعامة 3. خدمات الموارد البشرية القائمة على التميز | | | | | | |
| 1.3 | دائرة إدارة مبسطة للموارد البشرية - شريك موثوق وخاضع للمساءلة وقائم على نموذج للموارد البشرية شامل ومستند إلى النتائج | 1 إجراء تحليل معمق لكفاءة خدمات الدعم الإداري وفعاليتها  2 تنفيذ التدابير اللازمة لترشيد التدفقات من أجل تخزين البيانات وإدارتها، والاستثمار في موارد تكنولوجيا المعلومات للاستغناء عن أي مدخلات يدوية، باتباع قائمة محددة مسبقاً من الحالات الطارئة، وتعزيز وظائف دفع المرتبات | يُجرى التحليل وتُستكمل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات، مع خطة العمل التي تم وضعها (النسبة المئوية من الإجراءات المستكملة في السنة) |  |  |  |
| 2.3 | عمليات تخطيط موارد المؤسسة بشكل مبتكر وعقلاني ومتكامل | 1 تقييم فعالية رقمنة ملفات الموظفين من حيث التكاليف والآثار المترتبة، لضمان استمرارية المؤسسة (أي منع أن يتسبب حادث عَرضي في خسارة البيانات الأساسية) والسماح بتوفير واجهة مباشرة لملفات الموظفين باستخدام النظام SAP (الأنظمة والتطبيقات والمنتجات) لمعالجة البيانات في دائرة الموارد البشرية. ولن تسمح عملية الرقمنة بأتمتة وظائف الموارد البشرية فحسب، وإنما أيضاً باستخدامٍ أكثر استراتيجيةً للمعلومات اللازمة لتحليل القوى العاملة وإدارة المواهب، وما إلى ذلك. ونتيجة لذلك، يتعين ما يلي:   أ ) وضع وتنفيذ نظام جديد لإدارة التوظيف (RMS)  ب) وضع وتنفيذ نظام جديد لإدارة التعلم (LMS)  ج) تحديث الاستراتيجية الحالية لإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في دائرة الموارد البشرية، لتشمل جميع أبعاد إدارة المعلومات (الحفظ الإلكتروني للملفات)، ولتوفير مجموعة من الميزات الوظيفية الجديدة من أجل تحقيق الكفاءة في العمليات والاستغناء عن الورق | دراسة الجدوى التي تم إعدادها بشأن رقمنة الموارد البشرية لكل مجال (الإدارة، التوظيف، التنمية)  القياس النوعي والكمي للتبسيط والفعالية من خلال تصميم وتنفيذ مشاريع الحفظ الإلكتروني للملفات ونظام إدارة التوظيف ونظام إدارة التعلم |  |  |  |
| 3.3 | استخدام فعال لبيانات الموارد البشرية وتحليلاتها | جعل التقرير السنوي للموارد البشرية وثيقة استراتيجية لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الإطار السياساتي للتسيير والإدارة | اتساق الجزء السردي من التقرير السنوي للموارد البشرية مع التوصيات المقدمة من المجلس في العام السابق (الأعوام السابقة)، واتساق الإحصاءات الواردة في التقرير مع مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية المحددة في الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية |  |  |  |
| 4.3 | تعزيز ثقافة التواصل الداخلي على صعيد المؤسسة | إعادة تحديد خدمة التواصل الداخلي للموارد البشرية لضمان النفاذ إلى المعلومات المتعلقة بالأحداث التنظيمية والمشاريع وما إلى ذلك، وآثارها على موظفي الاتحاد  تعزيز التواصل الداخلي من خلال الأدوات الجديدة (مثل كتيب الموارد البشرية)، والجلسات الإعلامية وغيرها، بشأن المزايا والاستحقاقات وكذلك الواجبات والالتزامات | كتيب الموارد البشرية المنفَّذ؛ النسبة المئوية من السياسات والوثائق المؤسسية المحدَّثة / المجموع  إعداد تقرير نوعي عن الاستخدام لقياس التغيير مع مرور الوقت |  |  |  |
| 5.3 | استعراض وتحديث الإطار التنظيمي للموارد البشرية والإدارة | 1 إعداد وإطلاق كتيب إلكتروني جديد للموارد البشرية يسهّل إمكانية النفاذ إلى معلومات إطار الاتحاد بشأن الموارد البشرية والإدارة، بما في ذلك الإطار التعاقدي (القوى العاملة المنتظمة وغير المنتظمة) |  |  |  |
| 6.3 | بناء قدرات مكاتب القطاعات/دوائر الأمانة العامة وتمكينها  خدمات للموارد البشرية تستند إلى المعايير ومبسطة وشاملة وتتبع قواعد وإجراءات واضحة  تطبيق النظام الإداري والنظام الأساسي للموظفين على جميع موظفي الاتحاد على قدم المساواة والإنصاف وبشكل لا لبس فيه | 1 إطلاق وتشجيع الاستخدام المتسق للنسخة الإلكترونية من كتيب الموارد البشرية من أجل إمكانية النفاذ إلى المعلومات وفهم الإجراءات  2 ضمان التحديث المطلوب لسياسات الموارد البشرية وقواعدها ولوائحها التنظيمية، والقيام بذلك أيضاً ضمن سياق ومجال النسخة الإلكترونية من كتيب الموارد البشرية، باتباع نهج تدريجي (خطة تدوم من سنتين إلى أربع سنوات) وحسب الاقتضاء |  |  |  |
| الدعامة 4. بيئة عمل تمكينية | | | | | | |
| 1.4 | مكان عمل صحي | 1 تصميم وتنفيذ سياسة الاتحاد بشأن الصحة والرفاهية والسلامة المهنية | إنشاء لجنة تعنى بالصحة والرفاه  السياسات والإجراءات الجديدة الصادرة |  |  |  |
|  |  | 2 تصميم وإطلاق برامج الوقاية والرعاية (الصحة والرفاهية والسلامة المهنية) | تقييم عدد التدابير الوقائية المتخذة وفعاليتها |  |  |  |
|  |  | 3 تعزيز الخدمات الطبية | الخدمات الطبية العاملة بشكل كامل |  |  |  |
|  |  | 4 استعراض الإجازة المرضية القصيرة والطويلة الأجل على السواء بهدف إدخال تعديلات على برامج الوقاية والرعاية | إعداد تقرير نوعي وتقرير كمي عن النواتج |  |  |  |
| 2.4 | مكان عمل محترم وأخلاقي | 1 استعراض السياسة المتعلقة بالتحرش وإساءة استعمال السلطة  2 تقديم تقرير ومعلومات محدثة عن التقدم المحرز فيما يتعلق بالاستغلال والإيذاء والتحرش الجنسي في مكان العمل (سياسة عدم التسامح إطلاقاً)  3 وجود مكتب نشط للأخلاقيات وخدمات فعالة | السياسة المستعرضَة والتقريران النوعي والكمي المقدمان لقياس التغيير مع مرور الوقت (أي وضع إجراءات رسمية وغير رسمية، وعدد الحالات المبلغ عنهاـ، وعدد الحالات التي تمت معالجتها، والقرارات التي تم اتخاذها، والتدابير التصحيحية التي تم إدخالها) |  |  |  |
| 3.4 | بيئة عمل شاملة | تعزز الأحداث الاجتماعية والنفاذ على قدم المساواة إلى جميع أنشطة الاتحاد | عدد الأحداث والأنشطة المنظمة في السنة إلى جابن تقرير نوعي عن النواتج ومشاركة الموظفين |  |  |  |
| 4.4 | بيئة عمل تمكّن من تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، بوسائل منها ترتيبات العمل المرنة | 1 ضمان المواءمة بين سياسات الاتحاد المتعلقة بالأسرة وأوضاع الأسر المعاصرة | سياسات الاتحاد القائمة التي خضعت للاستعراض والمواءمة |  |  |  |
|  |  | 2 مراجعة السياسات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة والعمل عن بُعد، وإعداد وتنفيذ أدلة لمواءمة فهم واستخدام سياسة الاتحاد القائمة، وكذلك مرافقة موظفي الاتحاد في عملية إدارة التغيير (مشروع المبنى الجديد) | السياسات المستعرضَة والأدلة التي تم إعدادها (تقرير نوعي عن الممارسات المتغيرة مع مرور الوقت)  إحصاءات بشأن استخدام الترتيبات وتقييم مستوى الرضى |  |  |  |
|  |  | 3 تشجيع المبادرات التي تدعم الموظفين وتشجعهم على تحقيق توازن معقول بين العمل والحياة الخاصة | عدد المبادرات المنفذة في السنة |  |  |  |
| 5.4 | مكان عمل داعم | وضع مدونة سلوك للمديرين، (لا سيما فيما يتعلق بالموظفين العاملين تحت إشرافهم) | مدونة السلوك التي وُضعت (إعداد تقرير نوعي عن التغيير مع مرور الوقت إلى جانب تقرير كمي عن سوء السلوك)  تطوير أداة لتقييم الامتثال |  |  |  |
| 6.4 | الاستماع إلى الناس عند اتخاذ القرارات التي تخصهم | استعراض إطار تفويض السلطة والمساءلة فيما يتعلق بعمليات الموارد البشرية (إدارة الأداء، إلخ.) لضمان الفعالية والإنصاف اللازمين | إطار تفويض السلطة المستعرض من خلال دراسات الجدوى وبالتعاون مع فريق تنسيق الإدارة (إعداد تقرير نوعي عن التغيير مع مرور الوقت) |  |  |  |
| 7.4 | ثقافة المساءلة القائمة على النتائج والأدلة | 1 إجراء استقصاءات توجهها المواضيع والفئات السكانية المستهدفة، بشكل منتظم وكأساس لمعالجة قضايا الموارد البشرية والقضايا التنظيمية المحددة (مثل قضايا التعلم والتدريب على الإدارة والتحرش الجنسي، إلخ.)  2 تصميم الاستقصاءات استناداً إلى تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات وإلى معايير مرجعية، وتحديد مسار العمل وفقاً للنتائج | عدد الاستقصاءات التي أُجريت والتقرير المتعلق بالنتائج وكذلك تنفيذ خطط العمل |  |  |  |
| 8.4 | ثقافة الحوار والتفاهم | 1 استعراض الإجراءات غير الرسمية لتسوية النزاعات | الإجراءات المستعرضة والبروتوكول المعاد فيه النظر (إعداد تقرير نوعي عن التغيير مع مرور الوقت) |  |  |  |
|  |  | 2 إعادة النظر في بروتوكول تقديم الشكاوى والدعم والمشورة |  |  |  |
|  |  | 3 إجراء تحليل معمق بشأن إمكانية توسيع وظيفة الوساطة الحالية لتصبح وظيفة أمين مظالم | دراسة الجدوى بشأن أمين المظالم والقرار المتخذ |  |  |  |
|  |  | 4 إذكاء وعي الموظفين بالآليات القائمة | عدد المبادرات، بما فيها الجلسات الإعلامية والمراسلات في السنة  التحليل النوعي للنتائج (الاستقصاءات والتقارير الصادرة عن الآليات القائمة) |  |  |  |
| 9.4 | ثقافة تدعم الابتكار | 1 ضمان أن تشمل خطة العمل بشأن إدارة التغيير مبادرات تنمية الموظفين ومشاركتهم؛ تقديم تقرير عن النتائج بشكل منتظم  2 تشجيع المبادرات على مستوى الاتحاد ككل وبين القطاعات | خطة العمل بشأن إدارة التغيير التي تم تصميمها وإطلاقها (إعداد تقرير نوعي عن التصميم وتقرير كمي عن التنفيذ) |  |  |  |
| 10.4 | ضمان تيسر القنوات الكافية لجميع الموظفين للإبلاغ عن سوء السلوك أو المخالفة، وتوفير الحماية الفعالة للمبلِّغين ومعالجة حالات الانتقام؛ | استعراض الإطار الإداري والقانوني القائم لتعزيز إدارة حالات سوء السلوك والانتقام، إلخ. | المراجعة المستكمَلة للإجراءات القائمة، والعدد الإجمالي للحالات المبلغ عنها، لقياس التغيير مع مرور الوقت (النوعي والكمي) |  |  |  |
| 11.4 | ضمان واجب الرعاية الكافية ومراجعة أو وضع قواعد لتقديم التعويض المناسب عن حالات الإصابة أو المرض أو الإعاقة أو الوفاة الناجمة عن أداء الواجبات الرسمية ولإدارة حالات تدهور الظروف الصحية (بما فيها الصحية العقلية) أو الأوضاع العائلية الصعبة أو غير ذلك من الأوضاع الهشة، أو التحرش بجميع أنواعه، أو ظروف العمل غير المؤاتية؛ | 1 وضع وتنفيذ استراتيجية بشأن واجب الرعاية في الاتحاد تتماشى مع استراتيجية منظومة الأمم المتحدة وتشمل استراتيجية بشأن الصحة العقلية | الاستراتيجيتان اللتان تم وضعهما بشأن الرعاية الواجبة وبشأن الصحة العقلية (تقرير نوعي عن أنشطة الترويج والوقاية والتوعية إلى جانب تقرير كمي عن إدارة حالات الإجازة المرضية والنتائج المتعلقة بها) |  |  |  |
|  |  | 2 إعادة النظر في الخدمات والمرافق الخاصة بالموظفين ذوي الإعاقة (إدارة المرافق) | إعداد تقرير نوعي وتقرير كمي عن المرافق القائمة والمرافق الجديدة لقياس التغيير مع مرور الوقت |  |  |  |
| 12.4 | ضمان عدم وجود أي نوع من أنواع التحيز في جميع عمليات التوظيف والاستبقاء والتقييم، وفي الاتحاد بشكل أعم | 1 إنماء الحوار بين دائرة إدارة الموارد البشرية والمديرين والموظفين باعتبارهم عملاء لدى خدمات الموارد البشرية لضمان إمكانية تطبيق القواعد والإجراءات بشكل متسق | عدد طلبات الموظفين التي تمت معالجتها في السنة (نسبة استكمال طلبات الموظفين المقدمة من العملاء) |  |  |  |
|  |  | 2 العمل مع المديرين والموظفين لضمان عملية صنع القرار بالاستناد إلى الأدلة في التوظيف وإدارة الأداء وما إلى ذلك، بالإحالة إلى التحليلات المؤسسية (من قبيل التقرير السنوي للموارد البشرية) | عدد الجلسات الإعلامية والمراسلات الموجهة إلى العملاء بشأن إمكانية تطبيق القواعد والإجراءات، إلى جانب تقارير نوعية عن النواتج الرئيسية |  |  |  |
|  |  | 3 إجراء تحليل لمدى اتساق وانسجام مجموعة تعويضات الاتحاد مع منظومة الأمم المتحدة، بغية تحسين الممارسات والميزانية والموارد التنظيمية على النحو الأمثل | مراجعة مجموعة التعويضات التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية ودمجها في عمليات تخطيط الموارد في المؤسسة، وإمكانية التطبيق بشكل متسق (إعداد تقرير نوعي) |  |  |  |

المخاطر الاستراتيجية الكامنة في الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020

***(من الملحق 1 بالقرار 71 (المراجَع في دبي، 2018) - الخطة الاستراتيجية للاتحاد للفترة 2023-2020)***

**الجدول 2: المخاطر الاستراتيجية واستراتيجيات التخفيف من حدتها**

| الخطر | استراتيجية التخفيف |
| --- | --- |
| **1 تناقص الأهمية والقدرة على إثبات تقديم قيمة مضافة واضحة**  - خطر ازدواجية الجهود وعدم الاتساق داخل المنظمة مما يؤثر على قدرتنا على إثبات تقديم القيمة المضافة  - خطر تضارب الجهود وعدم الاتساق والمنافسة مع المنظمات والهيئات الأخرى ذات الصلة مما يؤدي إلى خطر التصور الخاطئ لولاية الاتحاد ورسالته ودوره | - تفادي المخاطر: من خلال ولايات واضحة لكل هيكل **ودور في الاتحاد؛**  - الحد من المخاطر: **تحسين إطار التعاون؛**  - تفادي المخاطر: تحديد **المجالات ذات القيمة المضافة الواضحة والتركيز عليها؛**  - نقل المخاطر: من خلال إقامة **شراكات طويلة الأجل؛**  - الحد من المخاطر: من خلال **استراتيجية اتصال** ملائمة ومتسقة (**داخلية وخارجية**). |
| **2 تشتت الجهود**  - خطر إضعاف الرسالة والابتعاد عن الولاية الأساسية للمنظمة | - تفادي المخاطر: من خلال **تحديد الأولويات والتركيز على مواطن القوة** لدى الاتحاد **والتأسيس عليها؛**  - الحد من المخاطر: من خلال ضمان **اتساق** أنشطة الاتحاد/**عدم العمل بمعزل عن الآخرين.** |
| **3 عدم الاستجابة بسرعة للاحتياجات الناشئة والابتكار بشكل كافٍ مع الاستمرار في تقديم مخرجات عالية الجودة**  - خطر عدم الاستجابة، بما يؤدي إلى انسحاب الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين  - خطر التخلف عن الركب  - خطر تدني جودة النواتج | - تفادي المخاطر: **التخطيط للمستقبل والتمتع بالسرعة والاستجابة والابتكار**، والتركيز على أهداف الاتحاد؛  - الحد من المخاطر: تعريف **ثقافة تنظيمية ملائمة للغرض** وتعزيزها وتنفيذها؛  - نقل المخاطر: **إشراك أصحاب المصلحة** بشكل استباقي. |
| **4 المخاوف المتصلة بالثقة والطمأنينة**  - خطر تزايد المخاوف المتصلة بثقة الأعضاء وأصحاب المصلحة  - خطر تزايد المخاوف بشأن الثقة لدى الأعضاء | - تفادي المخاطر: **اعتماد قيم مشتركة وتنفيذها** - استرشاد جميع التدابير بالقيم المعتمدة؛  - الحد من المخاطر: **التفاعل مع الأعضاء** وأصحاب المصلحة الآخرين، **تحسين التواصل والشفافية، الالتزام بالقيم، تعزيز المسؤولية عن المبادرات الاستراتيجية؛ ضمان الامتثال بالرسالة والغايات الأساسية والإجراءات التنظيمية.** |
| **5 هياكل وأدوات ومنهجية وعمليات داخلية غير ملائمة**  - خطر أن تصبح الهياكل والأساليب والأدوات غير كافية وغير فعّالة | - الحد من المخاطر: تحسين الهياكل الداخلية **والأدوات والمنهجيات والعمليات؛**  - نقل المخاطر: الشروع في عمليات من أجل **مراقبة الجودة؛**  - الحد من المخاطر: تحسين **التواصل داخلياً وخارجياً.** |
| **6 عدم كفاية التمويل**  - خطر انخفاض المساهمات المالية ومصادر الدخل | - الحد من المخاطر: تحديد واستكشاف **أسواق وأطراف فاعلة جديدة؛ وتحديد أولويات الأنشطة الأساسية؛**  - الحد من المخاطر: ضمان **التخطيط المالي الفعّال؛**  - الحد من المخاطر: **استراتيجية إشراك** الأعضاء؛  - الحد من المخاطر: زيادة **أهمية أنشطة الاتحاد.** |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. القرار 1299 للمجلس (2008) الذي كلف الأمين العام بأن يقوم، بالتعاون مع مجلس موظفي الاتحاد، بإعداد خطة استراتيجية شاملة للموارد البشرية. [↑](#footnote-ref-1)
2. القرار 72/266 B الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة بعنوان "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: تنفيذ هيكل إداري جديد لتحسين الفعالية وتعزيز المساءلة". [↑](#footnote-ref-2)
3. القرار 48 (المراجَع في دبي، 2018). [↑](#footnote-ref-3)
4. قُدم مشروع للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى المجلس في دورته لعام 2009 في الوثيقة C09/56. وقدم الفريق الثلاثي المعني بإدارة الموارد البشرية تعليقات - الوثيقة المرجعية C09/25. وأدلت اللجنة الدائمة للتنظيم والإدارة ببعض التعليقات وأوصت بتحسين الاستراتيجية - الوثيقة المرجعية Doc C09/104 (الفقرة 17). ووافقت الجلسة العامة على توصية اللجنة الدائمة - الوثيقة المرجعية C09/121 (الفقرة 23.3) من أجل وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية للفترة 2018-2015. وتضمنت وثيقة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية للفترة 2018-2015 مجموعة من المبادئ تسترشد بها خدمات الموارد البشرية وتقوم على القيم التالية: *شفافية السياسات والإجراءات والممارسات؛ الاستناد إلى الكفاءة، والتوجيه نحو الأداء؛ احترام كرامة الموظفين وحقوقهم مثل السرية*. وتشير نفس الوثيقة إلى *أن استراتيجيات الموارد البشرية في الاتحاد ينبغي أن تؤكد على استمرار أهمية الحفاظ على قوة عاملة مدربة جيداً ومنصفة من حيث التوزيع الجغرافي ومتوازنة من حيث المساواة بين الجنسين، مع مراعاة قيود الميزانية.* [↑](#footnote-ref-4)
5. الوثيقة المرجعية JIU/REP/2016/1 [↑](#footnote-ref-5)
6. المرجع: إطار إدارة الموارد البشرية الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية ([http://commonsystem.org/hrframework/)](http://commonsystem.org/hrframework/). [↑](#footnote-ref-6)
7. شملت العملية التشاورية مع مكتب تنمية الاتصالات المكاتب الإقليمية. [↑](#footnote-ref-7)
8. القرار A/72/492 المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع". [↑](#footnote-ref-8)
9. سوف تستمد خطتا العمل المتعلقتان بخدمات دائرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها من الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية لضمان إطار فعّال للمساءلة بشأن إدارة الموارد البشرية. [↑](#footnote-ref-9)