



PFA

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

للاطلاع

البند السابع عشر من جدول الأعمال

استراتيجية الموارد البشرية: التقرير السنوي

مقدمة

١. خلال عرض المكتب لاستراتيجية الموارد البشرية المنقحة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ ("الاستراتيجية") في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، التزم بتقديم تقرير سنوي عن التقدم المحرز في تنفيذها في أوائل شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦.
٢. ويقدم هذا التقرير الثاني موجزا عن الإجراءات التي اتخذت في مجال تنفيذ الاستراتيجية، إلى جانب النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها لحد الآن مقارنة بالأهداف الأولية التي وافق عليها مجلس الإدارة. ويحدد التقرير كذلك المعالم الأساسية الواجب بلوغها في المرحلة الثانية من التنفيذ.

هيكل التقرير

٣. يفصل القسم الأول ما تم إحرازه من تقدم في كل أولوية من الأولويات الإنمائية للاستراتيجية، وهي: سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي؛ النظم المتكاملة والحفازة والصارمة لإدارة وتطوير أداء الموظفين؛ الترتيبات الأساسية لرفاهة وأمن الموظفين.
٤. ويقدم القسم الثاني موجزاً عن بعض التطورات والأنشطة في المكتب، التي دعمت تنفيذ الاستراتيجية.
٥. وأخيراً، يبين القسم الثالث بعض التطورات الرئيسية المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة وآثارها المحتملة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية.

تنفيذ الاستراتيجية: نظرة عامة

٦. تبقى الاستراتيجية محركاً حاسماً في عملية الإصلاح الداخلية الجارية التي تهدف إلى تعزيز قدرة المكتب على تقديم خدمات عالية الجودة لهيئاته المكونة. ويجدر التذكير بأنها تتماشى مع إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩، الموجه نحو "جعل العمل اللائق هدفاً عالمياً". وتستند إلى مبادئ الإدارة القائمة على النتائج لضمان إدارة شؤون الموظفين بشكل استراتيجي لتحقيق هذا الهدف. كما أنها تشكل أداة هامة لتعزيز وتشجيع الثقافة القائمة على النتائج من خلال: اعتماد نظام جديد لإدارة أداء الموظفين يربط بشكل صريح الأهداف بالنتائج المتوقعة وكذلك بالكفاءات الإدارية، بما فيها الفعالية والكفاءة والمساءلة؛ اعتماد استراتيجية

¹ الوثيقة GB.294/PFA/16، الفقرة ٤٠.

تعلم وتنمية للموظفين توفر للمديرين والموظفين فرصة تحديث وتنمية مهاراتهم فيما يتعلق بالحاجات التنظيمية، وزيادة قدرتهم على الإدارة الهادفة إلى تحقيق النتائج. وبهذه الصفة، تعد أهداف الاستراتيجية مكونات هامة لخريطة طريق الإدارة القائمة على النتائج والمرتبطة باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات^١ والاستراتيجية المقترحة لتقاسم المعارف^٢.

٧. وظل الاهتمام منصبا على تعزيز القدرة على الإدارة في المقر والميدان من خلال عدد من المبادرات الرسمية وغير الرسمية، وفقا لنهج الإدارة القائمة على النتائج. وبقي التزام العمل البناء مع لجنة نقابة الموظفين سمة أساسية في بيئة العمل في إطار لجنة التفاوض المشتركة والفرق العاملة المشتركة وبقية الهيئات المشتركة، بشكل رسمي، وعن طريق الحوار والتشاور، بشكل غير رسمي.

٨. واستمرت منظمة العمل الدولية، باعتبارها جزءا من النظام الموحد للأمم المتحدة، في المشاركة في أعمال المتابعة التمهيدية لتوصيات الفريق رفيع المستوى المعني بالاتساق على صعيد منظومة الأمم المتحدة، الواردة في تقرير الفريق بعنوان "توحيد الأداء". وسياسات الموارد البشرية، بوصفها محركاً هاماً لتحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل، هي في صميم مبادرات المتابعة وستؤثر نتائجها بالضرورة في إدارة الموارد البشرية في المكتب ضمن سياق نظام الموظفين في منظمة العمل الدولية.

٩. وكما ذكر في عام ٢٠٠٦، فإن تكاليف تنفيذ الاستراتيجية تستوعب بشكل كبير في الموارد التي يخصصها البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ لإدارة الموارد البشرية، مع تخصيص موارد إضافية من فائض الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ لاستهلال نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف الجديد، ومن الوفورات المتاحة من جهات أخرى في قطاع الإدارة والخدمات الإدارية لمواجهة بعض التكاليف المرتبطة باستحداث نظام جديد لإدارة الأداء.

١٠. وعلى العموم، تم إحرار تقدم قوي في تنفيذ الاستراتيجية، ولعل أهم تقدم أحرز في بلوغ الهدف المنشود في إطار تحقيق "التوازن بين الجنسين". ورغم عدم بلوغ بعض الأهداف المحددة لبعض الأولويات الرئيسية، مثل إدارة الأداء وتعلم الموظفين وتطورهم، فقد أحرز تقدم ملموس في هذه المجالات إذ تم وضع أساس متين للمستقبل. وتشمل المجالات الأخرى التي أحرز فيها تقدم، النشاط المتعلق بالأمن والحد من التظلمات. ويقدم التطور السريع للبيئة الخارجية، التي يطغى عليها برنامج إصلاح الأمم المتحدة، تحديات وفرصا لإدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية ولا بد من مراعاتها بعناية في المرحلة المقبلة من تنفيذ الاستراتيجية.

أولاً - العناصر الرئيسية المكونة للاستراتيجية

١ - سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي

(أ) تحسين التعيين والانتقاء

الهدف:

ينظم التعيين والانتقاء على أساس الإجراءات المنقحة التي تشدد على الكفاءة والفعالية والاستقامة. وستعرض هذه الإجراءات والتعديلات المقترحة على نظام الموظفين وما يرتبط به من تعميمات إدارية على اللجنة لاعتمادها في آذار/ مارس ٢٠٠٦.

١١. استمرت المفاوضات بين الإدارة ولجنة نقابة الموظفين حول اتفاق منقح بشأن إجراءات التعيين والانتقاء في عام ٢٠٠٦ وأدت إلى توقيع اتفاق إداري في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٧. ويشمل الاتفاق مبادئ عامة

^٢ الوثيقة GB.300/PFA/ICTS/2.

^٣ الوثيقة GB.300/PFA/9/2.

ووسائل الانتقاء وعمليات التعيين والأدوار والمسؤوليات وتطوير المسارات المهنية وتقديم المشورة والتدريب وتقديم المعلومات والردود إلى المرشحين والتنظمات. وتتواصل المفاوضات المحددة زمنياً حول المرفقات الهادفة إلى وضع إجراءات مفصلة للتعيين والانتقاء. ومن المأمول أن تختتم هذه المفاوضات في الوقت المناسب، بحيث تقدم التعديلات المقترحة على نظام الموظفين وما يرتبط به من تعميمات إدارية على اللجنة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨. وفي غضون ذلك يبقى الاتفاق الجماعي الحالي ساري المفعول.

الهدف:

سيجري تخفيض متوسط الوقت اللازم لإنجاز عملية إجراء المباريات إلى تسعين يوماً بحلول نهاية ٢٠٠٧.

١٢. ارتفع متوسط الوقت اللازم لاستكمال عملية إجراء المباريات لغاية شهر آب/أغسطس ٢٠٠٧ إلى ١٤١ يوماً (مقارنة بزهاء ١٣٠ يوماً في آب/أغسطس ٢٠٠٦). وخلال هذه الفترة، تم الإعلان عن مجموع يساوي ٥٠ منصباً (٣٢ منصباً في الفئة المهنية أو الفئة الأعلى و١٨ منصباً في فئة الخدمات العامة) للمباريات الداخلية و/أو الخارجية، وتم استلام حوالي ٣١١٨ ترشيحاً بشأنها. ويمثل ذلك زيادة بنسبة ٥٤ في المائة على السنة السابقة التي كانت بدورها أكثر ارتفاعاً من سابقتها بنسبة ٤٣ في المائة.

١٣. وليس من المفاجئ، نظراً إلى الاتجاه المرتفع في عدد المباريات وبسبب عوامل تشغيلية خارجية متنوعة، أن يكون متوسط الوقت اللازم لاستكمال عملية إجراء المباريات لكافة المناصب قد ارتفع وليس من المتوقع في الحقيقة أن ينخفض ذلك بشكل كبير ومستمر. ومع ذلك، تجدر ملاحظة نقطتين: أولاًهما هي أن تحقيق هذا الهدف سيصبح موضع نقاش إلى حد كبير فيما يتعلق بالفئة المهنية بسبب اعتماد نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف^٤. ومن الجدير بالذكر بأنه، بموجب هذا النظام، سيتم تنظيم عملية التعيين للفئة المهنية، إلى جانب الإجراءات العادية في إعادة التكليف وإجراءات التوظيف غير الملحة، حول فترتين محددتين من السنة مع مزيد من التركيز على تحسين التخطيط المتعلق بالموظفين، بما فيه تخطيط خلافة الموظفين. ومع هذا التركيز الجديد سيتحول التشديد من الوقت الذي يستغرقه استكمال المباريات نحو التأكد من إمكانية اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالتوظيف مع مراعاة حاجات المنظمة على الأجل البعيد من منظور عالمي. ونتيجة لذلك، سيكون من الضروري استنباط هدف مستقل لموظفي الفئة المهنية بالاستناد إلى التجربة الأولى لتشغيل نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف. أما النقطة الثانية فهي أنه نظراً إلى أن معظم التعيينات لموظفي الخدمات العامة تتم داخلياً، فمن المتوقع أن يمكن بلوغ الهدف الأصلي المحدد عند ٩٠ يوماً بالنسبة لهذه الفئة من الموظفين.

١٤. وتم رسمياً استهلال نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧ بسلسلة من الاستعراضات العميقة لوضع التوظيف. ومن بين المعالم الأساسية المرتقبة ما يلي:

الشهر/ السنة	المعالم الرئيسية
كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٧	استكمال استعراضات وضع التوظيف على نطاق المكتب
كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٧	دورات تدريبية للمديرين والموظفين
كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٨	إصدار مجموعة المناصب الشاغرة
آب/ أغسطس ٢٠٠٨	ملء الشواغر بمقتضى المرحلة الأولى من نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف

١٥. ومنذ شهر كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧، استفاد حوالي ٢٣٠ شخصاً من الشباب من فترة تدريب، منهم ١٧٣ في المقر و٥٧ في الأقاليم. وفي المقر، يأتي حالياً ثلث المتدربين تقريباً من خارج أوروبا وأمريكا الشمالية، مما يمثل تحسناً ملموساً مقارنة بعام ٢٠٠٦، وهذا منبثق عما يبذله المكتب من جهود لزيادة نطاق التوزيع الجغرافي للمتدربين.

⁴ الوثيقة GB.297/PFA/14، الفقرة ١٦.

(ب) تعزيز التنوع**التنوع الجغرافي****الهدف:**

سيجري تحقيق تمثيل إقليمي أكثر توازناً بين موظفي المكتب بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، مع التركيز بصورة خاصة ضمن كل إقليم على الجنسيات غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص.

١٦. على حد ما جرى بيانه في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، يقصد بالنطاق المنشود لكل إقليم مجموع النطاقات المنشودة لكافة الدول الأعضاء في ذلك الإقليم. (ويجدر التنكير بأن المكتب يحدد نطاقاً موحداً منشوداً للموظفين الدائمين في الفئات المهنية والعلية لكافة الدول الأعضاء التي تساهم بنسبة ٠,٢ في المائة أو أقل في الميزانية العادية، ونطاقاً منشوداً بما يتناسب مع مساهمتها في الميزانية العادية بالنسبة للدول الأعضاء الأخرى). ويقصد بالأقاليم تلك التي تستخدم للأغراض الإدارية في منظمة العمل الدولية، أي خمسة أقاليم كما يشير إليها الجدول ١ أدناه.

الجدول ١: التمثيل الإقليمي للموظفين (الموظفون الدائمون - الموظفون في الفئات المهنية والعلية) كانون الثاني/ديسمبر ٢٠٠٥ وأب/أغسطس ٢٠٠٧

الإقليم الإداري (عدد الدول الأعضاء)	النطاق المنشود	النقطة الوسيطة في النطاق المنشود (أ)	عدد الموظفين (ب)	الانحراف عن النقطة الوسيطة (أ) - (ب)
	كانون الأول/ أب/أغسطس ٢٠٠٥ ٢٠٠٧	كانون الأول/ أب/أغسطس ٢٠٠٥ ٢٠٠٧	كانون الأول/ أب/أغسطس ٢٠٠٥ ٢٠٠٧	كانون الأول/ أب/أغسطس ٢٠٠٥ ٢٠٠٧
أفريقيا (53)	60-101	81	96	+15
الأمريكتان (35)	126-209	167	171	+4
الدول العربية (11)	15-25	20	8	-12
آسيا والمحيط الهادئ* (29) to (31)	111-185	148	115	-33
أوروبا وآسيا الوسطى* (50) to (51)	172-286	229	255	+26
المجموع* (178) to (181)			645	642

* ارتفع عدد الدول الأعضاء في إقليم أوروبا وآسيا الوسطى من ٥٠ إلى ٥١ دولة عندما أصبح الجبل الأسود الدولة العضو الـ ١٧٩، وارتفع عدد الدول الأعضاء في إقليم آسيا والمحيط الهادئ من ٢٩ إلى ٣١ دولة عندما أصبحت بروني دار السلام وجمهورية جزر مارشال الدولة العضو الـ ١٨٠ والدولة العضو الـ ١٨١، على التوالي.

١٧. وكما يلاحظ من الجدول ١، بقي الوضع إيجابياً ومستقراً إلى حد كبير، بما أن التمثيل الجغرافي لموظفي الفئة المهنية والأعلى لأربعة من الأقاليم الخمسة، يقع في النطاق المنشود، باستثناء إقليم الدول العربية الذي لا يستوفي هذا المعيار. غير أنه عندما تستخدم النقطة الوسيطة في النطاق المنشود كمقياس تقريبي للتوازن بين الأقاليم، تكون النتائج أكثر تنوعاً حيث أن إقليمي أفريقيا وأوروبا وآسيا الوسطى يتجاوزان النقطة الوسيطة الخاصة بهما بينما تبقى أقاليم الأمريكتين وآسيا والمحيط الهادئ والدول العربية دون النقطة الوسيطة الخاصة بها. ومع ذلك، فإن النتائج تعكس تحسناً في وضع إقليم آسيا والمحيط الهادئ. بيد أن العكس صحيح بالنسبة للأمريكتين.

⁵ الوثيقة GB.297/PFA/14، الفقرة ١٧.

١٨. وواصل المكتب جهوده للحد من أوجه اختلال التوازن الموجودة بين الأقاليم من خلال تركيز الانتباه على الجنسيات غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص. وقد عين المكتب، منذ شهر كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، ستة أشخاص من الجنسيات غير الممثلة. غير أن أثر هذا الإنجاز في تخفيض العدد الإجمالي للجنسيات غير الممثلة يعادله عدد الدول الأعضاء الجديدة التي انضمت إلى منظمة العمل الدولية ومغادرة موظفين من جنسيات معينة للمكتب. وإجمالاً، فإن ٣٨ في المائة من المرشحين الخارجيين الذين تم تعيينهم في وظائف من الفئة المهنية أو العليا في عام ٢٠٠٥، كانوا من جنسيات غير ممثلة أو ذات تمثيل ناقص. وارتفعت هذه النسبة المئوية في عام ٢٠٠٦ إلى ٥٦ في المائة.

١٩. وسيواصل المكتب جهوده من أجل التأثير في التوزيع الجغرافي الإجمالي لموظفيه من خلال السعي إلى الإفلاح في استهداف عدد أكبر من المرشحين المؤهلين ممن يحملون جنسيات غير ممثلة أو ذات تمثيل ناقص. وتجدر الملاحظة أنه من أصل ٦٣٤ ٣ طلباً تقدم بها مرشحون خارجيون في عام ٢٠٠٦ كان أقل من ٢٠ في المائة منهم ممن يحملون جنسيات غير ممثلة أو ذات تمثيل ناقص. وتتجه الطلبات في عام ٢٠٠٧، اتجاهاً مماثلاً لحد الآن.

٢٠. وشملت التدابير المتخذة لمواجهة هذا الوضع ما يلي:

(أ) إنشاء قاعدة بيانات للبحث عن الموظفين في الإدارات الحكومية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال والمؤسسات التعليمية في البلدان غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص بمساعدة من الهيئات المكونة. وتتلقى المنظمات الموجودة في قاعدة البيانات (وعددها ١١٠ حالياً) بشكل اعتيادي نسخاً إلكترونية من كافة إعلانات الشواغر لإحالتها إلى المرشحين المحتملين وبقية الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، سيواصل المكتب برنامج إرسال بعثات البحث عن الموظفين إلى البلدان غير الممثلة وذات التمثيل الناقص ومناقشاته مع ممثلي هذه البلدان حول استراتيجيات اجتذاب مواطني هذه البلدان من ذوي الكفاءة المطلوبة واستبقائهم.

(ب) إيلاء الاعتبار عند إجراء المباريات، للمرشحين الخارجيين من البلدان غير الممثلة وذات التمثيل الناقص بعد استيفاء الشرط الإجمالي الذي يقضي بإيلاء الاعتبار أولاً للمرشحين الداخليين، مع التشديد بالرغم من ذلك على الحفاظ على معايير التعيين فيما يتعلق بالكفاءة والأمانة تماشياً مع أحكام نظام الموظفين.

التوازن بين الجنسين

الهدف:

لن تقل حصة المرأة في الوظائف العليا (أي وظائف الفئة المهنية ف٥ وما فوق) عن نسبة ٣٣ في المائة بحلول عام ٢٠٠٧.

٢١. خلال الفترة من كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧، ارتفعت حصة المرأة في الوظائف العليا على مستوى ف٥ وما فوق من ٢٩ في المائة إلى ٣٣,٤ في المائة وتم بذلك بلوغ الهدف. وكان التقدم جلياً على مستويي مد١ ومد٢، حيث ارتفعت حصة النساء من ٣١ في المائة إلى ٤٦ في المائة ومن ٢٦ في المائة إلى ٣٥ في المائة في هذين المنصبين على التوالي. وفي الفترة نفسها، ارتفعت نسبة النساء على مستوى الفئة المهنية ف٥ من ٢٨ في المائة إلى ٢٩,٤ في المائة.

٢٢. ورغم تحسين التوازن بين الجنسين على مستوى الوظائف العليا، فإن المكتب سيواصل تعزيز هذه الانجازات وترسيخها. وتبقى التوقعات مبشرة بالخير، لا سيما بالنسبة للتعيينات (بصورة رئيسية على مستوى مد١ وما فوق)، التي يقوم بها المدير العام بموجب الاختيار المباشر. ويظل التحدي الأكبر على مستوى الفئة المهنية ف٥. ومن المسلم به أنه سيكون أمام النساء المزيد من الفرص على هذا المستوى، إذ إن ثلثي الموظفين الذين سيتقاعدون في فترة السنتين القادمة هم من الرجال. وعليه، فإن المكتب يعد النساء للاستفادة من هذه الفرص من خلال مشاركتهن في برنامج التطوير الإداري والقيادي. وفي الدورة الأخيرة، كانت نسبة ٤٨ في المائة من المشاركين من النساء. ومع ذلك، فإن العدد الإجمالي للوظائف المععلن عنها على المستوى ف٥ ظل متناقصاً نتيجة لإعادة التوازن إلى هيكل الدرجات (مع التركيز على هذا المستوى).

٢٣. على ضوء التحديات المرتبطة باجتذاب المرشحين المعوقين وتعيينهم، طلب المكتب في منتصف عام ٢٠٠٧ استعراضاً مستقلاً لسياساته وإجراءاته المتعلقة بالموارد البشرية وأثرها المحتمل في تعيين المعوقين. وأجرى هذا الاستعراض خبير استشاري خارجي ذو خبرة في إساءة المشورة لكل من القطاعين الخاص والعام في القضايا المتعلقة بالإعاقة. وكثير من توصياته قيد التنفيذ حالياً، بما فيها الفحص المنتظم لصياغة المواصفات والإعلانات المتعلقة بالوظائف للتأكد من استخدام مصطلحات لا تؤدي إلى إحباط المعوقين عن الترشح؛ وإقامة روابط مع الوكالات الحكومية المتخصصة والمؤسسات الأخرى من أجل تحسين البحث الهادف عن الموظفين؛ واستعراض إجراءات الطلب والتقييم؛ وتوسيع دور مركز تنسيق شؤون الإعاقة وإطلالته في إدارة الموارد البشرية. ويتم إعداد دليل للمديرين حول تحديد دورهم والاضطلاع بمسؤولياتهم في إدارة الموظفين المصابين بإعاقات. وسيتم النظر في توصيات أخرى بغية تنفيذها على مراحل حيث يمكن التنفيذ في إطار سياسة المكتب بشأن عمالة المعوقين.

(ج) إعادة التوازن إلى هيكل الدرجات

الأهداف:

"١" ستجرى إعادة تحديد درجة ما لا يقل عن ثلث الوظائف في مستوى ف ٥ التي ستصبح شاغرة بحلول نهاية ٢٠٠٩ عن طريق التقاعد. وسيجري كذلك استعراض درجات الشواغر الأخرى الناشئة خلال الفترة ذاتها بهدف إرساء هيكل أكثر ملاءمة لدرجات موظفي الفئة المهنية.

"٢" ستضع عملية استعراض الدرجات غاية مستقلة تتصل بفئة موظفي الخدمات العامة في المقر والميدان.

٢٤. من شهر كانون الثاني/يناير حتى الآن، تمت إعادة تحديد درجات ما يبلغ ١٥ منصباً من مناصب الفئة ف ٥ وتخفيضها، بما في ذلك المناصب التي ستصبح شاغرة بسبب التقاعد وبقيّة أنواع الانفصال ومن بينها الانتقال من مكان إلى آخر. وخلال الفترة ذاتها، تمت إعادة تحديد درجات ثلاثة (٣) مناصب من مناصب الخدمات العامة إلى درجات أدنى. وتعكس هذه النتيجة التزام المكتب باستعراض درجات كافة المناصب التي تصبح شاغرة، بغض النظر عن السبب.

٢٥. وعلى حد ما ورد في التقرير المقدم إلى اللجنة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦، شرع المكتب في استعراض هيكل درجاته وتطوره عبر الزمن ومقارنته مع هيكل الدرجات في بقية الوكالات المتخصصة. وستخضع التوصيات الصادرة عن الاستعراض لتقييم كامل على ضوء مراجعة الهيكل الميداني وما سينتج عنها فيما يتعلق بالحاجات الإجمالية للمكتب. وسوف تعرض الأهداف المنقحة الناتجة عن هذه العملية الشاملة على اللجنة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨. وفي غضون ذلك، واصل المكتب استكشاف السبل الكفيلة بمعالجة التغييرات الهيكلية الطارئة على الدرجات والمرتبطة بها، بشكل متسق ومتحكم فيه.

٢٦. ومن الجدير بالذكر أن إعادة التوازن إلى هيكل الدرجات، رغم كونها هدفاً هاماً في حد ذاتها، تعد عملية بطيئة بالضرورة بما أنها تتوقف على مغادرة الموظفين مناصبهم. أضف إلى أنه لا بد لها من أن تأخذ في الاعتبار ضرورات أخرى تتعلق بإدارة الموارد البشرية، من بينها الحاجة إلى الحفاظ على قدرة المكتب على تقديم خدمات عالية المستوى للهيئات المكونة؛ واجتذاب موظفين ذوي كفاءة عالية واستبقائهم؛ وتوفير فرص لتطور وتقديم الرجال والنساء وتسهيل حراك الموظفين.

(د) زيادة الحراك

الأهداف:

"١" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٤٠ في المائة من موظفي الفئة المهنية والفئة الأعلى قد اكتسبوا خبرة في المقر والميدان على حد سواء بزيادة متوقعة حتى ٤٥ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠٠٩.

⁶ الوثيقة GB.297/PFA/14، الفقرة ٢٦.

"٢" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٣٣ في المائة على الأقل من موظفي الفئة المهنية وما فوق والعاملين في إقليم بعينه قد انتقلوا من الإقليم الأصل إلى إقليم آخر.

٢٧. خلال عام ٢٠٠٧، تم نقل ١١ موظفاً (من بينهم امرأتان) من المقر إلى الميدان وسبعة موظفين (من بينهم امرأة واحدة) من الميدان إلى المقر؛ وعشرة موظفين (من بينهم سبع نساء) ضمن الميدان. ولئن أسفر ذلك عن زيادة هامشية، من ٣٤ في المائة إلى ٣٥ في المائة، في نسبة الموظفين المؤهلين للفئات المهنية وما فوق من ذوي الخبرة في المقر والميدان على حد سواء، خلال الفترة الممتدة لغاية شهر أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧، فإن النتيجة ظلت دون الهدف المنشود وهو ٤٠ في المائة.

٢٨. ويشير الجدول ٢ أدناه إلى ارتفاع ملموس في نسبة موظفي الفئة المهنية وما فوق والعاملين في إقليم بعينه ممن يقدمون من إقليم أصل آخر. ومنذ أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦، ارتفعت النسبة المئوية الإجمالية من ٢٤,٣ في المائة إلى ٣٠,٣ في المائة. ورغم أن "الاستفادة المتبادلة" قد ازدادت في كافة الأقاليم، فلم يتحقق الهدف المنشود إلا في آسيا والمحيط الهادئ والدول العربية (بقاعدتها الصغيرة في الحقيقة).

٢٩. ويمكن توقع مزيد من التقدم في تحقيق كلا هذين الهدفين باعتماد نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف، الذي سيوفر آلية أقوى لضمان مزيد من الحراك الجغرافي الأكثر استهدافاً في المكتب.

الجدول ٢: توزيع الموظفين حسب إقليم التعيين، أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧
(الموظفون الدائمون - موظفو الفئة المهنية والعلية)

الإقليم	مجموع عدد الموظفين أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧	العدد من خارج الإقليم أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧	النسبة المئوية من خارج الإقليم أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦	النسبة المئوية من خارج الإقليم أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧
أفريقيا	63	15	20.6	23.8
أمريكا اللاتينية والكاريبي	48	12	15.2	25.0
الدول العربية	10	5	28.6	50.0
آسيا والمحيط الهادئ	64	26	39.7	40.6
أوروبا	22	4	11.1	18.2
المجموع	207	62	24.3	30.0

٢ - نظم متكاملة وحفازة وصارمة لإدارة وتطوير أداء الموظفين

(أ) إدارة أداء الموظفين

الهدف:

خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، سيجري تنفيذ نظام فعال وعادل ومنصف لإدارة وقياس الأداء، يستوفي المعايير الدولية الحديثة لحسن الممارسات.

٣٠. استمر العمل على قدم وساق هذه السنة لتصميم النظام الجديد لإدارة الأداء. وأجريت مشاورات مع الموظفين في المقر والميدان وظلت إدارة الموارد البشرية تعمل مع فريق استشاري غير رسمي يضم مديريين وموظفين من قطاعات مختلفة بهدف استحداث نظام ملائم. وأجرت منظمة العمل الدولية دراسة استقصائية تستعرض حالة ممارسات إدارة الأداء في إطار منظومة الأمم المتحدة بالاشتراك مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لكي يمكن أخذ أفضل الممارسات في الاعتبار في إطار جهد لجعل إدارة منظمة العمل الدولية للأداء تتمشى مع المبادئ التوجيهية المتفق عليها عموماً. ولذلك أهمية خاصة في سياق مبادرات "توحيد الأداء".

٣١. والسماح الرئيسية للنظام الجديد المقترح لإدارة الأداء هي كما يلي:

- **التخطيط للأداء** من خلال اعتماد تحديد أهداف لكافة الموظفين (ترتبط بدور الوظيفة ولكنها تركز على النتائج)، مما يسمح بفهم عام للأهداف المحددة للأداء. ويؤدي ذلك إلى جعل التوقعات واضحة وربط الأداء بالإدارة القائمة على النتائج من خلال توفيق النتائج الفردية ونتائج الوحدات والنتائج التنظيمية مع ضمان قدر أكبر من الإطلاقة والمساءلة لكبار المديرين الذين سيقومون بتحديد وتوضيح ما يجب تقديمه من أجل بلوغ أهداف وحداتهم والذين يخضعون للتقييم من حيث طريقة إدارتهم لموظفيهم وأدائهم في وحدتهم أو إدارتهم.

- سوف يؤدي **تقييم الكفاءات** (أي كنيهة تحقيق النتائج) وتحديد مواطن قوة الموظف ومواطن ضعفه إلى التصدي لأي فجوة من خلال الأنشطة الإنمائية وفي مرحلة لاحقة إلى جعل توصيفات الفرد والوظائف متمشية مع المهارات والكفاءات، ويسفر أيضاً عن رؤية دقيقة لقدرات الموظفين والحاجات التنظيمية. وسيكون العمل ضمن فريق كفاءة هامة لا بد من تقييمها.

- **تحسين ثقافة الأداء** في المكتب عن طريق تشجيع الحوار والعمل ضمن فريق واعتماد استعراضات متوسطة الأمد لرصد التقدم وإتاحة إعادة توجيه الجهود إذا اقتضت الظروف ذلك.

- **تحسين ثقافة التعلم** عن طريق تحديد هدف إنمائي في كل تقييم. وسوف يدرج كل من تقاسم المعرفة والتعلم باعتبارهما كفاءتين يجب التصدي لهما.

- **اعتماد نظام معزز التقييم للمديرين** من خلال تضمين التقييمات أسئلة متعلقة بالكفاءات مثل الأداء الإداري والإجراءات المتعلقة بتطور الموظفين والتواصل بين الأفراد وغير ذلك من الكفاءات الإدارية الرئيسية. وسوف تتاح أيضاً للموظفين فرصة رفع المعلومات إلى المديرين عن أدائهم. ويتمشى هذا العنصر المكون بشكل وثيق مع أهداف الإدارة القائمة على النتائج، التي تركز على مزيد من المسؤولية والمساءلة للمديرين.

٣٢. ومن أجل وضع النظام الجديد على محك الاختبار، تم استهلال تجارب رائدة في عدد من وحدات المقر ومراكز العمل في الميدان في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧. وانطلقت التجارب الرائدة بتنظيم حلقات عمل تهدف إلى تحسين مهارات الاتصال وضمان تفاهم مشترك حول التعاريف والتدابير المطبقة. وسوف تجرى التجارب خلال فترة ثلاثة أشهر. وفي نهاية الممارسة التجريبية، سيطلب من المشاركين تقييم أثر النظام الجديد في أداء وحدتهم وتقديم تقييمات مفصلة فيما يتعلق بالأدوات والوسائل. وسوف تستخدم هذه المساهمة أساساً لإعداد الصيغة النهائية للإطار والوسائل قبل تنفيذ النظام الجديد عالمياً بنهج مرحلي. ومن المزمع القيام بأنشطة تكميلية خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٨، من بينها ربط النظام بالنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد وكذلك حلقات عمل تدريبية لصالح المديرين والموظفين.

٣٣. ولئن كان المكتب يقر بالطابع الملح لتنفيذ النظام الجديد لإدارة الأداء نظراً إلى دوره المهم في تعزيز الإدارة القائمة على النتائج، فلا يفوته أن اعتماد نظام جديد لإدارة الأداء يعد عملية معقدة وتدرجية بالضرورة. وعلى ضوء ذلك، فإن المكتب قد اعتمد نهجاً مدروساً (ومحترساً) لتنفيذ النظام الجديد. ويرى المكتب أن الوقت الإضافي الذي يتم إنفاقه على المشاورات الداخلية والخارجية سيتجلى استثماراً قيماً في ضمان حصول المكتب على نظام ملائم وفعال وتسهل إدارته في الوقت نفسه.

٣٤. ومن بين المعالم الهامة ما يلي:

الشهر / السنة	المعالم الرئيسية
تشرين الأول/أكتوبر - كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧	اختبار النظام الجديد من خلال تجارب رائدة
نيسان/أبريل ٢٠٠٨	إعداد الصيغة النهائية للمبادئ التوجيهية الجديدة وترجمتها وتوليدها
نيسان/أبريل - حزيران/يونيه ٢٠٠٨	حلقات عمل تدريبية للموظفين
تموز/يوليه ٢٠٠٨	بدء تنفيذ النظام الجديد

(ب) تشجيع ودعم تعلم الموظفين وتطويرهم

الهدف:

بطلول نهاية عام ٢٠٠٧، ستكون نسبة ٥٠ في المائة ونسبة ٧٥ في المائة بطلول عام ٢٠٠٩ من مجموع المديرين/المشرفين عند مستوى فء وما فوق قد شاركت بنجاح في برنامج التطوير الإداري والقيادي و/أو سائر برامج التدريب الإداري ذات الصلة.

٣٥. تمت إعادة تصميم برنامج التطوير الإداري والقيادي، الذي يظل الآلية الرئيسية لتدريب المديرين في منظمة العمل الدولية، بناء على توصيات صادرة عن التقييم المستقل للبرنامج وبالتشاور مع خبراء خارجيين بشأن تطوير الإدارة والقيادة في منظومة الأمم المتحدة^٧. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، تم استهلال حلقات إضافية من البرنامج الذي أعيد تصميمه، وكان ٣٩ في المائة من المشاركين قادمين من مراكز عمل في الميدان. كما شارك عدد متزايد من المديرين في الأنشطة التدريبية في كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة. ونتيجة لذلك، ارتفعت النسبة المئوية للمشاركين في تعلم الإدارة من موظفي الفئة المهنية على مستويي ف٤ ومد١، إلى ٣٥ في المائة تقريباً. وإجمالاً، ارتفع مجموع عدد الموظفين المهنيين المشاركين في برنامج التطوير الإداري والقيادي المنظم والأنشطة الناجمة عنه، إلى ٤٥ في المائة تقريباً. ورغم عدم بلوغ الهدف الأصلي، فإن المكتب يرى أن هذه النتائج مشجعة.

٣٦. وكما ذكر في الفقرة ٣٥ أعلاه، تزايدت مشاركة المديرين في المنظمة في أنشطة التدريب على نطاق المنظومة في سياق مبادرتي إصلاح الأمم المتحدة و"توحيد الأداء". وسوف يتم تشجيع ذلك بقدر أكبر من خلال المشاركة في شبكة الإدارة العليا لمنظومة الأمم المتحدة وبرنامج شبكة الإدارة العليا لتنمية القدرات القيادية (انظر الفقرة ٦٩) الذي سيتم استهلاله في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧. وتقوم كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بتنسيق هذا البرنامج.

٣٧. وكان من بين العناصر الهامة لدعم المكتب للمديرين إنشاء فريق "المديرين الجدد" بقيادة إدارة الموارد البشرية؛ ويجتمع الفريق بشكل غير منتظم لمناقشة القضايا محل الاهتمام المشترك. ويكتسي ذلك أهمية خاصة بالنسبة للمديرين المعينين حديثاً، الذين انضموا إلى منظمة العمل الدولية قادمين من وكالات أخرى ويمكن ألا يكونوا معتادين على طريقة سير عمل المنظمة. ومن المأمول أن يعزز إنشاء هذا الفريق إقامة الشبكات بين المديرين في المكتب إضافة إلى أي فائدة مكتسبة من الاجتماعات المنظمة بذاتها. ويتم الآن استحداث "برنامج المرشدين من فرق النظراء" لاعتماده في عام ٢٠٠٨ (انظر الفقرة ٦٥). وبالإضافة إلى ذلك، شرع عدد من المديرين في دورات تدريبية مصممة خصيصاً لتحسين أدائهم استناداً إلى تحديد حاجات التطوير المقررة سواء عن طريق نظام تقييم الأداء أو بواسطة المديرين أنفسهم. وينوي المكتب توسيع هذا المرفق ضمن حدود الموارد المتاحة.

الهدف:

بطلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٨٠ في المائة من الموظفين قد قضوا عشرة أيام عمل سنوياً في المتوسط في أنشطة تعلم مرتبطة بالعمل، بصفة رسمية وغير رسمية على حد سواء. وستستوفي أنشطة التعلم هذه معايير فعالية واضحة.

٣٨. أدت الموارد المخصصة لتطوير الموظفين في فترة السنتين الجارية إلى زيادة كبيرة في أنشطة التعلم في المكتب ولو أنه اتضح من تقييم إطار التعلم التنظيمي المضطلع به في أواخر عام ٢٠٠٦ أن المكتب لم يبلغ بعد الهدف سالف الذكر. وقامت كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة بهذه الممارسة من أجل وضع خط أساس للهدف المنشود وتقييم حالة التعلم في المكتب. والمنهجية المستخدمة هي منهجية استنبطها المدبرون المسؤولون عن التعلم في الأمم المتحدة لوضع معايير التعلم الفردي والتعلم التنظيمي في الأمم المتحدة. وشملت المنهجية دراسة استقصائية قائمة على الإنترنت لأكثر من ٦٠٠ موظف مختارين على أساس عشوائي ومقابلات جماعية وفردية مركزة.

⁷ الوثيقة GB.297/PFA/14، الفقرات ٣-٣٩.

٣٩. وكانت النتيجة الإجمالية أن "منظمة العمل الدولية أحرزت تقدماً بارزاً في إرساء أسس متينة لتعلم الأشخاص وتطويرهم في الوكالة، وعلى وجه الخصوص خلال السنتين الماضيتين" ويختتم التقرير قائلاً إن "بعض العناصر التي ساهمت في تحقيق هذا الإنجاز هي: تخصيص اثنين في المائة من تكاليف الموظفين لأنشطة التدريب والتطوير؛ لامركزية إدارة وتنظيم هذه الميزانية؛ إنشاء وظيفة "منسق التعلم" والقيادة التي قدمتها إدارة الموارد البشرية". وعلاوة على ذلك، "فإن من الواضح أن المنظمة قد بلغت المستوى الثاني (من بين أربعة) وهو "تحديد الأساسيات" في تطورها كمنظمة تعليمية وتتقدم حالياً، ولو بشكل غير متساو عبر مختلف القطاعات والإدارات والأقاليم والبلدان، نحو بلوغ المستوى الثالث، وهو "التركيز على التعلم". وتؤكد هذه النتائج أنه يتم وضع بنية التطور المستقبلي ولكن لا يزال أمام المكتب بعض الطريق قبل أن يصبح حقيقة "منظمة تتعلم". ويتطلب ذلك جهداً موحداً خلال عدة فترات سنتين. وعليه، فإن الإطار الزمني للهدف الراهن كان مفرطاً في التفاؤل وغير واقعي على الأرجح^٨.

٤٠. ويشكل التدريب على النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد عنصراً مكوناً هاماً لأنشطة المكتب لتطوير موظفيه، بالنسبة للموظفين في المقر والميدان على حد سواء تماشياً مع التنفيذ المزمع للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد المزمع في عام ٢٠٠٨. والهدف الإجمالي لاستراتيجية التدريب على النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد هو تعزيز فوائد النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد من خلال معرفة أكبر بقدرات النظام وتسهيل نقل المعرفة إلى الخبرات داخل المكتب. وتم مؤخراً إعادة تصميم هيكل المناهج والدورات والمواد التدريبية بصورة تكاملية لتتجلى فيها جميعاً طريقة استخدام موظفي المنظمة للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في وظائفهم. وخلال فترة السنتين الجارية، تم تمويل التدريب على النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد مركزياً. وقدم وصف مفصل عن برنامج التدريب على النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد إلى اللجنة الفرعية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤١. وكان التعزيز الملموس للشراكة بين المقر ومركز التدريب الدولي في تورينو بمثابة تطور هام، وذلك بتطوير مشاركة المركز في تدريب موظفي منظمة العمل الدولية على نطاق لم يسبق له مثيل. وفي الوقت الراهن، يتوسع التعاون إلى المجالات التالية: الإدارة القائمة على النتائج والبرامج القطرية للعمل اللائق (مركز التدريب الدولي/ مكتب البرمجة والإدارة؛ إدارة دورة المشاريع (مركز التدريب الدولي/ إدارة الشراكات والتعاون الإنمائي)؛ إصلاح الأمم المتحدة (مركز التدريب الدولي/ إدارة الشراكات والتعاون الإنمائي)؛ الرصد والتقييم (مركز التدريب الدولي/ وحدة التقييم)؛ تعبئة الموارد (مركز التدريب الدولي/ إدارة الشراكات والتعاون الإنمائي)؛ الهيكل الثلاثي والحوار الاجتماعي (مركز التدريب الدولي/ إدارة الحوار الاجتماعي)؛ العمالة (مركز التدريب الدولي/ قطاع العمالة). وتتولى الإدارات التقنية المعنية في المقر قيادة هذه الأنشطة ولكن إدارة الموارد البشرية تتولى تنسيقها ودعمها.

٤٢. وصممت دورات تدريبية جديدة لتقديم تدريب على أخلاق المهنة والتوعية بشأن الاحتيايل وإدارة المخاطر. واستكمل حوالي ٢٠ مدرباً من المدربين في مسائل أخلاق المهنة دورة تدريب المدربين حول أخلاق المهنة في أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧. ويقوم مكتب أخلاق المهنة بتنقيح مواد التدريب استناداً إلى المعلومات المستقاة من الدورة لكي يتسنى تنفيذ البرنامج برمته ابتداء من كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٧. أما التدريب حول التوعية بشأن الاحتيايل، فقد أجري في أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧ لصالح الموظفين الرئيسيين المعنيين بمجالات عمل المكتب ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، سوف تنظم الدورة التدريبية بشأن إدارة المخاطر في تشرين الثاني/نوفمبر لصالح ٢٠ مشاركاً من بينهم موظفون من الإدارة المالية وإدارة المشتريات وإدارة الموارد البشرية ومكتب البرمجة والإدارة.

٤٣. وتمخض عن إنشاء صناديق تطوير الموظفين في الأقاليم مستوى رفيع من الاهتمام والنشاط. وقد استحدثت الأقاليم، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، أساليبها الخاصة لتطوير التدريب وتنظيمه لتلبية احتياجاتها. وكانت أنشطة التدريب من نوعين هما: الأنشطة الرامية إلى تحسين المهارات الأساسية، مثل تكوين الفرق والتواصل والتمكن اللغوي وتكنولوجيا المعلومات؛ الأنشطة الهادفة إلى دعم تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق كتعبئة الموارد وإدارة دورة المشاريع والإدارة القائمة على النتائج وإصلاح الأمم المتحدة وبرنامج العمل اللائق والعلاقات مع وسائل الإعلام. إضافة إلى ذلك، تم الشروع في مزيد من التدريب التقني في مجالات مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات وسياسة الهجرة والاستجابة للأزمات والكوارث.

⁸ كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة: التقرير عن تقييم إطار التعلم التنظيمي لمكتب العمل الدولي.

٤٤. وقبل نهاية عام ٢٠٠٧، ستجري إدارة الموارد البشرية تقييماً واستعراضاً كاملياً للتجربة في تنفيذ استراتيجية تعلم الموظفين وتطويرهم للاستفادة من الدروس المستمدة لفترة السنتين القادمة. ومن الواضح تماماً أنه ينبغي إيلاء عناية أكبر لتدريب منسقي التعلم وتدريب المديرين وإعدادهم، خصوصاً في المقر، للتخطيط بشكل فعال لأنشطة تطوير الموظفين وتنفيذها. وسوف يزيد اعتماد النظام الجديد لإدارة الأداء ضرورة توخي المبادرة بالنسبة للمديرين والموظفين على السواء في تحديد حاجات الموظفين إلى التطور. ولا بد من النظر كذلك في الطرائق الكفيلة بضمان أن تكون الأموال اللازمة لتطوير الموظفين متاحة بسرعة لأشد الموظفين احتياجاً إلى التدريب. ومن الضروري أيضاً إيلاء العناية لمنهجيات ترمي إلى تحسين تقييم نوعية أنشطة التدريب اللامركزية وأثرها. كما سيتم تقاسم النتائج والتوصيات مع ممثلي الموظفين في سياق مجلس التدريب المشترك.

٢ - الترتيبات الأساسية لرفاهية الموظفين وأمنهم

(أ) أمن وسلامة الموظفين

الهدف:

سترسى منظمة العمل الدولية معايير الأمن التشغيلي الدنيا للأمم المتحدة وتواصل التقيد بها في جميع جوانب المكتب.

٤٥. استمر المكتب في رصد ودعم الامتثال لمعايير السلامة في كافة مكاتب الميدان، بما في ذلك مكاتب مشاريع التعاون التقني لمنظمة العمل الدولية، حسبما حددتها إدارة شؤون السلامة والأمن التابعة للأمم المتحدة. وتشمل هذه المعايير التخطيط والتدريب والتجهيز. وتشمل التحسينات التي أدخلت مؤخراً على إجراءات الرصد، الامتثال وبعثات تقييم أجرتها إدارة شؤون السلامة والأمن وبرنامج للتقييم الذاتي على صعيد المنظومة.

٤٦. وبذلت جهود من أجل إذكاء الوعي بالتهديدات وتقنيات الحد منها والمسؤوليات، من خلال أنشطة التدريب. وتم تنظيم حلقات عمل خاصة في المقر مع التركيز على التدابير التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بالأسفار، وفي إقليمين فرعيين حيث يقدر أن مستوى المخاطر يبرر اتخاذ مثل هذا الإجراء. إضافة إلى ذلك، تم تقديم تدريب فردي لمديري المكتب باعتبارهم أعضاء في فرق إدارة الأمن والمسؤولين المدعويين إلى العمل في مراكز العمل شديدة الخطورة.

٤٧. واستمر المكتب في رصد الامتثال لاشتراط استكمال جميع الموظفين دورة تدريبية عن الأمن الأساسي في الميدان وعن إجراءات الأمن المعززة في الميدان، وهو تدريب إلزامي لجميع الموظفين الذي يسافرون إلى مركز عمل أو يقيمون في مراكز عمل خاضعة لمرحلة الأمن الأولى أو ما فوق حسب تصنيف إدارة شؤون السلامة والأمن. وما كان ما وقع من أحداث خلال العام الجاري، ومنها إطلاق نيران الهاون وتفجير القنابل في المطارات والأجهزة المتفجرة المرتجلة في عدة مراكز عمل، سوى تذكير بضرورة تعزيز الوعي بشؤون الأمن بوصفه أولوية لضمان الامتثال للتوجيهات الأمنية.

٤٨. وواصل المكتب تعاونه رفيع المستوى مع المنظمات الأخرى في إطار نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن. وشارك بنشاط في الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية، التي تعد الهيئة الرئيسية المعنية بصنع السياسات في مجال الأمن والسلامة في منظومة الأمم المتحدة. كما يقوم بتنسيق هيئة تمثل مصالح الوكالات المتخصصة في إطار الشبكة المشتركة. واعتمدت كافة الوكالات التي مقرها جنيف توصية بقيادة المكتب تدعو إلى إنشاء فريق رفيع المستوى لإدارة الأمن وفريق استشاري أمني على مستوى العمليات، يكفلان تبادل المعلومات وتنسيق تدابير الحد من المخاطر والاستجابة للأزمات بكفاءة، باعتبار ذلك أساساً لإدارة أمن الموظفين وسلامتهم في سويسرا وفي فرنسا المجاورة.

(ب) السلامة والصحة المهنيّتان

الهدف:

تؤيد اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ سياسة على مستوى المكتب بشأن السلامة والصحة المهنيّتين ونظاماً مرتبطاً بها لإدارة السلامة والصحة المهنيّتين، يستوفيان معيار الفعالية.

٤٩. واصل المكتب عمله، بالتشاور مع لجنة نقابة الموظفين، لصياغة سياسة في مجال السلامة والصحة المهنيّتين ونظام مرتبط بها لإدارة السلامة والصحة المهنيّتين. وفي وقت كتابة هذا التقرير، كان هناك وثيقتان على وشك الاستكمال، توفر إحداها إطاراً لإدارة السلامة والصحة المهنيّتين وتتعلق الأخرى بسير أعمال لجنة السلامة والصحة المهنيّتين. فالأولى تحدد جوانب مختلفة من إدارة السلامة والصحة المهنيّتين مثل: دور ومسؤولية كل من المديرين والموظفين؛ وظائف منسق شؤون السلامة والصحة المهنيّتين وممثلي السلامة والصحة المهنيّتين؛ تدابير الإشراف والمراقبة؛ التدريب والإعلام؛ إعداد التقارير. وإلى جانب إعداد بيان المدير العام بشأن السلامة والصحة المهنيّتين، ستشكل هاتان الوثيقتان أساساً يقوم عليه عمل المكتب بشأن السلامة والصحة المهنيّتين في المقر وفي الميدان على حد سواء.

٥٠. وواصل المكتب استعداده لمواجهة احتمال تفشي جائحة الأنفلونزا عن طريق استحداث إطار عام لحالات الطوارئ، يبين التدابير التي ينبغي أن يتخذها في حالة انتشار جائحة. ويتم حالياً وضع خطط أكثر تفصيلاً على مستوى الإدارة لتحديد ترتيبات معينة ستنفذ في حالة حدوث هذا الاحتمال. ويتم إعداد كتيب معلومات للموظفين حول الجائحة.

٥١. وينوي المكتب وضع خطة عامة للاستمرار في الأنشطة التشغيلية في المقر وفي مكاتب الميدان على أساس العمل الذي تم إنجازه بشأن التخطيط للجائحة. ولتحقيق هذا الغرض، بدأت مشاورات مع وحدة استمرار الأعمال، التابعة لليونيسيف من أجل تعاون ممكن في هذا الصدد.

(ج) التوازن بين العمل والحياة

الهدف:

توافق اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٧ على ظروف الخدمة في منظمة العمل الدولية، التي ترتبط بترتيبات أوقات العمل والقضايا ذات الصلة والتي تستوفي معيار حسن الممارسات.

٥٢. واصل فريق العمل المشترك، الذي أنشأته لجنة التفاوض المشتركة حول التوازن بين العمل والحياة، عمله خلال عام ٢٠٠٧. وتتمثل اختصاصات الفريق في النظر في موضوعات مثل تنظيم الترتيبات بشأن أوقات العمل والعمل بعض الوقت وتقاسم الوظائف وترتيبات العمل عن بعد وخيار أخذ إجازة أمومة أو تبني على أساس العمل بعض الوقت. ويتم إعداد الصيغة النهائية لاستبيان استقصائي يهدف إلى النقاط آراء الموظفين حول هذه القضايا. وسوف تسترشد لجنة التفاوض المشتركة بنتائج الاستقصاء في إعداد جدول للقضايا التي تتطلب استنباط أو مراجعة سياسات ومبادئ توجيهية ملائمة. وستعرض هذه السياسات والمبادئ التوجيهية على اللجنة بشكل متواصل.

٥٣. وستستفيد هذه العملية من نتائج مشروع متعلق بتوحيد وتنسيق المبادرات بشأن حراك الموظفين ورفاهيتهم، يجري تنفيذه في إطار خطة العمل بشأن تنسيق ممارسات تسيير الأعمال وإصلاحها في منظومة الأمم المتحدة^٩. وسوف يساعد المشروع على تسهيل تحديد وتبادل وتوسيع حسن الممارسة والنهج الموقفة التي تؤدي إلى إدارة عادلة للموارد البشرية واستخدام فعال للموارد المتاحة (انظر الفقرة ٦٩).

٥٤. وافتتحت في الأول من تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٧ في المقر قاعة تسمى "غرفة الرضاة". وهي توفر مكاناً للامهات اللواتي يرغبن في إرضاع أطفالهن أو استخراج الحليب واختزانه خلال يوم العمل. وهذه

^٩ الوثيقة CEB/200/HLCM/16، "خطة العمل لتنسيق ممارسات تسيير الأعمال وإصلاحها في منظومة الأمم المتحدة"، أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٧.

الغرفة مزودة بكافة التجهيزات ومن المأمول أن تمكن الأمهات العاملات من استغلال أوقاتهن المخصصة للإرضاع بشكل أفضل في مكان آمن يسود فيه الهدوء وأسباب الراحة، دون التعرض للمقاطعة.

(د) منع النزاعات وتسويتها

الهدف:

سيحافظ المكتب على نظام عادل وكفؤ وفعال لمنع النزاعات وتسويتها.

٥٥. خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، سجل عدد التظلمات التي رفعت إلى الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون، والتي ترتبط بالسياسات والقواعد والإجراءات، انخفاضاً بنسبة حوالي ٣٠ في المائة. ولمساعدة سير عمل الهيئة، عين فيها رئيسان جديان في عام ٢٠٠٦، مما رفع عدد الرؤساء إلى خمسة. بالإضافة إلى ذلك، عين ثمانية أعضاء جدد في فريق خبراء الهيئة خلال عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧. فبلغ عدد الأعضاء الجاهزين للعمل ١٥ خبيراً. وتم اختيار الرئيسين الجديين والأعضاء الجدد على أساس نزاهتهم وكفاءتهم مع مراعاة معايير نوع الجنس والتنوع الجغرافي واللغوي.

٥٦. وأقر الاستعراض الداخلي للهيئة، الذي أجري في أواخر عام ٢٠٠٦، بالعمل السليم الذي قامت به الهيئة منذ إنشائها وقدمت عدداً من التوصيات ذات الصلة إلى كل من لجنة التفاوض المشتركة وإدارة الموارد البشرية ولجنة نقابة الموظفين وإلى الهيئة ذاتها. وتمت مناقشة هذه التوصيات في المنتديات ذات الصلة واتخذت، حسب الاقتضاء، تدابير لزيادة تحسين الآليات الداخلية لتسوية المنازعات في المكتب.

٥٧. واستمرت إدارة الموارد البشرية في محاولة تسوية المنازعات من خلال الحوار غير الرسمي حيثما أمكن ذلك، سواء في المرحلة الأولية عندما يتم رفع تظلم لأول مرة إلى الإدارة بموجب المادة ١٣-٢-١ من نظام الموظفين، وكذلك في المرحلة الثانية، الأكثر رسمية، عندما يرفع التظلم إلى الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون بناء على المادة ١٣-٢-٢. وتم بهذه الطريقة تسوية ٣٠ في المائة تقريباً من كافة التظلمات بشكل مرض. وتتواصل الجهود في المكتب للحد من المنازعات، بما في ذلك من خلال إجراء حوار في الوقت المناسب بين إدارة الموارد البشرية ولجنة نقابة الموظفين، حسب الاقتضاء. وواصلت الإدارة في توعية المديرين إلى دورهم ومسئولياتهم بموجب نظام الموظفين خلال الاجتماعات المنتظمة للمديرين المباشرين وفي مناسبات أخرى.

(هـ) استعراض سياسة العقود

الهدف:

ستوافق اللجنة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ على سياسة منقحة للعقود تطبق المبادئ التوجيهية الجديدة للجنة الخدمة المدنية الدولية.

٥٨. أحاطت الجمعية العامة، حسيماً ورد في آذار/مارس عام ٢٠٠٧، علماً بإطار لجنة الخدمة المدنية الدولية للترتيبات التعاقدية ممهدة الطريق أمام المكتب للمضي قدماً في مراجعة سياساته فيما يتعلق بالعقود^{١٠} ويستعرض المكتب، كجزء من هذه العملية، الخطوات التي اتخذتها المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ المبادئ التوجيهية. ومن المتوقع أن تنظر لجنة التفاوض المشتركة، بحلول أوائل العام المقبل، في التوصيات المتعلقة بتنفيذ السياسة الجديدة في منظمة العمل الدولية.

٥٩. ونتيجة للمناقشات الجارية في إطار لجنة التفاوض المشتركة، انقطعت الممارسة التي تتمثل في إصدار اتفاقات الخدمات الخاصة في ظل مشاريع التعاون التقني في الميدان. ويتم استبدال اتفاقات الخدمات الخاصة عند نهايتها بأنواع أخرى من العقود، حسب الاقتضاء، مع مراعاة القيود المالية لكل مشروع من مشاريع التعاون التقني.

ثانياً - التدابير الداعمة

(أ) تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية

٦٠. استمرت إدارة الموارد البشرية في تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير عام ٢٠٠٦ عن استعراض بنيتها وإجراءاتها وعملياتها. وكجزء من هذه العملية، أعيد تنظيم الإدارة لتوزيع المسؤوليات الإدارية على مستوى الفرع بشكل أكثر عدلاً. والقصد من ذلك هو تسهيل تركيز أكبر على تنفيذ الأولويات الرئيسية للاستراتيجية (توفير الموارد، بما في ذلك برنامج توفير الموارد والتوظيف والتكليف، من جهة، وإدارة أداء الموظفين وتطويرهم، من جهة أخرى)؛ وعلى الجهود الرامية إلى تحسين مستمر لتوجه الخدمات في الإدارة.

٦١. وفي هذا السياق الأخير، استمر العمل على استنباط مؤشرات ومقاييس أداء مناسبة. فقد اعتمد صندوق التأمين الصحي للموظفين مثلاً معياراً للخدمة يتمثل في "لا تأخير في معالجة الملفات". ويتم رصد الأداء بشكل منتظم بناء على عدد المطالبات التي يتسلمها الصندوق مقابل عدد المطالبات التي تمت تسويتها خلال الأسبوع والسنة. كما تقارن كمية القضايا المسوّاة بالفترة ذاتها من السنة السابقة. وتجرى مراجعات داخلية وخارجية سنوية للحسابات لرصد دقة التسوية. ويقوم مكتب للمساعدة بتقديم المساعدة للأعضاء، كما يقوم مقام المرصد لدقة الخدمات وكفاءتها.

٦٢. وكجزء من جهود الإدارة الرامية إلى تحسين الاتصالات الداخلية، اتخذت عدداً من التدابير الرسمية وغير الرسمية، بما فيها تنظيم حلقات دراسية شهرية خاصة بالموظفين لجعلهم على إمام تام بكافة مجالات عمل الإدارة وعلى إدراك لأوجه الترابط بينها.

٦٣. ووفقاً لتوصية المراجع الخارجي للحسابات، بذلت جهود من أجل "زيادة" توافر "الموارد المهنية الماهرة" للإدارة من خلال استمرار تعيين موظفين ذوي تدريب مهني في مجال الموارد البشرية وتوفير الفرص للموظفين الموجودين لتحديث مهاراتهم في مجال الموارد البشرية وغير ذلك من المهارات. كما استمرت الجهود لاستغلال مواهب كافة موظفي الإدارة بشكل فعال وتكوين ثقافة التحسن المستمر.

(ب) تحسين الاتساق بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبرنامج العمل اللائق

٦٤. استمرت الإدارة في جهودها الرامية إلى تحسين اتساق سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها مع الهدف الرئيسي لإطار السياسة الاستراتيجية "جعل العمل اللائق هدفاً عالمياً". وكما أشار إليه التقرير السنوي لعام ٢٠٠٦، "يتطلب مثل هذا الاتساق من موظفي الموارد البشرية والمديرين المباشرين وكبار المديرين أن يعملوا معاً بشكل وثيق في سياق تقاسم المسؤولية"^{١١}. وتتجلى الأدوار المختلفة في إطار الكفاءة الإدارية، التي ستكون جزءاً لا يتجزأ من النظام الجديد لإدارة الأداء.

٦٥. وكجزء من هذه الجهود، استمرت إدارة الموارد البشرية في اتخاذ تدابير تكفل للإدارة فرصاً لفهم وتلبية حاجات الإدارات التقنية والإقليمية فيما يتعلق بالموارد البشرية بطريقة أفضل في تنفيذ برنامج العمل اللائق؛ وترويج مفهوم تقاسم المسؤولية في إدارة شؤون الموظفين بين إدارة الموارد البشرية والمديرين المباشرين. وتشمل هذه التدابير ما يلي:

(أ) تنظيم عمليات استعراض لوضع التوظيف (الموارد البشرية) مرة في السنة مع إدارات المقر ومرتين في السنة مع الأقاليم، وتزامن مع انعقاد دورات مجلس الإدارة. وتركز هذه الاستعراضات عادة على تخطيط شؤون الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وعلى إدارة الأداء، إلى جانب مساهمة الإدارات المختلفة في تحقيق أهداف وأغراض سياسة الموارد البشرية. وسوف تكتسي هذه الاستعراضات أهمية استراتيجية أكبر باعتماد برنامج توفير الموارد والتوظيف والتكليف مع إيلاء مزيد من العناية للاعتبارات المتعلقة بتخطيط الخلافة والحرث.

¹¹ الوثيقة GB.297/PFA/14.

(ب) مواصلة الاجتماعات الشهرية للمديرين المباشرين، وهي بمثابة نقطة تواصل غير رسمية لتبادل المعلومات عن التطورات ذات الاهتمام المشترك لكافة المديرين المباشرين. واستمر أعضاء فريق كبار المديرين ومنهم المدير العام، في المشاركة في هذه الاجتماعات.

(ج) عقد دورات خاصة للمديرين الجدد، تقدم موجزات إعلامية محددة عن مسؤولياتهم المتصلة بالموارد البشرية في إطار الإدارة القائمة على النتائج في منظمة العمل الدولية وخدمات الدعم التي يمكن أن توفرها إدارة الموارد البشرية لهؤلاء المديرين. ويتم استكشاف اقتراح منبثق عن الاستعراض المذكور في الفقرة ٦٤ أعلاه بتوفير "إرشاد من فرق النظراء" للمديرين، بغية اعتماده في عام ٢٠٠٨.

(د) عقد جلسات إعلامية خاصة حول استراتيجية الموارد البشرية للمديرين (والموظفين) في المقر والميدان وكذلك عبر تقديم عروض خلال اجتماعات المديرين الإقليميين ومن خلال حلوات واجتماعات إقليمية لنقابة الموظفين.

(هـ) اعتماد برامج تدريب خاصة نزولاً عند طلبات صادرة في جزء منها عن حلقة العمل التي نظمها فريق الإدارة العالمي للعمل اللائق في العام الماضي. وقد تم تحديد هذه البرامج في الفقرة ٤١ أعلاه.

(ج) وضع نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم

٦٦. تمكن المكتب، بواسطة نظام الرصد والإبلاغ، من إصدار تقارير عادية ومخصصة في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد لرصد تقدمه في تنفيذ الاستراتيجية وتنبيهه إلى أي تعديلات يجب إدخالها على الطرائق والأهداف المتعلقة بالتنفيذ. وتستخدم نتائج النظام أيضاً لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الجارية بشأن القضايا المتصلة بالموارد البشرية. ووفقاً لذلك، استخدم النظام مثلاً، لتكوين البيانات الأساسية لاستعراض الهيكل الميداني.

٦٧. ومن نتائج النظام الأخرى خلال العام، التقرير عن تقييم إطار التعلم التنظيمي الذي استخدم لقياس التقدم الذي أحرزته منظمة العمل الدولية نحو التحول إلى "منظمة تعليمية" (انظر الفقرة ٣٨ أعلاه)؛ والدراسة عن "حسن الممارسات" في أنظمة إدارة الأداء عبر النظام الموحد للأمم المتحدة (انظر الفقرة ٣٠ أعلاه) التي تستخدم لتوفير المعلومات لاعتماد نظام المنظمة الجديد لإدارة الأداء؛ والتقرير عن استعراض هيكل الدرجات الذي سوف يكون أحد المكونات المستخدمة بالاقتران مع نتيجة استعراض الهيكل الميداني لتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف فيما يتعلق بإعادة التوازن إلى هيكل الدرجات (انظر الفقرة ٢٥ أعلاه).

٦٨. وقدم مستشار خارجي اقتراحاً بإجراء "مراجعة للمهارات"، بناء على طلب اللجنة، ويتم النظر في التوصيات الواردة في الاقتراح في الوقت الذي يتم فيه تحرير هذا التقرير. إلا أنه رغم اعتبار ذلك أداة مفيدة للموارد البشرية، فقد لا يكون الوقت مناسباً للشروع في هذا التقييم في هذه المرحلة، نظراً إلى أن العمل لا يزال جارياً لاستعراض إطار الكفاءة التنظيمية للمكتب، الذي ستجري المراجعة مقارنة به. وفي غضون ذلك، استمر المكتب في استخدام أدوات على الإنترنت ومواقع لتحديد حاجات التطوير، وعلى وجه الخصوص في مجالات تكنولوجيا المعلومات و النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد واللغة.

ثالثاً - التطورات الطارئة على البيئة الخارجية وما يترتب عليها من انعكاسات على إدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية

٦٩. لم يتم التوصل حتى الآن إلى توافق في الآراء في الجمعية العامة للأمم المتحدة في إطار بحثها لمجموع توصيات الفريق رفيع المستوى^{١٢}. إلا أنه وبصرف النظر عن حصيلة الاستعراض الجاري للتوصيات في الهيئة المذكورة، يقر المكتب بالحاجة إلى قدر أكبر من الاتساق والتنسيق، بما في ذلك في ممارساته المتعلقة بالموارد البشرية، عبر النظام الموحد كوسيلة لزيادة كفاءة وفعالية الأمم المتحدة في تنفيذ ولايتها على المستوى القطري. وهو كذلك وسيلة لتقليل تكاليف المعاملات على الهيئات المكونة بالتعاون مع مختلف

الوكالات ذات المتطلبات المختلفة. وعلى ضوء هذا الأمر، وكما ورد في الفقرة ٨ أعلاه، شارك المكتب في عملية المتابعة ضمن مجلس الرؤساء التنفيذيين وشتى دعوماته لتشجيع وتسهيل الاتساق وتنسيق ممارسات تسيير الأعمال. وفي مجال الموارد البشرية مثلاً، شارك في تحديد مبادرات ذات أولوية يمكن اتخاذ إجراءات فورية بشأنها. ومنها ما يلي:^{١٣}

- (أ) "التنسيق التدريجي للنظامين الأساسي والإداري للموظفين عبر منظومة الأمم المتحدة مع إيلاء عناية خاصة للترتيبات التعاقدية"، الذي يقصد به تنسيق أكبر للنظامين عبر النظام الموحد للأمم المتحدة لجعل السياسات والإجراءات التي تحكم إدارة الموارد البشرية أكثر اتساقاً عبر منظومة الأمم المتحدة؛
- (ب) "تحديد إطار لتوحيد وتنسيق رفاهية الموظفين ومبادرات التوازن بين العمل والحياة"، يرمي إلى تعزيز الاستفادة المتبادلة وتشجيع الحراك بين الوكالات؛
- (ج) "شبكة الإدارة العليا" بهدف تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز القدرة الإدارية والقيادية؛ وتكوين ثقافة تنظيمية موحدة؛ وتسهيل تحويل المسؤوليات والسلطات والمساءلة؛ وتحسين الاتساق والتنسيق بين الوكالات؛ وتعزيز المزيد من الحراك والتعلم والالتزام بالروح المهنية لوظيفة الإدارة؛
- (د) "برنامج شبكة الإدارة العليا لتنمية القدرات القيادية" باعتباره مكوناً لشبكة الإدارة العليا المذكورة أعلاه، بهدف تكوين "روح فريق" متقاسمة على نطاق منظومة الأمم المتحدة مبنية حول الرغبة في التعاون عبر الوكالات والقدرة عليه.

٧٠. ويساند المكتب ضرورة التنسيق لزيادة كفاءة الأمم المتحدة وفعاليتها في أداء ولايتها. ومع ذلك، فإنه يتخذ الموقف الذي مفاده وجوب تحقيق التنسيق عن طريق اعتماد حل متوازن (وليس أدنى المعايير الموحدة)، ويجب أن يشف عن اتجاه اقتصادي سليم ويجب أن يحترم تنوع كل منظمة من المنظمات ويضع في الاعتبار القرارات التي سبق أن اتخذها مجلس الإدارة. ومن الواضح أن نتيجة مختلف المبادرات سوف تشكل فرصاً وتحديات في آن واحد بالنسبة للمكتب وستكون لها انعكاسات على إدارة الموارد البشرية عبر النظام الموحد، وإن كان من السابق لأوانه تقييم الطبيعة المحددة لأثرها.

٧١. وعلى ضوء ذلك، أجريت مشاورات مع بعض مديري الميدان من أجل تحسين فهم ما يواجهونه من تحديات وتزويدهم بالتوجيه والدعم. وبالإضافة إلى ذلك، تم تنظيم دورات إعلامية مع الموظفين ولجنة نقابة الموظفين لإطلاعهم على التطورات الجارية في هذا السياق والاستجابة لاهتماماتهم الفردية حول وقع هذه التطورات.

٧٢. كما تعلق منظمة العمل الدولية اهتماماً كبيراً على دعوة الفريق الرفيع المستوى إلى إصلاح اللجنة الدولية للخدمة المدنية بناء على "تقييم خارجي موثوق به ومستقل" يهدف إلى جعل اللجنة أكثر استجابة للأولويات التشغيلية لنظام الأمم المتحدة الموحد^{١٤}. وكما هو جدير بالتنكير، يستمد العديد من القرارات التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية على صعيد المنظومة من عمل اللجنة. ومن ثم، يجب أن تلعب هذه الهيئة دوراً حاسماً في بناء منظومة أمم متحدة أكثر اتساقاً وجاذبية، تكون قادرة على "توحيد الأداء".

جنيف، ١٢ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧.

وثيقة مقدمة للاطلاع.

¹³ الوثيقة CEB/2007/HLCM/16، مرجع سابق، الفقرات ٢١-٢٦.

¹⁴ "توحيد الأداء". تقرير الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة في مجالات التنمية والمساعدة الإنسانية والبيئة، الوثيقة A/61/583، ص ٧١.