



## الجمعية العمومية - الدورة السابعة والثلاثون

### اللجنة التنفيذية

البند رقم ٢٠ من جدول الأعمال: إدارة الموارد البشرية

#### إدارة الموارد البشرية

(ورقة مقدمة من مجلس الايكاو)

#### الموجز التنفيذي

تعرض ورقة العمل هذه المبادرات الجارية لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتعزيز أخلاقيات العمل، والكفاءة والشفافية في المنظمة ككل.

الإجراء: ندعى الجمعية العمومية إلى القيام بما يلي:

- (أ) إقرار التدابير التي تتخذها الأمانة العامة والتوجيه المقدم من المجلس لمواصلة إدخال تحسينات على إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- (ب) تأكيد أهمية استقطاب قوى عاملة تتسم بالكفاءة والتنوع والاحتفاظ وتحفيزها، وتكون قادرة على تحقيق نتائج على أرفع المستويات بواسطة التقييم الجاري والاعتراف بمساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- (ج) الطلب من الأمانة العامة مواصلة بذل جهودها نحو تحديث سياساتها وإجراءاتها ونظمها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تدعم إيجاد ثقافة تقوم على تحقيق النتائج بواسطة قياس الأداء الفعال وتنمية قدرات الموظفين.

الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة باستراتيجيات دعم التنفيذ ١ و ٤ و ٧.
الأثار المالية:	غير منطبقة
المراجع:	Doc 7350, The ICAO Service Code

## ١- المقدمة

١-١ وافق المجلس في عام ٢٠٠٥ على وضع إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يستند إلى توصيات اللجنة الدولية للخدمة المدنية. وفي عام ٢٠٠٧، أنشأ المجلس أيضا لجنة دائمة معنية بالموارد البشرية بغرض إسداء، بالتعاون الوثيق مع الأمين العام، المشورة إلى المجلس بخصوص جميع جوانب سياسات الموارد البشرية .

٢-١ وأدخلت الإيكاو مجموعة من الإصلاحات على إدارة مواردها البشرية لمواكبة أفضل الممارسات المحددة داخل منظومة الأمم المتحدة برمتها. وترمي هذه الإصلاحات إلى مساعدة المنظمة على مواجهة التحديات التي تواجهها فيما يخص استقطاب قوى عاملة تتسم بالكفاءة والنشاط والتنوع والاحتفاظ بها وتحفيزها، وكذلك تعزيز النزاهة، والمساواة، والسلامة، والكفاءة، والفعالية، والشفافية وأخلاقيات العمل داخل المنظمة ككل.

## ٢- مدونة الخدمة في الإيكاو

١-٢ نظرا لأن مدونة الخدمة في الإيكاو تحدد المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية للأمانة العامة، وشروط الخدمة والحقوق والواجبات والالتزامات الأساسية لأعضاء الأمانة العامة للإيكاو، أجرت الأمانة العامة استعراضا شاملا لمدونة الخدمة، وذلك بموجب إرشادات المجلس، مع التركيز في المقام الأول على السياسات المتعلقة بالتعيين والتوظيف والقضايا المتعلقة بأخلاقيات العمل.

٢-٢ ووافق المجلس، في عام ٢٠٠٨، على إدخال تنقيحات على المادة الرابعة بالتذييل (أ) من مدونة الخدمة فيما يتعلق باختيار الوظائف ذات الرتب مد-١ (D1) ومد-٢ (D2). وفيما يخص أخلاقيات العمل، أُدرج في جميع إعلانات الوظائف الشاغرة واجب التقيد بقيم معايير الأمم المتحدة لسلوك الخدمة المدنية الدولية التي اعتمدها الإيكاو والترويج لها. وقد نفذ الأمين العام، في فبراير ٢٠٠٨، سياسات جديدة بشأن الإفصاح عن المزايا الشخصية تلزم الموظفين، ممن تشمل وظائفهم مسائل المالية والمشتريات، وكذلك الموظفين من ذوي الرتب مد-١ (D1) وما فوقها، بتقديم بيانات سنوية عن إقرارات الذمة المالية والإعلان عن المصلحة. وفي عام ٢٠٠٩، وافق المجلس، من حيث المبدأ، على اعتماد ترتيبات تعاقدية جديدة تقوم على إصلاح العقود التي اقترحتها اللجنة الدولية للخدمة المدنية وأقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة، والتي ترمي إلى تبسيط الترتيبات، وتعزيز مستوى النزاهة والمساواة فيما يخص معاملة الموظفين وتوطيد الروابط مع إدارة المسار المهني.

٣-٢ وقد أدى الاستعراض الشامل لمدونة الخدمة في الإيكاو إلى تطبيق عدد من الأحكام الجديدة المرتبطة بأخلاقيات العمل، بما في ذلك إعادة تأكيد المبادئ، واستخدام الممتلكات والأصول، والذمة المالية، والأنشطة الخارجية؛ وعملية منقحة للتعيين؛ وأحكام جديدة بشأن تقييم الأداء والكفاءة، وبشأن المسار المهني وتنمية قدرات الموظفين؛ وأنواع جديدة من ترتيبات التعيين والترتيبات التعاقدية المتصلة بها.

٤-٢ ويتوقع أن يصبح شهر يناير ٢٠١١ التاريخ الفعلي لتنفيذ الصيغة المنقحة لقانون الخدمة في الإيكاو، وكذلك الصيغة المنقحة للنظام الإداري للموظفين وتعليمات للموظفين. ويجري حاليا إعداد إطار عام يصف ويوضح مختلف أجزاء هذه المدونة ومهام المساءلة ذات الصلة. وستسعى الإيكاو إلى تعميم أخلاقيات العمل في جميع أنشطتها المتعلقة بالإدارة والاتصالات والمراقبة.

## ٣- التعيين - استقطاب المواهب للحصول على قوى عاملة تتسم بالكفاءة والتنوع

١-٣ ركزت الجهود المبذولة على تحديث سياسات وإجراءات التعيين، لا سيما ما يلي:

- أ) اعتماد شروط الكفاءة في إعلانات الوظائف الشاغرة وتقنيات المقابلات القائمة على الأداء يبرز بوضوح شروط كل وظيفة من الوظائف وتقييم المرشحين بشكل عادل وموضوعي؛
- ب) زيادة الشفافية بواسطة التعجيل بنشر قرارات التعيين على موقعي المجلس والأمانة العامة على الشبكة؛
- ج) تقليص الفترة الزمنية الكلية للتعيين بما يكفل تقديم الوظائف في الوقت المناسب وتنفيذ البرامج بفعالية.

٢-٣ إن تنوع القوى العاملة من حيث التمثيل الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين في وظائف الفئة التخصصية والفئات العليا يظل من الأهداف الأساسية لاستراتيجية التعيين وتحدياً رئيسياً بالنسبة للإيكاو. ومنذ انعقاد الدورة الأخيرة للجمعية العمومية، لم يتغير عدد الدول الأعضاء الممثلة في الأمانة العامة، غير أن النسبة المئوية للنساء على مستويات الرتب المتعلقة بالفئة التخصصية والفئات العليا ازدادت وبلغت أعلى مستوياتها في ديسمبر ٢٠٠٩ بنسبة ٣١,٥ في المائة. وبالمقارنة، فحتى ٣١ ديسمبر ٢٠٠٩ وصل إجمالي النسب المئوية للنساء في وظائف الفئة التخصصية والفئات العليا في المؤسسات التابعة للأمم المتحدة إلى ٤٠ في المائة. وترد في مرفق هذه الورقة إحصاءات بشأن الموظفين حسب الرتبة كنسبة مئوية من مجموع موظفي الفئة التخصصية في مؤسسات الأمم المتحدة.

٣-٣ وستواصل الأمانة العامة بذل جهودها لاستقطاب المواهب من أجل الحصول على قوى عاملة تتسم بالكفاءة والتنوع. وسيشمل ذلك إقامة اتصال وتعاون فعالين مع الدول الأعضاء لحث المرشحين المؤهلين من البلدان غير الممثلة والتي لم ترق إلى المستوى المطلوب وكذلك النساء على تقديم طلبات الترشيح للحصول على وظائف الإيكاو، وكذلك اكتشاف مجالات جديدة، مثل تطبيق البرامج التطويرية الموجهة إلى فئات محددة من السكان.

#### ٤- إدارة الأداء وتنمية قدرات الموظفين – الإحتفاظ بالمواهب وتحفيزها

١-٤ اعتمدت الأمانة العامة، في عام ٢٠٠٧، نظاماً جديداً لإدارة الأداء يسمى نظام تعزيز الأداء والكفاءة. ويتسم هذا النظام الجديد بالخصائص الرئيسية التالية:

أ) إقامة رابط بين المهام الرئيسية المسندة إلى الموظفين كل على حدة وخطط المنظمة في مجال الأعمال والتشغيل؛

ب) تحويل الاهتمام من النواتج إلى النتائج بغية تعزيز التنسيق مع نهج الإدارة القائم على تحقيق النتائج الذي اعتمده المنظمة؛

ج) تحديد وتقييم الكفاءات الرئيسية والإدارية من أجل تعزيز المهارات المهنية والسلوكية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة؛

د) إقامة رابط بين نتائج التقييم وتصميم وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بتنمية قدرات الموظفين والتعلم.

٢-٤ ويقوم نظام تعزيز الأداء والكفاءة بتوطيد المسؤوليات ومهام المساعلة التي يضطلع بها الرؤساء والموظفون، أي انطلاقاً من تحديد المهام التي تساهم في التحقيق الكلي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوزيعها والإبلاغ عنها، إلى تحديد الإجراءات العلاجية المرتبطة بالثغرات التي تشوب المهارات الفردية والمقترحات المتعلقة بها، وكذلك الاعتراف بالمساهمة العامة. وتشكل نتائج التقييم السنوي أيضاً أساساً لقرارات إدارة المسار المهني مثل تمديد العقود أو تجديدها. وتؤخذ أيضاً في الاعتبار في سياق اختيار الموظفين وترقيتهم.

٣-٤ ومع الإقرار بالحاجة إلى الاستثمار في موظفي المنظمة كي يواكبوا التطورات المستجدة في مجال عملهم ومراعاة نتائج نظام تعزيز الأداء والكفاءة، قُدمت برامج التدريب الرامية إلى تحسين مستوى المهارات والكفاءات الفنية والإدارية للموظفين في المنظمة ككل وللموظفين بجميع فئاتهم.

٤-٤ ويتوقع إدخال تحسينات على نظام تعزيز الأداء والكفاءة في عام ٢٠١١ لتوطيد الرابط بين خطط الأعمال والأداء الفردي، وذلك من أجل التمييز على نحو أفضل بين مختلف مستويات الأداء، وتحديد المجالات التطويرية، ومكافأة المساهمات وكذلك، عند الضرورة، المعاقبة على الأداء السيئ. وستواصل الأنشطة المتعلقة بتنمية قدرات الموظفين والتدريب تركيزها على المهارات الإدارية التي تدعم زيادة الكفاءة، بما في ذلك التقنيات الحديثة لإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، وكذلك على تعزيز المهارات الفنية ومعارف الموظفين في جميع أماكن العمل.

#### ٥- تحديث الإجراءات الإدارية بواسطة استخدام التكنولوجيا الجديدة

١-٥ بُذلت أيضا جهود لاستخدام تكنولوجيات جديدة بغرض تعزيز الشفافية، والكفاءة والفعالية. فعلى سبيل المثال، يُستخدم موقعا الأمانة العامة والمجلس على الشبكة للتسجيل بالإبلاغ عن السياسات والقرارات المتخذة في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وتشمل آلية نظام تعزيز الأداء والكفاءة أداة إبلاغ حديثة إلكترونية وشبكية من أجل دعم الاتصالات ورصد الامتثال؛ وتنفيذ نموذج خاص بالموارد البشرية/كشف الرواتب للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد من أجل زيادة الكفاءة، وتنفيذ نموذج التعيين الإلكتروني بهدف تحسين مستوى الاتصال بالمرشحين في الوقت المناسب بشأن حالة التعيين وتيسير تناول طلبات الترشيح.

٢-٥ وسيستمر النظر في تطبيق تكنولوجيات جديدة عند إعداد جميع النظم الجديدة للموارد البشرية مثل التسجيل في التدريب عبر الإنترنت وبرامج التعلم الإلكتروني الموجهة للمستفيدين من داخل المنظمة وخارجها.

#### ٦- الاستنتاج

١-٦ إن عملية تحديث مدونة الخدمة في الإيكاو، وتنقيح سياسات وإجراءات وطرائق التعيين، وتعزيز نظم إدارة الأداء، واكتساب مهارات ومعارف جديدة بواسطة إتاحة فرص التدريب، وكذلك زيادة استخدام تكنولوجيا جديدة تساهم في تعزيز النزاهة، والمساواة، والشفافية، والكفاءة والفعالية داخل المنظمة.

٢-٦ وخلص القول إن إدارة الموارد البشرية للإيكاو أحرزت تقدما كبيرا. ولا بد من مواصلة إدخال الإصلاحات وعمليات التحديث على إدارة الموارد البشرية بما يضمن حفاظ الإيكاو على مركزها كدورٍ عمل مختار وتعزز قدرتها على استقطاب المواهب اللازمة والإحتفاظ بها وتحفيزها لتحقيق أهدافها.



## التذييل

### إحصاءات بشأن نوع الجنس في مؤسسات الأمم المتحدة

الموظفات حسب الدرجة كنسبة مئوية من مجموع موظفي الفئة التخصصية حتى ٣١ ديسمبر ٢٠٠٩ \*

المنظمة	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	UG**	المجموع
UN	63	55	41	36	30	27	24	25	39
UNDP	75	62	55	40	39	38	29	36	45
UNFPA	100	76	57	45	49	43	33	100	51
UNOPS	0	45	31	30	22	18	0	0	30
UNHCR	0	47	42	42	35	36	31	67	41
UNICEF	44	67	54	48	42	41	45	50	50
UNITAR	0	58	64	22	40	50	0	0	48
UNRWA	0	78	53	37	17	29	0	50	38
ITC	40	53	38	29	19	67	0	100	36
ICSC	100	100	25	33	100	0	0	0	38
ICJ	0	45	76	45	20	0	100	0	55
UNJSPF	0	0	37	42	47	0	50	0	37
UNU	0	33	36	7	0	0	0	0	14
ILO	0	63	61	41	31	48	30	42	44
ITCILO	0	70	38	37	38	0	0	0	41
FAO	12	61	43	25	22	12	26	13	32
WFP	100	55	39	40	38	31	25	60	41
UNESCO	59	67	54	44	38	23	28	18	49
WHO	64	53	52	43	31	21	24	27	38
PAHO	50	62	56	38	39	38	0	0	43
UNAIDS	0	100	57	56	37	40	30	33	47
ICAO***	0	65	42	28	15	6	60	0	31
UPU	60	50	21	17	25	25	0	0	24
ITU	50	33	51	29	16	8	10	0	32
WMO	0	45	45	34	20	29	20	0	30
IMO	0	71	63	35	31	11	50	0	42
WIPO	0	74	57	41	29	7	17	13	41
IFAD	33	59	72	40	26	36	36	33	45
UNIDO	58	37	39	24	14	26	14	0	28
IAEA	63	36	30	22	15	13	22	13	23
UNWTO	50	40	54	38	0	0	0	0	38
المجموع	54	57	45	38	32	29	27	27	40

\* أنظر الجدول 11 C of CEB/2010/HLCM/HR/24

\*\* UG = مناصب بدون رتب (وكيل الأمين العام والأمين العام المساعد).

\*\*\* باستثناء الموظفين في إجازة بدون مرتب أو إعاره/إنتداب أو ممولين عن طريق صناديق إئتمانية أو صناديق أخرى.