

## مجلس الإدارة

الدورة 343، جنيف، تشرين الثاني/نوفمبر 2021

PFA

قسم البرنامج والميزانية والإدارة

جزء شؤون الموظفين

التاريخ: ٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١  
الأصل: إنكليزي

البند الرابع عشر من جدول الأعمال

### استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥

التنوع والمساءلة والاحترام

#### غرض الوثيقة

تقدم هذه الوثيقة استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥، التي تراعي الإرشادات التي قدمها مجلس الإدارة في دورته ٣٤١ (آذار/مارس ٢٠٢١) بشأن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

وتهدف استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ إلى ضمان وجود قوة عاملة تتمتع بأعلى معايير الكفاءة والفعالية والنزاهة، مع إيلاء الاعتبار الواجب لخطّة العمل الرامية إلى تحسين التنوع في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية (الوثيقة GB.337/PFA/11)، بما في ذلك من حيث التنوع الجنساني والجغرافي، وكذلك معالجة نقص التمثيل والخبرة ذات الصلة بعمل المجموعات المكونة الثلاث والفرص المتاحة للشباب والمهنيين الشباب.

ومجلس الإدارة مدعو إلى أن يعلق على استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ هذه ويؤيدها (انظر مشروع القرار في الفقرة ٤٩).

الهدف الاستراتيجي المعني: لا يوجد.

النتيجة الرئيسية المعنية: النتيجة التمكينية جيم: خدمات الدعم الفعالة والاستخدام الفعال لموارد منظمة العمل الدولية.

الانعكاسات السياسية: لا يوجد.

الانعكاسات القانونية: لا يوجد.

الانعكاسات المالية: لا يوجد.

إجراء المتابعة المطلوب: لا يوجد.

الوحدة مصدر الوثيقة: إدارة تنمية الموارد البشرية.

الوثائق ذات الصلة: الوثيقة GB.341/PFA/16؛ الوثيقة GB.340/PFA/12؛ الوثيقة GB.337/PFA/11؛  
الوثيقة GB.328/PFA/1؛ الوثيقة GB.331/PFA/13؛ الوثيقة GB.328/PFA/1.

## المحتويات ◀

الصفحة	
٥	..... المقدمة
٥	..... الدروس الرئيسية المستفادة من استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢١-٢٠١٨
٦	..... الأولويات الرئيسية والنتائج المتوقعة للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥
٧	..... النتيجة ١: قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات المناسبة لمواجهة المستقبل
٧	..... ١-١ مجال التركيز: التخطيط لاحتياجات القوة العاملة في المستقبل
٨	..... ٢-١ مجال التركيز: جذب وتوظيف وإشراك موظفين متنوعين
٩	..... ٣-١ مجال التركيز: تطوير القدرة على التنفيذ
٩	..... النتيجة ٢: بيئة تمكينية يسودها الاحترام
١٠	..... ١-٢ مجال التركيز: تعزيز المساءلة عن الأداء
١٠	..... ٢-٢ مجال التركيز: سبل جديدة للعمل
١١	..... ٣-٢ مجال التركيز: مكان عمل يسوده الاحترام والسلوك الأخلاقي
	..... النتيجة ٣: الاستفادة من التكنولوجيا من أجل توفير خدمات فعالة للموارد البشرية من خلال الابتكار المستمر
١٢	..... ورقمنة وظيفة الموارد البشرية
١٢	..... ١-٣ مجال التركيز: تكنولوجيا/رقمنة الموارد البشرية
١٣	..... ٢-٣ مجال التركيز: تحليل الموارد البشرية
١٣	..... الشركات الداخلية والخارجية
١٣	..... الافتراضات الرئيسية والمخاطر المتبقية
١٤	..... مشروع القرار
	<b>الملحق</b>
١٥	..... مؤشرات رئيسية مختارة لاستراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٥-٢٠٢٢

## ◀ المقدمة

١. ناقش مجلس الإدارة في دورته ٣٤١ (آذار/ مارس ٢٠٢١)، تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١<sup>١</sup>. وطلب المجلس لاحقاً من المكتب أن يراعي الإرشادات التي قدمها في مواصلة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، وعند إعداد استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥، وذلك لضمان وجود قوة عاملة تتمتع بأعلى معايير الكفاءة والفعالية والنزاهة، مع إيلاء الاعتبار الواجب لخطة العمل الرامية إلى تحسين التنوع في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية،<sup>٢</sup> بما في ذلك من حيث التنوع الجنساني والجغرافي، وكذلك معالجة نقص التمثيل والخبرة ذات الصلة بعمل المجموعات المكونة الثلاث والفرص المتاحة للشباب والمهنيين الشباب.
٢. وتهدف استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ إلى الإسهام في تحقيق الخطة الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥، التي اعتمدها مجلس الإدارة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٠، والنداء العالمي من أجل اتخاذ إجراءات رامية إلى تحقيق انتعاش متمحور حول الإنسان للخروج من أزمة كوفيد-١٩، يكون شاملاً ومستداماً وقادراً على الصمود، وهو نداء اعتمده مؤتمر العمل الدولي في حزيران/ يونيو ٢٠٢١. وسيُسهَم تنفيذ هذه الاستراتيجية في تزويد المنظمة بالمهارات والكفاءات المناسبة لتقديم خدمات عالية الجودة إلى هيئاتها المكونة الثلاثية. وبالاستناد إلى تجربة جائحة كوفيد-١٩ والتأثير المرتبط بها في سبل عمل منظمة العمل الدولية، فإن تنفيذ الاستراتيجية سيساعد أيضاً على تمكين الموظفين من أداء عملهم على النحو الأمثل نظراً لوضع ترتيبات عمل جديدة.

## ◀ الدروس الرئيسية المستفادة من استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١

٣. أحرز المكتب تقدماً وسجل إنجازات فيما يتعلق بالتغييرات المتوخاة في استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١. وانسجمت القوة العاملة بوجه عام مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية. وعُزز تخطيط القوة العاملة، مع مراعاة تنفيذ سن التقاعد الإلزامية الجديدة. وطُور المكتب سلاسة تنظيمية كبيرة، لا سيما في سياق التغييرات الناجمة عن جائحة كوفيد-١٩. كما أعاد على نحو متزايد توجيه خدماته المتعلقة بالموارد البشرية كي تكون مدفوعة بتنفيذ البرامج وليس بالعمليات. واستُفيد من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات للحد من الأجل الزمنية وتكلفتها. وخضعت المساءلة عن النتائج على المستوى الفردي للرصد على النحو الواجب من خلال إطار إدارة الأداء، وحقق معدل الامتثال مرامي الاستراتيجية كاملة. وعُززت مشاركة القوة العاملة من خلال قدر أكبر من الفعالية في القيادة وإدارة المواهب وتوفير بيئة عمل مؤاتية. واتخذت مبادرات محددة بشأن واجب الرعاية ورفاهية الموظفين وتواصل تعزيزها في سياق كوفيد-١٩.
٤. وكان من شأن الاضطراب الذي أحدثه كوفيد-١٩ في أنشطة المكتب، أن أتاح فرصة لاستعراض سبل العمل القائمة وأدوات إدارة الموارد البشرية.
٥. وأبدى موظفو منظمة العمل الدولية قدراً كبيراً من الصمود والمرونة في مواجهة التحديات التي طرحتها جائحة كوفيد-١٩. وكان من شأن عرض قيمة موظفي منظمة العمل الدولية - أي العناصر المختلفة التي تحفز المرشحين الخارجيين على التقدم لوظائف منظمة العمل الدولية - أن مكّن المكتب من أن يظل صاحب عمل جذاباً، كما يتبين من طلبات العمل المتلقاة منذ تطبيق نظام إدارة المواهب الجديد، البالغ عددها ٢٢٠.٠٠٠ طلب. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لإدخال تحسينات كبيرة فيما يتعلق بالتنوع في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية، وسيواصل بذل الجهود تمثيلاً مع خطة العمل الرامية إلى تحسين التنوع في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية ومع الإرشادات الإضافية المقدمة من مجلس الإدارة.

١ الوثيقة GB.341/PFA/16.

٢ الوثيقة GB.337/PFA/11.

٦. وسيرد تفصيل النتائج المحددة التي حققها المكتب من خلال تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١. في تقرير تنفيذ البرنامج للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١. وقد روعيت طائفة من الدروس الرئيسية المستفادة طوال فترة التنفيذ لوضع استراتيجية جديدة، وهي كالتالي:

### الدروس المستفادة

- **تخطيط القوة العاملة -** أدى انخفاض معدل دوران القوة العاملة في الميزانية العادية في الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ إلى تقييد الحيز المتاح أمام إدخال تغييرات جوهرية على المدى القصير. وعلى سبيل المثال، لم تُسجل سوى ٧٧ حالة تقاعد في الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، وهو الأمر الذي حدّ من مجموع الإجراءات التي كان من الممكن اتخاذها لمعالجة التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وسيعزز المكتب مبادراته لتحسين تخطيط القوة العاملة. وسيطلب ذلك تنفيذ الرصد والتقييم على مدى فترة زمنية أطول.
- **الشباب -** يشكل التجديد الشامل للقوة العاملة مكوناً أساسياً من مكونات نجاح أي استراتيجية مستقبلية للموارد البشرية. ومن شأن تعزيز الجهود المبذولة لتوفير فرص التوظيف وتطوير المسار المهني بالنسبة إلى الموظفين الأصغر سناً أن يوجد قوة عاملة متعددة الأجيال تتمتع بمجموعة أكثر تنوعاً من الخبرات والقيم والتصورات.
- **"منظمة عمل دولية واحدة" -** تتطلب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتباع نهج أكثر شمولاً وتكاملاً يعترف بخبرة وإمكانات جميع الموظفين ويستند إليها. ويمثل الزملاء العاملون في مشاريع التعاون الإنمائي حالياً ٥٠ في المائة من إجمالي القوة العاملة في منظمة العمل الدولية، ويجب القيام بالمزيد من أجل ضمان أن يكون عرض قيمتهم متسقاً بأوثق قدر ممكن مع الموظفين الدائمين في المكتب، بما في ذلك شروط استخدامهم.
- **سبل جديدة للعمل -** لا بد من موازنة الأدوار والمسؤوليات على جميع المستويات مع التغييرات الحاصلة في بيئة عمل الأمم المتحدة. وهناك حاجة أيضاً إلى إحداث تغييرات تنظيمية لدعم سبل العمل الأكثر مرونة التي كانت مطلوبة خلال جائحة كوفيد-١٩ والتي يُرجح أن تُسرّع وتيرة التغيير نحو سبل جديدة للعمل في فترة ما بعد الجائحة.
- **الحوار -** يعتبر نظام الحوار الاجتماعي الداخلي الفعال أمراً محورياً لتمكين المكتب من تذليل الصعوبات وتجاوز الأحداث غير المتوقعة (من قبيل الجائحة) وضمان أن تظل أولويات إدارة الموارد البشرية متسقة مع الاحتياجات البالغة الأهمية وتوقعات الموظفين.
- **التعقيبات -** لا بد من أن تسترشد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأولويات الهيئات المكونة، فضلاً عن الاحتياجات التشغيلية والتعقيبات المستقاة من الدراسات الاستقصائية بشأن مشاركة الموظفين والحوار.
- **الاحترام -** يمثل الاحترام والكرامة في مكان العمل محور شواغل الموظفين. وإلى جانب ضمان وجود إطار فعال للمساءلة، يتعين أن يواصل المكتب الاستثمار في بناء ثقافة الاحترام في مكان العمل ورعايتها.
- **خبرة الموظفين -** تعتبر خبرة موظفي منظمة العمل الدولية أحد أهم العوامل المحفزة للأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين، فضلاً عن الحراك الوظيفي والجغرافي. وينبغي أن يواصل المكتب تسخير ما يلزم من استثمارات لدعم خدمات وعمليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية طوال دورة حياة موظفي منظمة العمل الدولية، مع الاستفادة من إمكانات تكنولوجيا المعلومات وزيادة تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية.

### ◀ الأولويات الرئيسية والنتائج المتوقعة للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥

٧. أجرى المكتب مشاورات مع مجموعة متنوعة من الهيئات المكونة والمديرين المباشرين وممثلي الموظفين لتقييم الأولويات الاستراتيجية لفترة السنوات الأربع القادمة من أجل وضع أدوات أفضل للموارد البشرية بعد جائحة كوفيد-١٩ وتقديم خدمات مفيدة وعالية القيمة للهيئات المكونة الثلاثية. وجرى تقييم الإسهامات المتلقاة في هذه المشاورات في سياق الخطة الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ (الرؤية الاستراتيجية: منظمة العمل الدولية ٢٠٢٥) والبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٣، فضلاً عن الاستراتيجيات الأخرى القائمة على النتائج التي يعدها المكتب بشكل متزامن. كما روعيت توصيات مراجعي الحسابات الخارجيين. وحُدّدت النتائج التالية باعتبارها النتائج الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥:

١. قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات المناسبة لمواجهة المستقبل: تعزيز مشاركة الموظفين وإدماجهم - استقطاب موظفين ومسؤولين قياديين متنوعين ومؤهلين وتطويرهم وحشدتهم واستبقاؤهم.
٢. بيئة تمكينية يسودها الاحترام: تعزيز القيادة والسلوك الأخلاقي والمساءلة من أجل بيئة يسودها الاحترام.
٣. وظيفة مؤاتية للموارد البشرية: الاستفادة من التكنولوجيا من أجل توفير خدمات فعالة للموارد البشرية من خلال الابتكار المستمر ورقمنة وظيفة الموارد البشرية.

## النتيجة ١: قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات المناسبة لمواجهة المستقبل

٨. بالنظر إلى أن منظمة العمل الدولية شرعت في مواجهة التحدي المتمثل في تفعيل إعلان مئوية منظمة العمل الدولية من أجل مستقبل العمل في سياق انتعاش متمحور حول الإنسان من جائحة كوفيد-١٩، فمن الواضح أن تحقيق النجاح يعتمد على الاستثمار في تعيين واستبقاء موظفين مؤهلين ومتنوعين لتقديم دعم عالي النوعية للدول الأعضاء والهيئات المكونة. وتتطلب سرعة وحجم وتعقيد التغيير على نحو لم يسبق له مثيل في عالم العمل، وجود منظمة عمل دولية تضم قوة عاملة نشطة ومتنوعة ومتفانية، تدعمها عمليات حراك وتوظيف فعالة. ويؤدي التركيز على التعلم المتواصل ودعم عمليات الانتقال الوظيفي والبرنامج التحولي للمساواة بين الجنسين وزيادة التنوع، إلى جعل بناء القدرات يحتل موقع الصدارة. ويتطلب المستوى المتزايد للرقمنة وما يرتبط بذلك من إمكانيات لوضع ترتيبات عمل أكثر مرونة، اتباع نهج ابتكارية إزاء تحديد مهام الوظائف وتصميم التنظيم. ويسعى المكتب إلى ضمان استخدام الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، إلا أن هذا الأمر أصبح يشكل معادلة متزايدة التعقيد. وهناك حاجة إلى إعادة التفكير في استراتيجيات إدارة المواهب من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة وإلى الابتكار في عمليات منظمة العمل الدولية وتجديد مجموعة المهارات في فرق منظمة العمل الدولية.

### ١-١ مجال التركيز: التخطيط لاحتياجات القوة العاملة في المستقبل

٩. إن وتيرة التغيير المتزايدة باستمرار تعني أن المهارات والكفاءات الموجودة داخل المنظمة اليوم ليست بالضرورة هي المهارات والكفاءات التي ستكون مطلوبة غداً. وعلى غرار ذلك، ونتيجة للثغرة القائمة في حالات التقاعد الناجمة عن تحديد سن التقاعد الإلزامي عند ٦٥ عاماً<sup>٣</sup> المقرر سريانه حتى عام ٢٠٢٢، يبرز تزايد احتمال فقدان المهارات والكفاءات والخبرات الأساسية.
١٠. ولمعالجة هذا الأمر، سيضع المكتب أدوات لتحديد الاحتياجات من المهارات الحالية والمستقبلية على نحو أكثر استباقية ويعتمد أدوات أمتن لتخطيط القوة العاملة. وستدرج هذه الأدوات في دورة التخطيط الاستراتيجي، للتنبؤ بالاحتياجات وتحديد الحلول اللازمة لسد الفجوات قبل بروزها. ومن شأن ذلك أن يدعم عمليتي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وملئها في الوقت المناسب لتعزيز الاستمرارية والتقليل إلى أدنى حد من احتمال ترك الأدوار الرئيسية شاغرة لفترات طويلة.
١١. وسيعتمد المكتب آليات دعم لتصميم مهام الوظائف والتنظيم من أجل تحديد عوامل من قبيل كيفية تجميع هذه المهارات لبلورة دور متسق وعدد المناصب المطلوبة للنهوض بدور وظيفي معين وفي إطار أية مواقع وهيكلية إبلاغ. وسيشجع على إعادة التوصيف الاستراتيجي وإعادة توزيع المناصب على أساس مؤقت أو طويل الأمد، مما سيوفر عنصراً مهماً لتحقيق سرعة التحرك ضمن نمو للميزانية معادل للصفر.
١٢. ويعتبر الوصف الوظيفي المعد إعداداً جيداً خطوة أولى في عملية التوظيف الفعالة، وأساس التنفيذ المركز في المستقبل. وتوفر التوصيفات الوظيفية العامة لمنظمة العمل الدولية الدعم الهيكلي الأساسي للتوظيف والأداء وتطوير المسار المهني، وبالتالي يجب أن تكون مناسبة للغرض.
١٣. وعقب عملية استعراض مجموعات الوظائف والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بالموظفين المحليين في الميدان (المستكملة في عام ٢٠١٩)، يجري الآن تنفيذ أنشطة لاستعراض وظائف فئة الخدمات العامة في المقر وعلى مستوى الفئة المهنية في جميع أنحاء العالم، لضمان مراعاتها المهام والمهارات المطلوبة لكي تفي منظمة العمل الدولية بولايتها. وتشمل هذه العملية الشاملة أيضاً استعراضاً مسبقاً للمتطلبات الدنيا من حيث التعليم والخبرة واللغات بهدف تنسيق المستويات عبر مجموعات ودرجات الوظائف وفي الوقت نفسه ضمان الاتساق مع كيانات

<sup>٣</sup> في عام ٢٠١٨، حُددت سن التقاعد الإلزامية عند ٦٥ عاماً وأُتيح للموظفين الذين كان من المقرر أن يتقاعدوا في سن ٦٠ أو ٦٢ عاماً فرصة مواصلة العمل إلى أن يبلغوا هذه السن (انظر الوثيقة GB.319/PFA/11). واتخذ العديد منهم هذا الخيار، مما أدى إلى انخفاض عدد المتقاعدين في الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢.

الأمم المتحدة الأخرى وتعزيز التعددية اللغوية داخل منظمة العمل الدولية. ومن شأن إطار العمل المحدث لمجموعات الوظائف والتوصيفات الوظيفية العامة والمتطلبات الدنيا، أن يوفر مزيداً من الوضوح بالنسبة إلى الموظفين بشأن توقعات الأدوار الوظيفية الحالية والمستقبلية، مما يساعد على تعزيز أعلى المستويات من حماس الموظفين وإنتاجيتهم وضمان اعتماد أفضل الممارسات الإدارية وتسهيل إتاحة فرص أكبر للمسار المهني للموظفين. كما أنه سيسهل إعداد الإعلانات عن الوظائف الشاغرة والاستجابة للمبادرة ٣ من خطة العمل من أجل تحسين تنوع القوة العاملة في منظمة العمل الدولية ٤ من خلال ضمان ألا تشكل هذه المتطلبات حواجز غير ضرورية أمام تنوع القوة العاملة.

## الخصيلتان الرئيسيتان

- وضع وتنفيذ توصيفات وظيفية منقحة ومناسبة للغرض لموظفي الفئة المهنية في جميع أنحاء العالم وموظفي الخدمات العامة في المقر إلى جانب المتطلبات الدنيا المنقحة للوظائف الشاغرة.
- وضع واعتماد منهجية وعمليات وأدوات متينة لتخطيط القوة العاملة.

## ٢-١ مجال التركيز: جذب وتوظيف وإشراك موظفين متنوعين

١٤. بوصف منظمة العمل الدولية منظمة تركز جهودها للنهوض بحقوق الإنسان الأساسية والعدالة الاجتماعية، فهي تضطلع بدور رائد في تعزيز المساواة بين الجنسين والإدماج واحترام التنوع في عالم العمل، وهي عازمة بشدة على "ترجمة الأقوال إلى أفعال" في المكتب. ومن شأن توظيف قوة عاملة أكثر تنوعاً أن يجلب طائفة أوسع من المهارات ورصيماً غنياً من الخبرات والتصورات، تتوافق مع إمكانية تقديم خدمات تلي على نحو أكثر فعالية احتياجات الهيئات المكونة. وتتعلق زيادة التنوع بجذب وتعيين موظفين متنوعين، إلا أن الاستفادة من هذه الإمكانيات تتطلب تعزيز ثقافة تنظيمية للإدماج والانتماء يمكن أن ينعم في إطارها الموظفون المتنوعون بالازدهار. وسيواصل المكتب بذل جهوده للاستجابة لغايات التنوع المحددة في خطة عمل منظمة العمل الدولية من أجل المساواة بين الجنسين واستراتيجية منظمة العمل الدولية بشأن إدماج ذوي الإعاقة.

١٥. وستجعل حملات التوعية والتواصل الاستراتيجية منظمة العمل الدولية في موقع صاحب عمل مميز لأفضل المرشحين في جميع أنحاء العالم من خلال تسليط الضوء على السياسات العامة وأساليب العمل والعناصر الثقافية التي تستميل جمهوراً متنوعاً، بما في ذلك النساء والشباب والأشخاص المعوقين ومقدمو الطلبات من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً ومقدمو الطلبات من ذوي الخبرة المناسبة لمجموعات الهيئات المكونة الثلاث. وستستند النهج والأدوات المنقحة لممثلي الموارد البشرية ومديري التوظيف وأعضاء لجان التوظيف إلى التدريب للتخفيف من خطر التحيز اللاواعي خلال الفحص والتقييم والمقابلات وكتابة التقارير. وستتاح فرص تطوير المسار المهني محددة الأهداف للمجموعات الأقل تمثيلاً، بما في ذلك مجمعات المواهب والبرامج المحددة، حيثما أمكن ذلك.

١٦. ويشكل الانفتاح على التنوع قيمة أساسية في إطار كفاءات وقيم منظمة العمل الدولية، وهو مطلوب من جميع المديرين والموظفين. ويتطلب تشجيع السلوكيات الشاملة وممارستها نية مقصودة والتزاماً على مستوى الأفراد والفرق على السواء. وستواصل إدارة تنمية الموارد البشرية، بالتعاون مع إدارة الاتصالات والمعلومات العامة وفرع قضايا الجنسين والمساواة والتنوع والإدماج، استثارة الوعي وتوفير الأدوات والإرشادات العملية بشأن كيفية الاحتفاء بالتنوع ودعم الإدماج والانتماء على جميع مستويات المنظمة. وسيشمل ذلك أيضاً اعتماد برنامج "التوجيه العكسي" لتشجيع تبادل المعارف بين الأجيال. وسيساعد تعزيز عمليات الإلتحاق بالخدمة أيضاً على ترسيخ السلوكيات الشاملة، إلى جانب تلك المشار إليها في النتيجة المتعلقة بإيجاد بيئة تمكينية يسودها الاحترام.

١٧. وعهدت منظمة العمل الدولية على نفسها ممارسة توظيف شفاف وعادل، وهي ملتزمة بلوائح الموظفين والاتفاقات الجماعية التي تنظم عمليات التوظيف. وقد أدخلت تحسينات فيما يتعلق بتسريع تعيين موظفي التعاون الإنمائي وأضحت أداة منظمة العمل الدولية للتوظيف إلى إضفاء المزيد من الشفافية على إجراءات تعيين الموظفين المحليين في الميدان، غير أن ملء الوظائف المهنية من الميزانية العادية لا يزال يشكل مجالاً من المجالات المثيرة للقلق. وسيجري دعم التخطيط المعزز للقوة العاملة المشار إليه أعلاه من خلال استعراض عمليات التوظيف والانتقاء بهدف تبسيط الإجراءات وتيسيرها، عن طريق تحديد الفرص لتجميع الوظائف الشاغرة واستخدام قوائم المرشحين واعتماد المزيد من المرونة لملء الوظائف الشاغرة الناتجة عن التأثير التتابعي للحراك

٤ الوثيقة GB.337/PFA/11.

المهني الداخلي. وسيتيح هذا الاستعراض أيضاً الفرصة، حسب مقتضى الحال، لمواءمة عمليات توظيف الموظفين من الميزانية العادية والتعاون الإنمائي بهدف زيادة الكفاءة والفعالية على السواء.

### الحصيلة الرئيسية

- تنفيذ استراتيجيات لتوفير التوعية والتدريب وتطوير المسار الوظيفي لمجموعات مستهدفة مختارة (من قبيل النساء والجنسيات الممثلة تمثيلاً ناقصاً والأشخاص المعوقين) لتحسين التنوع داخل منظمة العمل الدولية وبلوغ الغايات المحددة في خطة عمل منظمة العمل الدولية من أجل المساواة بين الجنسين واستراتيجية منظمة العمل الدولية بشأن إدماج ذوي الإعاقة.

### ٣-١ مجال التركيز: تطوير القدرة على التنفيذ

١٨. توظف منظمة العمل الدولية موظفين على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية والنزاهة وتسجل انخفاضاً في معدل الدوران وتشجع التقدم والحراك المهني الداخليين. وفي السنة العادية، يملأ الموظفون الموجودون ٥٠ في المائة تقريباً من شواغر الميزانية العادية لمناصب الفئة المهنية والفئات العليا. ومع ذلك، فإن عالم العمل يتسم بالحيوية ولكي يستمر هذا الاتجاه، لا بد للمكتب من أن يتبنى ثقافة التعلم المتواصل التي تمكن الموظفين من اكتساب المهارات وتجديدها والارتقاء بها من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، بما في ذلك الحراك الوظيفي والجغرافي.

١٩. وكجزء من هذا التحول، يعمل المكتب على توسيع إطاره الحالي لتطوير الموظفين عن طريق وضع سياسة تعليمية جامعة وخطة عمل رباعية السنوات للتعلم تحددان أولويات تطوير الموظفين المشار إليها في النتائج الثلاث لاستراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥.

٢٠. ومن شأن الاحتياجات الناشئة من المهارات ونتائج تحليلات فجوة المهارات والكفاءات، أن ترشد أولويات استخدام صناديق تطوير الموظفين. وستصمم وتنفذ أطر جديدة لتنمية المهارات، بالتعاون مع الإدارات المعنية. كما سينصب التركيز على بناء قدرات الموظفين على جميع المستويات في مجال المهارات الرقمية، وذلك لدعم وسائل العمل الجديدة وضمان استخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات المختلفة المنفذة في جميع أقسام المكتب استخداماً فعالاً.

٢١. وستعتمد أدوات التعلم لمساعدة الموظفين على متابعة التنمية الذاتية، كما سيعزز دعم التوجيه المهني. وسيتواصل تشجيع المديرين على استخدام أداة GROWTH لإجراء أحاديث تطوير إرشادية مع الموظفين.

٢٢. ولا يزال الحراك الوظيفي والجغرافي وبين الوكالات من أجل التطوير المهني، يشكل مجالاً من المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التحسينات. وسيستمر التشديد على هذا الأمر، كما ستقترح استراتيجيات وآليات إضافية لتسهيل الحراك الوظيفي داخل منظمة العمل الدولية - لا سيما من المقر إلى الميدان وبين منظمة العمل الدولية ومركز التدريب الدولي التابع لها (مركز تورينو) - وعبر مجموعة منظمات الأمم المتحدة على السواء.

### الحصيلتان الرئيسيتان

- وضع وتنفيذ سياسة التعلم وخطة عمل التعلم للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥.
- وضع آليات الحراك الوظيفي والجغرافي المنقحة موضع التنفيذ.

### النتيجة ٢: بيئة تمكينية يسودها الاحترام

٢٣. من شأن ضمان بيئة عمل أساسها الاحترام المتبادل وعدم التمييز والسلوك الأخلاقي أن يساعد على تمكين كل شخص يعمل لدى منظمة العمل الدولية ومعها، من التآلق بالتوافق مع تحقيق نتائج أكثر وأفضل لمن نحن في خدمتهم. ومن شأن بذل المزيد من الجهود لرعاية وتنمية الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في منظمة العمل الدولية في إطار ثقافة تستند إلى المساءلة المشتركة التي تعترف بالالتزام والتميز وتكافئهما أن يؤدي إلى أداء فعال وناجح على جميع مستويات المنظمة. وبالاستناد إلى الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-١٩، فإن ترتيبات العمل المرنة الحديثة والسياسات الصارمة لدعم مسؤوليات العمل والأسرة، إلى جانب السياسات الشاملة المتعلقة بالصحة والرفاه، ستدعم بشكل أكبر الجهود المبذولة لتوفير إطار شامل يجعل من منظمة العمل الدولية صاحب عمل مميز لمجتمع متنوع ومتعدد المواهب.



## ١-٢ مجال التركيز: تعزيز المساءلة عن الأداء

٢٤. يظطلع المديرون بدور رئيسي في تمكين الأفراد والفرق التي يترأسونها من تقديم أداء عالي الجودة، وتقع على عاتقهم مسؤولية ضمان تنفيذ أولويات المكتب في الوقت المناسب بطريقة تحترم الالتزامات التشغيلية والقواعد واللوائح واحتياجات موظفيهم. وتعني هذه المسؤوليات الكبيرة أنه يجب منح المديرين تفويضاً واضحاً وملائماً للسلطة ومسؤوليات رسمية للتمكين من اتخاذ القرارات وتحسين المساءلة وإدارة الأداء. وسيستعرض المكتب موضوع تفويض السلطة في جميع أقسامه وينقح السياسات، حسب مقتضى الحال، لضمان إعطاء المديرين ما يكفي من الصلاحيات ومسؤوليتهم كما ينبغي فيما يتعلق بصنع القرار والقيادة. وستُنشر معلومات وإرشادات واضحة لجميع الموظفين في هذا الصدد.
٢٥. ويجب أن تكون ممارسة السلطة الإدارية مدعومة بالمهارات والنظم اللازمة لإدارة الأفراد من أجل إدارة الأداء الفردي والجماعي على نحو فعال وناجح يضمن المساءلة عن النتائج من خلال الاعتراف بالأداء العالي اعترافاً منصفاً وشفافاً، وفي الوقت ذاته معالجة ضعف الأداء بشكل عادل وسريع. وسيُزود المديرون الحاليون والمستقبليون بإطار تعلم متواصل يركز على التعلم الرسمي وتنمية المهارات والتعلم أثناء العمل والتوجيه ومهام التطوير وإقامة الشبكات والتعقيبات والتدريب الخاص، فضلاً عن الأدوات والنظم والبنية التحتية اللازمة لدعم دورهم. وينبغي أن تتاح لجميع الموظفين إمكانية الاستفادة من فرص التعلم والتطوير رفيعي الجودة وجيبي الأهداف لمساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم كاملة. وينبغي أن يستمر تحديد الروابط بين تطوير الموظفين والأداء العالي والتقدم في المسار المهني تحديداً واضحاً، وأن تكون هذه الروابط جلية ومفهومة لدى الجميع. وسيضع المكتب أيضاً نُظماً للتقدير تشجع الابتكار والتميز الجماعي والفردي والإداري، مما يضمن أن تكون المكافآت نوعية ومحددة زمنياً ومتاحة لجميع الموظفين.
٢٦. ومن الضروري في هذا الصدد بذل جهود متواصلة لضمان أن توفر إدارة الأداء منصة عادلة وموضوعية لتقييم الموظفين وتشجيعهم على نحو ذي مغزى. وستركز إدارة الأداء على تحقيق المستوى الأمثل من الجودة اللازمة لإسهام كل موظف في عمل المنظمة. وسيؤدي هذا بدوره، إلى بناء الثقة والالتزام بالحوار المستمر بين المديرين وموظفيهم واستكمال عمليات الاستعراض في الوقت المناسب. وستبذل الجهود أيضاً لتعزيز قدرة المديرين وزيادة إطلاقة وشمولية الآليات الموضوعية لإدارة ضعف الأداء ومعالجة انعدامه على نحو فعال وعادل وفي الوقت المناسب.

### الحوصل الرئيسية

- نشر المعلومات والإرشادات بشأن تفويض السلطة لضمان إعطاء المديرين ما يكفي من الصلاحيات ومسؤوليتهم كما ينبغي فيما يتعلق بصنع القرار والقيادة، وإتاحتها لجميع الموظفين.
- تعزيز نظم التقدير لمكافأة التميز، وإتاحتها لجميع الموظفين.
- نشر أنشطة التعلم للمديرين والمعلومات عن آليات تحسين الأداء الضعيف ومعالجة انعدامه على نحو فعال وعادل وفي الوقت المناسب، وإتاحتها لجميع الموظفين.

## ٢-٢ مجال التركيز: سبل جديدة للعمل

٢٧. مما لا شك فيه هو أن التجربة غير المتوقعة وغير المسبوقة لجائحة كوفيد-١٩ والآثار التي خلفتها، كشفت عن مجال واسع لإعادة التفكير في طريقة عملنا. وقد أظهر موظفو منظمة العمل الدولية قدراً كبيراً من التفاني والقدرة على الصمود في الاستمرار في تنفيذ برنامج عمل المنظمة أثناء العمل بصورة تكاد تكون حصرية من المنزل. وسيجري تقييم الجانب الإيجابي من تجارب العمل الإلزامي عن بُعد واستخلاص العبر منه.
٢٨. ونظراً للتحسن الكبير الذي طرأ على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ونظمها ومنصات التواصل، من الواضح أنه من الممكن تجاوز نموذج العمل الذي يعتمد على نحو شبه حصري على أوقات العمل المحددة والتواجد الفعلي في المكتب ومنح جميع الموظفين قدراً أكبر من المرونة لإنجاز عملهم بطريقة تراعي على نحو أفضل وضعهم الشخصي. وتقودنا التجربة الأخيرة والابتكار التكنولوجي المستمر إلى الاستنتاج بثقة أن من شأن اعتماد مجموعة أوسع من ترتيبات العمل المرنة أن يصب في مصلحة المنظمة وموظفيها. وتتطوي سبل العمل الجديدة على إمكانات تحسين صحة الموظفين ورفاههم وتحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم، وإيجاد مكان عمل أكثر شمولية لقوة عاملة متوازنة بين الجنسين ومتنوعة وذات طابع دولي حقاً.
٢٩. ومع ذلك، سيتطلب الأمر تنفيذ استثمارات من أجل تحسين قدرتنا على دعم العمل في فرق مختلطة وافتراضية لضمان أن يتمكن جميع الموظفين من الإسهام، بل أن يسهموا بفعالية، بغض النظر عن مكان وجودهم. كما أن

من شأن زيادة إمكانات وضع ترتيبات العمل المرنة أن يزيد من احتمال التقليل من خاصية التواصل الشخصي بين الزملاء. ولا بد من إيلاء العناية الواجبة لضمان أن تفضي سبل العمل الجديدة حقاً إلى تحقيق التناغم بين العمل والحياة. ألا تؤدي القدرة على التواصل إلى تقويض الحاجة إلى التوقف عن العمل بشكل معقول ومسؤول. وتعتبر التدابير الصحية الوقائية لتعزيز تحسين الصحة والعافية البدنية والعقلية أمراً ضرورياً، مثلها مثل التدابير الرامية إلى مساعدة الموظفين على ضمان أن تفي بيئات العمل الافتراضية باشتراطات السلامة والصحة المهنيين.

٣٠. وسيُعمد إطار جديد لمجموعة أوسع من ترتيبات العمل المرنة، بالاستناد إلى مبادئ عدم التمييز والإنصاف والشفافية والإدارة القائمة على النتائج. وسيُدمج ذلك من خلال الإرشاد والتدريب المخصصين بشأن طريقة الإدارة والعمل على نحو فعال ضمن فرق مختلطة وافتراضية عن طريق الاستفادة من الفرص التي توفرها تكنولوجيا المعلومات وتعزيز المهارات الرقمية. وسيُصمم إطار شامل للتدابير ويُعمد لدعم الصحة والعافية البدنية والعقلية للموظفين كعنصر مكمل لمجموعة أوسع من تدابير السلامة والصحة المهنيين.

### الحصيلتان الرئيسيتان

- إطار جديد لترتيبات العمل المرنة مدعوم بالإرشاد والتدريب على كيفية القيادة وإدارة الأداء والعمل بفعالية ضمن فرق مختلطة وافتراضية.
- وضع وتنفيذ إطار شامل، بما في ذلك أنشطة التعلم للمديرين، لدعم الصحة والعافية البدنية والعقلية للموظفين.

### ٣-٢ مجال التركيز: مكان عمل يسوده الاحترام والسلوك الأخلاقي

٣١. من شأن ضمان أعلى المستويات الممكنة من الاحترام والسلوك الأخلاقي في العمل أن يقلل من احتمالات بروز السلوكيات غير اللائقة والنزاعات بكل أشكالها. وستستخدم عمليات تثبت أكثر صرامة فيما يتعلق بالتوظيف والجهات المرجعية لضمان تحلي الأشخاص الذين تعينهم منظمة العمل الدولية بأعلى معايير النزاهة الممكنة. ويتطلب ترسيخ ثقافة احترام خاصة بمنظمة العمل الدولية بذل مزيد من الجهود لضمان معالجة أي شكل من أشكال التمييز الفعلي أو المقترض، ووضع سياسات وإجراءات وممارسات داخلية مناسبة لمنع جميع أشكال العنف والتحرش في المنظمة. وستسترشد هذه الجهود بالمبادئ والإجراءات المحددة في اتفاقية العنف والتحرش، ٢٠١٩ (رقم ١٩٠) وتوصية العنف والتحرش، ٢٠١٩ (رقم ٢٠٦).

٣٢. وسيجري إعداد مجموعة كاملة من المواد الإعلامية والنماذج التدريبية لضمان أن يكون جميع الموظفين واعين ومدركين لمبادئ وقيم ومعايير السلوك المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة ومعايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية الدولية ومبادئ سلوك موظفي منظمة العمل الدولية. وستُعزز هذه الجهود من خلال تنفيذ حملة على نطاق المنظمة لتعزيز الاحترام والقضاء على جميع أشكال السلوك غير الأخلاقي وغير اللائق، بما في ذلك التحرش وإساءة استخدام السلطة داخل منظمة العمل الدولية. وسيتم دعم احترام جميع أشكال التنوع من خلال استعراض السياسات والإجراءات الداخلية لمنظمة العمل الدولية لتحديد التمييز ومعالجته وضمان فهم التحديات والاحتياجات المحددة للمجموعات المختلفة ومعالجتها، مع التركيز بصفة خاصة على الحاجة إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين على جميع المستويات والامتثال لاستراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة والجهود المبذولة لمكافحة العنصرية والتمييز العنصري وجميع أشكال كراهية المثلية الجنسية وكراهية مغايري الهوية الجنسية.

٣٣. وفي هذا الصدد، سيُعزز السلوك الأخلاقي وعملية صنع القرار من خلال المبادرات المشتركة بين مكتب الأخلاقيات ووظيفة الوسيط ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات والإشراف وإدارة تنمية الموارد البشرية لضمان أن يكون جميع الموظفين واعين بمعايير السلوك المتوقع منهم وعواقب عدم الوفاء بها. وستواصل المراجعة الشاملة والاستشارية للإطار التأديبي بهدف ضمان وجود إجراءات شفافة وعادلة وفعالة لاستعراض سوء السلوك المحتمل في الوقت المناسب وتوسيع نطاق العقوبات التأديبية لتوفير مجموعة من التدابير الملائمة والمتناسبة.

### الحصيلتان الرئيسيتان

- تنفيذ حملة "منظمة العمل الدولية بشأن الاحترام" لتعزيز أعلى مستويات السلوك والاحترام والقضاء على جميع أشكال التمييز والعنف والتحرش داخل منظمة العمل الدولية.
- مراجعة الإطار التأديبي الداخلي وإبلاغه للموظفين.

### النتيجة ٣: الاستفادة من التكنولوجيا من أجل توفير خدمات فعالة للموارد البشرية من خلال الابتكار المستمر ورقمنة وظيفة الموارد البشرية

٣٤. منذ عام ٢٠١٨ وكجزء من استراتيجية الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، شرعت إدارة تنمية الموارد البشرية في إحداث تحول رقمي واسع النطاق لتحسين مستوى خدماتها بالترافق مع التحكم في التكاليف وتقليل أثرها البيئي. وفي ظل بيئة خارجية سريعة التغير، مقترنة بالحاجة المتزايدة إلى الكفاءة والفعالية، من الضروري أن يواصل المكتب جهوده لتحديث عمليات الموارد البشرية وتحسينها على النحو الأمثل والربط بين الأشخاص والعمليات والأداء، لتمكين المكتب من أن يكون أكثر فعالية وتميزاً في جميع الأعمال التي نضطلع بها.
٣٥. وقد أبرز اللجوء الاضطراري وغير المخطط له إلى ترتيبات العمل من المنزل شبه العالمية بسبب كوفيد-١٩، حاجة موظفي منظمة العمل الدولية على جميع المستويات إلى امتلاك مهارات رقمية مواكبة للعصر وتفي بالغرض. كما أظهر بوضوح المحدودية المعروفة لنظم الملفات الورقية في التخزين المأمون مادياً.
٣٦. إن احتمال زيادة استخدام ترتيبات العمل المرنة والفرق المختلطة زيادة كبرى يجعل من الضروري أن تكون معدات وأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات مثالية وأن تُستخدم استخداماً فعالاً. وتتطلب الزيادة المتوقعة في العمل عن بُعد بعد كوفيد-١٩، إلى جانب الاحتمال المتزايد بوضوح للأزمات الصحية والكوارث الطبيعية والاضطراب المدني والسياسي، إتاحة إمكانية الوصول الافتراضي إلى ملفات البيانات المتعلقة بالموظفين النشطين والمتقاعدين ومقدمي الخدمات من أي مكان وعدم تعرضها لأي تهديد محلي. ومن شأن ذلك أن يضمن الإدارة الفعالة في جميع الأوقات ويوفر قدراً إضافياً من الأمن وراحة البال في أوقات الأزمات.

#### ١-٣ مجال التركيز: تكنولوجيا/رقمنة الموارد البشرية

٣٧. ستشكل الاستفادة من التكنولوجيا لإتاحة سبل عمل جديدة وأكثر كفاءة، أحد مجالات التركيز المهمة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ وتحقيق الأهداف والنواتج المحددة. ومن شأن التطوير المستمر للتكنولوجيات وزيادة رقمنة وظائف الموارد البشرية أن يمكن المكتب من معالجة المجالات الرئيسية التالية:
- **التواصل** – تحسين تقاسم المعلومات وعمليات صنع القرار لتمكين الفرق من العمل بسرعة والتواصل مع الآخرين وتحسين الاتصال والتعاون على نحو أكثر فعالية.
  - **التقاسم** – منح جميع المديرين والموظفين إمكانية الوصول بسهولة إلى مواد الموارد البشرية المعنية (من قبيل لوائح الموظفين ووثائق الإدارة الداخلية وأدلة الموارد البشرية والنماذج القانونية) وفرص التعلم المنصفة حتى لا يتخلف أحد عن الركب، بصرف النظر عن مكان تواجدهم (في الأقاليم أو في المقر).
  - **التوعية** – تسريع جميع عمليات التوظيف وعمليات الإلتحاق بالخدمة الناتجة عنها، إضافة إلى تحسين تجربة المرشحين.
  - **التأمين** – تحسين حماية بيانات المستخدمين وفي الوقت ذاته ضمان وصول الموظفين المرخص لهم إلى ملفات المعلومات والبيانات الرئيسية.
  - **الأتمتة** – تحسين كفاءة موظفي الموارد البشرية من خلال رقمنة عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك أتمتة المهام الإدارية التي من شأنها أن تحسن إلى حد كبير نوعية وتقديم خدمات الموارد البشرية.
٣٨. وستواصل الجهود المبدولة لرقمنة وأتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك من خلال تطبيقات الخدمة الذاتية. ومن شأن ذلك أن يوفر خدمات الموارد البشرية المتاحة للجميع والحديثة والمواتية للمستخدمين في بيئة عمل افتراضية أكثر مرونة وحركية، وبالتالي التقليل إلى أدنى حد من أي اختلافات حقيقية أو مفترضة في توفير الدعم الإداري للموارد البشرية بين المقر والمواقع الميدانية.
٣٩. كذلك، ستستخدم الأدوات والتكنولوجيات الجديدة والمحسنة لزيادة الكفاءة وتعزيز خبرة المستخدم ودعم الأنشطة في إطار النتيجتين ١ و ٢ أعلاه، ولا سيما من أجل التوظيف والتوعية والإلتحاق بالخدمة. ومن شأن مبادرات تكنولوجيا المعلومات الجديدة أن تحسن وتسرّع عملية التوظيف، مما يحدّ من مدة تنظيم الاختبارات والتقييمات والمقابلات مع المرشحين والإلتحاق الموظفين المختارين بالخدمة. كما أن رقمنة الجوانب التي تستند إلى النظم والعمليات في مسارات العمل هذه ستضمن تحقيق السرعة والالتحاق في تقديم الخدمات الأساسية بالترافق مع توفير الوقت اللازم لموظفي الموارد البشرية للتفرغ لجوانب خدمات الموارد البشرية الأكثر إنسانية وتفاعلاً مع العملاء.

٤٠. وستُطلق مبادرة كبرى بالتعاون مع إدارة تنظيم المعلومات والتكنولوجيا لرقمنة جميع بيانات الموظفين وإنشاء نظام تخزين مركزي مأمون ومستدام لتكنولوجيا المعلومات بما يتمشى مع سياسة المكتب بشأن حماية البيانات الشخصية. وسيطلب هذا المشروع المعقد وواسع النطاق تخصيصاً كبيراً للموارد ولكنه سيوفر منصة لدعم عمليات الموارد البشرية السلسة في سياق الاستخدام المتزايد لترتيبات العمل المرنة وفي حال التعطيل المؤسف لمكان العمل المادي بسبب أية عوامل خارجية محتملة.

### الخصيلتان الرئيسيتان

- ملفات شخصية رقمية ضمن نظام مأمون ومستدام لتكنولوجيا المعلومات بما يتمشى مع سياسة المكتب بشأن حماية البيانات الشخصية.
- عمليات رقمية لسير أعمال الموارد البشرية.

### ٢-٣ مجال التركيز: تحليل الموارد البشرية

٤١. لا بد من دعم الأهداف المحددة في النتيجتين ١ و ٢ من هذه الاستراتيجية فيما يتعلق بتخطيط القوة العاملة وإدارة الأداء وتعزيز المساءلة وتطوير الموظفين، بمعلومات وإرشادات واضحة وفي المتناول لصالح الموظفين والمديرين من أجل إدارة وتحليل عمليات ووظائف الموارد البشرية الرئيسية على نحو فعال. وسيواصل بذل الجهود لتصميم وتنفيذ لوحات المتابعة والتقارير المحسنة وسهلة الاستخدام لدعم تقاسم المعلومات واتخاذ القرارات في جميع أقسام المكتب. وسيدعم هذا أيضاً وضع نهج أكثر تركيزاً على الفرد وأكثر تحديداً لإدارة المواهب من حيث تحديد الاحتياجات والفرص الإنمائية الرئيسية وتعزيز إمكانات الموظفين إلى الحد الأقصى.
٤٢. وتستلزم توقعات الهيئات المكونة من أجل تعزيز الشفافية، توافر بيانات شاملة يمكن تحليلها كماً ونوعاً. وسيستحدث المكتب أدوات جديدة لتحليل البيانات الشخصية من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف الموارد البشرية وتمكّن من رصد التقدم المحرز والإبلاغ عنه على نحو متواصل، داخلياً وخارجياً على السواء.

### الخصيلة الرئيسية

- الأداء الوظيفي المحسّن للوحات المتابعة وإعداد التقارير لدعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

## ◀ الشراكات الداخلية والخارجية

٤٣. من شأن تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية أن يعزز التعاون القائم والمبادرات المشتركة مع الهيئات الفاعلة المؤسسية الرئيسية التي توجه إدارة الموارد البشرية في النظام الموحد للأمم المتحدة. وسيواصل المكتب المشاركة بروح إيجابية في أنشطة لجنة الخدمة المدنية الدولية لضمان أنها تراعي الاحتياجات والقيم المحددة لمنظمة العمل الدولية في عمليات استعراضها سياسات الموارد البشرية وضمان الامتثال للقرارات والتوصيات الصادرة عن اللجنة. كما سيواصل المكتب التعاون بنشاط مع شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة المعني بالتنسيق لضمان مراعاة التزامات القيادة العليا من أجل مستقبل العمل في منظومة الأمم المتحدة، فضلاً عن الأهداف الأخرى التي حددتها لجنة الأمم المتحدة رفيعة المستوى المعنية بالإدارة، مراعاة واجبة عند تنفيذ استراتيجية منظمة العمل الدولية بشأن الموارد البشرية.

٤٤. وسيكون التعاون مع مركز تورينو، من خلال حافظته الجديدة من خدمات التدريب الرقمي، أمراً ضرورياً لتحقيق غايات الاستراتيجية، لا سيما في تنفيذ الأنشطة في مجال تطوير الموظفين وتدريبهم وبناء قدراتهم الرقمية. وسيظل مركز تورينو شريكاً رئيسياً في تنفيذ استراتيجية منظمة العمل الدولية بشأن الموارد البشرية مثلما سيظل منصة أساسية للتبادل وتقسيم المعارف بين المقر والأقاليم، افتراضياً عبر الشبكة ووجهاً لوجه على السواء.

## ◀ الافتراضات الرئيسية والمخاطر المتبقية

٤٥. سيظل تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ يعتمد على ثلاثة افتراضات رئيسية. ويفيد الافتراض الأول بأن المكتب يملك ما يلزم من الموارد للوفاء بولايته من خلال قوة عاملة مستقرة. أما الافتراض الثاني فإنه يفيد بأن السياق الخارجي سيشهد استقراراً بعد جائحة كوفيد-١٩ ويمكن منظمة العمل الدولية من

تعيين واستبقاء موظفين ملتزمين بقيم المنظمة ويتمتعون بمجموعة مناسبة من المهارات. في حين يفيد الافتراض الثالث بوجود القدرة الداخلية اللازمة لمعالجة النواتج الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية. وفي ظل هذه الافتراضات، قد تحتاج استراتيجية الموارد البشرية المقترحة إلى المراجعة إذا طرأ تغيير جوهري فيما يتعلق بالموارد التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، وفي حين تصدى المكتب على نطاق واسع للتحديات التشغيلية لجائحة كوفيد-19، فمن الممكن أن تظهر أشكال متغيرة جديدة أو أكثر خطورة من الفيروس أو جائحة جديدة تؤثر في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

٤٦. وفي هذا السياق، ستواصل إدارة تنمية الموارد البشرية الاحتفاظ بسجل مخاطر محدد سيجري استعراضه بانتظام كلما تغيرت الظروف. وسيحاط مجلس الإدارة علماً في حالة وجود أية مخاطر تستدعي إحداث تغير جوهري في الاتجاه.

٤٧. بالإضافة إلى ذلك، سُرّاعي تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المخاطر القائمة داخل النظام الموحد للأمم المتحدة (من قبيل إمكانية حدوث تغير كبير في سياسات الموارد البشرية وقواعد النظام الموحد، والأثر المرتبط بذلك في تحقيق نتائج الموارد البشرية). وسُرّاعي أيضاً المخاطر المتعلقة بالمعلومات، من قبيل إمكانية نقص البيانات المتاحة لدعم مبادرة من مبادرات استراتيجية الموارد البشرية، والأثر المرتبط بذلك في تحقيق نتائج الموارد البشرية. وستشمل تدابير التخفيف في مجال المخاطر المحدد هذا، الاستخدام الفعال لتحليلات بيانات الموارد البشرية لرصد عمليات الموارد البشرية وتعزيز الضوابط لدعم زيادة تفويض السلطة، على حد ما سبقت الإشارة إليه في النتيجة ٢-١.

٤٨. وسُنظر على النحو الواجب في أثر سبل العمل الجديدة في استبقاء المواهب وإشراك المستخدمين وصحة الموظفين ورفاههم. بالإضافة إلى ذلك، سُنبدل الجهود لمعالجة النواقص المحتملة في الموارد والقدرة على تلبية احتياجات تطوير تكنولوجيات المعلومات الرئيسية للموارد البشرية، والتي يمكن أن تؤثر في تنفيذ العديد من الأنشطة المتوقعة في إطار النتيجة ٣.

## ◀ مشروع القرار

٤٩. أيد مجلس الإدارة استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ وطلب من المكتب أن يُراعي الإرشادات المقدمة عند تنفيذ الاستراتيجية.

## ◀ الملحق

## مؤشرات رئيسية مختارة لاستراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥

## النتيجة ١: قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات المناسبة لمواجهة المستقبل

## التخطيط الفعال للقوة العاملة

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الوظائف الشاغرة المتوقعة التي استكملت عمليات الاختيار بشأنها قبل مغادرة شاغل الوظيفة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ٣٠ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) ٥٠ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
بيانات تخطيط القوة العاملة في إدارة الموارد البشرية نموذج التوظيف في نظام إدارة مواهب منظمة العمل الدولية (ILO People)	مؤشر جديد	
بيانات الموظفين في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في منظمة العمل الدولية		

## توصيفات وظيفية ملائمة للغرض

المؤشرات	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين في وظائف الفئة المهنية في جميع أنحاء العالم، الذين يُعينون بموجب توصيف وظيفي عام محدث	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ٥٠ في المائة (بالنسبة إلى موظفي الفئة المهنية وموظفي الخدمة العامة على السواء)	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) ٧٠ في المائة (بالنسبة إلى موظفي الفئة المهنية وموظفي الخدمة العامة على السواء)
النسبة المئوية من الموظفين في وظائف فئة الخدمة العامة في المقر، الذين يُعينون بموجب توصيف وظيفي عام محدث		
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
بيانات التصميم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	مؤشر جديد	
بيانات المنصب في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد		

## المساواة بين الجنسين في المناصب المهنية والمناصب العليا

المؤشرات	الهدف المرحلي	الغاية
(أ) النسبة المئوية من الوظائف المهنية في منظمة العمل الدولية (ف١ إلى ف٤، الموظفون الدائمون) التي تشغلها النساء	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) المساواة بين الجنسين ضمن نسبة ٣ في المائة من التكافؤ (٤٧-٥٣ في المائة)	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) المساواة بين الجنسين ضمن نسبة ٣ في المائة من التكافؤ (٤٧-٥٣ في المائة)
(ب) النسبة المئوية من وظائف الفئة العليا في منظمة العمل الدولية (ف٥ وما فوق، الموظفون الدائمون) التي تشغلها النساء	٤٠ في المائة	٤٢ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
التقرير المقدم إلى مجلس الإدارة بشأن تشكيل وهيكلية الموظفين	الوضع في ٣٠ أيلول/ سبتمبر ٢٠٢١: ف١-٤: ٥٥ في المائة	
	ف٥ وما فوق: ٣٨ في المائة	
	الوضع في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١ (يُحدد لاحقاً)	

## تحسين التمثيل الجغرافي في جميع أقسام المكتب

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين الدائمين المعيّنين حديثاً من المتحدرين من جنسيات ممثلة تمثيلاً أقل مما يجب في منظمة العمل الدولية	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ٢٣ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) ٢٨ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
التقرير المقدم إلى مجلس الإدارة بشأن تشكيل وهيكلية الموظفين	الوضع في ١ أيلول/ سبتمبر ٢٠٢١ (خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١): ١٨ في المائة	

## التدريب والتطوير يلبيان احتياجات قوة عاملة آخذة في التطور

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين الذي أشاروا إلى أنهم يستفيدون من التدريب والتطوير اللذين يحتاجون إليهما ليكونوا فعالين في وظائفهم	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) زيادة بنسبة ١٢ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) زيادة بنسبة ٢٥ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
الدراسة الاستقصائية بشأن مؤشر السلامة التنظيمية	نتائج عام ٢٠٢١: ٤٦ في المائة	

## زيادة الحراك الجغرافي والوظيفي

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين الذين يشغلون وظائف مدرجة في الميزانية العادية، والذين يغيرون وظيفتهم أو مقر عملهم لسنة واحدة أو أكثر في الفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٣ والفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٥	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ١٥ في المائة*	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) زيادة أكبر بنسبة ٥ في المائة*
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
بيانات الموظفين في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد	الوضع في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ حتى ٣١ آب/ أغسطس ٢٠٢١: ١٣ في المائة من الموظفين كانوا متنقلين وظيفياً وجغرافياً خلال فترة السنتين	

\* سيجري إعداد تقارير منفصلة لعرض الحراك الجغرافي والوظيفي، ولكن سحتسب النسبة المئوية الإجمالية بالاستناد إلى العدد الإجمالي لعمليات التنقل.

## النتيجة ٢: بيئة تمكينية يسودها الاحترام

## إدارة الأداء من أجل تحقيق النتائج

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين الذين أشاروا إلى أن لدى منظمة العمل الدولية صلات واضحة بين الأداء والنتائج	(بحلول نهاية عام ٢٠٣٠) زيادة بنسبة ١٠ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) زيادة بنسبة ٢٠ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
الدراسة الاستقصائية بشأن مؤشر السلامة التنظيمية	نتائج ٢٠٢١: ٤٦ في المائة	

## ممارسات العمل الصحية/ التكيف مع سبل العمل الجديدة

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين الذين أجابوا على استبيان تقييم المسؤولين عنهم في إطار إدارة الأداء المهني والذين أشاروا إلى أن مديريهم يعزز تهيئة بيئة عمل آمنة وتحقيق توازن صحي بين العمل والحياة ورفاه الأشخاص	(بحلول نهاية عام ٢٠٣٠) زيادة بنسبة ٥ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) زيادة أكبر بنسبة ٥ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
نموذج إدارة الأداء لموظفي منظمة العمل الدولية في نظام ILO People	نتائج تقييم المسؤولين لعام ٢٠٢٠: ٨٥ في المائة	

### بيئة عمل يسودها الاحترام في منظمة العمل الدولية

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من الموظفين الذين أجابوا على استبيان تقييم المسؤولين عنهم في إطار إدارة الأداء المهني والذين أشاروا إلى أن مديريهم على دراية بالحاجة إلى منع العنف والتحرش في مكان العمل وأنه يستجيب على نحو ملائم للشواغل، ويوفر الدعم للزملاء حسب الضرورة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) زيادة بنسبة ٥ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) زيادة أكبر بنسبة ٥ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
نموذج إدارة الأداء لموظفي منظمة العمل الدولية في نظام ILO People	نتائج تقييم المسؤولين لعام ٢٠٢٠: ٨١ في المائة	

### النتيجة ٣: الاستفادة من التكنولوجيا من أجل توفير خدمات فعالة للموارد البشرية من خلال الابتكار المستمر ورقمنة وظيفة الموارد البشرية

#### زيادة استخدام الخدمات والأدوات الرقمية للموارد البشرية في جميع أقسام المكتب

المؤشر	الهدف المرحلي	الغاية
النسبة المئوية من العمليات الرئيسية الرقمية للموارد البشرية	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ٦٥ في المائة	(بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) ٧٥ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات	خط الأساس	
قائمة إدارة الموارد البشرية بالعمليات الرئيسية	القائمة الحالية بالعمليات الرقمية لعام ٢٠٢١: ٤٢ في المائة	