



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединённых
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

لجنة المالية

الدورة الخامسة والعشرون بعد المائة

روما، 9 - 10 مارس/آذار 2009

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات

أولاً - معلومات أساسية

1 - توفر استراتيجية إدارة الموارد البشرية رؤية وإطار التزويد بالموظفين وفقاً للموارد البشرية للمنظمة. وتؤيد هذا الإطار جميع المبادرات والأنشطة المقررة والجارية في ميدان الموارد البشرية. وقد استعرضت لجنة المالية، في دورتها الثالثة والعشرين بعد المائة التي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2008، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة. وصادقت على الأهداف الاستراتيجية المعروضة في الإطار، وطلب من الأمانة تقديم تقرير مرحلي في سنة 2009 عن تنفيذ الاستراتيجية¹. وكان من المعتزم في الأصل أن يعرض مثل هذا التقرير المرحلي على اللجنة في أول دورة عادية مقبلة لها، أي دورة مايو/أيار 2009، لكن نظراً للإعراب، في باكورة شهر فبراير/شباط 2009، عن أهمية هذا المجال من مجالات العمل بالنسبة لتجديد المنظمة، فقط طلب من الإدارة أن توفر للجنة، في دورتها الخاصة التي ستعقد في مارس/آذار 2009، آخر المعلومات المتاحة، حتى تاريخه، عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها.

2 - من الجاري، بعد اعتماد مؤتمر المنظمة في دورته الخامسة والثلاثين (الخاصة)، المعقودة في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2008²، لخطة العمل الفورية لتجديد منظمة الأغذية والزراعة، وفي ضوء الإعداد حالياً للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، تحديث استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة، وهي ترد في الملحق

¹ CL 135/8، الفقرتان 57 و 58، تقرير الدورة الثالثة والعشرين بعد المائة للجنة المالية، روما، 6-10 أكتوبر/تشرين الأول 2008.

² C 2008/4، قرار المؤتمر 2008/1، الدورة الخاصة الخامسة والثلاثون لمؤتمر المنظمة، روما، 18-22 نوفمبر/تشرين الثاني 2008

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها.

ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

الثاني. وتوفر هذه الوثيقة أيضاً تقريراً مرحلياً، في الملحق الأول، عن حالة التدابير المتخذة لتنفيذ الإجراءات المحددة في كل هدف من الأهداف الاستراتيجية الواردة في الإطار.

ثانياً - استراتيجية إدارة الموارد البشرية

3 - مازالت استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة تعتبر استراتيجية قيد التطوير، إذ أنها ستتأثر بالعمل الجاري فيما يتعلق بتنفيذ ممارسات الإدارة القائمة على النتائج وبرنامج تغيير ثقافة المنظمة:

- شملت عناصر الإطار الاستراتيجي للمنظمة الذي تم النظر فيه في الدورة الخامسة والثلاثين (الخاصة) لمؤتمر المنظمة (18-21 نوفمبر/تشرين الثاني 2008) الهدف Y (الإدارة الكفؤة والفعالة)، ومن الجاري صياغة بيانات الحصائل الأساسية المتصلة بالموارد البشرية لأغراض الخطة المتوسطة الأجل. وهذه الصياغة، التي تحظى بمشاركة واسعة النطاق في كل أرجاء المنظمة، ستصقل إلى مدى أبعد النتائج والأهداف والمؤشرات التنظيمية. وسوف يكون لهذه العملية تأثيرها على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة.
- يضع الفريق المعني بتفسير الثقافة للمسات الأخيرة في بيان رؤية من أجل المنظمة، ويجوز أن يكون لهذا البيان تأثيره أيضاً على إطار الموارد البشرية.

4 - يسعى مشروع النص المحدث لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة إلى زيادة تركيز الأهداف الاستراتيجية. وعلى وجه التحديد، فقد تم الآن دمج الأهداف الاستراتيجية الخمسة والمرامي المقابلة لها التي تتضمنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة المعروضة في سنة 2008، في ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- (1) تمكين قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء
- (2) جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة
- (3) توفير خدمة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية دعماً لإنجاز البرامج

5 - تمت مواءمة أنشطة خطة العمل الفورية المتعلقة بالموارد البشرية مع الإجراءات والنتائج المسرودة تحت كل هدف من الأهداف الثلاثة. فضلاً عن ذلك، فقد تم الإبقاء على جميع الإجراءات والنتائج المبيّنة في إطار الاستراتيجية الذي عُرض على لجنة المالية في دورتها الثالثة والعشرين بعد المائة عن طريق إعادة تجميعها في إطار الأهداف الثلاثة المبيّنة أعلاه.

ثالثاً - حالة التنفيذ

6 - تسير المرحلة الأولية لتنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في الإطار وفقاً للنطاقات الزمنية المحددة، وستنفذ إجراءات كثيرة في إطار برنامج العمل العادي. إلا أن إكمال بعض الإجراءات وإنجازها بفعالية سيتوقفان على توافر الموارد والتمويل على النحو المحدد، بصفة مؤقتة، في خطة العمل الفورية.

7 - لدى اعتماد النهج القائم على النتائج، وضعت شعبة إدارة الموارد البشرية خطة عمل لسنة 2009 ترمي إلى إنجاز الأنشطة الرئيسية المنبثقة عن خطة العمل الفورية. وتتمثل الحصائل الرئيسية التي ترمي الشعبة إلى تحقيقها بحلول نهاية السنة فيما يلي:

(1) نظام فعال لإدارة الأداء. وقد تحقق تقدم كبير في التحول إلى نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط الأهداف الفردية بأهداف المنظمة، وهو نظام يزداد قبولاً لدى الموظفين. وقد أُنجزت النسخة التجريبية من هذا النظام بنجاح، ومن الجاري توسيع نطاقها لتشمل 450 موظفاً إضافياً في سنة 2009. وبحلول نهاية سنة 2009، سيكون النظام قد طُبّق على ما مجموعه 600 موظف، وسوف يمكن ذلك المنظمة من نشر النظام بالكامل اعتباراً من سنة 2010. وقد أنشئت شبكة تضم 100 منسق للنظام (بما في ذلك 10 منسقين من المكاتب اللامركزية) وتم تدريبهم على المشاركة في دورة النظام لسنة 2009 وتقديم الدعم لها. ومن الجاري حالياً، في هذا السياق، صياغة برنامج لتقديم المكافآت والتعبير عن التقدير للموظفين. وسيتيح إنشاء النظام أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية، وهي أداة ستدعم مبادرة الإدارة القائمة على النتائج؛

(2) تم توسيع نطاق برنامج للتعليم وتنمية قدرات الموظفين يقوم على الكفاءات، يتمثل في مركز تطوير الكفاءات الإدارية، الذي اشتركت في إنشائه ودعمه وكالات الأمم المتحدة الثلاث التي توجد مقارها في روما، لكفالة تنميته لقدرات عدد أكبر من المديرين. فقد تلقى 49 مديراً التدريب في المركز في سنة 2008 مقابل الرقم المستهدف وهو 40؛ وسيتلقى التدريب في المركز 55 مديراً في سنة 2009. وسيؤدي وضع منهج للإدارة والقيادة يقوم على تطوير الكفاءات في سنة 2009 إلى زيادة تعزيز القدرات الإدارية داخل المنظمة. ومن الجاري إعداد وتنفيذ برنامج تعلم شامل للإدارة القائمة على النتائج في سنة 2009، وسوف تعبر البرامج الجديدة لتطوير قدرات الموظفين وتعليمهم عن نهج الإدارة القائمة على النتائج؛

(3) وحدة حاسوبية شاملة للإبلاغ عن معلومات الإدارة. فنظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية الذي يوفر قاعدة بيانات شاملة لدعم الإدارة الفعالة على مستوى المنظمة فضلاً عن إتاحتها عمليات معززة لتخطيط الموارد البشرية يجتاز مرحلته الثالثة والأخيرة. وقد أعدت بارامترات 300 تقرير معياري من تقارير الموارد البشرية (تمثل 90 في المائة من المجموع). وقد تم تلقي العطاءات الخاصة ببرمجية نظام معلومات الإدارة، ومن الجاري تقييمها. وبتوريد البرمجية، ستصبح أداة الإبلاغ عن معلومات الموارد البشرية بأكملها جاهزة بحلول نهاية سنة 2009؛

(4) مجموعة من سياسات التمكين في ميدان الموارد البشرية. ذلك أنه على المنظمة، حتى تتابع التزامها بالامتياز، أن تحفز القوى العاملة فيها وتديرها بفعالية بغية الوصول إلى الحد الأمثل بالنسبة لنتائج إنجاز البرامج. وقد اقتضى هذا الأخذ التدريجي بسياسات تشجع وجود بيئة للعمل أكثر تمكيناً للعاملين داخل المنظمة. وفي هذا الخصوص، فإن المنظمة على استعداد للأخذ بترتيبات للعمل أكثر اتساماً بالمرونة وبرنامجاً للمتدربين في شهر مارس/آذار 2009؛ وقد تمت صياغة برنامج بشأن مدونة الموظفين وهو قيد الاستعراض الداخلي؛ كما وضع برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، وهو الآن قيد المشاورات الداخلية.

رابعاً - رصد التقدم المحرز

8 - إن تحديث وظيفة الموارد البشرية في المنظمة والتنفيذ الكامل لخطة العمل الفورية سيكونان، كما أقر المؤتمر، عملية مكثفة ومتواصلة على مدى فترتي السنتين المقبلتين.

9 - وتوفّر استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة أساساً لتحديد تطوّر وظيفة الموارد البشرية ولتقييم التقدم المحرز في تنفيذ المبادرات والنشاطات الموصوفة في خطة العمل الفورية. فضلاً عن ذلك، فإن المؤشرات والمرامي الأكثر تحديداً وقابلية للقياس والخاضعة لقيود زمنية أكثر حسماً ستوفر أساساً أفضل للإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذ خطط العمل في المستقبل.

10 - ينبغي أن يكون التقرير المرحلي ذاته بنداً دائماً في الدورات المقبلة للجنة المالية. وسيتم إعداده على نحو يتماشى بدرجة أكبر مع الحصائل والمؤشرات والمرامي التي ستحدد في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وفقاً للتوجيهات الإضافية التي توفرها لجنة المالية أو لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل. وسييسّر استعراض التقرير دورياً من قبل الأعضاء الإشراف الضروري في هذا المجال المواضيعي من مجالات خطة العمل الفورية.

خامساً - التوصيات

11 - يُرجى من لجنة المالية أن:

- (1) تأخذ علماً بالتقدم المحرز في تحديث استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة (الملحق الثاني)؛
- (2) تأخذ علماً بالتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات المحددة في استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة، دون أن تغيب عن بالها إمكانية إدخال تحسينات عليها في المستقبل نتيجة لوضع مؤشرات وأهداف أكثر تحديداً وقابلية للقياس وخاضعة لقيود زمنية أكثر حسماً في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013.

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
<p>أعد برنامج للموظفين الفنيين المبتدئين لإدخال وظائف من الرتبتيين ف-1 و ف-2 في المنظمة، وقد وزع مشروع هذه السياسة على مختلف الموظفين والإدارات. كجزء من عملية التشاور الطبيعية</p> <p>تم تحديد استشاري خارجي وإعداد اختصاصاته ليبدأ العمل في ما يتعلق بوضع نماذج هيكلية جديدة وتحديد خطوط توجيهية لنظام الدرجات المزدوجة.</p> <p>راجع "برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين" أعلاه</p> <p>استكمل وضع برنامج للمنظمة بشأن تنقل الموظفين.</p> <p>وفي يناير/كانون الثاني 2009، أرسلت نسخة</p>	<p>وضع إطار لسياسات الموارد البشرية يعمل على تشجيع الالتحاق بالمنظمة على مستوى المبتدئين، وتوفير مزيد من الخبرة من خلال التنقل، وتشجيع التقدم الوظيفي للموظفين الذين يقومون بواجباتهم على نحو جيد، ويشمل ذلك اتباع ممارسات أقل صرامة في تصنيف الدرجات الوظيفية.</p> <p>إعادة النظر في هيكل الدرجات الوظيفية في الإدارات بهدف إنشاء وظائف بدرجات أدنى على أساس انتقائي</p> <p>استهداف تعيين موظفين فنيين مبتدئين لمعالجة مشكلة ارتفاع مستوى أعمار قوة العمل في المنظمة حالياً</p> <p>اعتماد سياسة لتناوب الموظفين وتنقلهم من أجل تنظيم انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى في مركز العمل الواحد وبين مركز عمل وآخر، أي بين المقر</p>	<p>هيكل للدرجات الوظيفية وسياسات خاصة بالموارد البشرية يشجعان التطوير المهني، ويخفضان مستويات الأعمار في المنظمة، ويتيحان النهوض بتوسيع تبادل المعرفة والتجارب داخل المنظمة</p>	<p>3-62 - وضع نظام متلاحم ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج المتدربين داخلياً.</p> <p>3-71 - اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من الرتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2</p> <p>3-61 - وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية	النتائج	الإجراءات	الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009
		الرئيسي والمكاتب الميدانية	مسبقة منه إلى أجهزة تمثيل الموظفين للعلم وتجري حالياً عملية تحديد فئات الوظائف التي ينبغي أن تخضع للتنقل الإلزامي.
		• تيسير التنقل بين الوكالات	تتولى المنظمة رئاسة الفريق العامل المعني بالتنقل بين المنظمات التابع لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. ومن الجاري تنقيح الإطار الموجود حالياً (الاتفاق الخاص بالتنقل بين الوكالات) من أجل الموافقة عليه واعتماده بالكامل من قبل جميع المنظمات المشاركة.
3-59 - الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية	خلق بيئة تمكينية تُعزز قدرة المنظمة على اجتذاب الموظفين وتعيينهم واستبقائهم حيازة الكفاءات والمهارات اللازمة في بيئة متغيرة	• إتمام تطوير نظام إبلاغ المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تيسيراً لتحسين تخطيط الموارد البشرية. • وضع إجراءات تعيين استباقية تستهدف المرشحين من ذوي الكفاءة العالية وإنشاء سجل بأسماء هؤلاء المرشحين.	أوشك مشروع إعداد أداة أوراكل لإبلاغ المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على الانتهاء بإعداد أكثر من 300 تقرير من التقارير المعيارية بنسبة إنجاز قدرها 90 في المائة.
3-64 - الإعلان عن الشواغر في المنظمة على نطاق أوسع 3-65 - وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في			(1) من الجاري إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات المتخصصة لكفالة نشر إعلانات الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع، مع استهداف البلدان غير الممتلئة أو

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية	النتائج	الإجراءات	الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009
اختيار وتعيين جميع كبار موظفي المنظمة وممثليها، ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها			التي تعاني من قصور التمثيل (2) يعمل استشاري حالياً في إنشاء قائمة بأسماء المرشحين، ومن المتوقع صدور النسخة التجريبية من السجل في شهر يناير/كانون الثاني 2010.
3-67 - توكي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين		<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ ترتيبات عمل مرنة تشجّع على تحقيق أهداف التوازن بين العمل والحياة بحلول مايو/أيار 2008 متابعة الترتيبات المتعلقة بإقامة مرافق لرعاية الطفل داخل مباني المنظمة تفويض رؤساء الإدارات والمكاتب الإقليمية والمستقلة سلطة تعيين موظفين فنيين اعتباراً من 1 مايو/أيار 2008 	<p>من المقرر اعتماد نظام ساعات عمل مرنة جديد في المقر الرئيسي للمنظمة وفي جميع المكاتب الميدانية في شهر مارس/آذار 2009.</p> <p>ترمي شعبة الخدمات الإدارية إلى فتح مرفق لهذا الغرض في سنة 2010.</p> <p>نفذ مفعول تفويض سلطة تعيين الموظفين (ف1 إلى ف5 بالنسبة للوظائف الممولة من برنامج العمل والميزانية، و1-NO إلى NO-4) في 1 أبريل/نيسان 2008. وقد أدى هذا إلى تخفيض متوسط الوقت اللازم للتعيين من</p>
3-72 - رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها و (2) دعم إدارة الموظفين فعلياً، بدلاً من تجهيز المعاملات فقط			

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
3 أشهر إلى 10 أيام.			
<p>أعد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط الأهداف الفردية بأهداف المنظمة في الموعد المحدد وسيبدأ تنفيذه في سنة 2009. طرحت المرحلة التجريبية في سنة 2008 وتمت بنجاح في سنة 2009. وشارك 95% من موظفي المرحلة التجريبية مشاركة فعالة، بما يشمل جميع الموظفين في مكتب البرنامج والميزانية والتقييم، ومديري وشعبة إدارة الموارد البشرية، والمكتب الإقليمي اللامركزي لأوروبا وآسيا الوسطى والمكتب الإقليمي الفرعي اللامركزي لأوروبا الوسطى والشرقية، واجتماع الإدارة العليا بما في ذلك نائب المدير العام.</p> <p>من الجاري مد نطاق المرحلة الأولى من عملية تطبيق نظام إدارة الأداء إلى 450 موظفاً إضافياً، وتلقى الموظفون تدريباً على ذلك النظام، وسيشاركوا في دورة النظام الخاصة بعام 2009، بما يشمل مديري إدارة المعارف</p>	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ نظام لإدارة الأداء يتسم بالنزاهة والإنصاف والشفافية والقابلية للقياس ويدعم إيجاد ثقافة إدارية قائمة على المسؤولية والمساءلة، من خلال تنفيذ نظام جديد لإدارة الأداء (PEMS) بدءاً بمرحلة تجريبية في مكاتب على الأقل من مكاتب المقر الرئيسي وفي إقليم واحد في عام 2008، بحيث يعقب ذلك تطبيق هذا النظام على صعيد المنظمة ككل في عام 2009 	<p>قوة عمل ذات مستويات عالية من حيث الكفاءة والمقدرة ولديها المهارات اللازمة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الجامعة، بما يشمل وجود كادر إداري مدرب جيداً ويتمتع بمزيد من المسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بإدارة موارده البشرية وقادر على تحسين كفاءة وفعالية أفرقه في إنجاز برامج</p>	<p>3-56 - اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة</p> <p>3-89 - اعتماد اللامركزية/تعزيز تدريب الموظفين</p> <p>3-66 - إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة للممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة ودعم السياسات</p> <p>3-87 - إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
<p>والاتصال، وإدارة الزراعة وحماية المستهلك، وإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب المفتش العام، وإدارة/مكاتب الموارد البشرية والمالية والمادية، وجميع الموظفين في مركز الخدمات المشتركة - المقر الرئيسي وبودابست وجميع موظفي شعبة إدارة الموارد البشرية وشعبة اقتصاديات التنمية الزراعية.</p> <p>بنهاية 2009، سيكون ما مجموعه زهاء 600 موظف قد شاركوا في النظام.</p> <p>أقيمت شبكة تضم 100 منسقين لنظام إدارة الأداء (من بينهم منسقين من 10 مكاتب ميدانية) وتلقوا تدريباً من أجل المشاركة في دورة النظام لعام 2009.</p> <p>أتيحت الوساطة وتم توفير التدريب على نظام إدارة الأداء للمشاركين في المرحلة التجريبية.</p> <p>تمت صياغة مشروع. ومن المتوقع أن يبدأ في</p>	<ul style="list-style-type: none"> • توفير الدعم الاستشاري للمديرين بشأن القضايا المتعلقة بالأداء. • دمج الكفاءات الرئيسية الإدارية التي تم 		<p>الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة</p> <p>3-70 - اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين بربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
مارس/آذار 2009.	تطويرها مؤخراً، والموظفين الفنيين على مستوى ممثليات المنظمة، وموظفي الخدمات العامة، والكفاءات الأساسية في كل من النماذج الخاصة بإدارة دعم الموارد البشرية وتوفير التدريب للمديرين والموظفين للاضطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية.		
يجري إنشاء برنامج للمكافأة والتقدير بالتشاور مع فريق التغيير الثقافي، وقد أنشئ البرنامج التجريبي بقصد استخدامه مع المشاركين في المرحلة التجريبية.	<ul style="list-style-type: none"> • وضع مجموعة من الحوافز لمكافأة الأداء الرفيع بدءاً من عام 2009، مع التركيز في بدء الأمر على منح الحوافز غير المالية. • زيادة النسبة الإجمالية لصناديق تطوير أداء الموظفين بما يتيح توسيع مركز التنمية الإدارية ليشمل مزيداً من المشاركة من جانب موظفين برتبة ف-5. والتوسع في البرامج القائمة لتنمية المهارات الإدارية بحيث تشمل 		دعمت زيادة تمويل برنامج التنمية الإدارية توسع مركز التنمية الإدارية مما سمح بتلقي 49 مديراً للتدريب في المركز في 2008 (كان الرقم المستهدف أصلاً هو 40) كما أنه من المتوقع أن يتلقي التدريب 55 مديراً في

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

أولاً - قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
<p>2009. يجري حالياً إعداد منهج للإدارة والقيادة القائمتين على الكفاءات لزيادة تعزيز القدرة الإدارية. ومن المقرر بدء تنفيذ برامج تدريبية أثناء 2009</p>	<p>تقييماً على ضوء الاختصاصات الإدارية في المنظمة، مما يُفضي إلى وضع خطط تدريبية هادفة</p>		
<p>تقوم مؤسسة "Ernst and Young" باستعراض هذه المسألة كجزء من المرحلة الثانية من الاستعراض المفصل.</p>	<p>• وضع إطار للمساءلة والمسؤولية من أجل المديرين</p>		

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
<p>أعدت استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة في 2008. وفي عام 2009، جرى تنقيح الوثيقة وسيستمر تنقيحها لكي تعبر تعبيراً صحيحاً عن عملية إصلاح المنظمة الجارية.</p> <p>أعدت الخطوط التوجيهية التي ستتبعها الشعب في تعيين الاستشاريين. وتدعم الخطوط التوجيهية مبدأ عدم اضطلاع غير الموظفين بمهام الموظفين ولا بالمهام الموكلة لوظائف المالك.</p>	<ul style="list-style-type: none"> الاتفاق على استراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية الشاملة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحلول شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 2008، كأساس لخلق بيئة إدارة موارد بشرية تمكينية وداعمة، تعزز ثقافة الإدارة المستندة إلى النتائج. مراجعة الصيغ التعاقدية لتوفير مزيد من التمكين والمرونة للمديرين التنفيذيين ومعالجة قضايا تغير طبيعة قوة العمل (ومن ذلك مثلاً خفض عدد الموظفين الأساسيين مقابل زيادة نسبة الموظفين غير الأساسيين) استهداف تعيين موظفين فنيين مبتدئين لمعالجة مشكلة ارتفاع مستوى أعمار 	<p>إطار استراتيجي متسق وأكثر مرونة لإدارة الموارد البشرية ذو أهداف استراتيجية مختصرة ومحددة بوضوح في ما يتعلق بالموارد البشرية لها غايات ومؤشرات قابلة للقياس</p>	<p>41-5 - استكمال إطار الكفاءات</p> <p>5-43 & 5-17 - ستواصل الإدارة استحداث الأسس والأدوات الضرورية لتمكين وظيفة الموارد البشرية من اتخاذ وضع استراتيجي ملائم داخل المنظمة. وقامت الإدارة بصياغة خطة للنتائج التي ستتحقق خلال عام 2009، ستركز مبدئياً على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الرئيسية التي أسندت إليها أولوية كبرى في خطة العمل الفورية. وتشمل تلك المبادرات، حسب ترتيب الأولوية، نظام إدارة الأداء، وإطار الكفاءات، ونظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية، وأنشطة التنمية الإدارية. أما المستوى الثاني من</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
	قوة العمل في المنظمة حالياً		المبادرات فيشمل سياسة التنقل والتناوب، وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، ونظام الدرجات المزدوجة.
تجري عملية إنشاء وظيفة اتصالات خاصة بالموارد البشرية، للتواصل مع الموظفين على أساس استباقي تماشياً مع مبادرة تغيير الثقافة. يجتاز حالياً استعراض صيغة الدليل الإداري مرحلة مشروع الصياغة، وذلك بغرض جعله سهل الاستخدام بالخط الإلكتروني المباشر.	<ul style="list-style-type: none"> • وضع وتنفيذ استراتيجية اتصالات فعّالة تعزز نهجاً يضع الزبائن في بؤرة الاهتمام في مجال تصميم خدمة الموارد البشرية وأدائها • مراجعة الدليل الإداري وتبسيط أحكامه بحيث يكون أكثر ملاءمة لمستخدميه، واستنباط جميع الأحكام الإجرائية (ليجري توحيدها في خلاصة وافية مستقلة 		<p>3-87 - اعتماد اللامركزية/إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات)، وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العاميين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضاً 3-66)</p> <p>5-15 - تعريف الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية</p>
			5-7 - ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة (دليل إجراءات التشغيل)
			5-12 - سُتدرج الإدارة إنشاء وحدة للامتثال في تخطيط برنامج العمل والميزانية للفترة

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
			2010-2011. وسوف يتمثل الغرض الرئيسي لوحدة الامتثال في ترشيد وتبسيط دليل المنظمة والعمل بشكل استباقي على ضمان امتثال الموظفين له.
<p>تمت صياغة مشروع لتحديد المواصفات المعيارية للوظائف، ومن الجاري تحديد الاستشاريين الخارجيين للمساعدة في هذه المبادرة</p> <p>يُقصد بنظام إدارة الأداء أن يربط أهداف المنظمة بخطط العمل الفردية بدعم من خطط إدارة البرامج الإقليمية والوحدات، ويوفّر معلومات مرتدة ويكفل المساءلة.</p> <p>استكمل في 2008 مسح أساسي للمعرفة والمهارات في مجال الإدارة القائمة على النتائج</p> <p>من الجاري توفير خدمات الدعم الاستشارية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • القيام تدريجياً، منذ عام 2008، بربط إطار الكفاءات بالاحتياجات الناشئة عن نشاطات الوحدات التنظيمية ومخرجاتها ونتائجها • تصميم نظام لإدارة الأداء يربط بين أهداف المنظمة الإجمالية وخطط العمل الفردية ويوفّر معلومات مرتدة ويضمن المساءلة عن إنجاز نتائج البرامج، بدءاً ببرنامج رائد في عام 2008. • تحديد نطاق ومحتوى التدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج، وتوفير تدريب متخصص لتطوير الكفاءات الإدارية؛ وتطوير ونشر التقنيات الرئيسية لإدارة المنظمة المستندة إلى النتائج لصالح الإدارات المعنية بالشؤون الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • قوة عمل متحمسة ومُنتجة تعززها علاقة اعتماد قوية بين الإدارة المستندة إلى النتائج وإدارة الموارد البشرية 	<p>3-70 الأخذ بنظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة على أساس أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
<p>للأفرقة الاستراتيجية التي تقوم بصياغة الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية</p> <p>من الجاري إعداد برنامج شامل لتعلم الإدارة القائمة على النتائج من أجل تجربته في مايو/أيار 2009 مع إقامة شبكة دعم بعد ذلك</p> <p>ستعكس البرامج الجديدة لتطوير قدرات الموظفين وتعلمهم نهج الإدارة القائمة على النتائج عند تطبيق تلك البرامج.</p>	<p>والفنية</p>		
<p>من المقدر، بعد المشاركة فعلاً في عدة مناقشات مفتوحة لفريق التغيير، تركيز مناقشة مفتوحة مستقبلية على تصوّر مفهوم الموارد البشرية. وسيكون هذا بمثابة منطلق لإعداد سياسات وخطوط توجيهية وعمليات تتسم بالترشيد، وما إلى ذلك.</p>	<p>العمل مع فريق التغيير كجزء من مبادرة تغيير الثقافة لتحسين وظيفة الموارد البشرية</p>	<p>المساهمة في التغيير الثقافي في المنظمة بما يشمل إحراز تقدم في تحقيق تمثيل جغرافي أكثر إنصافاً والعمل على تحقيق التعادل الكامل بين الجنسين.</p>	<p>3-59 الحفاظ على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة، وتنفيذ سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والجنساني، خاصة فيما يتعلق بالبلدان النامية</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
<p>أعدت خطة عمل بشأن المساواة بين الجنسين توفر تحليلاً للتوازن بين الجنسين في المنظمة. وستوضع بعد ذلك، في 2009، استراتيجية خاصة بالموارد البشرية من أجل تحقيق التعادل بين الجنسين.</p> <p>أبلغت الأهداف الجغرافية والجنسانية لرؤساء الإدارات/المكاتب. ويجري رصد التقدم في هذا المجال على أساس فصلي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الصيغة النهائية لخطة العمل الجنسانية الخاصة بالموارد البشرية لمواءمة أهداف المنظمة من حيث التوازن بين الجنسين مع أهداف المنظمات الأخرى التابعة للنظام الموحد للأمم المتحدة • وضع أهداف للتوازن الجغرافي والجنساني وإناطة المسؤولية برؤساء الإدارات/المكاتب لبلوغ هذه الأهداف 		
<p>أعد مشروع إطار لتخطيط الموارد البشرية ليكون بمثابة دليل للمديرين في إدارات المنظمة، وللمنظمة بوجه عام في ما يتعلق بالتخطيط لقوة عمل فعالة، مع توفير الضمان الملائم على كل مستوى للاضطلاع بالأنشطة بكفاءة وفعالية واقتصاد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • توسيع نطاق التغطية الخاصة بالعمليات ذات القيمة في مجالات استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخدمات الاستشارية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتصميم التنظيمي، وإدارة الاتصالات والمعلومات. ويتطلب هذا الأمر تنفيذاً كاملاً للعمليات المشار إليها في دليل إدارة الموارد البشرية. 	<p>وظيفة موارد بشرية أكثر تركيزاً على الزبائن يكون دورها الرئيسي هو توفير المشورة الاستراتيجية والسياساتية لكبار المديرين والمديرين التنفيذيين والموظفين لتمكينهم من أداء وظائفهم باستخدام أحدث التكنولوجيا، بدلاً من التركيز على تجهيز المعاملات</p>	<p>5-21 - نقل الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة/الانتقالية إلى مركز الخدمات المشتركة والنظر في تقييم الحوكمة الحالية</p>
<p>يجري حالياً، في إطار المرحلة الثانية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • العمل مع الاستعراض المفصل لزيادة 		

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009	الإجراءات	النتائج	النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية
الاستعراض المفصل وتوثيق تسلسل العمل كما هو وكما سيحدث مستقبلاً.	تحسين وظيفة الموارد البشرية والترتيبات التنظيمية لأداء الخدمات		
<p>تم توحيد المبادرات الرامية إلى تبسيط الإجراءات. وبدأ تحليل نتائج هذه العملية وتحديد الخطوات القادمة</p> <p>في إطار النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية، تم دمج مقدمي الخدمات على مستوى مركز الخدمات المشتركة. وهذا المركز، باعتباره المستوى الأول من عمليات تقديم الخدمات إلى الإدارات، يركز على تبسيط أساليب العمل الحالية.</p> <p>في إطار المرحلة الثانية من تفويض الصلاحيات، أُعدت اقتراحات من أجل زيادة التفويض استناداً إلى التجربة منذ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ترشيد سلسلة إجراءات الموافقة، والحد من عدد مستويات بادئ المعاملة والموافقة على مختلف المعاملات المتصلة بالموارد البشرية. ويتعين القضاء على التكاليف التي لا داعي لها المترتبة على خطوات بدء المعاملات والموافقة عليها الباهظة استناداً إلى تقييم مخاطر المعاملة وتحليل التكلفة والفوائد. • دمج مقدمي مختلف خدمات الموارد البشرية واعتماد نظام الخدمة الذاتية للمديرين والموظفين بهدف توفير خدمة أكثر كفاءة للإدارات والزبائن • تفويض الصلاحيات على نحو تدريجي في مجال الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين والموظفين الإداريين المدربين 	<p>تمكين المديرين التنفيذيين في المقر الرئيسي والميدان وكذلك موظفي الموظفين الإداريين المعنيين بشؤون الأفراد بزيادة سلطتهم</p>	<p>3-63 - اعتماد اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما في ذلك مزيد من تفويض السلطات</p>

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية	النتائج	الإجراءات	الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009
من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا.	ومسؤوليتهم وخضوعهم للمساءلة، لتعزيز الإقلال إلى أدنى حد من "الإدارة القائمة على الابتعاد عن المخاطرة"	بشكل مناسب والمجهزين على نحو جيد استناداً إلى تطبيق مبدأ تفريع السلطات (انظر الملحق الثاني/ ألف)	مايو/أيار 2008.
37-3 - تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية 44-5 - إعادة النظر في إطار المساءلة والتحديد غير الغامض للمسؤوليات في كل عملية من عمليات الموارد البشرية بين شعبة إدارة الموارد البشرية والكيانات الأخرى (الإدارات الأخرى، والمكاتب الميدانية، ومكتب الخدمات المشتركة)		• إقامة آلية رصد فعالة وتعزيز الضوابط اللاحقة دعماً لتفويضات السلطة.	يجري استعراض التقارير اللاحقة المقدمة من الكيانات التي فُوضت إليها السلطة
5-5 - المراجعة الانتقادية والمتكاملة لجميع الأهداف، وتحديد اتفاقات مستوى الخدمة وملخص. 3-111 - تكتيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما مما يفضي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من حيث الكفاءة وإلى زيادة الفعالية، مع الاستفادة	أداء خدمات الموارد البشرية على نحو أكثر جودة، بما يشمل اعتماد مستويات أداء الخدمات قابلة للقياس (اتفاقات مستوى الخدمة) وأداة إبلاغ لمعلومات إدارة الموارد البشرية مكرسة لإعداد تقارير عالية الجودة خاصة بالموارد البشرية	• إعادة تشكيل وظيفية الموارد البشرية لترشيد التركيز على الزبائن وتحسينه ووضع ثلاثة اتفاقات على الأقل بشأن مستوى الخدمات بحلول 2008/12/31	أعد مشروع نموذج لاتفاقات مستوى الخدمة من أجل التعبير على نحو أفضل عن أداء وظائف الموارد البشرية. وتجري حالياً مراجعة نموذج اتفاقات مستوى الخدمة المقترح مع مراعاة الخبرة التي اكتسبها مركز الخدمات المشتركة. ويجري النظر في إمكانية وضع اتفاق بشأن مستوى الخدمة بين المنظمة وشعبة الموارد البشرية في

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة
في 26 فبراير/شباط 2009

الملحق الأول

ثانياً - الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إدارة المنظمة

النشاطات المنصوص عليها في خطة العمل الفورية	النتائج	الإجراءات	الحالة في نهاية فبراير/شباط 2009
الكاملة من مواطن القوة النسبية لدى المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها			برنامج الأغذية العالمي، من أجل إدارة تقديم الخدمات على نحو سليم بين المنظمين.
		<ul style="list-style-type: none"> تطوير وصقل نظام أوراكل لإدارة الموارد البشرية ليكون مصدراً وحيداً للبيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة ويوفر تقارير رفيعة المستوى عن معلومات إدارة الموارد البشرية 	في شهر فبراير/شباط 2009 نظمت المقابلات الشخصية مع المرشحين لتقديم خدمات استشارية من أجل زيادة تطوير نظام أوراكل لإدارة الموارد البشرية



استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة

مشروع – 26 فبراير/شباط 2009

[في سنة 2008، أقرت لجنة المالية خمسة أهداف استراتيجية. وتم الآن دمج هذه الأهداف في ثلاثة أهداف استراتيجية يجوز تعديلها لتتلاءم مع الهدف الاستراتيجي وتتوافق مع المعلومات التي يتضمنها هذا الهدف الجاري تطويره حالياً]

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة

معلومات أساسية

1 - أشار فريق التقييم الخارجي المستقل في تقريره المرفوع إلى المؤتمر إلى أن المنظمة تحتاج بصورة ملحة إلى استراتيجية واضحة التحديد تشمل النطاق الكامل لمنتجات المنظمة حتى سنة 2015 على الأقل، وتكون مفهومة ومصداقاً عليها من جميع الأعضاء، وغير ملتبسة في تحديدها للاحتياجات على أساس ربط الوسائل بالغايات (التوصية 7-1). أما بخصوص الموارد البشرية، فقد أكد فريق التقييم الخارجي المستقل على الحاجة إلى وضع إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية تقوم بموجبه الإدارة العليا وشعبة إدارة الموارد البشرية على نحو مشترك بتنفيذ أهداف الموارد البشرية الرئيسية.

2 - ومن المتوقع، في إطار خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، أن يكون تحديث وظيفة الموارد البشرية عملية مركزة ومستمرة خلال فترتي السنتين المقبلتين. وسيسير الإصلاح التدريجي وفقاً لنهج مرحلي مع وجود خطط عمل مفصلة تتوافق مع المجالات الأخرى ذات الصلة بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، ولا سيما الاستعراض المفصل والإجراءات التي تتناول تغيير الثقافة.

3 - وتجري مبادرات محددة من قبيل تعميم الإدارة المستندة إلى النتائج في أنشطة المنظمة كافة، والتغييرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحسينات في مجال الاتصالات الداخلية. كذلك، يعاد النظر بصفة منتظمة في توصيات خطة العمل الفورية التي تقرر إنجازها في عام 2009 وذلك بهدف تقييم التقدم المحرز حتى الآن.

الغرض من استراتيجية الموارد البشرية

4 - تهدف استراتيجية الموارد البشرية إلى إدارة أئمن أصل من أصول المنظمة - وهو قوة العمل الموجودة لديها - التي تمكن جماعياً من جعل المنظمة منظمة معترفاً بها وتحظى بالاحترام لالتزامها بالجودة الفائقة وتبادل معارف الخبراء.

إطار استراتيجية الموارد البشرية

5 - تستند استراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية:

- أولاً - التمكين لقوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء
- ثانياً - جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة
- ثالثاً - توفير خدمة موارد بشرية كفؤة وفعالة دعماً لإنجاز البرامج

تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

6 - يرد أدناه تلخيص للترابط ما بين أهداف استراتيجية الموارد البشرية والتوصيات الواردة في خطة العمل الفورية. وتُحدّد، على نحو منفصل، النتائج المتوقعة التي ستنبثق عن تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى مخطط الإجراءات المطلوبة التي ستعتمدها المنظمة للإسهام في النتائج.

أولاً - تمكين قوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء

تعزيز أداء قوة عمل ذات مستويات كفاءة وفعالية ونزاهة مرتفعة وذات مسؤولية ومساءلة أكبر

أنشطة خطة العمل الفورية:

وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج المتدربين داخلياً (3-62)،

اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من الرتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2 (3-71)

وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة (3-61)

الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية (3-59)

الإعلان عن الشواغر في المنظمة على نطاق أوسع (3-64)

وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين جميع كبار موظفي المنظمة وممثليها، ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها (3-65)

توحي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين (3-67)

رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها و (2) دعم إدارة الموظفين فعلياً، بدلاً من تجهيز المعاملات فقط (3-72)

اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك في مجال الإدارة (3-56)

اعتماد اللامركزية/تعزيز تدريب الموظفين (3-89)

الملحق الثاني

إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة للممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة ودعم السياسات (3-66)

إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (3-87)

اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين بربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم (3-70)

النتائج	الإجراءات
أ -	<p>(1) وضع إطار لسياسات الموارد البشرية يعمل على تشجيع الالتحاق بالمنظمة على مستوى المتقدمين، ويوفر مزيداً من الخبرة من خلال التنقل، ويعزز التقدم الوظيفي للموظفين الذين يقومون بأداء واجباتهم على نحو جيد، ويشمل ذلك اتباع ممارسات أقل صرامة في تصنيف الدرجات الوظيفية.</p> <p>(2) إعادة النظر في هيكل الدرجات الوظيفية في الإدارات بهدف إنشاء وظائف بدرجات أدنى على أساس انتقائي</p> <p>(3) استهداف تعيين موظفين فنيين مبتدئين لمعالجة ارتفاع متوسط أعمار قوة العمل في المنظمة حالياً</p> <p>(4) اعتماد سياسة تناوب وتنقل الموظفين من أجل تنظيم تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى في مركز العمل الواحد وبين مركز عمل وآخر، أي بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية</p> <p>(5) تيسير التنقل بين الوكالات</p>
ب -	<p>(6) خلق بيئة عمل تمكينية من شأنها تعزيز قدرة المنظمة على اجتذاب موظفين لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة في بيئة متغيرة، وتعيينهم واستبقائهم</p> <p>(7) وضع إجراءات تعيين استباقية تستهدف المرشحين من ذوي الكفاءة العالية وإنشاء سجل بأسماء هؤلاء المرشحين</p> <p>(8) تطبيق ترتيبات عمل مرنة تعزز أهداف تحقيق التوازن بين العمل والحياة بحلول مايو/أيار 2008</p> <p>(9) متابعة ترتيبات إقامة مرافق لرعاية الطفل داخل مباني المنظمة</p> <p>(10) تفويض صلاحية تعيين موظفين فنيين إلى رؤساء الإدارات والمكاتب الإقليمية والمستقلة اعتباراً من 1 مايو/أيار 2008</p>
ج -	<p>(11) قوة عمل ذات مستويات كفاءة وفعالية مرتفعة ولديها المهارات اللازمة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الجامعة، بما في ذلك كادر إداري مدرب جيداً، ويتمتع بمزيد من المسؤولية وصلاحية اتخاذ القرارات في ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وقادر على تحسين كفاءة وفعالية أفرقة في تنفيذ برامجها</p> <p>(12) توفير دعم استشاري للمديرين بخصوص المسائل ذات الصلة بالأداء</p>

الإجراءات

- (13) دمج الكفاءات الأساسية الإدارية التي تم تطويرها مؤخراً، والموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة، والكفاءات الأساسية في كل من نماذج إدارة دعم الموارد البشرية وتوفير التدريب للمديرين والموظفين للاضطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية
- (14) وضع مجموعة من الحوافز لمكافأة الأداء الرفيع بدءاً من عام 2009، مع التركيز في بادئ الأمر على منح الحوافز غير المالية
- (15) زيادة النسبة الإجمالية لصناديق تطوير قدرات الموظفين بما يتيح توسيع مركز التنمية الإدارية ليشمل مشاركة مزيد من الموظفين من الرتبة في-5. وتوسيع برامج تطوير المهارات الإدارية لتشمل تقييماً على ضوء الاختصاصات الإدارية في المنظمة، مما يفضي إلى وضع خطط تدريبية هادفة
- (16) وضع إطار للمساءلة والمسؤولية من أجل المديرين

ثانياً – جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة

كفالة زيادة توفير خدمات السياسات وحلول الموارد البشرية للمنظمة

أنشطة خطة العمل الفورية:

استكمال إطار الكفاءات (5-41)

ستواصل الإدارة استحداث الأسس والأدوات الضرورية لتمكين الموارد البشرية من اتخاذ وضع استراتيجي ملائم داخل المنظمة. وقامت الإدارة بصياغة خطة للنتائج التي ستتحقق خلال عام 2009، ستركز مبدئياً، رهناً بتوافر الموارد الكافية، على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية التي أسندت إليها أولوية كبرى في خطة العمل الفورية. وتشمل تلك المبادرات، بحسب ترتيب الأولوية، نظام إدارة الأداء، وإطار الكفاءات، ونظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية، وأنشطة التنمية الإدارية. أما المستوى الثاني من المبادرات فيشمل سياسة التنقل والتناوب، وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، ونظام الدرجات الوظيفية المزدوجة (5-43 و 5-17)

اعتماد اللامركزية/إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العاميين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (3-87 وانظر أيضاً 3-66)

ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة (دليل إجراءات التشغيل) (5-7)

ستدرج الإدارة إنشاء وحدة للامتثال في تخطيط برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، وسوف يتمثل الغرض الرئيسي لوحدة الامتثال في ترشيد وتبسيط دليل المنظمة والعمل بشكل استباقي على ضمان امتثال الموظفين له (5-12)

تعريف الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية (5-15)

الإجراءات

النتائج

- أ - إطار استراتيجي متسق وأكثر مرونة لإدارة الموارد البشرية ذو أهداف استراتيجية محددة بوضوح للموارد البشرية لها غايات ومؤشرات قابلة للقياس
- (1) الاتفاق على استراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية الشاملة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بحلول شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2008 كأساس لخلق بيئة إدارة موارد بشرية تمكينية وداعمة، تعزز ثقافة الإدارة المستندة إلى النتائج
- (2) مراجعة الصيغ التعاقدية لتوفير قدر أكبر من الصلاحيات والمرونة للمديرين التنفيذيين ومعالجة قضايا الطبيعة المتغيرة للقوة العاملة (من قبيل تقليص عدد الموظفين الأساسيين مقابل زيادة نسبة الموظفين غير الأساسيين)

الإجراءات

- (3) وضع وتنفيذ استراتيجية اتصالات فعالة تعزز نهجاً يضع الزبائن في بؤرة الاهتمام في مجال تصميم خدمة الموارد البشرية وأدائها
- (4) مراجعة الدليل الإداري وتبسيط أحكامه بحيث يكون أكثر ملاءمة لمستخدميه، واستنباط جميع الأحكام الإجرائية (ليجري توحيدها في خلاصة وافية مستقلة)
- (5) القيام تدريجياً، منذ عام 2008، بربط إطار الكفاءات بالاحتياجات الناشئة عن نشاطات الوحدات التنظيمية ومخرجاتها ونتائجها
- (6) تصميم نظام لإدارة الأداء يربط بين أهداف المنظمة الإجمالية وبين خطط العمل الفردية ويوفر معلومات مرتدة ويضمن المساءلة عن تحقيق نتائج البرامج، بدءاً ببرنامج رائد في عام 2008
- (7) تحديد نطاق ومحتوى التدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج، وتوفير تدريب متخصص لتنمية الكفاءات الإدارية، وتطوير ونشر التقنيات الرئيسية للإدارة المستندة إلى النتائج، لصالح الإدارات المعنية بالشؤون الفنية والإدارية
- (8) العمل مع فريق التغيير كجزء من مبادرة تغيير الثقافة لتحسين وظيفة الموارد البشرية
- ج - الإسهام في التغيير الثقافي في المنظمة بما في ذلك إحراز تقدم في تحقيق تمثيل جغرافي أكثر إنصافاً والعمل على تحقيق التعادل الكامل بين الجنسين
- (9) وضع الصيغة النهائية لخطة العمل الجنسانية للموارد البشرية لمواءمة أهداف المنظمة من حيث التوازن بين الجنسين مع أهداف منظمات الأمم المتحدة الأخرى التابعة للنظام الموحد
- (10) وضع أهداف للتوازن الجغرافي والجنساني وإنفاذ المسؤولية برؤساء الإدارات/المكاتب لبلوغ هذه الأهداف

ثالثاً - توفير خدمة موارد بشرية كفؤة وفعالة دعماً لإنجاز البرامج

تحقيق درجة أعلى من رضا الزبائن من خلال توفير خدمات موارد بشرية قابلة للقياس وذات جدوى تكاليفية

أنشطة خطة العمل الفورية:

نقل الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة/الانتقالية إلى مركز الخدمات المشتركة والنظر في تقييم الحوكمة الحالية (5-21)

اعتماد اللامركزية وتفويض سلطة اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما يشمل مزيداً من تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا (3-63)

تفويض السلطات من مكتب المدير العام في ما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية (3-37)

إعادة النظر في إطار المساءلة والتحديد غير الغامض للمسؤوليات في كل عملية من عمليات الموارد البشرية بين شعبة إدارة الموارد البشرية والكيانات الأخرى (الإدارات الأخرى، والمكاتب الميدانية، ومركز الخدمات المشتركة) (5-44)

المراجعة الانتقادية والمتكاملة لجميع الأهداف وتحديد اتفاقات مستوى الخدمة وملخص (5-5)

تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل إيجاد تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من حيث الكفاءة وزيادة الفعالية، مع الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية لدى المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها (3-111)

الإجراءات

النتائج

- أ - وظيفة موارد بشرية أكثر تركيزاً على الزبائن (1) توسيع نطاق تغطية العمليات ذات القيمة في مجالات استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخدمات الاستشارية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف، والتصميم التنظيمي، وإدارة الاتصالات والمعلومات. ويتطلب هذا الأمر تنفيذاً كاملاً للعمليات المشار إليها في دليل إدارة الموارد البشرية على تجهيز المعاملات
- (2) العمل مع الاستعراض الفصل لمواصلة تحسين وظيفة الموارد البشرية والترتيبات التنظيمية لتقديم الخدمات
- (3) ترشيد سلسلة إجراءات الموافقة، والحد من عدد مستويات بادئ المعاملة والموافقة لمختلف المعاملات المتصلة بالموارد البشرية. ويتعين القضاء على التكاليف التي لا داعي لها في ما يتعلق بخطوات بدء المعاملات والموافقة عليها الباهظة استناداً إلى تقييم مخاطر المعاملات وتحليل التكلفة والفوائد

- (4) دمج مقدمي مختلف خدمات الموارد البشرية واعتماد نظام الخدمة الذاتية للموظفين والمديرين بهدف توفير خدمة أكثر كفاءة للإدارات والزيائن
- ب - تمكين المديرين التنفيذيين في المقر الرئيسي والميدان وكذلك الموظفين الإداريين من خلال زيادة صلاحياتهم ومسؤولياتهم ومساءلتهم، تعزيزاً للإقبال إلى أدنى حد من الإدارة "التي تبتعد عن المخاطرة"
- (5) تفويض الصلاحيات تدريجياً في مجال الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين والموظفين الإداريين المدربين بشكل مناسب والمجهزين على نحو جيد استناداً إلى تطبيق مبدأ تفويض السلطات (انظر الملحق الثاني/ ألف)
- (6) إنشاء آلية مراقبة فعالة وتعزيز الضوابط اللاحقة دعماً لتفويض الصلاحيات
- ج - توفير خدمات الموارد البشرية بجودة أفضل، بما في ذلك اعتماد مستويات قابلة للقياس بشأن توفير الخدمات (اتفاقيات مستوى الخدمة) وأداة إبلاغ للمعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مكرسة لتوفير تقارير موارد بشرية ذات جودة عالية
- (7) إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية لترشيد التركيز على الزيائن وإزالة طبقات ذلك التركيز وتحسينه، وإعداد ثلاثة اتفاقيات على الأقل بشأن مستويات الخدمة بحلول 2008/12/31
- (8) تطوير وصقل نظام أوراق لخدمة إدارة الموارد البشرية ليصبح مصدراً وحيداً للبيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة وتوفير تقارير معلومات عن إدارة الموارد البشرية ذات جودة عالية

استراتيجية إدارة الموارد البشرية والسياسات ذات الصلة

التقدم المحرز بشأن مبادرات تفويض الصلاحيات ومبادرات

الترشيد في مجال إدارة الموارد البشرية

1 - يوفر هذا الملحق تحديثاً للمعلومات بشأن التقدم المحرز في مبادرات تنفيذ تفويض الصلاحيات ومبادرات الترشيح في مجال وظائف الموارد البشرية.

2 - وتماشياً مع التوصيات التي وضعها فريق التقييم الخارجي المستقل وتدعو إلى تحسين الكفاءة الإدارية تحسيناً جوهرياً من خلال جملة من الأمور، منها ترشيح الإجراءات وتمكين المديرين التنفيذيين استناداً إلى تطبيق مبدأ تفويض السلطات، فوض المدير العام الصلاحية في عدد من المسائل الواردة في المجموعتين 300 و 400 من الدليل الإداري، أي فصول الدليل التي تتناول جميع أحكام إدارة الموظفين/الموارد البشرية والسفر. وتتطابق هذه التفويضات مع إطار دليل إدارة الموارد البشرية الجديد الذي اعتمد في عام 2007.

3 - وقد أُقر، بشكل عام، 125 تفويضاً من بينها 26 بنداً كانت منوطة بالمدير العام وأصبحت مفوضة في الوقت الحاضر. وتشمل هذه تفويضات تتعلق بتعيين الموظفين الفنيين (من ف-1 حتى ف-5) وهو ما أصبح الآن ضمن صلاحيات رؤساء الإدارات والمكاتب، وتوسيع نطاق تعيين الموظفين برتبة ف-5 أو أقل، والموافقة على أتعاب الاستشاريين التي تتجاوز العتبات الحالية وهو ما ستنقل صلاحيته إلى موظفي خدمات الموارد البشرية؛ وإنهاء خدمات الموظفين الفنيين وموظفي فئة الخدمات العامة وهو ما ستنقل صلاحيته إلى المدير العام المساعد لشؤون الإدارة والمالية.

4 - وستساهم هذه التفويضات، التي ستدخل حيز التنفيذ في 1 مايو/أيار 2008، في إحداث تحوّل عما أسماه فريق التقييم المستقل "الموافقات المسبقة على المعاملات" و "ثقافة الإدارة القائمة على الابتعاد عن المخاطرة" نحو استخدام أكبر للضوابط اللاحقة والإدارة من خلال الاستثناء. وسينطوي تمكين المديرين التنفيذيين وموظف الشؤون الإدارية للموظفين على تفويض كل من المسؤولية والمسألة بشأن النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية إلى مستويات أدنى في الهيكل التنظيمي، استناداً إلى مبدأ تفويض السلطات.

5 - وستساهم هذه التفويضات، بما يترتب عليها من ترشيح للعمليات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، في تحسين كفاءة وفعالية خدمات الموارد البشرية، لا سيما ما يتعلق منها بالتنسيق اليومي لمعاملات الموارد البشرية، وستخفض التكلفة الإدارية لإنجاز هذه المعاملات. وسيتيح هذا النهج أيضاً دمجاً أكبر لدعم الزبائن في وظائف الموارد البشرية.