

April 2012



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  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## لجنة المالية

الدورة الثالثة والأربعون بعد المائة

روما، 7-11 مايو/أيار 2012

الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2012-2013

يمكن توجيه أية استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Tony Alonzi

مدير شعبة إدارة الموارد البشرية

هاتف: +3906 5705 6200

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](http://www.fao.org)

### موجز

- ◀ سجّلت الفترة 2010-2011 إدخال الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل اللذين سيحكمان للمرة الأولى في تاريخ منظمة الأغذية والزراعة، برنامج إدارة الموارد البشرية للمنظمة بصورة متسقة ومتكاملة وينظمان قوة العمل فيها بحيث تدعم بصورة فعالة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ◀ تم، على نحو ما يتضح من هذه الوثيقة، تحقيق عدد من الحاصلات المولسة نتيجة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2010-2011. فقد أنشئت أساليب عمل جديدة ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية (مثل استراتيجية الموارد البشرية، والتصميم التنظيمي، والاتصال، وإدارة الأداء، والتوظيف والتطوير الوظيفي) سعياً إلى تحويل هذه الوظيفة لتصبح وظيفة قائمة على أساس نهج أكثر اتساماً بالطابع الاستراتيجي والاستشاري والسياساتي. وشملت الإنجازات الأخرى، ضمن جملة أمور، طرح نظام إبلاغ معلومات إدارة الموارد البشرية (بوصفه العنصر الأول من النظام المؤسسي لمعلومات إدارة الموارد البشرية الجاري إعداده حالياً) مع تحديد إطار للكفاءات يكون بمثابة أساس تقوم عليه جميع وظائف الموارد البشرية (التي تتراوح من الإدارة اللاحقة والتعيين إلى تطوير مهارات الموظفين وإتاحة فرص التعلم أمامهم)، وإدماج برنامج الإدارة والقيادة، وإنشاء مركز تقييم الإدارة المشترك بين الوكالات الكائنة في روما، وتنفيذ برامج لتجديد شباب قوة العمل في المنظمة (برامج الموظفين الفنيين المبتدئين والتدريب الداخلي) ورسم سياسات استراتيجية رئيسية للموارد البشرية (أي خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية نحو المساواة في تمثيل الجنسين على المستويات الفنية والعليا ترمي إلى إقامة بيئة عمل أكثر تمكيناً للعاملين).
- ◀ تتمثل إحدى النتائج الجديدة بالملاحظة للإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2010-2011 في أن صياغة الإطار الاستراتيجي وخطة العمل وتنفيذها قد يسّرا إدماج كل من أنشطة البرنامج العادي للموارد البشرية ومبادرات خطة العمل الفورية في إطار واحد للإدارة المستندة إلى النتائج. وقد أدى هذا النهج إلى تعزيز ترشيد العمليات الفردية لإدارة الموارد البشرية وأنشطة الخدمات الجارية للموارد البشرية، التي استمرت شعبة الموارد البشرية في الاضطلاع بها كجزء من ولايتها الوظيفية إضافة إلى مبادرات الإصلاح سالفة الذكر.
- ◀ بناء على هذه الإنجازات الأولية، ظل الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2012-2013 يركزان على الرؤية المتمثلة في إدخال وظيفة للموارد البشرية تتسم بالكفاءة والطابع الاستباقي وإضافة القيمة تكون دافعا لثقافة تقوم على الكفاءة والأداء المرتفع والتعلم المستمر والامتياز. وتتمثل قوة الدفع للاستراتيجية المقترحة في كفاءة أن تكون وظيفة الموارد البشرية قادرة على تمكين المنظمة من تعبئة قدراتها دعماً لتحسين الأنشطة التي تعزز الكفاءة الأساسية للمنظمة، فتدعم ميزتها النسبية في بيئة تتزايد فيها المنافسة والتغير السريع، وتؤمن القدرة التقنية والمعرفة اللازمة للمنظمة كيما تضطلع بمهمتها.
- ◀ متابعة للمبادرات التي بدأت بموجب الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2011، تضمن الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2012-2013 مجموعة من النواتج والأنشطة التي من شأنها أن تكمل أحجار الأساس بغية تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر اتساماً بالطابع الاستباقي تعمل من

منظور قوي للشراكة التجارية على النحو الذي تتطلع إليه خطة العمل الفورية لإصلاح المنظمة. والإطار المقترح للفترة المالية الحالية، إذ يركز على العناصر الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية (أي نظم الموارد البشرية وهيكلها ومهارات الموظفين)، فإنه يسعى إلى تحقيق نواتج تكون بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- قوة عمل سريعة الحركة وقادرة على الاستجابة؛
- قدرة معززة لتحقيق أداء مرتفع؛
- شراكات فعالة لدعم الأولويات البرنامجية.

◀ يتمثل العنصر المحرك للإطار الاستراتيجي وخطة العمل المقترحين في تنفيذ إطار للكفاءات. وتشمل المبادرات الأخرى ذات الأولوية مهمة متوافقة للتعيين والتوظيف، وتخطيطا متكامل لقوة العمل، وتصميما تنظيميا فعالا، وإدارة رشيدة للوظائف، وإضفاء الطابع المؤسسي على التنقل الوظيفي، ونظاما مقنعا ومعززا لإدارة الأداء.

◀ تشمل خطة العمل للفترة 2012-2013 عنصر ناتج شاملا ومستندا إلى النتائج. إضافة إلى مؤشر الأداء الرئيسي والمقاييس الزمنية لكل ناتج تنظيمي. وتنص الخطة على التأثير المنشود والفوائد التي تترتب على تنفيذ الناتج، كما تحدد بوضوح معالم المساءلة فضلا عن مبادرات التبسيط المتصلة بها.

◀ يشكل تبسيط نظم وعمليات الموارد البشرية وإعادة تنظيمها عنصرا أساسيا من الإطار الاستراتيجي المقترح. وما زال الهدف المتمثل في بلوغ الحد الأمثل لسلاسل القيمة لكل رافد من الروافد الوظيفية للموارد البشرية وزيادة الفعالية والكفاءة التكاليفية في تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يشكل مبادرة ذات أولوية حاسمة خلال الفترة المالية الحالية. فبتحقيق الحد الأمثل للفوائد التي تحققها الروافد الوظيفية للموارد البشرية ستتمكن المنظمة من مضاعفة التضافر بين الجهود وزيادة وفورات الحجم، مما يعزز الإدارة المؤسسية الشاملة للموارد البشرية.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ يلتزم المدير العام موافقة لجنة المالية على النهج الاستراتيجي للمنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية خلال الفترة المالية الحالية، وهو النهج المعروض في الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2012-2013 المرفقان بهذه الوثيقة، وعلى النواتج الرئيسية ذات الأولوية، شاملة مبادرات وأنشطة الموارد البشرية الرئيسية اللازم تنفيذها في إطار كل ناتج موضح في خطة العمل.

### مشروع المشورة

◀ إن لجنة المالية، إذ تعترف بأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمة للمعرفة مثل منظمة الأغذية والزراعة، تسلّم بأهمية إعداد استراتيجية ملائمة للموارد البشرية يكون من شأنها تمكين المنظمة من تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة فعّالة.

◀ وإذ تحيط اللجنة بالإنجازات المتحققة عن طريق الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2011، فإنها تؤكد أن الأهداف المعلنة للإطار الاستراتيجي للفترة 2012-2013 والمبادرات والأنشطة ذات الأولوية المنصوص عليها في خطة العمل تؤدي إلى كفاءة تحوّل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر اتساما بالطابع الاستباقي ذات منظور قوي للشراكة التجارية وتحقق الاتساق بين قدرات الموارد البشرية وبرنامج الموارد البشرية وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## إنجازات وتأثير الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطه العمل للفترة 2010-2011

1- عملاً بتوصية لجنة المالية في دورتها الأربعين بعد المائة المعقودة في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2011، يرد أدناه تحديث للنتائج التي حققتها المبادرات والأنشطة الجارية الواردة في الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطه العمل للفترة 2010-2011. وتجدر الإشارة إلى أن الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية في الفترة المالية السابقة كانت تحركه ست مبادرات ذات أولوية صادقت عليها لجنة المالية في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة المعقودة في شهر مايو/أيار 2009 وتتألف من: (1) الإبلاغ عن معلومات الإدارة؛ (2) تقييم الأداء (PEMS)؛ (3) التدريب على الإدارة والقيادة؛ (4) السياسات الجديدة للموارد البشرية؛ (5) التبسيط؛ (6) الدعم وإعادة الهيكلة.

2- اعتبر أن هذه المبادرات الست ذات الأولوية تشكل وحدات التكوين النموذجية التي تمكن المنظمة من تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر اتساماً بالطابع الاستباقي وذات منظور قوي للشراكة التجارية. وقد تم تحقيق إنجازات مهمة في تنفيذ المبادرات الست جميعها، وفي تحديد مراحل تنفيذ المبادرات التكميلية التي تمت الدعوة إليها في إطار خطة العمل الفورية مثل صياغة إطار للكفاءة، والأخذ ببرنامج للموظفين الفنيين المبتدئين وتشجيع تنقل الموظفين.

### الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية

3- وصل نظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية، في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2010، إلى مرحلة التشغيل التي تسمح بالاستخدام المباشر. وهو يستخدم الآن من قبل المديرين في كل أرجاء المنظمة. ويدعم النظام الهدف المتمثل في إتاحة معلومات شاملة ودقيقة وسريعة عن قوة العمل وتمكين المديرين في المقر والمكاتب اللامركزية من تحليل القياسات الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من المعلومات ذات الصلة بقوة العمل وذلك على أساس الخدمة الذاتية. ويتسع النظام لإجراء التحليلات المحددة زمنياً وتجميع البيانات واستخراج الاتجاهات عن طريق مجموعات متباينة من أدوات المتابعة التفاعلية، في حين يتم الإبلاغ الأكثر تقليدية عن طريق قائمة دائمة الاتساع من التقارير المستهدفة المجهزة وفقاً لمعايير الطباعة والنشر.

4- نفذت المرحلة الأولية من مشروع إدارة الموارد البشرية تنفيذياً ناجحاً وفي حدود المواعيد والميزانية المقررة لها. وكان لمستخدمي النظام رد فعل إيجابي لفوائد النظام وتأثيره حيث أكد المديرين فائدة هذا النظام في دعم أنشطتهم في مجال التخطيط لقوة العمل

5- حدد نطاق مرحلة ثانية من النظام ثم تم توسيع هذا النطاق ليشمل وظيفة للبحث في قوائم القوى العاملة. وقد وضعت خطط لمرحلة تالية يتم فيها إدراج بيانات مستخلصة من المبادرات الجديدة الخاصة بالموارد البشرية مثل مبادرتي تقييم الأداء والتعيين الإلكتروني، جنبا إلى جنب مع التدابير الخاصة بتحسين رصد الوظائف الشاغرة. وستؤدي هذه المرحلة التالية، المقرر طرحها في سنة 2012 كجزء من نظام البرنامج العالمي لإدارة الموارد، إلى تحسين كبير في قدرة برنامج معلومات الإدارة البشرية على تزويد الإدارة بصورة عامة وشاملة لقوة العمل التي تديرها ومساعدتها بدرجة أكبر على اتخاذ قرارات التوظيف على بيّنة.

#### تقييم الأداء

6- كان نظام تقييم الأداء والإدارة الذي طرح في سنة 2010 على أساس تجريبي، يسعى إلى "اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استنادا إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم" (خطة العمل الفورية 3-7). وبعد فترة تجريبية مدتها سنتين، نفذ نظام تقييم الأداء في شهر يناير/كانون الثاني 2012 بوصفه الأداة الرسمية لإدارة أداء جميع الموظفين العاملين بعقود محددة الأجل وعقود مستمرة. وسوف يحل النظام محل الأسلوب الحالي لتقييم الأداء الحالي (استمارة تقييم الأداء والإنجاز) الذي سينظر في اتخاذ قرارات إدارية بشأنه في المستقبل.

7- خلال فترة تجريبية أولية دامت سنتين، كانت النواتج الرئيسية لمشروع نظام تقييم الأداء في 2010/2011 نواتج هائلة خاصة في ضوء التحديات التي تمت مواجهتها خلال التنفيذ. فقد شهدت الفترة التجريبية مستوى مرتفع من المشاركة في النظام، مع استكمال معظم الموظفين (500 3) دورات تنفيذهم للنظام خلال هاتين السنتين. ونفذ برنامج شامل للاتصالات، مما وسع نطاق وعي الموظفين بالنظام وفوائده وأهميته وجود آلية لتقييم الأداء. إضافة إلى ما تقدم، تمت صياغة برنامج للتدريب على النظام، فضلا عن وحدة تدريب نموذجية على أسلوب عمل نظام تقييم الأداء، وأتيح هذا التدريب لما يبلغ 360 3 موظفا. وفي هذا السياق، نفذ برنامج للتدريب على "المهارات الأولية" كما أتيح التدريب الافتراضي على النظام لأكثر من 50 مكتبا قريبا. فضلا عن ذلك أتيحت لجميع الموظفين دورات لاستعراض الجودة بقصد توحيد شكل النظام. وبغية إشاعة الثقة في النظام، تم الشروع في إعداد عناصر الدعم اللازمة خلال هاتين السنتين، ولا سيما عن طريق وضع أسلوب للطعن، وإقامة صلات بين إطار النظام وتطوير قدرات الموظفين وزيادة مشاركة النظام في مشروع إطار الكفاءات. وستستكمل هذه العناصر خلال الفترة المالية الحالية. ولدى اختتام دورة سنة 2010، في شهر فبراير/شباط 2011، تم الحصول على رد فعل الموظفين وإجراء تحليل كامل للدورة مما أسهم في زيادة تحسين النظام.

8- مع تنفيذ النظام، حصلت المنظمة بالفعل على فوائد أولية. فالأول مرة من ثلاثين عاما جري تقييم جميع موظفي المنظمة من جميع الفئات باستخدام إطار تقييم موحد، كما تم إرساء مفهوم تخطيط العمل كممارسة نمطية. كذلك يعزز النظام الاستمرار في الحوار الجاري، والمساءلة وثقافة الأداء مقابل نواتج محددة في عموم المنظمة.

#### *التدريب على الإدارة والقيادة*

9- كان إعداد وتنفيذ سلسلة من برامج التدريب على الإدارة والقيادة الرامية إلى تعزيز الكفاءات الإدارية للكادرات القيادية الحالية والناشئة في المنظمة، إنجازا ملحوظا في الفترة 2010-2011.

10- وسع نطاق منهاج القيادة الإدارية في سنة 2011 وأضيفت إليه دورتان جديدتان، هما دورة *القيادة الفعالة* التي تستهدف الموظفين الذين تتراوح رتبهم من ف-5 إلى مد2، ودورة *أسس الإدارة* التي تستهدف المديرين المتوسطين وكبار موظفي فئة الخدمات العامة. وتجري الآن إتاحة التوجيه بانتظام للمديرين الذين يستفيدون من مركز *تقييم الإدارة*. وكننتيجة للجهود الكبيرة المبذولة لإعداد منهاج تطوير الإدارة وإتاحة الاستفادة من فرص التعلم للمديرين، حضر نحو 30 في المائة من المديرين التدريب في إطار برنامج واحد على الأقل من البرامج الإدارية الأساسية خلال الفترة المالية. وقد طرح عدد من المناقصات للحصول على عطاءات من أجل دعم البرامج الجديدة والتطوير المستمر لقدرات الموظفين.

11- وسع نطاق المشروع التجريبي *للأكاديمية الافتراضية* في شهر مايو/أيار 2011 بقصد استهداف الموظفين العاملين في روما والمكاتب اللامركزية على السواء. ويتيح المشروع التجريبي الموسع سلسلة من 19 دورة لنحو 200 متعلم، بما في ذلك الدورات التقنية التي أعدت داخل المنظمة، والتي كان رد الفعل تجاهها إيجابيا للغاية من حيث المحتوى وفرص النفاذ إليها على السواء. وقد حُدد طرح المشروع في عموم المنظمة بالتعاون الوثيق مع مشروع ERP 12 لتحسين نظام تخطيط الموارد في المنظمة بسبب مقتضيات إدماج بيانات الموارد البشرية في هذا النظام. ودعم المشروع التجريبي المعني بقاعدة التعلم وأدوات التيسير الافتراضية جهود تعميم عملية تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في المنظمة.

#### *سياسات الموارد البشرية الجديدة*

12- تم التذكير على مجالين عند إعداد سياسات الموارد البشرية الجديدة في الفترة 2010-2011. وكان أول هذين المجالين هو تشجيع زيادة تنقل العاملين في المنظمة. ونشرت المنظمة مبادئ توجيهية مؤقتة بشأن الموظفين داخل المنظمة في شهر ديسمبر/كانون الأول 2010، واتخذت التدابير لإبلاغ هذه المبادرة وتعزيزها لزيادة اهتمام الموظفين بالتنقل في جهد يرمي لتحقيق الهدف المنشود في إيجاد 100 انتداب متنقل في الفترة 2010-2011. وتدخل الآن 167 وظيفة من وظائف البرنامج ضمن نطاق مجموعة الوظائف المتنقلة. كما سجل نحو 120 موظفا في سجل الوظائف المتنقلة. وخلال فترة السنتين 2010-2011، أجريت 135 حركة تنقل جغرافي، شملت 91 وظيفة من وظائف البرنامج العادي و44 وظيفة من الوظائف الممولة من المشروعات.

13- أنشئت في شهر يناير/كانون الثاني 2011 "مفرقة مهمات معنية بالتنقل" مشتركة بين الإدارات لصياغة سياسة مؤسسية منقحة بشأن تنقل الموظفين، وهي سياسة قُدمت في شهر مايو/أيار 2011. ونوقشت بعد ذلك من قبل هيئات تمثيل الموظفين والإدارة العليا في شهر يونيو/حزيران. وتماشيا مع توجيهات لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل وإرشادات المؤتمر في دورته السابعة والثلاثين، تعبر السياسة عن نهج أكثر إلزامية تجاه التنقل، مركزة على مجموعات محددة من الوظائف المتقاربة التي يعتبر التنقل فيها أمرا أساسيا لاحتياجات المنظمة. ومن الجاري استعراض مشروع هذه السياسة هذه من قبل فريق الإدارة الجديد في المنظمة بغية تحديد ما إذا كانت السياسة المذكورة من شأنها أن تدعم استراتيجية المنظمة بشأن التغيير التحويلي الرامية إلى زيادة الأداء والنتائج، بما في ذلك، وبصفة خاصة، دعم مبادرة اللامركزية الرامية إلى تحسين ما تحققه المنظمة من نتائج وتأثير على المستوى القطري.

14- تركز المجال الثاني لتطوير السياسات على إنشاء بيئة أكثر تمكينا عن طريق تشجيع التباين داخل قوة العمل. وتحقيقا لهذه الغاية أضيفت خلال الفترة المالية سياسة لتحديد وإزالة الحواجز التي تعترض سبيل توظيف المعوقين والتقدم في توظيفهم والاستمرار فيه وتعزيز إقامة ثقافة لمكان العمل تقوم على أساس الممارسات العادلة التي تحافظ على حقوق المعوقين. كذلك أعدت خطة عمل استراتيجية للموارد البشرية موجهة نحو المساواة في تمثيل الجنسين على المستويات الفنية والعليا وهي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات الملموسة، بمواعيد محددة ونواتج قابلة للقياس، لتحقيق الهدف المؤسسي للمنظمة وتمثيل النساء بنسبة 50 في المائة في الفئتين الفنية والعليا.

#### التبسيط

15- أحرز خلال الفترة المالية تقدم كبير في تبسيط عمليات التعيين والاختيار. وكان هذا التبسيط نتيجة لعدة أمور منها اعتماد نظام التعيين الإلكتروني الجديد في نهاية سنة 2011، وتوسيع نطاق عضوية لجنة اختيار الموظفين الفنيين للتمكين من عقد المزيد من الاجتماعات واستعراض المزيد من الطلبات بالتالي، وتقليص مدة الإعلان عن الوظائف الخارجية بحيث تقتصر على شهر واحد، وتحديد فترة أربعة أشهر بعد نهاية مدة الإعلان عن الوظيفة كهدف منشود لتقديم طلبات التعيين، من قبل الوحدات المعنية، إلى لجنة اختيار الموظفين الفنيين والأخذ باستمارة بسيطة وسهلة الاستخدام لتقديم الطلبات إلى لجنة الاختيار.

#### دعم إعادة الهيكلة

16- بحلول نهاية أغسطس/آب 2010، نفذ هيكل جديد لمقر المنظمة مما أفضى إلى إنشاء هيكل جديد للمستويات العليا للمنظمة برئاسة فريق قيادة تنفيذي. وأنشئت مكاتب جديدة للاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد والمبادئ الأخلاقية والتقييم والاتصال والعلاقات الخارجية. وكان لعملية إعادة الهيكلة تأثير كبير على العمليات المالية والإدارية وتلك المتعلقة بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما كان يلزم تنسيقه عن قرب لكفالة القدرة التشغيلية الفعالة للتصميم التنظيمي الجديد القائم على خفض عدد المناصب الإدارية العليا. وأدت إعادة هيكلة المنظمة، استجابة لمبادرة خفض عدد المناصب الإدارية العليا، إلى اتباع نهج جديدة إزاء الهياكل التنظيمية وكان لها أثر مباشر في تعزيز الأسلوب الجديد في التفكير الذي يدور حول أدوار الأفرقة وتيسير ظهور نماذج تنظيمية.



## الإنجازات الأخرى

17- تشمل الإنجازات الأخرى إعداد إطار الكفاءات الجديد في المنظمة الذي وضع في صورته النهائية، بعد مشاورات واسعة النطاق مع الجهات المعنية، في شهر ديسمبر/كانون الأول 2011 وفقا للجداول الزمنية التي وضعت في مشروع صياغة هذا الإطار وتنفيذه.

18- استجابة للتوصيات المقدمة من بين فريق الاستعراض المفصل، شرعت شعبة إدارة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث في سنة 2009، وهو برنامج استمر طوال سنة 2010 وسنة 2011. وأنشئت روافد وظيفية جديدة للاتصالات والتطوير الوظيفي والاستراتيجية في ميدان الموارد البشرية.

19- استكمل اختيار الفوج الأول من الموظفين الفنيين المبتدئين في شهر يوليو/تموز 2011. ومن بين الموظفين المبتدئين المختارين، وعددهم 18 موظفا، ألحق خمسة بالمقر وثلاثة عشر بالمكاتب اللامركزية. والتحق الفوج الأول بالمنظمة في شهر يوليو/تموز 2011 وحضر أعضاؤه دورة برنامج توجيه خاص وضع خصيصا لبرنامج الفنيين المبتدئين قبل أن يضطلعوا بالمهام المنوطة بهم في مراكز العمل الخاصة بكل منهم. ويدعم برنامج الفنيين المبتدئين هدفين مؤسسيين رئيسيين في اجتذاب وتعيين الموظفين من المجموعات المستهدفة (الفتيات وأبناء البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة بالقدر المناسب) وتجديد شباب قوة العمل بالمنظمة. ودعا لهذين الهدفين، بلغت نسبة النساء 61 في المائة من المرشحين المختارين في هذا الفوج، كما بلغت نسبة أبناء البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة بالقدر المناسب 61 في المائة منهم، بما في ذلك 39 في المائة من البلدان النامية.

20- وتمت صياغة ونشر اتفاقات مستوى الخدمات للموارد البشرية، ووضعت بارامترات شفافة يجري بمقتضاها تقديم الخدمات الداعمة لمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية للجهات المعنية والعملاء. وأسهمت هذه الاتفاقات في تعزيز زيادة المساءلة واتباع نهج موجه إلى النتائج إزاء تقديم هذه الخدمات.

## التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الفترة 2012-2013

### تحسين ترتيب قدرة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة

21- أحاط المجلس، في دورته الثالثة والأربعين بعد المائة المعقودة في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2011، بالأولوية التي اهتمت بها المدير العام تعزيز إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتمكينها من تحسين أدائها إزاء الأعضاء فيما يخص ولايتها وأهدافها. وهذه الأهمية الاستراتيجية المولاة لزيادة فعالية إدارة الموارد البشرية هي أيضا عنصر رئيسي من التزام المدير العام بالإنجاز الناجح لعملية تجديد المنظمة التي اتفق عليها الأعضاء في أعقاب التقييم الخارجي المستقل. وقد دعت خطة العمل الفورية، بالفعل، إلى تحسين السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، وهو ما تم تنفيذه تدريجيا في سياق الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل ورفع التقارير عنه بصفة منتظمة إلى الأجهزة الرئاسية منذ سنة 2010.

22- بناء على ما تقدم، طرح المدير العام عملية استعراض داخلية في شهر يناير/كانون الثاني 2012 لتحديد الاحتمالات الرئيسية لتحسين إدارة الموارد البشرية، لا سيما تحسين الطريقة الحالية لترتيب قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. واقترحت فرقة المهام التي أجرت هذا الاستعراض فصل العنصرين الاستراتيجي والسياساتي في القدرة الحالية لإدارة الموارد البشرية عن جوانبها التشغيلية والإدارية. فضلا عن ذلك، اقترحت الفرقة ضرورة أن يتم رفع التقارير الخاصة بالعنصرين الاستراتيجي والسياساتي إلى المدير العام مباشرة حتى تصبح إدارة الموارد البشرية أفضل اندماجا في الاستراتيجية المؤسسية الشاملة وأكثر استجابة لاحتياجات الأعضاء.

23- ووفقا للحصيلة التي أسفر عنها الاستعراض الداخلي، سيعاد ترتيب شعبة الموارد البشرية بحيث تنقسم إلى قطاعين، هما: (1) مكتب للموارد البشرية يركز على الاستراتيجية والسياسة ويتبع المدير العام مباشرة؛ (2) وحدة تنسيق تتولى العمليات والمشاكل المتصلة بالخدمات الروتينية، وتتبع المدير العام المساعد، إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية. وسيلبي هذا الحاجة للإشراف الوثيق والتوجيه لاستراتيجية وسياسة الموارد البشرية على مستوى المنظمة مما سمح باتخاذ إجراءات شفافة وحاسمة وسريعة بشأن المسائل الهامة (مثل التنقل الوظيفي، والمساواة بين الجنسين، وتقييم الأداء، وخطة الحوافز، وما إلى ذلك).

24- سيتيح هذا الترشيد زيادة الفعالية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويبسط عملية حوكمتها، ويسمح باتباع نهج أكثر تركيزا على المبادرات التي تعزز دوره الاستراتيجي والسياساتي والاستشاري. وستتم إعادة ترتيب شعبة الموارد البشرية الحالية دون تكبد أية تكاليف، وستعرض تفاصيل ذلك بصورة مجمعة في الاقتراحات الخاصة بالتسويات الإضافية لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 التي ستنظر فيها لجننا البرنامج والمالية في نهاية شهر مايو/أيار، وينظر فيها المجلس في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة التي ستعقد في شهر يونيو/حزيران 2012. إضافة إلى ذلك، قد تتيح لجنة التنسيق في المستقبل فرصا لزيادة الكفاءة والاقتصاد في التكاليف عن طريق مضاعفة حالات التضافر الممكنة في نطاق الأنشطة الإدارية الشاملة للمنظمة.

25- إن إعادة توجيه قدرة إدارة الموارد، مع تضمينها عنصرا رفيع المستوى للسياسة والاستراتيجية يتبع المدير العام مباشرة، يتماشى أيضا مع ترتيب إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى للأمم المتحدة، بما فيها برنامج الأغذية العالمي.

26- إن تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي أكثر فعالية يعد حيويا في أهميته لتجديد المنظمة وتمكينها من الاستفادة من رصيدها البشري في تحقيق ميزتها النسبية في بيئة تتسم بزيادة الطابع التنافسي وسرعة التغيير، وذلك على نحو ما سلمت به لجنة المالية في دورتها الأربعين بعد المائة. وبعد إنشاء وحدات التكوين الأولية في الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية للفترة 2010-2011 سيسعى الإطار، مستفيدا من الاستثمارات والإنجازات

المتحققة بموجب الإطار، إلى تجميع المبادرات والأنشطة المنفذة في الفترة المالية السابقة بغية وضع نهج متسق وشامل إزاء الإدارة المؤسسية لقوة العمل في المنظمة بغية مساندة الدعائم الخمس لاستراتيجية المنظمة<sup>1</sup>.

27- تشكل استراتيجية الموارد البشرية الأساس لتوجيه إدارة المنظمة إلى الاستثمار في رصيدها البشري ونشر قوة العمل فيها بصورة فعالة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وينبغي أن تكون الاستراتيجية في هذا الصدد ملائمة ومستجيبة لاحتياجات المنظمة ودينامية، وقادرة على إدماج الفرص الناشئة لتحقيق تحسينات وإضافة القيمة إلى عملية الإدارة الاستراتيجية المؤسسية.

28- سلمت المنظمة في إطارها الاستراتيجي للفترة 2010-2011، بأن تحويل وظيفة الموارد البشرية سيكون عملية كثيفة ومستمرة خلال الفترات المالية المقبلة. وإذ تسيير المنظمة قدما في طريقها، فإنه ينبغي أن تظل رؤيتها، من وجهة إدارة أئمن أصولها (أي موظفيها) وثيقة الاتصال بالهدف المتمثل في إدخال وظيفة للموارد البشرية تتسم بالكفاءة والاستباقية وإضافة القيمة وتكون بمثابة محرك دافع لثقافة قائمة على الكفاءة والأداء المرتفع والتعلم المستمر والامتياز.

29- بناء على ذلك، فمن الأمور الحيوية في أهميتها أن تبذل الجهود لتقوية دعائم الاستراتيجية الثلاث، أي نظام الموارد البشرية، وهيكل الموارد البشرية، ومهارات العاملين. وقدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها في مجال الموارد البشرية تتوقف إلى حد بعيد على المهارات والقدرات المتاحة في وظيفة الموارد البشرية، وكيفية هيكلة الوظيفة ذاتها، والنظم التي يتم نشرها لدعم أنشطة الموارد البشرية.

30- ونظرا لهذه العناصر الثلاثة، فمن المقدر أنه ينبغي الاستمرار في اتخاذ التدابير الرامية إلى إنشاء نظم يمكن التعويل عليها لا تكفل الفعالية التشغيلية لمختلف الروافد الوظيفية للموارد البشرية فحسب، لكن تتيح أيضا معلومات موثوقة ومحكمة بخصوص قوة العمل في المنظمة، وقدرتها الحالية في مجال الموارد البشرية واحتياجاتها منها.

31- بالنظر إلى الطابع متعدد التخصصات والتقني للمنظمة، فمما لا يقل أهمية عما تقدم أن تسهم استراتيجية الموارد البشرية في دعم قدرة المنظمة على التوفيق بين متطلباتها وقدرات موظفيها. وينبغي أن يشكل التعلم المستمر جزءا من الروح السائدة في المنظمة كما ينبغي، في هذا الصدد، النظر إلى إدارة الأداء بوصفه آلية ليس لتحقيق الإدارة المستندة إلى النتائج فحسب لكن أيضا لتشجيع التعلم المستمر، وتعزيز القدرات والمعارف التقنية وتوفير دوافع إضافية للموظفين، مما يقود في النهاية إلى الامتياز وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

32- وباستغلال العناصر الثلاثة سألغة الذكر بفعالية، ستكون استراتيجية الموارد البشرية حساسة للمتطلبات المؤسسية وتسهم في تمكين المنظمة من نشر موظفيها بطريقة مرنة، عن طريق تحقيق الاتساق بين قدرة المنظمة في مجال الموارد البشرية من جانب واحتياجاتها من جانب آخر. وسيكون لقدرة المنظمة على تحديد الطاقات الممكنة في مجال

<sup>1</sup> بيان المدير العام المنتخب أمام مجلس المنظمة في دورته الثالثة والأربعين بعد المائة، روما، ديسمبر/كانون الأول 2011.

الموارد البشرية وإعادة انتداب هذه الموارد في حينه لمواجهة التحديات الناشئة أهمية متزايدة لتمكينها من ترسيخ ميزتها التنافسية. وستتوقف هذه القدرة على بلوغ المستوى المطلوب من سرعة العمل والاستجابة على تنمية القدرة على التنبؤ بالاحتياجات من التوظيف (أي من وجهة التخطيط لقوة العمل)، وتطوير ممارسات تعيين وأدوات تعاقدية متسقة، ووضع عملية توظيف حساسة لإعادة انتداب الموظفين.

33- يتمثل الهدف الثاني اللازم تحقيقه عن طريق استراتيجية الموارد البشرية في تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم لحفزهم على الأداء المرتفع بإطراد، الأمر الذي يكفل بدوره بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويمكن تعزيز القدرة على رفع مستوى الأداء عن طريق تشكيل السلوك المنشود، وبناء القدرات الإدارية والتقنية، وتبني أسلوب صادق وشفاف لتقييم الأداء، وإتاحة فرص التعلم المطلوبة وتعزيز نشأة بيئة عمل تمكينية.

34- تواصل شعبة الموارد البشرية سيرها صوب التحول إلى شريك تجاري متخصص مع التركيز بصفة خاصة على تحقيق الاتساق بين الاستراتيجية المؤسسية للموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية المؤسسية ويتعلق هذا الهدف الثالث بأهمية اضطلاع وظيفة الموارد البشرية بدور استشاري كشريك تجاري والقيام، في هذا الصدد، بدعم تجهيز البرامج عن طريق تقديم الدعم الاستشاري ليس من المقر فحسب، ولكن، وبصورة تتسم بقدر كبير من الاستجابة، على مستوى المكاتب الإقليمية أيضا. لذلك فإن المنظمة تزمع إنشاء شبكة من موظفي الموارد البشرية الفنيين في المكاتب اللامركزية (لا سيما المكاتب الإقليمية) يتم إلحاقهم بهذه المكاتب بوصفهم "شركاء تجاريين" في مجال الموارد البشرية، ويعملون كأخصائيين عامين في الموارد البشرية داخل الكيانات التنظيمية المعينة ويتعاونون مع الأفرقة القيادية ذات الصلة والمدبرين المختصين لتحقيق الحد الأمثل لممارسات إدارة الأفراد داخل مكاتبهم.

## نحو إطار استراتيجي تجاوبي للموارد البشرية

### للفترة 2012-2013

35- لدى تنفيذ الإطار الاستراتيجي للفترة المالية الجارية، فإن النواتج التنظيمية والأنشطة المتصلة بها التي أدرجت في خطة العمل قد حددت مع مراعاة المبادرات الرئيسية التي سيقوم على أساسها تنفيذ الدعائم الثلاث لاستراتيجية الموارد البشرية، على النحو المبين أدناه.

## قوة عمل سريعة الحركة والاستجابة

### إطار الكفاءة

36- تتمثل إحدى المبادرات الأساسية التي ستقود عملية تحويل أسلوب إدارة الموارد البشرية في المنظمة، في إطار الكفاءة الذي يعرض مركب المهارات والصفات وأوجه السلوك التي ينبغي توافرها في الأفراد للاضطلاع بمهام الوظيفة بصورة فعّالة في سياق المنظمة.

37- تشمل مبادرة إطار الكفاءات صياغة وتنفيذ العمل (الكفاءات التي تدرج في مجموعة من مهام الموارد البشرية بما فيها تصميم الوظائف، والتعيين، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير)؛ كما تشمل برنامجاً للتعليم والتطوير يسعى إلى توسيع نطاق تمتع جميع الموظفين بفرص التعلم ومواصلة الجهود الرامية إلى تبسيط أساليب التعيين وكفالة الوصول إلى مقدمي الطلبات المحتملين في البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة بالقدر المناسب.

38- ينفذ إطار الكفاءات بوصفه عنصر الوصل الرئيسي بين وظائف الموارد البشرية. ويحدد إطار الكفاءات الذي تمت صياغته في سنة 2011، المهارات وأوجه السلوك اللازمة لجميع الموظفين، في مجالات مثل الاتصالات والعمل كفريق، حتى يمكن تنفيذ برامج المنظمة بصورة فعالة. وسيتم، بالتدريج، إدخال إطار الكفاءات في المنظمة وإدماجه في أساليب عمل الموارد البشرية خلال الفترة 2012-2013، بما في ذلك: تحديد الكفاءات على أساس نماذج وظيفية عامة، وإدخال أسلوب المقابلات الشخصية المعتمدة على الكفاءة لتقييم الكفاءة الإدارية خلال عمليات الاختيار؛ وكفالة اتساق برامج التعليم والتطوير مع الكفاءات الجديدة.

#### مبادرات التعيين

39- بغية الإسهام في تحويل المنظمة إلى مركز امتياز في جميع مجالات اختصاصها، سوف يظل أساس عملية التعيين هو الأهمية القصوى للكفاءة التقنية، مع مواصلة الجهود الرامية إلى تحقيق الهدف المتمثل في التوازن الجنساني.

40- سوف تضاعف شعبة الموارد البشرية جهودها لتبسيط إجراءات الاختيار الحالية بقصد الحد كثيراً من الإطار الزمني الحالي للتعيين، وسيساند هذه الجهود تعميم استخدام أسلوب التعيين الإلكتروني (أكتوبر/تشرين الأول 2011) وتوسيع نطاق إعلانات الوظائف الشاغرة.

41- سيصل تنفيذ إطار الكفاءات إلى مدى بعيد في دعم عملية الاختيار عن طريق تقييم مجموعة من الكفاءات المقترنة بكل وظيفة، إضافة إلى تقييم مؤهلات كل مرشح ومهاراته. ولن يكفل هذا وفاء المرشحين بالمقتضيات التقنية فحسب، لكن تمتعهم أيضاً بالكفاءات السلوكية المطلوبة لوظائف محددة. ومن ثم فإن شعبة الموارد البشرية سوف تتيح لموظفي المنظمة التدريب على إجراء المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءة. وسوف تدخل أية تعديلات ضرورية على سياسات وإجراءات التعيين ذات الصلة، بما في ذلك توصيف الوظائف وإعلانات الوظائف الشاغرة بغية تقييم الكفاءات بمزيد من المنهجية والاتساق عند التعيين.

42- سيتواصل بذل الجهود، خلال الفترة المالية الحالية، لتشجيع وجود قوة عمل أكثر تنوعاً وتمتعاً بالمواهب والقدرة على التنقل وذلك على سبيل دعم اللامركزية. وبدأ اتخاذ التدابير خلال الفترة 2010-2011 لوضع برنامج تنقل خاضع للسيطرة وينطوي على التناوب الوظيفي والجغرافي للموظفين. وستستمر هذه الجهود ويوسع نطاقها خلال الفترة 2012-2013 لإعداد برنامج يقابل بصورة وثيقة مقتضيات المنظمة في كفايتها من أجل زيادة لا مركزية العمليات.

43- بإتاحة الفرصة للموظفين للتناوب بين مختلف المكاتب والوظائف في منظمة ما، وفي إطار النظام الموحد للأمم المتحدة، يمكن لإدراج سياسة تنقل فعّالة في إطار إدارة الموارد البشرية أن يؤدي إلى:

- ◀ المساعدة في إعداد قوة عمل تتسم بمزيد من المرونة وتعدد القدرات وأكثر فهماً لعمل مختلف مراكز الخدمة ومجالات العمل؛
- ◀ دعم التطور الوظيفي والنمو الشخصي وتجديد حيوية المهارات؛
- ◀ توسيع نطاق كفاءات الموظفين وإحساسهم بالرضا الوظيفي (وإعداد الموظفين للتنافس بنجاح لتحسين مستقبلهم الوظيفي واغتنام فرص الترقّي)؛
- ◀ دعم وتعزيز رفاهية الموظفين (عن طريق الحد من خدمة الموظفين في مراكز العمل الشاقة)؛
- ◀ تيسير الاتساق والعمل كفريق واحد في المنظمة (عن طريق فتح مواقع العمل المعزولة واسقاط الحواجز)؛
- ◀ تشجيع إتباع نهج أكثر تكاملاً في العمل وتشاطر المهارات والخبرات والممارسات الجيدة.

#### برامج تجديد الشباب

44- في أعقاب الإنجاز الناجح لعملية الاختيار بالنسبة للفوج الأول من الفنيين المبتدئين في سنة 2011، سيتم تعيين فوج ثان بحلول شهر سبتمبر/أيلول 2012، وسيلحق جميع أعضاء هذا الفوج بالمكاتب اللامركزية لدعم العمل في مجالات الأولوية التي حددها برنامج العمل والميزانية.

#### تعزيز القدرات لرفع مستوى الأداء

45- ينبغي تنمية قدرات الموظفين ودعمها لتوفير الدافع على رفع مستوى الأداء بإطراد لضمان إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية. وتوسيع ثقافة الأداء المرتفع يشجع الموظفين على إتقان العمل وتنمية قدراتهم. ومن شأن مثل هذه الثقافة، إذا دعمتها برامج التطوير والتعلم الملائمة للموظفين، أن تكون بمثابة دافع لهم. ويتمثل أحد الجوانب الحيوية الأخرى لتشجيع الأداء المرتفع في إقامة بيئة تمكينية عن طريق تنفيذ سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية.

## مبادرات تطوير الموظفين لبناء القدرات في مجال الموارد البشرية

46- في الفترة 2010-2011، ركز برنامج التعلم والتطوير على إنشاء برامج أساسية للإدارة على سبيل الاستجابة لطلب خطة العمل الفورية بتعزيز الكفاءات الإدارية في المنظمة وتوسيع نطاق منهاج التدريب. وفي الفترة 2012-2013، سيتم السعي إلى تحقيق ثلاث أولويات رئيسية لإعداد قوة عمل ذات مواهب وكفاءة تمتع الموظفين بالمهارات التقنية والكفاءات السلوكية اللازمة لتحقيق المهلة المنوطة بالمنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

47- إنشاء إطار للتعلم (تنفيذ سياسات وبرنامج للتعلم) لدعم إتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين بما في ذلك آليات للارتقاء بالمهارات التقنية للموظفين؛ وضمان أن تعبر برامج التدريب عن الأهداف التطويرية المطلوبة الواردة في تقييم الأداء ورصدها لضمان استمرار ملاءمتها. وسوف يكفل هذا اتساق البرامج المؤسسية مع الكفاءات السلوكية المتوقعة والمهارات المطلوبة.

48- تعزيز الكفاءات الإدارية الحالية وترسيخ التعلم المستمر والتطوير لدى المديرين والقياديين في المنظمة لكفالة تمتع المديرية بالكفاءات اللازمة للاضطلاع بالإدارة والتوجيه الفعالين للموظفين وقيادتهم لتحقيق الحاصلات الناجحة على سبيل دعم المهمة المنوطة بالمنظمة وتحقيق الاتساق بين تقييم الكفاءات الإدارية وعملية الاختيار للوظائف الرئيسية.

49- إتاحة المطردة لخدمات التعلم والتطوير رفيعة الجودة ذات الصلة والتي تقدم في حينه لجميع الموظفين طوال دورة حياتهم الوظيفية في المنظمة وذلك لدعم الاحتياجات والأولويات المتغيرة للمنظمة. ويشمل ذلك سلسلة من المنتجات والخدمات الموجهة إلى المكاتب اللامركزية والمقر لضمان تمتع الموظفين بالكفاءات التقنية الحرجة والكفاءات السلوكية للإسهام بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ونتيجة لذلك سوف تنشأ ثقافة أكثر توجهاً إلى النتائج وهي ثقافة تدعم التطوير الوظيفي والتعلم المستمر في كل أرجاء المنظمة.

50- ستتمكن المنظمة، باعتمادها على قوة عمل تتحلى بالمواهب، من تحسين وفائها بمهمتها وتصديها للتحديات المقبلة. إضافة إلى ذلك سيجري، تدريباً، إعداد وتنفيذ إطار التطوير الوظيفي والبرامج الداعمة له التي تشجع التطوير وتدعمه على نحو يتسق مع المرامي والأهداف التنظيمية ومع التعلم وتقييم الأداء والتنقل.



## إدارة الأداء

51- إن المنظمة، بتركيزها على إدارة الأداء كمفهوم وليس كأداة في ذاتها، تسلم بالحاجة إلى تبسيط أسلوب تقييم الأداء. والعمل جارٍ لجعل النظام أسهل استخداماً وأكثر جدوى لضمان زيادة إقبال الموظفين والإدارة العليا عليه وكفالة تطبيقه على الأجل الطويل كأداة مهمة، ليس من وجهة إدارة أداء الموظفين الأفراد فحسب، لكن أيضاً من ناحية تمكين المنظمة من إدارة قدرة الموارد البشرية بصورة فعّالة، وتحقيق الحد الأمثل للفعالية القصوى لقيمتها في سلسلة القيمة وتعزيز ثقافة الامتياز والمساءلة والمسؤولية.

52- سيؤدي التأثير المتوقع في الأجلين المتوسط والطويل من مواصلة تنفيذ نظام تقييم الأداء الذي يربط بين أداء الموظف وبين النتائج التنظيمية والنتائج المتصلة بالوحدة التي يعمل فيها تحديداً، إلى توفير الدعم الشامل للثقافة الجديدة الموجهة نحو النتائج في المنظمة. وسوف يعزز أيضاً رفع الموظفين لمستوى أدائهم، وتفويض المسؤولية، والامتياز الإداري والمساءلة. وسيوفر نظام تقييم الأداء أساساً موضوعياً لتقييم أداء الموظفين عن طريق رصد التحقيق الفردي للأهداف البرنامجية المحددة من خلال خطط عمل تفصيلية بطريقة أكثر اتساقاً بالكفاءة والفعالية التكاليفية. وسيدعم نظام تقييم الأداء أيضاً التحول إلى الثقافة المستندة إلى النتائج في المنظمة عن طريق تحديده، في إطار الكفاءات، الخصائص السلوكية الرئيسية التي تتسق مع ثقافة الإدارة لتحقيق النتائج، بما في ذلك الإدراج الفعال للدروس المستفادة في دورة التخطيط والتنفيذ. وسيسهل إعداد نظام للجوائز والاعتراف بالكفاءة وتوقيع الجزاءات خلال سنة 2012-2013، في حفز قوة العمل ودعم الإنتاجية وترسيخ قدر أكبر من المساءلة.

53- تشمل بعض النتائج الطويلة الأجل المتوقعة من تنفيذ نظام تقييم الأداء في المنظمة ما يلي: (1) تعزيز الروابط بين الأهداف الاستراتيجية المؤسسية والنواتج التنفيذية المتوقعة وأداء الموظفين الأفراد والوحدات التي يعملون بها (مما يزود الموظفين بفهم أفضل لدورهم الفردي في إطار الصورة العامة لأهداف المنظمة)؛ (2) إتاحة آلية لمساعدة الموظفين في تطويرهم الوظيفي وتقديمهم في حياتهم الوظيفية؛ (3) مراعاة إجراءات الموارد البشرية والقرارات الإدارية لسجل أداء الموظفين الذي يمكن تتبعه عن طريق عمليات تقييم الموظفين؛ (4) زيادة توازن التقييمات وشمولها عن طريق قياس النتائج (مؤشرات الأداء) والكفاءات وزيادة الوضوح في الأداء المتوقع تحديده في مرحلة التخطيط عن طريق استخدام هذه المؤشرات؛ (5) زيادة معرفة المديرين بالأفرقة التابعة لهم، وأوجه قوتها واحتياجاتها التطويرية وبكيفية إدارتهم بفعالية للتنوع في الأعضاء الذين تتشكل منها أفرقتهم. وهم يكونون أيضاً فكرة أكثر وضوحاً عن المواقع التي تحتاج إلى موارد لسد الثغرات أو عن توقيت إعادة ترتيب الموارد لإقامة بيئات عمل أكثر كفاءة وفعالية.

### مبادرات السياسات

54- ستدخل ضمن الأولويات، في هذا الصدد، التدابير الرامية إلى الحفاظ على تنوع وتعدد قرارات قوة العمل في المنظمة وإلى التوسع فيهما وتيسير التنقل بين مختلف الوظائف والمكاتب. وينبغي لهذه المبادرات الرامية إلى دعم التنوع في قوة العمل أن تزيد من التجديد والابتكار داخل المنظمة، مما يمكن المنظمة من تحسين وفائها بالمهمة المنوطة بها والتصدي للتحديات الجديدة. كذلك ستعد خطة للتنقل داخل المنظمة لدعم الجهد المبذول لتحقيق اللامركزية ذات الأولوية الجاري تنفيذها في المنظمة.

55- تعاونت شعبة إدارة الموارد البشرية ومركز الخدمات المشتركة تعاوناً وثيقاً لإعداد مجموعة شاملة من المبادئ التوجيهية بخصوص تصنيف المهام التي تضطلع بها الموارد البشرية من غير الموظفين وإنشاء مجموعات المكافآت (أي الأتعاب وغيرها من النفقات ذات الصلة). وستكون الاقتراحات محل استعراض من الجهات المعنية داخل المنظمة وتزعم شعبة إدارة الموارد البشرية إنجاز الإجراءات الجديدة قبل نهاية سنة 2012. وستكفل الإجراءات، إذا اعتمدت، وجود نهج شفاف وأكثر اتساقاً في إنشاء التعويض المالي للموارد البشرية من غير الموظفين. لذلك سيعاد فحص السياسة الخاصة باستخدام المتقاعدين خلال سنة 2012.

56- تجري حالياً صياغة اقتراحات لتنقيح سياسة منع التحرش. وستقدم توصية بحلول شهر يونيو/حزيران 2012 وتصدر سياسة منقحة في غضون سنة 2012. ومن المتوقع اقتراح إدخال تعديلات مهمة على السياسة الحالية، لا سيما فيما يخص طرائق التحقيق.

57- تخوض شعبة الموارد البشرية المراحل الأولى من صياغة سياسة عامة للمنظمة بخصوص توفير الغطاء لحماية البيانات الشخصية وما يتصل بها من القضايا المتعلقة بحرمة الحياة الخاصة. ومن الجاري حالياً إعداد مشروع السياسة وسيقدم اقتراح خاص بها خلال سنة 2012.

58- تعزز شعبة الموارد البشرية المساواة بين الجنسين. وتشمل خطة عمل الشعبة بشأن القضايا الجنسانية مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية الموصى بها والرامية إلى الوصول بتمثيل النساء إلى 50 في المائة من الفئتين الفنية والعليا للموظفين وتوفر الإطار اللازم لإعداد سياسة جنسانية بعد ذلك. وستعد الشعبة سياسة جنسانية شاملة خلال سنة 2012 لدعم الجهود المبذولة داخل المنظمة لتحسين معدلات تعيين الإناث والاحتفاظ بهن في الفئة الفنية.

## الشراكات الفعالة لدعم الأولويات البرنامجية

### الشركاء التجاريين للموارد البشرية

- 59- تعتبر الشراكات التجارية للموارد البشرية مبدأً وهدفًا أساسيًا للاستراتيجية المتجاوبة للموارد البشرية.
- 60- مع تغير الطلب على شعبة الموارد البشرية داخل المنظمة، ينبغي أن تصبح وظيفة الموارد البشرية قادرة بالتدريج على مساعدة الشعب والمكاتب في التنبؤ بدقة باحتياجاتها من التوظيف ومن التخطيط لكيفية اجتذاب الموظفين المهوبين وتطوير قدراتهم، فضلا عن تحديد وإبلاغ سياسات الموارد البشرية وعملياتها الفعالة لدعم هذه الشعب والمكاسب في الاضطلاع بمسؤولياتها تجاه موظفيها. وهذا التقدم في اتجاه العمل الأكثر استراتيجية والأقل إنطواء على المعاملات قد يحتاج إلى نموذج تنظيمي مختلف للموارد البشرية وأنماط مختلفة لكفاءات الموارد البشرية للوفاء بالاحتياجات الناشئة.
- 61- دعت التوصية 8-1 للتقييم الخارجي المستقل، المنشور في شهر سبتمبر/أيلول 2007، إلى إجراء استعراض مفصل وشامل بشأن جميع جوانب تنظيم وإدارة الموارد البشرية والمالية، مع الاهتمام في ذلك بالحاجة إلى تحديث شعبة إدارة الموارد البشرية "بحيث يقل دورها كمسهّل للعمليات ويزيد كشريك استراتيجي يقوم بوضع استراتيجيات الموارد البشرية ويقدم المشورة والدعم للإدارة العليا" (الفقرة 1342).
- 62- صادق الاستعراض المفصل الذي أجري بعد ذلك على هذه التوصية في تقريره النهائي الصادر في شهر أبريل/نيسان 2009، مع ملاحظة "ضرورة تعزيز وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتمكينها من القيام بدور أقوى من الناحيتين الاستراتيجية والاستشارية وأن تحويل وظيفة الموارد البشرية ينبغي أن يؤدي إلى قيام شعبة للموارد البشرية قادرة على أن تصبح شريكا في عملية الإدارة الداخلية للمنظمة" (الفقرة 2-5-1).
- 63- من المزمع، وفقا لهاتين التوصيتين، إنشاء شبكة من الشركاء التجاريين الاستراتيجيين للموارد البشرية (بما يتماشى مع النهج المعروض في الفقرة 30 أعلاه) الذين يحصلون على التوجيه الوظيفي من شعبة الموارد البشرية، بهدف مساعدة الموظفين الفنيين للموارد البشرية من الاندماج بدرجة أكبر في العمليات التجارية وتحقيق الاتساق بين عملهم اليومي والحصائل التجارية.
- 64- إن إدماج موظفي الموارد البشرية الفنيين في الكيانات التنظيمية يؤدي إلى تحسين واضح في المواهب الرئيسية والحصائل التجارية لهذه الوحدات. ويمكن للدعم الفعال في ميدان الموارد البشرية أن يحسن من أداء الموظفين ويزيد معدلات استبقائهم، مع إدرار الإيرادات التجارية للوحدة وزيادة أرباحها.

### تعزيز الشراكات في إطار النظام الموحد للأمم المتحدة

65- ستستمر وظيفة الموارد البشرية في المنظمة في العمل داخل إطار النظام الموحد للأمم المتحدة لإقامة الشراكات مع الوكالات والمنظمات الشقيقة، لا سيما الوكالات الكائنة في روما، وذلك بهدف تشاطر المعلومات وتنسيق الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية وترسيخ أفضل الممارسات التي نفذت وجربت في المنظمات الأخرى للأمم المتحدة.

66- لن يؤد هذا النهج إلى الأخذ بسياسات وأنشطة وعمليات الإدارة الفعّالة للموارد البشرية التي اعتبرت مستوفية لمقومات البقاء في سياق النظام الموحد للأمم المتحدة فحسب، لكن سيقود أيضا إلى تعزيز زيادة الفعالية نتيجة للحد من الموارد المطلوبة لإعداد سياسات وإجراءات مطبقة بالفعل في المنظمات الأخرى. ويمكن لهذا النهج أن يفضي أيضا إلى وفورات نظرا لأنه يمكن تحديد مجالات التعاون لتنفيذ بعض أنشطة الموارد البشرية وخدماتها.

67- سيعاد النظر أيضا في ممارسات المنظمة بشأن التنقل بين الوكالات ومنح حقوق العودة. وستقترح شعبة إدارة الموارد البشرية إجراءات ولوائح منقحة لتيسير التنقل بين الوكالات عن طريق إلغاء إجراءات الاختيار المعقدة، بما في ذلك مشاركة لجنة اختيار الموظفين الفنيين في اختيار الموظفين المنتدبين للوظائف المؤقتة.

## الملحق

### خطة عمل إدارة الموارد البشرية 2012-2013

#### النتائج التنظيمية

ترد فيما يلي النتائج التنظيمية الثلاث التي تسهم وظيفة الموارد البشرية في تحقيقها:

- 1- الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجهة نحو العملاء وفعالة وكفؤة وتدار بطريقة جيدة؛
- 2- الاعتراف بالمنظمة كمصدر للمعلومات الشاملة والدقيقة والهامة بشأن الإدارة؛
- 3- الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين، والتزامها بتنمية قدرات موظفيها، واستفادتها من تنوع قوة العمل الموجودة لديها.

#### نتائج وحدة إدارة الموارد البشرية

- 1- Y02G202- يمكن لأصحاب الشأن في المنظمة أن يصلوا بسهولة إلى معلومات إدارة الموارد البشرية المهمة، والدقيقة والمحدثة، المحفوظة في نظام موحد لإدارة معلومات الموارد البشرية.
- 2- Y03G204- وضع سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف تدعم تعيين الموظفين في حينه وبصورة فعالة وتمتثل للأهداف المحددة للتمثيل الجنساني والجغرافي.
- 3- Y03G210 - إعداد وتنفيذ برامج وأطر للتعلم والتطوير وفقا لاستراتيجية للتعلم تتسق مع الاحتياجات التنظيمية.
- 4- Y03G206 - وضع إطار للكفاءات في المنظمة يوفر سياقاً مؤسسياً لتصميم الوظائف والتعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين.
- 5- Y03G208 - رسم سياسات للموارد البشرية تدعم الأهداف التنظيمية وتتضمن أفضل الممارسات في الأمم المتحدة وإدارة الموارد/ Y03G213 - تقديم خدمات القانون الإداري بكفاءة وأمانة ووفقاً لنظم ولوائح الموظفين.
- 6- Y03G212 - تعزيز خدمات التأمين الاجتماعي وكشوف المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين الطبي لكفالة تقديم الدعم الأمثل في حينه لموظفي المنظمة وموظفي وكالات الأمم المتحدة الكائنة في روما والمنظمات الدولية الأخرى.
- 7- Y03G218 - وضع التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل المتسمين بالفعالية في المنظمة.

## تقرير مرحلي عن خطة العمل

ترد في الصفحات التالية تقارير مرحلية عن النواتج التنظيمية الثماني المتصلة بالموارد البشرية وعن بعض أهم المنتجات والخدمات الداعمة لها.

## الإبلاغ المعتمد على "الترميز بالألوان"

يستخدم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل نظام إبلاغ يعتمد على "الترميز بالألوان" لبيان الحالة الراهنة لكل منتج أو خدمة مقابل الأطر الزمنية المقررة لها. وقد تم تغيير هذه الألوان بعد آخر مرة نشرت فيها هذه الوثيقة لضمان اتساقها مع النظام الجديد لكتابة التقارير في المنظمة، وأصبح الترميز اللوني المعدل كما يلي:

يدل على الأنشطة التي أنجزت بالفعل



يدل على الأنشطة التي تسير حسب الإطار الزمني



يدل على الأنشطة التي تأخر تنفيذها ولكن إجراء قد اتخذ بشأنها



يدل على أن النجاح في تنفيذ الأنشطة معرض للخطر



## خطة العمل – تقرير مرحلي

Y02G202 – يمكن لأصحاب الشأن في المنظمة أن يصلوا بسهولة إلى معلومات إدارة الموارد البشرية المهمة، والدقيقة والمحدثة، المحفوظة في نظام موحد لإدارة معلومات الموارد البشرية

عرض عام:

استجابة لإنشاء المبادرات الجديدة للموارد البشرية والتحسينات التي أدخلت على أسلوب تدفق العمل، فسوف يمتد العمل بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية ليشمل الفترة 2012-2013. وسوف ترصد البنود اللازمة لاحتياجات الإبلاغ المحددة التي ينطوي عليها كل نشاط من الأنشطة الجديدة، وهي بنود ستستخدم في الوقت ذاته في توسيع نطاق بيانات الموارد البشرية المتاحة للتحليل التوافقي المتعدد الوظائف.

والهدف هو تيسير التحليلات والإسقاطات التي تضيف القيمة على أساس المعلومات الدقيقة والموحدة المستقاة من جميع مراحل الدورة الحياتية للعمالة، من إدارة الوظائف وحتى التعيين وتطوير قدرات الموظفين وصولاً إلى مرحلة التقاعد، مع القدرة على توفير التقارير الشاملة عن وقائع الموارد البشرية الماضية والجارية مع التنبؤ بالاحتياجات من الموظفين في المستقبل ومساعدة الإدارة في الأنشطة التي تضطلع بها لتخطيط الموارد البشرية.

التأثير:

تزويد الإدارة بإمكانية استخراج المعلومات الدقيقة والجارية بشأن قوة العمل والإحصاءات والاتجاهات وذلك على أساس الخدمة الذاتية. وسيخفض ذلك بدرجة كبيرة النفقات العامة المقترنة بوضع التقارير من أجل محلي الموارد البشرية نظراً لأن جميع الموارد ستكون مخزونة ومتاحة على مصدر واحد هو نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

مبادرات التبسيط:

المساءلة: الموظف الرئيس/ الموظف المسؤول، شعبة إدارة الموارد البشرية

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ	المؤشرات	الأنشطة في الفترة 2013-2012	الإنجازات في الفترة 2011-2010	المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)
	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نجاح تفعيل مستودع البيانات عقب الإفراج التجريبي عنها (نوفمبر/تشرين الثاني 2010)</li> <li>▪ وضع ضمانات لتحسين نوعية البيانات (نوفمبر/تشرين الثاني 2010)</li> </ul>	1- إنشاء مستودع بيانات محدث، يسهل استخراج البيانات ويدعم الإدارة الفنية للموظفين (خطة العمل الفورية)

				إنشاء بيانات إضافية عن الموارد البشرية داخل مستودع البيانات (ديسمبر/كانون الأول 2010)	
	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استكمال الإفراج عن بيانات بيتا وتفعيلها بعد ذلك (أكتوبر/تشرين الأول 2010)</li> <li>▪ صقل التقارير ولوحات المفاتيح والإفراج التجريبي عنها (أكتوبر/تشرين الأول 2010)</li> <li>▪ زيادة قدرة إنشاء التقارير (ديسمبر/كانون الأول 2010)</li> </ul>	2- إتاحة تقارير معلومات دقيقة ومناسبة عن الموارد البشرية عن طريق النظام وتدريب المستخدمين النهائيين على الدخول إليها.
	نهاية الفترة 2012-2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصدي الكامل للحاجة إلى تحليل متعدد الوظائف ورفيع الجودة لبيانات الموارد البشرية من مستودع موحد للبيانات.</li> <li>• إتاحة الإبلاغ عن الإدارة وتحليلها على أساس الخدمة الذاتية وذلك على سبيل دعم المبادرات الجديدة للموارد البشرية وضمان استمرار نواتج الإبلاغ المتاح في الوفاء الكامل باحتياجات المنظمة من المعلومات</li> <li>• مستودع موسع لنواتج الإبلاغ ذاتي الخدمة ببيانات رفيعة الجودة.</li> </ul>	الاتفاق على نطاق المرحلة الثانية من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية واستكمال تنفيذه.	عطلت المرحلة الثانية من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في سنة 2011 نظرا لتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد البشرية (بما في ذلك النسخة 12 من نظام أوراكل) المقرر الشروع فيه في سنة 2012.	3- إنشاء قاعدة شاملة لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية تتحمل الإبلاغ التحليلي عبر النطاق الكامل لوظائف الموارد البشرية.



## Y03G204 - وضع سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف تدعم تعيين الموظفين في حينه وبصورة فعالة وتمتثل للأهداف المحددة للتمثيل الجنساني والجغرافي.

### عرض عام:

ستستمر المنظمة، كما تظل مركز امتياز في جميع المجالات الداخلة في اختصاصها، في تعليق أهمية قصوى على الكفاءة العامة والكفاءة التقنية في عملية تعيينها للموظفين، مع القيام، في الوقت ذاته، بإعداد إجراءات اختيار وتعيين تيسر تحقيق المساواة الجنسانية والتوازن الجغرافي وفقا للتعليمات الصادرة إليها من أجهزتها الرئاسية في العديد من المناسبات. ونظرا لأن المرشحين ذوي المؤهلات الرفيعة، بمن فيهم النساء، يعتذرون عن عروض التوظيف بسبب طول عملية الاختيار، فمن اللازم تنفيذ تدابير مختلفة بغية اختصار الأطر الزمنية للتعيين إلى حد بعيد. وبمجرد أن يجري إقرار إطار الكفاءات، سوف يتم تعزيز العملية الشاملة للتعيين والتوظيف بإدراج الكفاءات بلا استثناء وباتساق في عملية اختيار المرشحين.

### الفوائد:

سيؤدي اختصار الأطر الزمنية للتعيين إلى تجنب فقدان أفضل المرشحين الذين يتم تحديدهم. كما سيسهم في تحويل المنظمة إلى مركز امتياز. وسيتم توفير الكثير من وقت الموظفين وتخصيصه لمهام أكثر فائدة. كما سيتم تحقيق وفورات الكفاءة.

### مبادرات التبسيط:

- 1- وضعت شعبة الموارد البشرية إجراءات منقحة لتعيين الموظفين الفنيين في وظائف ممولة من البرنامج العادي للمنظمة. ومن المتوقع أن تؤدي الإجراءات المقترحة إلى اختصار متوسط الإطار الزمني الجاري من تسعة أشهر إلى ثلاثة أشهر فضلا عن تحقيق قدر كبير من الاقتصاد في وقت الموظفين.
- 2- كذلك ستحقق الإجراءات المنقحة لتعيين الموظفين من فئة الخدمات العامة وفرا كبيرا للمنظمة، سواء من الناحية المالية أو من حيث وقت الموظفين.
- 3- من الجاري أيضا استعراض إجراءات اختيار الفنيين المبتدئين للتعجيل بالفرز الأولي للطلبات.

### المساءلة:

إجراءات الاختيار المنقحة: رئيس فرع التعيين والتوظيف  
التدريب على المقابلات الشخصية القائمة على أساس الكفاءة: رئيس فرع التعيين والتوظيف ورئيس فرع التطور المهني والتعليم.

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ	المؤشرات	الأنشطة في الفترة 2012-2013	الإنجازات في الفترة 2010-2011	المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)
	يونيو/حزيران 2012 2012، في حالة الإقرار  2012، في حالة الإقرار  يونيو/حزيران 2012 2012، في حالة الإقرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>العرض على المدير العام</li> <li>اختصار الأطر الزمنية من 9 أشهر إلى 3 أشهر</li> <li>اقتصاد في وقت الموظفين يعادل 200 يوم عمل</li> <li>العرض على المدير العام</li> <li>اختصار وقت الموظفين للوحدات القائمة بالتعيين</li> <li>تحقيق وفورات قدرها 1.6 مليون دولار أمريكي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقتراح الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين الفنيين</li> <li>اقتراحات الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين لمجمع وظائف المساعدة المؤقتة</li> </ul>	اختصار الأطر الزمنية للتعيين وفقا لاعتراف المراجع الداخلي والمراجع الخارجي	1- تبسيط إجراءات الاختيار
	منتصف مايو/أيار 2012 نهاية 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور التقرير بمجرد اتضاح مقترحات برنامج العمل والميزانية</li> <li>يوليو/تموز وديسمبر/كانون الأول 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إصدار تقرير نهاية سنة 2011</li> <li>تحديد الأهداف السنوية للإدارات</li> <li>إصدار تقارير تصدر مرة كل سنتين.</li> </ul>	إحراز تقدم جيدا جدا خلال السنتين الماضيتين، وزادت نسبة البلدان الممثلة تمثيلا عادلا من 61 في المائة في يناير/كانون الثاني 2010 إلى 72 في المائة في يناير/كانون الثاني 2012. وتم أيضا تقليص عدد البلدان غير الممثلة من 45 بلدا في يناير/كانون الثاني	2- تنقيح سياسة التمثيل الجغرافي

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة نسبة البلدان الممثلة تمثيلا عادلا.</li> <li>• ديسمبر/كانون الأول 2013</li> </ul>		<p>2010 إلى 31 بلدا في يناير/كانون الثاني 2012، وعدد البلدان الممثلة تمثيلا مفرطا من 14 بلدا إلى 5 بلدان.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار وتعيين الفنيين المبتدئين.</li> <li>• تنظيم برنامج التوجيه</li> <li>• استيعاب 70 في المائة من الفنيين المبتدئين.</li> <li>• استكمال عملية التعيين</li> </ul> <p>سبتمبر/أيلول 2012</p> <p>سبتمبر/أيلول 2012</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2012</p> <p>يونيو/حزيران 2013</p> <p>أكتوبر/تشرين الثاني 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار الفوج الثاني من الفنيين المبتدئين بحلول سبتمبر/أيلول 2012؛ وإحاق الأغلبية بالمكاتب اللامركزية لدعم العمل في مجالات الأولوية المحددة في برنامج العمل والميزانية.</li> <li>• أسوة بنسبة 2011، سينظم برنامج توجيه موضوعا خصيصا للفنيين المبتدئين.</li> <li>• رصد استيعاب الفنيين المبتدئين الحاليين في الهيكل الرسمي للوظائف.</li> <li>• تعيين ثالث فوج من الفنيين المبتدئين مع استلامهم العمل في يناير/كانون الثاني 2014</li> </ul>	<p>الانجاز الناجح لعملية اختيار الفوج الأول من الفنيين المبتدئين في يوليو/تموز 2011.</p> <p>التنظيم الناجح لبرنامج التوجيه وحضوره من قبل جميع الفنيين المبتدئين</p>	<p>3- برنامج الفنيين المبتدئين</p>

	<p>نهاية 2012</p>	<p>عدد حركات التنقل الجغرافي</p>	<p>تنفيذ برنامج التنقل الجديد ورصد الأهداف لتيسير نقل الموظفين بين مراكز العمل والاستعراض الدقيق للإجراءات الجديدة المستفادة من التجربة بغية اقتراح أي تعديل ضروري.</p>	<p>إنجاز 87 من حركات التنقل الجغرافي المائة (100) المستهدفة</p>	<p>4- التقدم صوب أهداف التنقل الجغرافي المؤسسية</p>
	<p>نهاية 2012 أبريل/نيسان 2012</p>	<p>الوظائف المدرجة في نظام التعيين الإلكتروني طرح موقع شبكي جديد للتوظيف</p>	<p>توسيع نطاق البرنامج إلى ما يجاوز الوظائف الممولة من البرنامج العادي خلال 2012 تجديد الموقع الشبكي للتوظيف برمته حتى يصبح موحدًا وتفاعليًا ويتضمن بوابة للتوظيف</p>	<p>تعميم نظام التعيين الإلكتروني الجديد في أكتوبر/تشرين الأول 2011 تحديث الصفحة الرئيسية في أكتوبر/تشرين الأول 2011</p>	<p>5- نظم التعيين</p>
	<p>نهاية 2013 منتصف 2013</p>	<p>عقد التدريب إجراء التعديلات</p>	<p>التدريب على المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءات تعديل المبادئ التوجيهية للتعيين والتوظيف</p>	<p>إلى حين استكمال إطار الكفاءات</p>	<p>6- التعبير عن الكفاءات في عمليات التعيين والتوظيف</p>

## Y03G210: إعداد وتنفيذ برامج وأطر للتعلم والتطوير وفقا لإستراتيجية للتعلم تتسق مع الاحتياجات التنظيمية.

### عرض عام:

(1) إنشاء إطار تعلم بغية (1) كفاءة اتساق سياسات التعلم مع الأولويات التنظيمية لدعم قوة للعمل تتسم بالقدرة على التنقل والمرونة والموهبة؛ (2) دعم إتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين بما في ذلك آليات للارتقاء بمهاراتهم التقنية؛ (3) كفاءة تعبير برامج التطوير والتعلم الخاصة بالموظفين عن الأهداف التطويرية المطلوبة المحددة في تقييم الأداء واتصالها اتصالا فعالا بإطار الكفاءات الجديد عند تنفيذه؛ (4) كفاءة رصد البرامج وكونها مناسبة.

(2) تعزيز الكفاءات الإدارية وتشجيع التعلم المستمر والتطوير للمديرين الحاليين والناشئين في المنظمة.

(3) الإتاحة المطردة لخدمات التعلم والتطوير الرفيعة الجودة والملائمة التي تقدم في حينه لموظفي المنظمة طوال حياتهم الوظيفية في المنظمة وذلك لدعم الاحتياجات والأولويات المتغيرة للمنظمة. ويشمل ذلك سلسلة من المنتجات والخدمات الموجهة للمكاتب اللامركزية والمقر الرئيسي لضمان تمتع الموظفين بالخصائص الحيوية الموجهة صوب النتائج والمهارات التقنية والكفاءات السلوكية اللازمة للإسهام الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في كل التخصصات.

### التأثير/ الفوائد:

إعداد خطة تطوير واضحة وإتاحة فرص التعلم للموظفين بغية تحقيق النتائج من خلال المهارات التقنية والكفاءات السلوكية المعززة. وتقديم البرامج الأساسية بأشكال مختلفة (وجها لوجه وعن طريق التعلم الإلكتروني) لدعم الموظفين من خلال المهارات الوظيفية. وتطوير الكفاءات الإدارية وإدماج تقييمها تدريجيا في عمليات المنظمة (مثل التعيين في وظائف إدارية معينة). وتزويد جميع المكاتب اللامركزية بالمهارات والأدوات المناسبة للاضطلاع بالبرمجة القطرية الفعالة (إطار البرمجة مثلا)

### مبادرات التبسيط:

إنشاء "مجمع للخدمات" لأنشطة التعلم التقني والسلوكي مع إمكانية تتبع المواظبة والإبلاغ عن الأنشطة بسهولة وفي جميع المواقع (طوال الفترة المالية مع تنفيذ قاعدة جديدة للتعلم). وتبني الميثاق البيئي للأمم المتحدة في برامج التعلم في المنظمة.

### المساءلة:

رئيس فرع تنمية قدرات الموظفين.

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ	المؤشرات	الأنشطة في الفترة 2012-2013	الإنجازات في الفترة 2010-2011	المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)
	مايو/أيار	تقديم نتيجة الاستعراض	• استعراض البرامج الحالية (في ضوء نتائج	إعداد تقرير أنشطة تفصيلي في	1- إعداد استراتيجية تعلم لدعم تطوير

<p>يونيو/حزيران</p> <p>يوليو/تموز</p>	<p>للإدارة العليا</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعميم الاستراتيجية المقترحة ومناقشتها</li> <li>• إدماج المعلومات المرتدة فيها</li> <li>• استكمال الاستراتيجية</li> </ul>	<p>شعبة الموارد البشرية وبيانات الأهداف</p> <p>التطويرية في نظام تقييم الأداء)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم واستعراض الاستراتيجية المقترحة بالاشتراك مع الإدارات والمكاتب.</li> <li>• استكمال الاستراتيجية</li> </ul>	<p>نهاية 2011 لإيجاز الدروس المستفادة واستعراض التقييم الشامل للبرامج كأساس لإعداد الاستراتيجية الجديدة</p>	<p>مهارات موظفي المنظمة وكفاءاتهم ومعارفهم اللازمة لتنفيذ برامج المنظمة بصورة فعالة.</p>
<p>يونيو/حزيران</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المصادقة على السياسة وتنفيذها وإنشاء آليات الرصد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استكمال مشروع نص السياسة</li> <li>• توزيع السياسة على الإدارة العليا ثم على الأجهزة التمثيلية للموظفين</li> <li>• نشر السياسة</li> </ul>	<p>تحليل طلبات التدريب الخارجي في 2011 والاحتياجات المؤسسية الناشئة كأساس لإعداد اقتراح</p>	<p>2- الانتهاء من إعداد سياسة للتدريب الخارجي تكفل (1) توضيح الآليات المتاحة للموظفين لتحديث مهاراتهم التقنية (2) ضمان التوزيع العادل بموارد تطوير الموظفين على جميع الموظفين</p>
<p>يوليو/تموز 2012</p> <p>سبتمبر/أيلول 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ القاعدة</li> <li>• النجاح في تعقب حضور البرنامج العالمي للتعلم الإلكتروني.</li> <li>• ووصول ردود فعل إيجابية من المستخدمين (يتم قياسها عن طريق التقييم الوارد على القاعدة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة المشروع وتشكيل فرق المشروع ومجموعات المستخدمين، مع تأكيد الموارد؛ وطرح المشروع على مرحلتين</li> </ul>	<p>استكمال المشروع التجريبي بنجاح في 2011، شاملا 300 مستخدم عبر العالم. وإتاحة القاعدة المؤسسية في نهاية 2011</p>	<p>3- إنشاء قاعدة مؤسسية للتعليم لإتاحة فرص التعلم لجميع الموظفين (لدعم ما لا يقل عن 2,5 يوم تعليم) ونشر معلومات في عموم المنظمة بشأن فرص التعلم التقني والسلوكي، وذلك بالاشتراك مع المكاتب اللامركزية ووحدات المقر</p>

	140 مشاركا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم جميع برامج الإدارة والقيادة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف لا يقل عن 3 درجات من الدرجات الأربع (4) التي يشملها جدول التقدير لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية.</li> <li>• تشاطر المشاركين لخطه العمل مع المشرفين وتعبييرهم عنها في خطة إعداد تقييم الأداء</li> </ul>	<p>إتاحة دورات مؤسسة الإدارة ودورات القيادة الفعّالة (من المقرر أن يحضرها 140 مشاركا في 2011)</p>	<p>إعداد البرامج الإدارية الأساسية وطرحها في 2011</p>	<p>4- إتاحة فرص تعلم الكفاءات الإدارية الأساسية في المنظمة بغية تطوير قدرات إطار المديرين الحاليين والناشئين الذين يمارسون القيادة التي تركز على النتائج</p>
--	------------	--	---	---	--

<p>80 مشاركا مايو/أيار سنويا</p>	<p>انجاز مراكز التقييم الإداري إعداد عملية التقييم بالنسبة للممثلين الجدد للمنظمة مع إجراء الاختيار على أساس نموذج الكفاءة المتفق عليه (إما عن طريق مراكز تقييم أو من خلال التقييم الافتراضي) تحليل التقارير الخاصة بالكفاءات الإدارية لتحديد الثغرات والاحتياجات التطويرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الاتساق بين اختيار المرشحين لمراكز التقييم الإداري وبين استراتيجية التعيين في الوظائف الرئيسية (لمثلي المنظمة) (من المقدر أن يلحق 70 موظفا بمراكز التقييم الإداري في 2012 - بما في ذلك التعيين في مكتب إقليمي على الأقل)</li> <li>• إنشاء عملية تقييم افتراضي بنموذج محدد لكفاءات ممثلي المنظمة ومعايير للتقييم الناجح</li> </ul>	<p>إجراء تقييم شامل لمراكز التقييم الإداري في 2010 وتنفيذ النتائج في صورة طرح مركز جديد للتقييم الإداري في مناقصة وإعادة تصميمه في 2011 بالتعاون مع الوكالات الكائنة في روما</p>	<p>5- الاضطلاع بعملية تقييم إدارية تدعم التطوير وتمكن المنظمة من إدراج تقييم الكفاءة في قدرات الاختيار وإعادة الانتداب</p>
<p>أبريل/نيسان مايو/أيار سبتمبر/أيلول</p>	<p>زيادة إعراب الموظفين عن الارتياح في الاستقصاء المقبل الذي يجري للموظفين باستخدام نتائج استقصاء 2010 كخط أساس للاستقصاء الجديد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد إطار تطوير الحياة الوظيفية</li> <li>• إتاحة النفاذ المباشر إلى معلومات وأدوات تطوير الحياة الوظيفية لجميع الموظفين</li> <li>• إنشاء برنامج مؤسسي للتوجيه</li> </ul>	<p>تعيين موظف مسؤول عن تطوير الحياة الوظيفية في يوليو/تموز 2011 الشروع في التشاور مع أصحاب الشأن</p>	<p>6- إنشاء برامج دعم الحياة الوظيفية المتصلة بالتعلم والتنقل لدعم تطوير الحياة الوظيفية على نحو يتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.</p>



<p>البلدان التي تحتاج إلى إعداد أطر البرمجة القطرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى الرضي على الدعم المقدم لإنجاز أطر البرمجة القطرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المرحلة الأولى (مارس/آذار)</li> <li>يتم الاتفاق على استراتيجية تعميم وحدات الدعم النموذجية مع كل إقليم على حدة</li> </ul>	<p>نفذت مشروعات عمل تخطيطية تجريبية في ستة مكاتب قطرية في السنة الماضية وأدرجت الدروس المستفادة منها في تصميم منهاج البرمجة الفعالة</p>	<p>7- عقد حلقة عمل للبرمجة القطرية الفعالة لكفالة التكامل والتعاون والاتساق في محتوى البرمجة القطرية التي تجمع بين خمسة مجالات مواضيعية والعديد من الوحدات تحت رعاية FOX1</p>
---	---	--	---	---

Y03G206: وضع إطار للكفاءات في المنظمة يوفر سياقاً مؤسسياً لتصميم الوظائف والتعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين.

عرض عام للاستراتيجية:

إنشاء إطار كفاءات منقح يستخدم في أنشطة الموارد البشرية التي تطبق عبر المنظمة على الموظفين من جميع الرتب والإدارات والمواقع. وتحدد الكفاءات مجموعات السلوك التي ينتهجها الموظفون إزاء عملهم حتى يؤديه بأكبر قدر من الفعالية. وتستخدم الكفاءات، بالاقتران مع المهارات التقنية والمعارف، لتحديد الأشياء التي يحتاج الموظفون إليها كي يتميزوا بأكبر قدر من الفعالية في عملهم. وسيتمثل الغرض من إطار الكفاءات في تحديد توقعات واضحة بالنسبة لسلوك الموظفين في مكان العمل.

التأثير:

سيسهل الإطار إدارة الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية (بما في ذلك التعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين وتخطيط قوة العمل والتنقل)، باستخدام مجموعة شاملة ومتسقة من الكفاءات العامة التي تتماشى مع الاستراتيجية المؤسسية للمنظمة.

مبادرات التبسيط:

سيكون لتنفيذ إطار الكفاءات تأثير مباشر على الأنشطة والوظائف التالية للموارد البشرية:

- إنشاء مكتبة لنماذج كفاءات الموظفين؛
- أنشطة تطوير الموظفين المستهدفين لدور معين في مستوى معين؛
- دعم تخطيط قوة العمل من وجهة الموارد البشرية، عن طريق إتاحة طريقة لمقابلة متطلبات المنظمة (على شتى المستويات) لقوة العمل المتاحة ولاستراتيجية التوظيف بالتالي؛
- دعم تقييم أداء الموظفين خلال التقييم السنوي في إطار نظام تقييم الأداء عن طريق استخدام مجموعة من الكفاءات والمهارات.

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ	المؤشرات	الأنشطة في الفترة 2012-2013	الإنجازات في الفترة 2010-2011	المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)
	ديسمبر/كانون الأول 2011	استكمال إطار الكفاءات	• إقامة روابط استراتيجية بين إطار الكفاءات في المنظمة وغيره من عمليات الموارد البشرية بالتعاون مع فرع سياسة الموارد البشرية	• إنجاز إطار الكفاءات (المرحلة 1) • شمول الوثيقة لحصائل تصديق فريق التركيز ورد فعل أصحاب الشأن، بما في ذلك فريق تغيير الثقافة، وفريق تطوير القدرات، وفريق تشاطر المعارف، واتحاد موظفي الخدمات العامة، والموظفون الفنيون المعاونون في المنظمة، كفريق المبادئ الأخلاقية؛ وفريق المساواة الجنسانية	• إنشاء إطار كفاءات للمنظمة
	ديسمبر/كانون الأول 2013	الربط الكامل بين إطار الكفاءات والوظائف الأخرى للموارد البشرية (بما في ذلك التعيين، وإدارة الأداء، وتطوير الموظفين، وتخطيط قوة العمل والتنقل)			

Y03G208: رسم سياسات للموارد البشرية تدعم الأهداف التنظيمية وتتضمن أفضل الممارسات في الأمم المتحدة وإدارة الموارد/ Y03G213 – تقديم خدمات القانون الإداري بكفاءة وأمانة ووفقا لنظم ولوائح الموظفين.

#### عرض عام:

ستدخل السياسات أساليب عمل لدعم التنقل داخل المنظمة والنظام الموحد للأمم المتحدة. وسيكون تنقل الموظفين عنصرا مهما من استراتيجية التوظيف في المنظمة على جميع مستويات المنظمة. وستدعم عمليات الانتداب، الوظيفي والجغرافي، الأهداف التنظيمية والاحتياجات الشخصية والوظيفية للموظفين الأفراد وتعتبر عنها في الوقت نفسه. وسنة 2012 هي السنة الأولى التي اعتبر فيها نظام إدارة تقييم الأداء سجل الأداء الرسمي للموظفين الذي يجوز استخدامه كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية. ومن الجاري صياغة سياسة تكميلية للتمكين من الاعتراف الرسمي بالأداء الإيجابي ومعالجة الأداء القاصر، ومن المعتزم أن تصبح سارية المفعول خلال الفصل الثالث من 2012. وسيسهم الإطار المناسب للمكافأة والاعتراف في حفز قوة العمل فيعترف بالأداء الاستثنائي ويستبقى بالتالي الأشخاص الموهوبين. وستكون معالجة الأداء غير المرضي جزءا لا يتجزأ من إطار إدارة الأداء. وستصدر سياسة شاملة عن المساواة الجنسانية في المنظمة في أعقاب اعتماد خطة العمل الجنسانية للموارد البشرية، ولا يعتبر تحقيق المساواة في التمثيل الجنساني في المستويات الفنية والعليا في المنظمة ممارسة جيدة فحسب، لكنه مهم أيضا لسلامة المهمة المنوطة بالمنظمة ووضعها كعضو في النظام الموحد للأمم المتحدة. وسيعاد النظر في سياسات وأساليب عمل الموارد البشرية ويتم تعديلها حسب الاقتضاء لدعم إدخال إطار الكفاءات المؤسسي كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية اعتبارا من سنة 2014.

#### التأثير المتوقع:

إن فوائد التنقل موثقة جيدا. والمنظمة، بإتاحتها للموظفين فرصة التناوب على مختلف المكاتب والوظائف، تساعد في تطوير قوة عمل أكثر مرونة ومتعددة القدرات تتمتع بفهم أكبر للعمل في مختلف مراكز الخدمة ومجالات العمل؛ مما يدعم تطوير الحياة الوظيفية والنمو الشخصي وتجديد المهارات وتوسيع نطاق كفاءات الموظفين وإحساسهم بالرضا عن العمل. وسيؤدي الإطار القوي لإدارة الأداء إلى حفز الموظفين عموما، ويساعد في الاحتفاظ بأصحاب الأداء المرتفع ويحافظ على مصداقية القيادة في مجال إدارة الموارد البشرية. إن التدابير الرامية إلى الحفاظ على تنوع وتعدد قدرات قوة العمل في المنظمة وزيادة هذا التعدد والتنوع، بما في ذلك تحسين توازن التمثيل الجنساني على جميع المستويات، سيعزز الابتكار والإبداع داخل المنظمة، مما يمكننا من تحسين وفائنا بأهدافها.

#### مبادرات التبسيط:

إعادة النظر في الطرائق التعاقدية للموارد البشرية من غير الموظفين بغية تبسيط أساليب التعيين بالنسبة للإدارات التي تتعاقد مع هذه الموارد وتأمين الاتساق والأمانة في خدمة غير الموظفين.

إعادة النظر في السلطة المفوضة في ميدان الموارد البشرية والمجالات المتصلة به لتبسيط أساليب العمل وكفالة أن تكون السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات في مستوى المسؤولية المناسبة في المنظمة.

المساءلة:

رئيس فرع السياسة بدعم من الفروع الأخرى ذات الصلة.

حالة التقدم المحرز	الموعد المحدد للتنفيذ	المؤشرات	الأنشطة في الفترة 2012-2013	الإنجازات في الفترة 2010-2011	المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)
	■ نهاية يوليو/تموز 2012		■ إعادة النظر في برنامج السياسة والتنقل المقترحة على أساس الإرشادات التي يتم تلقيها، ثم عرضها للتشاور بشأنها داخل المنظمة	■ صدور المبادئ التوجيهية المؤقتة بشأن التنقل الطويل الأجل والمؤقت وتنفيذها في ديسمبر/كانون الأول 2010	1- إنشاء سياسة قائمة على أساس الحوافز للتناب على الوظائف بين المقر والمكاتب اللامركزية تبعا لمعايير واضحة وتيسير الانتقال بين الوكالات
	■ نهاية سبتمبر/أيلول 2012		■ استكمال مشروع النص النهائي للسياسة من قبل إدارة الموارد البشرية	■ إصدار مبادئ توجيهية مؤقتة أعدتها فرقة مهمات وعرضت في مايو/أيار 2011 ليتم التشاور بشأنها داخل المنظمة وهي مشاورات انتهت في ديسمبر/كانون الأول 2011.	
	■ نهاية سبتمبر/أيلول 2012		■ إعداد سياسات/مبادئ توجيهية تكميلية بشأن حقوق العودة وإجراءات الانتداب على سبيل دعم التنقل داخل النظام الموحد للأمم المتحدة.		

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يونيو/حزيران 2012</li> <li>■ أغسطس/آب 2012</li> <li>■ نهاية سبتمبر/أيلول 2012</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عرض اقتراح بمشروع النص الأول</li> <li>■ استكمال المشاورات الداخلية، بما في ذلك المشاورات مع الأجهزة التمثيلية للموظفين والإدارة العليا</li> <li>■ عرض مشروع النص النهائي للسياسة على المدير العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ لا ينطبق</li> </ul>	<p>2- اعتماد سياسة للمكافآت والاعتراف وقصور الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أكتوبر/تشرين الأول 2012</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إعداد سياسة للمساواة الجنسانية لدعم خطة عمل الموارد البشرية وهدف المساواة الجنساني داخل المنظمة بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ صادقت لجنة الموارد البشرية على خطة عمل الموارد البشرية في أكتوبر/ تشرين الأول 2011.</li> <li>■ عرضت خطة عمل الموارد البشرية على المدير العام في فبراير/شباط 2012 بقصد إقرارها</li> </ul>	<p>3- إنشاء خطة العمل الجنسانية للفترة 2012-2013 وسياسة المساواة الجنسانية التابعتين للموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مايو/أيار 2012</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إعادة عرض الاقتراحات على لجنة الموارد البشرية ومكتب المدير العام بعد إجراء مشاورات إضافية داخل النظام الموحد للأمم المتحدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إنهاء العمل في الاقتراحات الخاصة بتنقيح سياسة ترتيبات العمل المرنة في أبريل/نيسان 2011، بعد المشاورات الداخلية، وعرضها على لجنة</li> </ul>	<p>4- تولي وظيفة الموارد البشرية القيادة والتنسيق الفعالين لعملية إعداد وتنفيذ واستعراض الموارد البشرية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نهاية أبريل/ نيسان 2012</li> <li>■ نهاية يونيو/حزيران 2013</li> <li>■ نهاية الفصل الثالث من 2013</li> <li>■ نهاية عام 2013</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عرض الاقتراح للمشاورات الداخلية</li> <li>■ تقديم الوثيقة النهائية للمدير العام للبت فيها</li> <li>■ اختتام المشاورات الداخلية بما فيها المشاورات مع الإدارات المعنية والفنيين المبتدئين والمتدربين الداخليين .استكمال اقتراح التنقيح حسب الاقتضاء</li> <li>■ إصدار السياسات المنقحة حسب الاقتضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الموارد البشرية في أكتوبر/تشرين الأول 2011، وطلبت اللجنة معلومات إضافية بشأن الاقتراح المنقح لترتيبات العمل المرنة</li> <li>■ استخدام المتقاعدين – إعادة النظر في السياسة الحالية لاستخدام المتقاعدين وذلك بعد سنتين من إدخال البرنامج المنقح (أدخل النظام الحالي في 2010)</li> <li>■ إعادة النظر في برنامجي الفنيين المبتدئين والتدريب الداخلي للذين تم إدخالهما في 2010</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مايو/أيار 2012</li> <li>■ يونيو/حزيران 2012</li> <li>■ الفصل الثالث والرابع 2012</li> <li>■ نهاية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين بشأن المبادئ التوجيهية بعد إجازتها</li> <li>■ استعراض وإصدار المبادئ التوجيهية بعد المشاورات</li> <li>■ استكمال الاستعراض وتنفيذه بالاقتران مع الإجراءات المنقحة لتجهيز معاملات غير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استعراض الطرائق التعاقدية للموارد البشرية بغية تبسيط خدمة غير الموظفين وكفالة اتسامها بالاتساق والعدل. وعرضت شعبة الموارد البشرية مشروع مبادئ توجيهية تفصيلية بشأن تصنيف غير الموظفين ومكافآتهم في ديسمبر/كانون الأول 2011 على</li> </ul>	<p>5- مبادرات التبسيط</p>

<p>مارس/آذار 2012</p>		<p>الموظفين وتأدية مدفوعاتها  <ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الاستعراض الحرج للتفويض الحالي للسلطة واقتراح بتعديله إلى مكتب المدير العام التماسا لتوجيهاته والبت في الاقتراح</li> </ul> </p>	<p>الإدارة العليا بقصد دراستها وإجازتها  <ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة النظر في السلطات المفوضة في مجال الموارد البشرية والميادين المتصلة بها في جهد يرمي إلى تبسيط العمليات ويكفل وجود سلطة اتخاذ القرارات في مستوى المسؤولية المناسب في المنظمة</li> </ul> </p>	
	<p>نهاية عام 2012</p>	<p>صياغة السياسة المنقحة المقترحة وعرضها على أصحاب المصلحة، وتحسين دورة التعلم الإلكتروني على الخط المباشر</p>	<p>استكمال إعادة النظر في السياسة مع أصحاب الشأن ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والشروع في إعداد مشروع نص السياسة. والتوصل إلى اتفاق مع الوكالات الشقيقة بشأن تحديث دورة التعلم الإلكتروني</p>	<p>6- إعادة النظر في سياسة منع التحرش وتحسين طرائق التحقيق من بين جوانب أخرى في السياسة.  إتاحة دورة التعلم الإلكتروني لمنع التحرش التي أعدت برعاية الأمم المتحدة.</p>
	<p>نهاية عام 2012</p>	<p>عرض السياسة المقترحة على أصحاب المصلحة</p>	<p>الشروع في الأعمال التمهيديّة والتشاور مع إدارة السجلات في ديسمبر/كانون الأول 2011. والشروع في إعداد مشروع السياسة المتصلة بالبيانات الشخصية بالتعاون مع المنظمات الأخرى.</p>	<p>7- إعداد سياسة حماية البيانات الشخصية والقضايا المتصلة بالحياة الخاصة</p>



		<p>■ نهاية عام 2013</p>	<p>إدخال إطار الكفاءات في المنظمة خلال الفترة المالية الحالية. وبعد التدريب اللازم، في مجالات مثل المقابلات الشخصية على أساس الكفاءة، مواءمة النظم وأساليب العمل ليُدْرَج فيها إطار الكفاءات في الموارد البشرية وعمليات الإدارة، سينشأ الإطار كأداة من أدوات الإدارة اعتباراً من 2014</p> <p>وكجزء من العمل التمهيدي للإدخال الناجح لإطار الكفاءات في 2014، سيعاد النظر في السياسات لكفالة اتساقها مع إدخال إطار الكفاءات ودعمها له</p>		<p>8- إعادة النظر في السياسات وصياغتها بما يدعم إدخال إطار الكفاءات في إدارة الموارد البشرية</p>
--	--	-----------------------------	---	--	--

Y03G212: تعزيز خدمات التأمين الاجتماعي وكشوف المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين الطبي لكفالة تقديم الدعم الأمثل في حينه لموظفي المنظمة وموظفي وكالات الأمم المتحدة الكائنة في روما والمنظمات الدولية الأخرى.

عرض عام:

تتسم العمليات الإدارية لتعيين وخدمة الموارد البشرية من غير الموظفين في الوقت الراهن بأنها مشتتة للغاية وتنطوي على الكثير من الممارسات الزائدة وغير النمطية. وثمة فئات معينة من غير الموظفين لا تسجل بانتظام في نظام الموارد البشرية. ويعد موعد إعادة النظر ملائماً كجزء من برنامج عمل البرنامج العالمي لإدارة الموارد، نظراً لأن كما كبيرا من الجهد سيطلب من المنظمة بغية اختبار وظيفة R12 من نظام أوراقك والتحقق منها بعد تحسينها بالنسبة لمجالات معالجة العمليات الخاصة بغير الموظفين. واستكشاف هذه الفرصة للقيام أيضا بتنفيذ تغييرات مهمة تأخر إجراؤها بأكثر من اللازم من شأنه أن يكفل تحقيق أكبر عائد للاستثمارات. وهذا النشر يتيح للمنظمة فرصة القيام بالتوحيد النمطي ومراقبته النظم فضلا عن تحسين عملية تحديد البيانات.

التأثير:

يمثل غير الموظفين أكثر من 50 في المائة من مجموع قوة العمل في المنظمة (يتم إصدار نحو 13 000 عقد في السنة). وهذا يكمل الاستقصاء الخاص بمدى رضا العميل الذي أجري بشأن تقديم خدمات التأمين الطبي من قبل كل من شركة فانبريدا انترناشيونال (التي تدير المطالب المتعلقة بالتأمين الطبي) وفرع الضمان الاجتماعي والمرتبات والمزايا في نهاية سنتي 2010 و2011.

مبادرات التبسيط:

سيتم الحد بصورة صارمة من الأنشطة الزائدة في مجالي التعيين والخدمة عن طريق أتمتة معظم إجراءات الموارد البشرية؛ وستجرى معالجة عملية "التصديق على القيام بالعمل" وتسجيلها في نظام أوراقك (وحدة أوراقك للوقت والعمل)؛ وستحسب جميع مدفوعات غير الموظفين وتصرف عن طريق كشف المرتبات (لا ينطوي ذلك على أية حسابات ومعالجات يدوية). وسيتم تحديد فرص إضافية لتبسيط الأنشطة المتصلة بالمعاملات في مجالي التأمين الطبي وغير الطبي فضلا عن وظائف معينة لخدمة المعاشات التقاعدية.

المساءلة:

رئيس فرع الضمان الاجتماعي

المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)	الإنجازات في الفترة 2010-2011	الأنشطة في الفترة 2012-2013	المؤشرات	الموعد المحدد للتنفيذ	حالة التقدم المحرز
عمليات موحدة وبسيطة لخدمة غير الموظفين نظام نمطي للتصديق على القيام بالعمل (أوراقك)	<ul style="list-style-type: none"> <li>الشروع في يوليو/تموز 2011 في إجراء تحليل كامل لجدوى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح الحل النهائي جنبا إلى جنب مع تنفيذ البرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتفق جميع النتائج المنشودة</li> </ul>	ديسمبر/كانون الأول 2012	يتفق مع النظام العالمي لإدارة الموارد

<p>ديسمبر/كانون الأول 2012</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2012</p>	<p>مع مراحل مشروع النظام العالمي لإدارة الموارد</p>	<p>العالمي لإدارة الموارد (نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2012)</p> <p>■ الأنشطة الجديدة: تحسين أداء الخدمة حيثما تم اكتشاف أوجه للضعف فيه</p> <p>■ إجراء استقصاء جديد للعملاء قبل نهاية 2012</p> <p>■ الشروع في إجراء التحليل الأولي لجدوى التكاليف بالنسبة لوظائف معينة من وظائف الضمان الاجتماعي، على أساس الاستعراض الذي أجره استشاريون خارجيون، كما أجره داخليا فرع الضمان</p>	<p>التكاليف</p> <p>● اختيار "الخيار المفضل" (كشف المرتبات) من بين ثلاثة بدائل</p> <p>● طرح استقصاء عن مدى رضا العملاء عن شركة فانبريدا انترناشيونال على أساس عينة عشوائية من الموظفين. وكانت نسبة الراضين أو الراضين للغاية على أسلوب تأدية الخدمة، من قبل فرع الضمان الاجتماعي والمزايا والمرتبات وشركة فانبريدا على السواء تبلغ +/- 95 في المائة من المجيبين على الاستقصاء</p>	<p>- الوقت والعمل)</p> <p>منهجية موحدة لإعداد كشوف المرتبات، تشمل فئات غير الموظفين</p>
---	---	---	--	---

			الاجتماعي والمزايا والمرتببات لدى استكمال مشروع تطوير الموارد البشرية من غير الموظفين في نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2012		
--	--	--	---	--	--

## Y03G218: وضع التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل المتسمين بالفعالية في المنظمة.

### عرض عام:

إعداد إطار شامل لنماذج عامة للوظائف على سبيل دعم التصميم المؤسسي والتوظيف وتخطيط قوة العمل. وإعداد إطار لتخطيط قوة العمل يغطي الاحتياجات المؤسسية بغية تخطيط الموارد البشرية على نحو يتماشى مع إطار الكفاءات والوفاء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### التأثير:


الحد من النشاط القائم على أساس الملاك الدائم وتصنيف الوظائف والتركيز على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتصميم التنظيمي من أجل دعم الاستراتيجية المؤسسية للمنظمة. سيؤدي إنشاء النماذج العامة للوظائف وما يتصل بها من كفاءات وظيفية إلى اتساق ممارسات المنظمة مع الممارسات الجديدة في الوكالات الأخرى للأمم المتحدة والقطاع الخاص.

### مبادرات التبسيط:


- استخدام النماذج العامة للوظائف عند إنشاء الوظائف الجديدة والقيام بعمليات التعيين وتحديد خطط العمل الفردية؛
- وضع خرائط مجموعات الوظائف المتشابهة وتجميع هذه الوظائف؛
- التعجيل بالتعيين الداخلي والخارجي؛
- دعم إنشاء اتفاقات سنوية بشأن خطط العمل الفردية لأغراض نظام تقييم الأداء
- تحديد الإمكانات المنشودة للنمو المهني، والكفاءات؛
- تيسير التنقل والنقل داخل المنظمة وبين مجموعات الوظائف المتشابهة.

### المساءلة:

الموظف الرئيس/ الموظف المسؤول، شعبة إدارة الموارد البشرية

المنتجات الرئيسية (بما في ذلك مبادرات التبسيط للمنتج)	الإنجازات في الفترة 2010-2011	الأنشطة في الفترة 2012-2013	المؤشرات	الموعد المحدد للتنفيذ	حالة التقدم المحرز
إنشاء نماذج الوظائف العامة والعمل بهذه	• إجراء استعراض شامل لعدد 4115 وظيفة عاملة و1076 من	• وضع خرائط نماذج وظائف فئة الخدمات العامة	• إنجاز التخفيض في المجموعة الوظيفية	يونيو/حزيران 2012	

	<p>يونيو/حزيران 2012</p> <p>ديسمبر/كانون الأول 2012</p> <p>يناير/كانون الثاني 2013</p>	<p>ومجموعات الوظائف المتشابهة</p> <p>استكمال تنسيق ألقاب الوظائف</p> <p>استكمال وضع نماذج الوظائف العامة لجميع الفئات</p> <p>إنشاء أداة تتعلق بمستودع البيانات الإلكترونية للبحث في البيانات وحفظها (أوراق R12)</p>	<p>إعادة النظر في جميع ألقاب الوظائف لفئة الخدمات العامة</p> <p>إعداد أدوار للوظائف من فئة الخدمات العامة والفئة الفنية وفئة المديرين في نطاق مجموعات الوظائف المتشابهة ذات الصلة بالتشاور مع أصحاب الشأن</p> <p>مواصلة وحدات نظام إدارة الموارد البشرية في برنامج أوراق لاحتياجات المنظمة</p>	<p>ألقاب الوظائف في الفئتين الفنية والعلياء في المقر والمكاتب اللامركزية. واستعرضت شعبة إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة كل مجموعات الوظائف المتشابهة الداخلية في التصنيف الموحد للمجموعات المهنية الذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية من الفئة A1 إلى الفئة U1 "العمل الفني الإداري والتقني"، الذي شمل 735 لقباً من ألقاب الوظائف العامة تغطي نحو 1865 وظيفة.</p> <p>تحقيقاً للتنسيق، تقترح الشعبة</p> <p>تخفيض عدد ألقاب الوظائف (من الفئة ف والفئة د). من 735 إلى 163 لقباً واستخدام 1.2 من 20 مجموعة وظائف متشابهة يتضمنها التصنيف الموحد هي الوظائف الأوثق صلة بعمل المنظمة</p>	
--	--	---	--	--	--

	<p>يونيو/حزيران 2012</p> <p>يناير/كانون الثاني 2013</p> <p>اعتبارا من يناير/كانون الثاني 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانتهاء من إعداد الإطار المفاهيمي.</li> <li>• إنجاز آليات الإبلاغ والرصد لدعم تحليل العرض والطلب (أوراكل R12)</li> <li>• استفادة الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية من حصيلة تحليل الثغرة</li> </ul>	<p>سيتألف إطار تخطيط قوة العمل من ثلاثة أنشطة رئيسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل العرض من قوة العمل الأمر الذي ينطوي على وضع نموذج لقوة العمل الحالية في المنظمة ووضع اسقاطات لتشيكلها المطلوب في المستقبل.</li> <li>• تحليل الطلب على قوة العمل الذي يحدد احتياجات المنظمة من قوة العمل في المستقبل.</li> <li>• تحليل الثغرة الذي يقارن تحليل عرض قوة العمل بتحليل الطلب عليها وسد الثغرات عن طريق الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية مثل التنقل والتعيين وتطوير قدرات الموظفين</li> </ul>	<p>لا ينطبق</p>	<p>إعداد إطار لتخطيط قوة العمل</p>
---	---	--	--	-----------------	------------------------------------