

March 2010



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  
Agricultura  
y la  
Alimentación

A

## لجنة المالية

الدورة الثانية والثلاثون بعد المائة

روما، 12-16 أبريل/ نيسان 2010

تنفيذ استراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Tony Alonzi

مدير شعبة إدارة الموارد البشرية

الهاتف: +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 التكرّم 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)

### الموجز التنفيذي

- ◀ أشار فريق التقييم الخارجي المستقل في تقريره إلى المؤتمر إلى الحاجة إلى إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بغية توجيه الإدارة العليا وشعبة إدارة الموارد البشرية إلى العمل معاً على تنفيذ الأهداف الرئيسية للموارد البشرية.
- ◀ استجابةً لهذه التوصية أعد إطار استراتيجي وسياساتي لإدارة الموارد البشرية وقدم للجنة المالية في دورتها الخامسة والعشرين بعد المائة. ورفعت تقارير دورية إلى لجنة المالية في دوراتها التالية بشأن التقدم المحرز في المبادرات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية.
- ◀ تماشياً مع إطار التخطيط القائم على النتائج المعمول به في المنظمة، صيغت المبادرات ذات الأولوية في ميدان الموارد البشرية كجزء من ترتيب الأولويات على أساس النتائج، مع توضيح كيفية دعمها، كمنتجات وخدمات محددة، لنتائج وحدة الموارد البشرية وكيفية إسهامها في تحقيق النتائج التنظيمية لمنظمة الأغذية والزراعة من جهة وإصلاح الموارد البشرية من جهة أخرى.
- ◀ أحرز في سنة 2009 تقدم كبير صوب تنفيذ المبادرات ذات الأولوية في ميدان الموارد البشرية. وتتضمن الإنجازات المتحققة في هذا الصدد تنفيذ وتجريب النظام الجديد لتقييم الأداء وإدارته (PEMS)، وإعداد برامج للتدريب الداخلي وللموظفين الفنيين المبتدئين لاجتذاب الفنيين الشباب إلى المنظمة ودعمهم، والتوسع في دورات مركز تطوير كفاءة المديرين (MDC). كما قدم الدعم المستمر للإدارات والمكاتب من أجل تنفيذ إقتراحات إعادة الهيكلة وتصميم الوظائف الجديدة نتيجة لإعادة الهيكلة وضغط المستويات الوظيفية.
- ◀ تقدم هذه الوثيقة تقريراً عن الانجازات المتحققة حتى تاريخه وتضع أهدافاً محددة زمنياً ومراحل ومؤشرات للمنتجات والخدمات الرئيسية في الفترة 2010-2011. وسيستمر رفع التقارير المرحلية بشأن التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف والمراحل إلى لجنة المالية.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ قد ترغب لجنة المالية في:
  - 1- الإحاطة بالتقدم المحرز في تحقيق التوافق الوثيق بين الإطار الاستراتيجي وخطة العمل في ميدان الموارد البشرية وبين إطار التخطيط القائم على النتائج.
  - 2- الإحاطة بالتقدم المحرز بالفعل في تنفيذ المنتجات والخدمات الرئيسية في ميدان الموارد البشرية، دون أن تغيب عن بالها الأهداف النوعية والقابلة للقياس والمحددة زمنياً التي وضعت لفترة السنتين الجارية، والتي سيجري على أساسها تحديد التقدم المحرز.

1- أشار فريق التقييم الخارجي المستقل في تقريره إلى المؤتمر إلى الحاجة إلى إطار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بغية توجيه الإدارة العليا وشعبة إدارة الموارد البشرية إلى العمل معاً على تنفيذ الأهداف الرئيسية للموارد البشرية. كما قدمت توصيات بشأن الحاجة إلى إصلاح وتحديث وظيفة الموارد البشرية بحيث يزداد طابعها الاستراتيجي والاستباقي مع اتسامها بتوجه واضح صوب التحول إلى شريك في الأعمال.

2- استجابة لهذه التوصيات، أعد إطار استراتيجي وسياساتي لإدارة الموارد البشرية، يتضمن ثلاثة أهداف موحدة للموارد البشرية<sup>1</sup>، وقدم إلى لجنة المالية في دورتها الخامسة والعشرين بعد المائة. وأدخل على الإطار بعد ذلك عدد من التعديلات بغية (أ) أن تدرج فيه "خارطة طريق"، التي حددت خطوطاً زمنية ومؤشرات قابلة للقياس بشأن تنفيذ ست مبادرات ذات أولوية<sup>2</sup>؛ (ب) أن يدرج فيه عدد من توصيات الاستعراض المفصل بشأن وظيفة إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

3- كجزء من الاستعراض الدوري الذي تجريه لجنة المالية للتقدم المحرز في تنفيذ إطار استراتيجية الموارد البشرية، سلمت اللجنة، في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة، بأن إطار استراتيجية الموارد البشرية وثيقة قابلة للتعديل وأخذت علماً بالجهود المتواصلة التي تبذلها المنظمة لتحقيق التوافق الواضح للأهداف الثلاثة للموارد البشرية مع الهدف الوظيفي ذال ("الإدارة الكفؤة والفعّالة") والنتائج التنظيمية الثلاث الكامنة وراءه والتي أعدت من أجل الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013<sup>4</sup>.

4- في يناير/كانون الثاني 2010، أخذت المنظمة بإطار التخطيط القائم على النتائج، الذي يمثل عملية تقوم الوحدات التنظيمية من خلالها بتحويل ما كان مقرراً في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 إلى ممارسات تنفيذية ويتيح أساساً للتنفيذ والرصد والإبلاغ. وكجزء من هذه العملية، حددت وظيفة الموارد البشرية سبع نتائج للوحدة، تتضمن رسمياً الإسهام المقترح لوظيفة الموارد البشرية في تحقيق النتائج التنظيمية الثلاث للهدف الوظيفي ذال.

<sup>1</sup> (أ) تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء المتميز؛ (ب) جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة؛ (ج) توفير خدمات تتميز بالفعالية والكفاءة في مجال الموارد البشرية دعماً لتنفيذ البرنامج.

<sup>2</sup> (أ) إبلاغ معلومات الإدارة؛ (ب) تقييم الأداء؛ (ج) التدريب على الإدارة/القيادة؛ (د) سياسات جديدة للموارد البشرية؛ (هـ) الترشيح؛ (و) دعم إعادة الهيكلة.

<sup>3</sup> (أ) تحول كبير في وظيفة الموارد البشرية نحو اعتماد نهج "الشريك في الأعمال"؛ (ب) إطار جديد للمساءلة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية؛ (ج) تبسيط العمليات الموجودة والخاصة بالموارد البشرية لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة في تأدية هذه العمليات؛ (د) استحداث عمليات جديدة خاصة بالموارد البشرية (مثل استراتيجية الموارد البشرية والاتصالات الخاصة بالموارد البشرية وموظفي الموارد البشرية)؛ (هـ) إعادة موازنة مزيج مهارات الموظفين المهنيين وكفاءاتهم مع وظيفة الموارد البشرية؛ (و) النهوض بالكفاءات الإدارية.

<sup>4</sup> راجع الوثيقة CL 137/4 - تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة.

5- كجزء من إطار التخطيط القائم على النتائج الذي تم الأخذ به اعتباراً من الفترة 2010-2011، صيغت المبادرات ذات الأولوية في ميدان الموارد البشرية كمنتجات وخدمات لدعم النتائج الخاصة بوحدة الموارد البشرية. وأعيدت، تبعاً لذلك، صياغة إطار استراتيجية الموارد البشرية (المشار إليه فيما بعد بعبارة "الإطار الاستراتيجي وخطة العمل للموارد البشرية") كوثيقة تطلعية تحدد لوظيفة الموارد البشرية أهدافها الاستراتيجية ورؤيتها، وتوجز التقدم المحرز حتى تاريخه في تحقيق المنتجات والخدمات الرئيسية وتستخدم كخطة عمل للفترة المالية الجارية. وترد الوثيقة التي تتضمن هذا الإطار كضميمة لهذا الموجز (الملحق 1- الإطار الاستراتيجي وخطة العمل للموارد البشرية).

6- أحرز في سنة 2009 تقدم كبير صوب تنفيذ المبادرات ذات الأولوية في ميدان الموارد البشرية. وترد، بإيجاز، أدناه، بعض اللحاحات الرئيسية لهذا التقدم:

أ) أنشئ نظام للمعلومات والإبلاغ في مجال الموارد البشرية، وهو نظام سيكون في المستقبل بمثابة المستودع الوحيد للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ويمكن الجهات المختصة من النفاذ إلى المعلومات ذات الصلة على وجه السرعة؛

ب) أعدت، لبرامج التدريب الداخلي والموظفين الفنيين المبتدئين، وثائق سياسات تسهم في إنشاء نظام متسق ومتناسك لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين، خاصة من البلدان النامية<sup>5</sup>؛

ج) شارك أكثر من 50 من مديري المنظمة في دورات المركز الجديد لتطوير كفاءة المديرين، الذي تم نشر خدماته بالتشارك مع الوكالات الكائنة في روما، كما شارك 29 مديراً في دورات للتوجيه الإداري.

د) تم، بنجاح، تجريب نظام جديد لتقييم الأداء وإدارته. وسيشترك جميع الموظفين العاملين بالمنظمة على أساس التفرغ أو بموجب عقود مستمرة في إدارة الأداء في سنة 2010؛

هـ) استجابة لتوصيات فريق الاستعراض المفصل، أنشئت، في سنة 2009، وظيفتان جديدتان للاستراتيجية وللاتصالات في ميدان الموارد البشرية، ومن المقرر إنشاء وظيفة لتطوير المستقبل الوظيفي في سنة 2010.

و) تمت المصادقة على السياسات الجديدة للموارد البشرية بشأن ترتيبات العمل المرنة واستخدام المتقاعدين وبدأ تنفيذها.

<sup>5</sup> توصية مقدمة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع التوصية 8-2)

### الإطار الاستراتيجي وخطة العمل للموارد البشرية للفترة 2010-2011

#### مقدمة

إن الموارد البشرية هي الأصل الرئيسي الذي تتمتع به المنظمة - والأساس الذي تستند إليه لتحقيق النتائج التنظيمية. وتبعاً للتوصيات المعروضة في تقرير التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، وفي خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل، تقوم شعبة إدارة الموارد البشرية بإصلاح وتحديث نفسها. وقطعت شوطاً كبيراً في تنفيذ كثير من المشروعات والمبادرات في هذا الصدد.

وهذه الوثيقة التي تضم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل هي وثيقة تطلعية، تحدد الأهداف والرؤية الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية، وتوجز التقدم المحرز في المبادرات الرئيسية وتمثل خطة عمل في هذا الشأن خلال الفترة المشمولة بالخطة الجارية للمنظمة. وهي تسلط الضوء أيضاً على المبادرات الكثيرة الجاري تنفيذها بالفعل في ميدان الموارد البشرية وتحدد مجالات معينة للتركيز وأنشطة سيجري تنفيذها في الفترة 2010-2011 لكفالة تماشي عمليات ومبادرات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة ودعمها لهذه الأهداف.

وكجزء من إطار التخطيط القائم على النتائج الذي تم الأخذ به في الفترة 2010-2011، حددت وظيفة الموارد البشرية سبع نتائج للوحدة تعبر رسمياً عن الإسهامات المقترحة في تحقيق النتائج التنظيمية للهدف الوظيفي ذال وتتيح أساساً للتنفيذ والرصد والإبلاغ. ونتائج الوحدة السبع، المعروضة أدناه ومعها الأنشطة والمنتجات والخدمات المتصلة بها، ستساعد في توجيه عمل الشعبة خلال الفترة 2010-2011. وسيتم تحديث نتائج الوحدة بصفة منتظمة لبيان التقدم المحرز وتسهيل الضوء على المجالات التي قد تتطلب بذل جهود إضافية.

يعرض القسم الأول من هذه الوثيقة ("الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية") السياق الاستراتيجي لعمل الموارد البشرية، ويحدد رؤية الموارد البشرية، ويسلط الضوء على مجالات التركيز في الفترة المالية الجارية، التي حددت على أساس توصيات خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل، والاقتراحات المقدمة من أجهزة تمثيل الموظفين ومبادرة التغيير الثقافي. ويقدم القسم الثاني من هذه الوثيقة ("خطة عمل") تقريراً مرحلياً عن كل نتيجة للوحدة والمنتجات والخدمات الرئيسية التي تدعم تحقيقها.

وسيكون تحديث الموارد البشرية عملية كثيفة ومستمرة خلال الفترة المالية الجارية والفترات المالية القادمة. وتتطلع شعبة إدارة الموارد البشرية إلى العمل مع مديري المنظمة وموظفيها لدعم أصول المنظمة - أبنائها.

## الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية

### السياق الاستراتيجي

“إن الموارد البشرية للمنظمة هي الأصول الرئيسية التي تتمتع بها المنظمة، والتي توفر الدعم التقني برمته للبلدان الأعضاء”

خطة العمل الفورية، الفقرة 42.

تعتبر الموارد البشرية حاسمة لعمليات الإصلاح الجارية في المنظمة. ولتنفيذ مبادرات إعادة الهيكلة وضغط المستويات الوظيفية، بصفة خاصة، آثار رئيسية لتنفيذ برامج المنظمة، مع ما يقتضيه ذلك من قيام شعبة الموارد البشرية بدعم وتيسير التغييرات المترتبة على الإصلاح. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا باعتماد نهج أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومتوائم مع الأولويات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، بصورتها الواردة في الخطط الموضوعة على مستوى المنظمة.

واختص أعضاء المنظمة وأمانتها عملية إصلاح الموارد البشرية بأولوية عالية. واستجابة للتوصيات المعروضة في تقرير التقييم الخارجي المستقل والتي فصلت إلى مدى أبعد في خطة العمل الفورية واستعراض الأصول والفروع، شرعت وظيفة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث. فأُنشئت مناصب جديدة لاستراتيجية الموارد البشرية، والتصميم التنظيمي، واتصالات وسياسات الموارد البشرية، وذلك لدعم وظيفة الموارد البشرية بأخصائيين متمرسين وخبراء بإدارة الموارد البشرية، مع تعويض تكاليف ذلك، في نهاية المطاف، بوفورات الكفاءة في مجال وظائف معالجة عمليات الموارد البشرية بصفة رئيسية.

ومن الجاري كذلك تحقيق تقدم كبير في تبسيط عمليات الموارد البشرية بغية تحسين الكفاءة التشغيلية وارتياح العملاء. وهذه التغييرات تدعم الإطار الجديد للمساءلة عن الخدمات على صعيد المنظمة، الذي يقصد إلى تفويض السلطة والمسؤولية بشأن إعداد وتنفيذ سياسات الموارد البشرية إلى مدير شعبة الموارد البشرية ويحمل مديري فروع الموارد البشرية المسؤولية التشغيلية في ميدان تنفيذ عمليات الموارد البشرية وأنشطتها.

غير أن عملية تحديث وظيفة الموارد البشرية لا يمكن أن تتم بين عشية وضحاها. فبإضافة تقديم طائفة واسعة من الخدمات المستمرة للموارد البشرية إلى موظفي المنظمة (كشف المرتبات، والتوظيف، ودعم التخطيط لتدريب وتطوير القوى العاملة، على سبيل المثال) تضطلع وظيفة الموارد البشرية بعدد من المشروعات المهمة لخطة العمل الفورية، بما في ذلك إعداد السياسات الجديدة، وتنفيذ برنامج لتقييم الأداء وإدارته وتنفيذ مجموعة من برامج تطوير الإدارة.

وسيتم التركيز أيضاً خلال الفترة المالية الحالية على إنشاء لبنات البناء اللازمة لتمويل الموارد البشرية إلى وظيفة استباقية بدرجة أكبر وذات توجه واضح صوب التحول إلى شريك في الأعمال؛ وهي عملية كانت منظورة، في خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، كعملية كثيفة ومستمرة، تنفذ على فترتين ماليتين. وقد طرحت عملية إصلاح الموارد البشرية وبدأ السير فيها بالفعل في الوقت الراهن.



”إصلاح الموارد البشرية – الاستثمار في العنصر البشري، وإقامة الشراكات، وكفالة الامتياز للخدمات“

وضع رمز وطرح شعاران جديداً لشعبة إدارة الموارد البشرية كجزء من منهجها الجديد في الاتصالات في حقل الموارد البشرية، وكعلامتين مرثيتين لما تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه. وقد أدرج في الرمز شخص كجزء لا يتجزأ عن اسم الشعبة، تدليلاً على أن العنصر البشري هو بؤرة تركيز عملها. أما الشعار فيؤكد على ثلاثة جهود متكافئة ويدرك أن إصلاح الموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق، في نهاية الأمر، إلا عن طريق التأثير التراكمي لسياسات وعمليات الموارد البشرية التي تثبت إلزام المنظمة بموظفيها واستثمارها فيهم، وتدلل على الشراكة بين شعبة الموارد البشرية ومجالات العملاء الذين تقوم بخدمتهم وعلى الامتياز في الخدمات التي تقدمها. وتقدم الأقسام التالية من هذا الإطار الاستراتيجي موجزاً مختصراً للمبادرات ذات الأولوية التي صودق عليها في سنة 2009، وتحدد مجالات التركيز للفترة 2010-2011.

### المبادرات ذات الأولوية

صادقت لجنة المالية في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة، المعقودة في شهر مايو/أيار 2009، على ست مبادرات للموارد البشرية بوصفها ”مبادرات ذات أولوية“ في الأجل القريب المباشر وطلبت من وظيفة الموارد البشرية (1) تحديد أولويات المبادرات والأنشطة المقترنة بها في خطط عملها؛ (2) تحديد خطوط زمنية ومؤشرات لهذه الخطوط تكون قابلة للقياس؛ (3) تقديم تقارير منتظمة إلى اللجنة عن آخر المعلومات المتاحة بشأن التقدم المحرز في الوفاء بالمؤشرات المذكورة. والمبادرات الست ذات الأولوية هي:

- 1- الإبلاغ عن معلومات الإدارة
- 2- تقييم الأداء
- 3- التدريب في مجالي الإدارة/القيادة
- 4- السياسات الجديدة الخاصة بالموارد البشرية
- 5- التبسيط
- 6- دعم إعادة الهيكلة

وتماشياً مع الإطار الجديد للتخطيط القائم على النتائج الذي تستخدمه المنظمة، أدرجت هذه المبادرات الآن تحت نتائج الوحدة الخاصة بكل منها في خطة العمل المرفقة.

### مجالات التركيز – 2010-2011

تماشياً مع النهج الجديد للإدارة القائمة على النتائج الذي تتبعه المنظمة، تحدد خطة عمل الموارد البشرية سبع نتائج للوحدة تسهم في تحقيق النتائج التنظيمية للمنظمة عن طريق التواءم مع الهدف الوظيفي ذال – الإدارة الكفؤة والفعالة.

وتشكل نتائج الوحدة هذه الإطار الجامع لكل منتجات وخدمات الموارد البشرية، بما في ذلك الأنشطة وأوجه الدعم المقدم للعملاء التي تعتبر ضرورية لإدارة الموارد البشرية بصورة فعالة عبر المنظمة. كما أن نتائج الوحدة هذه تشمل مبادرات الموارد البشرية ذات الأولوية، التي صادقت عليها لجنة المالية وتوصيات الإصلاح الأخرى الواردة في تقرير التقييم الخارجي المستقل والتي ترد بمزيد من التفصيل في خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل. وتتضمن نتائج الوحدة أيضاً اقتراحات تغيير الثقافة المتصلة بالموارد البشرية والمقدمة في إطار المواضيع العريضة الثلاث المتمثلة في الإشادة والمكافآت، وتطوير المستقبل الوظيفي، واستحداث بيئة عمل خالصة، وهي اقتراحات أفرزها فريق تغيير الثقافة عن طريق إجراء مشاورات مكثفة مع الموظفين على مستوى المنظمة برمتها خلال سنة 2009.

وسيكون إصلاح وظيفة الموارد البشرية عملية كثيفة ومستمرة خلال الفترة المالية المقبلة، مع كون نتائج وحدة إدارة الموارد البشرية - بصورتها المعروضة في خطة العمل - أداة حاسمة للمساعدة في توجيه هذا الجهد.

## خطة عمل إدارة الموارد البشرية 2010-2011

### النتائج التنظيمية

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

- 1- الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجّهة نحو الزبائن وفعالة وكفؤة وتُدار 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- إنشاء نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية، وقدرته على الوفاء بالاحتياجات من معلومات الموارد البشرية لطائفة من أصحاب الشأن بما في ذلك مديري المنظمة (عن طريق الاستخراج الذاتي للمعلومات) والجهات الخارجية المخولة (عن طريق إصدار شعبة إدارة الموارد البشرية للتقارير).
- 2- وضع سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف، تدعم الهدف الشامل المتمثل في توظيف قوى عاملة متمرسة وكفؤة، مع تعزيز التوازن الجنساني والجغرافي في الوقت ذاته.
- 3- إعداد وتنفيذ منتجات وخدمات لتطوير قدرات الموظفين ولتعلمهم، سواء في المقر أو في المكاتب الميدانية، وذلك بالاسترشاد بنظام إدارة الأداء، وعلى أساس إطار الكفاءة المتطور في المنظمة.

- 4- رسم إطار للكفاءة في المنظمة وإعداد الأدوات المساندة له مع إدارات المنظمة ومكاتبها وذلك لدعم الهياكل الجديدة الناشئة عن مبادرات إصلاح الموارد البشرية وإضفاء الصبغة اللامركزية عليها.
- 5- استعراض الإطار الخاص بدور وظيفة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي ومساءلتها، وتحديد التعديلات اللازمة وتنفيذها لدعم التحرك صوب وظيفة للموارد البشرية، أكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي.
- 6- تركيز خدمات الموارد البشرية، التي توجهها الاتفاقات على مستوى الخدمات المتفق عليها، على العملاء والإبلاغ عنها بالصورة الصحيحة.
- 7- تحديد سياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية لدعم قوى عاملة متمكنة وذات مستوى رفيع من النزاهة.

### الإبلاغ المعتمد على "الترميز الضوئي"

يستخدم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل نظام إبلاغ يعتمد على "الترميز الضوئي" لبيان الحالة الراهنة لكل منتج أو خدمة مقابل الإطارات الزمنية المقررة لها. وفيما يلي عرض لهذا النظام:

-  يدل على الأنشطة المقررة
-  يدل على الأنشطة التي تعاني تأخيراً
-  يدل على الأنشطة إلي لم تبدأ بعد أو التي في مرحلة الاستهلال الأولي
-  يدل على الأنشطة المنجزة

## خطة العمل – تقرير مرحلي

نتيجة الوحدة 1: إنشاء نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية، وقدرته على الوفاء بالاحتياجات من معلومات الموارد البشرية لطائفة من أصحاب الشأن بما في ذلك مديري المنظمة (عن طريق الاستخراج الذاتي للمعلومات) والجهات الخارجية المخولة (عن طريق إصدار شعبة إدارة الموارد البشرية للتقارير).  
 مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 1: عدد التقارير النمطية المتاحة على الخط؛ وإصدار تقارير مبسطة؛ تخفيض الوقت اللازم لإصدار التقارير الشهرية النمطية والتصديق علي صحتها  
 بيان تأثير نتيجة الوحدة 1: تمكن أصحاب الشأن في المنظمة من النفاذ بمزيد من السرعة إلى تقارير دقيقة وصادرة في حينه وتفي بما يحتاجونه من معلومات متصلة بالموارد البشرية وتساعد في التخطيط للقوى العاملة لدعم أهداف البرامج

### موجز

وصل مشروع نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية إلى مرحلته الثالثة، التي تنطوي على توحيد البيانات من مختلف نظم المعاملات بغية إنشاء مستودع واحد لمعلومات الموارد البشرية. ومن الجاري الآن إحراز التقدم في مواءمة قاعدة معلومات الأعمال من أجل تقديم الدعم الفعال للعملاء في عملية استخراج معلومات الموارد البشرية بالخدمة الذاتية. ومن المقرر إجراء استعراض لاحق للتنفيذ في سنة 2010.

الحالة	التاريخ المستهدف	الأنشطة غير المنفذة بعد	التقدم المحرز حتى تاريخه	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فبراير/شباط 2010</li> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إنشاء مستودع البيانات من أجل البيانات الأساسية للموارد البشرية</li> <li>■ إنشاء بيانات إضافية للموارد البشرية في مستودع البيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تم تشكيل فريق المشروع</li> <li>■ تم تحديد احتياجات المستخدمين</li> </ul>	<p>1. إنشاء مستودع بيانات محسن، يسهل استخراج البيانات ويدعم الإدارة الموضوعية للموظفين (خطة العمل الفورية)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أبريل/نيسان 2010</li> <li>■ يونيو/حزيران 2010</li> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإفراج التجريبي عن لوحات المفاتيح والتقارير الأساسية</li> <li>■ تدريب الموظفين المعنيين</li> <li>■ إعداد تقارير ولوحات مفاتيح إضافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تم وضع واختبار تقارير التخطيط الأساسية للموارد البشرية</li> <li>■ تم إعداد لوحات مفاتيح إحصاءات الموارد البشرية</li> </ul>	<p>2. إتاحة تقارير إعلامية دقيقة ومناسبة عن الموارد البشرية عن طريق النظام، وتدريب المستخدمين النهائيين على النفاذ إليها</p>
---	--	---	---	--

نتيجة الوحدة 2: وضع سياسات وإجراءات ونظم فعّالة للتوظيف، تدعم الهدف الشامل المتمثل في توظيف قوى عاملة متمرسة وكفؤة، مع تعزيز التوازن الجنساني الجغرافي في الوقت ذاته.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 2: تحديد أهداف التوظيف المعدلة؛ والنسبة المئوية للبلدان المثلة تمثيلاً عادلاً؛ والنسبة المئوية للموظفات في الفئات المختلفة

بيان تأثير نتيجة الوحدة 2: تقييم سياسات وممارسات التوظيف بالأهداف التنظيمية وتمكين مديري المنظمة من توظيف عاملين يتميزون بالتمرس والكفاءة.

#### موجز

أحرز تقدم كبير في تنفيذ نظام دائم لتوظيف الفنيين الشبان، مع نقل عملية تنسيق برنامج الموظفين الفنيين المعاونين إلى شعبة إدارة الموارد البشرية، وفي تنفيذ برنامج جديد للمتدربين ورسم سياسة لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين. وتشمل الأولويات المباشرة استكمال وإقرار خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية بشأن التوازن الجنساني والتعميم الكامل للنظام الجديد لمعلومات التوظيف في المنظمة.

الحالة	التاريخ المستهدف	الأنشطة غير المنفذة بعد	التقدم المحرز حتى تاريخه	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يونيو/حزيران 2010</li> <li>■ سبتمبر/أيلول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تنقيح الخطة الجنسانية لتدرج فيها التعليقات المتلقاة</li> <li>■ إجراء عملية المشاورات الرسمية بشأن الخطة الجنسانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تم إعداد مشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية بعد مشاورات واسعة النطاق</li> <li>■ تم تحديد أهداف جنسانية وجغرافية</li> </ul>	<p>3. رسم سياسة فعالة في الميدان الجنساني ومجال التمثيل الجغرافي، خاصة فيما يتعلق بالبلدان النامية (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أبريل/نيسان 2010</li> <li>■ سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المصادقة على سياسة الموظفين الفنيين المبتدئين</li> <li>■ توظيف أو مجموعة من الفنيين المبتدئين وتنوعهم في العمل</li> <li>■ إنشاء وحدة تنسيق جميع برامج التوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تم تنفيذ سياسة التدريب الداخلي</li> <li>■ وضعت السياسة المتعلقة ببرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين ودخلت مرحلة المشاورات الرسمية</li> </ul>	<p>4. إعداد نظام متماسك ومتسق لتوظيف الفنيين المبتدئين، خاصة من البلدان النامية (خطة العمل الفورية)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استكمال النظام واستخدامه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ من الجاري إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات/العناوين لكفالة تداول إعلانات الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق واسع</li> </ul>	<p>5. تنفيذ نظام للإعلان على نطاق أوسع عن الوظائف الشاغرة في المنظمة (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النشر الكامل لنظام لمعلومات التوظيف، يتضمن جميع الوظائف الفنية الشاغرة في المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تم إعداد نظام معلومات التوظيف ومن الجاري تنفيذه تدريجياً</li> </ul>	<p>6. تنفيذ نظام لمعلومات التوظيف في الوظائف الفنية ويشمل مهاماً متعددة</p>

<p>نتيجة الوحدة 3: إعداد وتنفيذ منتجات وخدمات لتطوير قدرات الموظفين وتعلمهم، سواء في المقر أو في المكاتب الميدانية، وذلك بالاسترشاد بنظام إدارة الأداء، وعلى أساس إطار الكفاءة المتطور في المنظمة</p> <p>مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 3: زيادة النسبة المئوية للمديرين المختارين بالصورة المناسبة الذين يستكملون التدريب الأساسي على الإدارة في المنظمة؛ وزيادة النسبة المئوية للزيادة في درجات تقييم الكفاءة؛ النسبة المئوية للموظفين المشتركين في نظام تقييم الأداء وإدارته.</p> <p>بيان تأثير نتيجة الوحدة 3: مشاركة عدد متزايد من الموظفين في مبادرات الموارد البشرية المعتمدة على الكفاءة في المنظمة مع تحسين مستوى كفاءتهم، وتقييم جميع الموظفين العاملين في المنظمة بعقود من الفئة الفنية، أو عقود مستمرة، عن طريق المشاركة في نظام تقييم الأداء، على أدائهم المستند إلى النتائج.</p>				
<p><b>موجز</b></p> <p>نفذ برنامج شامل للإدارة والقيادة يتضمن المركز المشترك بين الوكالات الكائنة في روما لتطوير كفاءة المديرين، وبرنامج للتوجيه الإداري ومنهاج لتطوير القدرات القيادية. وقد تشاطر علماء من مؤسسات رائدة خبراتهم مع الموظفين لمدة يومين في منتدى للإدارة والفعالية التنظيمية، مع بث كثير من وقائع المنتدى على الشبكة. وتم تجربة نظام تقييم الأداء وإدارته بنجاح ومن الجاري تعميمه في الموظفين مع إتاحة التدريب عليه على نطاق واسع.</p>				
منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة	التقدم المحرز حتى تاريخه	الأنشطة غير المنفذة بعد	التاريخ المستهدف	الحالة
<p>7. الأخذ برزمة لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك تدريبهم على الإدارة (خطة العمل الفورية)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تم تعميم أنشطة المركز المشترك لتطوير كفاءة المديرين – أكثر من 50 مشاركاً</li> <li>■ شارك أكثر من 29 موظفاً في أنشطة التوجيه</li> <li>■ أعد منهاج تطوير القدرات الإدارية – نفذت دورتان</li> <li>■ عقد منتدى الإدارة والفعالية التنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نشر الرسالة الإخبارية للإدارة</li> <li>■ طرح وثائق العطاء للمرحلة المتقدمة من البرنامج الشامل للإدارة والقيادة</li> <li>■ الزيادة المطردة في المشاركين: 60؛ الرقم المستهدف للتوجيه: 80 في سنة 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أبريل/نيسان 2010</li> <li>■ يونيو/حزيران 2010</li> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>▪ يناير/كانون الثاني 2010</li> <li>▪ فبراير/شباط 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إجراء تدريب منتصف/نهاية السنة</li> <li>▪ إعداد وإقرار استراتيجية المكافآت والحوافز</li> <li>▪ التعميم الكامل لبرنامج تقييم الأداء في جميع الموظفين العاملين بعقود محددة المدة أو مستمرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تم تعميم تشكيلة نظام أوراكل بنجاح</li> <li>▪ تم تجريب نظام تقييم الأداء بنجاح</li> <li>▪ أتيحت للموظفين برامج التعلم وخدمات الدعم الخاصة بنظام تقييم الأداء</li> </ul>	<p>8. الأخذ بنظام موضوعي لتقييم الموظفين (نظام تقييم الأداء وإدارته) يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>▪ يونيو/حزيران 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تجريب "الأكاديمية الافتراضية" للمنظمة</li> <li>▪ تنفيذ المرحلة الأولى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حددت المفاهيم وبدأ العمل في إعداد البرامج</li> </ul>	<p>9. إنشاء نهج تعلم مختلط يتبع إزاء تطوير قدرات الموظفين وتعلمهم وتحديد الاحتياجات من التدريب في شراكة مع العملاء الداخليين وتنفيذ برامج ومبادرات التعلم</p>

نتيجة الوحدة 4: رسم إطار للكفاءة في المنظمة وإعداد الأدوات المساندة له مع إدارات المنظمة ومكاتبها وذلك لدعم الهياكل الجديدة الناشئة عن مبادرات إصلاح الموارد البشرية وإضفاء الصبغة اللامركزية عليها

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 4: إعداد نموذج إطار الكفاءة وإقراره على صعيد المنظمة؛ تنفيذ التعديلات الخاصة بإعادة الهيكلة وفقاً للأطر الزمنية

بيان تأثير نتيجة الوحدة 4: إعداد إطار الكفاءة وإدراجه في الوظائف الأساسية للموارد البشرية (التوظيف والتعلم والتطوير وإدارة الأداء) على سبيل دعم مديري المنظمة في تحديد المرشحين الذين يتمتعون بمستويات الكفاءة الملائمة للوظيفة الشاغرة، وتقييم الأداء مقابل الكفاءات المطلوبة وكفاءة وفاء برامج التعلم والتطوير بالاحتياجات في مجال تطوير القدرات.

#### موجز

ما زالت شعبة إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعال في دعم الإدارات والمكاتب في صياغة اقتراحات التوظيف، وتحديد الأدوار الوظيفية الجديدة نتيجة لإعادة الهيكلة وضغط المستويات الوظيفية وتنفيذ النماذج التنظيمية الجديدة. وقد تمت مواجهة تأخيرات في إعداد وتنفيذ إطار الكفاءة على مستوى المنظمة مما أسفر عن تحديد تاريخ جديد هو ديسمبر/كانون الأول 2010 للمصادقة على النموذج المفاهيمي. وما زال التركيز مستمراً، في الفترة المالية الجارية، على تأثير إعادة الهيكلة وإعداد إطار كفاءة لدعم هذه العملية مع ربطه بصورة فعلية بوظائف الموارد البشرية. وستنفذ المنظمة في سنة 2010 أيضاً المعايير الجديدة لتقييم وظائف الخدمات العامة، التي صادقت عليها لجنة الخدمة المدنية الدولية.

الحالة	التاريخ المستهدف	الأنشطة غير المنفذة بعد	التقدم المحرز حتى تاريخه	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المصادقة على النموذج المفاهيمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم وضع مفهوم إطار الكفاءة ومناقشته</li> <li>تمت مواجهة تأخيرات في وضع الإطار في صورته النهائية</li> </ul>	<p>10. إعداد إطار الكفاءة وتحديد مواصفات الوظائف بما في ذلك وظائف الممثلين الإقليميين والمنسقين الإقليميين الفرعيين والممثلين القطريين للمنظمة (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>يوليو/تموز 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ الهيكل الجديد للمقر</li> <li>الرصد الجاري للهيكل الجديد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقرت اقتراحات إعادة هيكلة الموارد البشرية</li> <li>من الجاري تجريب النماذج التنظيمية الجديدة</li> </ul>	<p>11. تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة وتقديم الدعم المناسب لإعادة الهيكلة (خطة العمل الفورية)</p>

هدف نتيجة 5: استعراض الإطار الخاص بدور وظيفة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي ومساءلتها، وتحديد التعديلات اللازمة وتنفيذها لدعم التحرك صوب وظيفة للموارد البشرية، أكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 5: تحديد وتنفيذ وظائف الموارد البشرية؛ التوظيف الكامل في وظائف الموارد البشرية

بيان تأثير نتيجة الوحدة 5: إدخال إصلاحات على وثيقة الموارد البشرية تعبر عن أفضل الممارسات في الإدارة المعاصرة للموارد البشرية وتمكين شعبة إدارة الموارد البشرية من تقديم منتجات وخدمات محسنة وأكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي إلى العملاء من المديرين والموظفين والجهات المخولة الأخرى.

#### موجز

استجابة للتوصيات التفصيلية المقدمة من فريق الاستعراض المفصل، شرعت شعبة إدارة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث في سنة 2009. فأنشئت وظائف جديدة للاتصالات والاستراتيجيات في ميدان الموارد البشرية وأعلن عن وظائف الموارد البشرية الشاغرة. وسيتم دعم هيكل الموارد البشرية في سنة 2010 عن طريق إنشاء وظيفة لتطوير المستقبل الوظيفي وتعيين موظف فني متمرس في ميدان الموارد البشرية لتحديد وإدارة وتنسيق المبادرات ذات الصلة.

الحالة	التاريخ المستهدف	الأنشطة غير المنفذة بعد	التقدم المحرز حتى تاريخه	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	ديسمبر/كانون الأول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد إطار الشراكة في ميدان الموارد البشرية</li> <li>استعراض إطار الكفاءة والمساءلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجري الاستعراض المفصل لوظيفة الموارد البشرية</li> <li>تمت المصادقة على التوصيات</li> </ul>	12. تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض أطر الكفاءة والمساءلة (خطة العمل الفورية)
	ديسمبر/كانون الأول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>شغل وظائف الموارد البشرية الشاغرة</li> <li>طرح وظيفة لتطوير المستقبل الوظيفي</li> <li>تنفيذ جميع التعديلات المعتمدة فيما يتعلق بأساليب الإضطلاع بالعمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أعلن عن الوظائف الشاغرة للموارد البشرية</li> <li>حددت الاتصالات والاستراتيجية وتطوير المستقبل الوظيفي كوظائف مهمة في حقل الموارد البشرية</li> </ul>	13. إدخال التعديلات الملائمة لدعم الهيكل التنظيمي الجديد للموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الوظائف الشاغرة، وتبسيط عمليات الموارد البشرية وإنشاء وظائف جديدة للموارد البشرية

نتيجة الوحدة 6: تركيز خدمات الموارد البشرية، التي توجهها الاتفاقات على مستوى الخدمات المتفق عليها، على العملاء والإبلاغ عنها بالصورة الصحيحة.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 6: عدد الخدمات المشمولة باتفاقات مستوى الخدمة مع وجود نظم لتتبع أداؤها؛ مستوى ارتياح العميل

بيان تأثير نتيجة الوحدة 6: إعداد اتفاقات مستوى خدمة لجميع الخدمات الأساسية للموارد البشرية، مما يمكن شعبة إدارة الموارد البشرية من قياس توقعات العملاء بالنسبة للخدمة التي ينشدونها، ومتابعة الأداء مقابل الأهداف، وتحسين مستوى الخدمة بصفة مطردة.

#### موجز

شرعت شعبة إدارة الموارد البشرية في عملية إعداد اتفاقات مستوى الخدمة بالتشاور مع مجالات عملاء المنظمة لتمكين الشعبة من إنشاء الخدمات التي ستقدمها ومتابعتها والإبلاغ عنها. وبغية ضمان كون الخدمات ملائمة، ومركزة على العملاء، وكفالة الإبلاغ عنها بالصورة الملائمة، سيجري استقصاء لدى ارتياح العملاء ويعمم في باكورة سنة 2011 لتحديد مجالات التحسين وتوفير بيانات أساسية بشأن مستويات الارتياح لخدمات الشعبة. ومن المتوقع أن يستمر تعميم الاستقصاء مرة كل سنتين على الأقل لقياس مدى تحسن الخدمة بعد تنفيذ مبادرات إصلاح الموارد البشرية.

الحالة	التاريخ المستهدف	الأنشطة غير المنفذة بعد	التقدم المحرز حتى تاريخه	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>فبراير/شباط 2010</li> <li>يونيو/حزيران 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استكمال اتفاقات مستوى الخدمة لجميع خدمات الشعبة ومصادقة العملاء عليها</li> <li>إعداد وتعميم استقصاء لدى ارتياح العملاء</li> <li>تحليل النتائج وتعميمها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أعدت اتفاقات مستوى الخدمة لبعض خدمات وأنشطة الموارد البشرية</li> </ul>	<p>14. تقديم خدمات فعالة ومركزة على العملاء عبر جميع وظائف الموارد البشرية لجميع عملاء المنظمة وإعداد اتفاقات مستوى الخدمة لرصد تقديم الخدمات</p>

نتيجة الوحدة 7: تحديد سياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية لدعم قوى عاملة متمكنة وذات مستوى رفيع من النزاهة.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 7: مستوى ارتياح العملاء

بيان تأثير نتيجة الوحدة 7: إسهام عمليات الإعداد والتنفيذ والاستعراض الجارية للسياسات والممارسات والإجراءات الرئيسية للموارد البشرية في إنشاء بيئة عمل تمكينية، تدعم وتيسر تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### موجز

عرضت على لجنة المالية سياسة معدلة بشأن استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين فضلا عن المتقاعدين، وصادقت اللجنة عليها. ونفذت في سنة 2009 ترتيبات العمل المرنة والتدريب الداخلي. وصادق أعضاء فريق الإدارة العليا، من حيث المبدأ، ورقة تتضمن مبادئ توجيهية للمرونة في العمل، ويتحول التركيز الآن صوب إعداد اقتراحين تفصيليين في ميدان السياسات – بشأن المرونة في العمل طويل الأجل والعمل المؤقت – لدعم البرنامج. وستنفذ السياسات الخاصة بالموظفين الفنيين المبتدئين والمتقاعدين خلال سنة 2010.

الحالة	التاريخ المستهدف	الأنشطة غير المنفذة بعد	التقدم المحرز حتى تاريخه	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مارس/آذار 2010</li> <li>■ يوليو/تموز 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ صياغة السياسات الخاصة بالمرونة في العمل طويل الأجل والمؤقت وطرحها للتشاور بشأنها</li> <li>■ وضع سياسات المرونة في نصها النهائي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمت مواجهة تأخر في الوفاء بالهدف الأصلي لسنة 2009 المتمثل في المصادقة على سياسات المرونة</li> <li>■ تم إعداد ورقة المبادئ التوجيهية للمرونة ومناقشتها والمصادقة عليها من قبل أعضاء اجتماع الإدارة العليا</li> </ul>	<p>15. رسم سياسة للتعاقب على أساس الحوافز في المقر وبين المقر والمكاتب الميدانية، مشفوعة بمعايير واضحة (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أبريل/نيسان 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تنفيذ السياسة الخاصة بالمتقاعدين</li> <li>■ تنفيذ السياسة الخاصة ببرنامج الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نفذت سياسة ترتيبات العمل المرنة</li> <li>■ تمت المصادقة على السياسة الخاصة</li> </ul>	<p>16. قيام وظيفة الموارد البشرية بالقيادة والتنسيق الفعالين لعملية رسم وتنفيذ واستعراض سياسة الموارد البشرية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يونيو/حزيران 2010</li> <li>■ يوليو/تموز 2010</li> <li>■ سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<p style="text-align: center;">الفنيين المبتدئين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ انجزت سياسة التعاقب (انظر 15 أعلاه)</li> <li>■ المصادقة على السياسة الخاصة بالتوازن الجنساني</li> <li>■ استعراض سياسة ترتيبات العمل المرنة</li> </ul>	<p style="text-align: center;">بالتقاعدين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ نفذت سياسة التدريب الداخلي</li> <li>■ تمت المشاورات الخاصة بالموظفين الفنيين المبتدئين</li> </ul>	
--	---	--	--