



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

Продовольствен  
ная и  
сельскохозяйств  
енная  
организация  
Объединенных

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Agricultura y la  
Alimentación

A

## لجنة المالية

الدورة الثامنة والثلاثون بعد المائة

روما، إيطاليا، 21-25 مارس/ آذار 2011

تطبيق إستراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Tony Alonzi

مدير شعبة 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 تنفيذي

- كانت لجنة المالية قد ناقشت في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة في أكتوبر/ تشرين الأول 2010 تقريراً عن سير العمل في تقديم المبادرات المتعلقة بالإطار الاستراتيجي وخطة العمل في مجال الموارد البشرية لفترة السنتين 2010-2011. وطلبت اللجنة مواصلة التقدم المحرز في تقديم الخدمات على أساس المبادرات والأنشطة الرئيسية الواردة في الخطة، مع إعطاء معلومات أيضاً عن تأثير هذه المبادرات.
- وأحيطت اللجنة علماً بأنشطة الموارد البشرية التي تتعرض لتأخيرات، وطلبت تقارير مرحلية دورية عن تنفيذ هذه الأنشطة في دوراتها القادمة. وتتضمن الوثيقة التي بين أيدينا تقريراً عن التقدم المحرز منذ أكتوبر/ تشرين الأول 2010 باتجاه تحقيق الأهداف والأعمال المتفق عليها.
- إن النجاح في تنفيذ خطة العمل الخاصة بالموارد البشرية هو أحد الأعمدة الأساسية في تجديد المنظمة. فمنذ تقديم التقرير السابق، استمر إحراز التقدم باتجاه تقديم الخدمات على أساس المبادرات التي تدعم هدفين استراتيجيين رئيسيين للموارد البشرية: النهوض بمهارات وقدرات قوة العمل في المنظمة، وضمان التوافق بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقدرات الموارد البشرية فيها. وكان من بين الإنجازات الرئيسية منذ أكتوبر/ تشرين الأول 2010 البدء التجريبي في تنفيذ الأكاديمية الافتراضية للمنظمة، التي تتكون من 11 منهجاً تعليمياً بالحاسوب بثلاث لغات؛ وتنفيذ حملة صحفية ضخمة في 60 بلداً غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ضعيفاً للإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة واختيار الموظفين الفنيين المبتدئين، الذين سيعين أغلبهم في المكاتب الميدانية. وتدعم كل هذه المبادرات الهدف الأشمل لدعم بناء القدرات، لا سيما في المكاتب الميدانية، حيث يتركز تقديم المبادرات.
- سيستمر تنفيذ أغلب أنشطة الموارد البشرية الواردة في الخطة، طبقاً للخطوات المقررة، بعد أن تم الانتهاء الآن من خمسة أنشطة من بين سبعة عشر نشاطاً، بينما مازالت هناك خمسة مشروعات أخرى قيد النظر. وتعرضت ستة مشروعات للتأخير عن الإطار الزمني الأصلي المحدد لها في أبريل/ نيسان 2010، وإن كان من المتوقع أن ينتهي العمل فيها كلها خلال الفترة المالية الجارية. وأعطى مشروع نظام تقييم الأداء ترميزاً بلونيين ليعكس وضع العنصرين المتميزين لهذا المشروع. وبالنسبة لتنفيذ نظام تقييم الأداء، فإن عنصره الأول مازال قيد النظر مع الانتهاء من دورته الكاملة في فبراير/ شباط 2011. أما مواصلة وضع إستراتيجية للتقدير والمكافأة فقد أجلت إلى ما بعد ظهور نتائج الدراسة التي تجريها لجنة الخدمة المدنية الدولية عن أفضل ممارسات التقدير. وبناء على ذلك، أعطي لهذا العنصر ترميز بالألوان مع تعرضه للتأخيرات، مع تعديل الإطار الزمني للانتهاء منه في يونيو/ حزيران 2012. ومع ذلك، فإن التأخير لن يؤثر على المسار الحرج الذي يشكل مشروع التقدير والمكافأة في المنظمة، نظراً لأن نظام تقييم الأداء سوف ينفذ لأغراض إدارية فحسب اعتباراً من دورة عام 2012، أي بعد الدورتين التجريبيتين في عامي 2010 و2011.
- وفي أعقاب نشر الخطوط التوجيهية المؤقتة بشأن تنقل الموظفين في المنظمة في ديسمبر/ كانون الأول 2010، أصبحت التقارير الشهرية عن الأوضاع تكتب الآن بانتظام. وهناك الآن نحو 50 وظيفة في البرنامج العادي مدرجة ضمن مجموعة التنقل، ونحو 20 موظفاً سجلوا أنفسهم في قائمة التنقل. وهناك تدابير إيجابية تتخذ الآن مع تنفيذ حملة واسعة للاتصالات لزيادة الاهتمام بهذا البرنامج، بغية الوصول إلى تحقيق هدف إدارة 100 شخص في تعيينات جغرافية و/ أو وظيفية للفترة المالية 2010-2011.
- كانت لجنة المالية قد طلبت في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة معلومات في دورتها العادية التالية عن جنسيات الخبراء الاستشاريين الذين تعينهم المنظمة. ويشير تحليل هذه المعلومات الوارد في مجموعة بيانات معلومات الإدارة عن الموارد البشرية إلى أن المنظمة استخدمت 2 348 من الموارد البشرية من غير الموظفين حتى 8 فبراير/ شباط 2011، منهم 800 عملوا في المقر، و1 548 في المكاتب الميدانية. وكان الخمس (533) من هذه الموارد البشرية من غير الموظفين ينتمون إلى بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ضعيفاً، و25 في المائة منهم (585) من بلدان ممثلة تمثيلاً زائداً. ويأتي النصف تقريباً (412) من الموارد البشرية من غير الموظفين من العاملين في المقر من بلدان ممثلة تمثيلاً زائداً، وأغلبهم من إيطاليا. وتبذل الجهود الآن لضمان تمثيل جغرافي أوسع نطاقاً بين الموارد البشرية من غير الموظفين ممن يعملون في المنظمة.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

قد ترغب لجنة المالية في:

- ◀ الإحاطة بالتقدم المحرز منذ الدورة السابقة في تسليم الخدمات الرئيسية المتعلقة بالمبادرات والأنشطة 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.
- ◀ الإحاطة بالتمثيل الجغرافي للموارد البشرية من غير الموظفين العاملين في المنظمة، والجهود المبذولة لضمان تمثيل جغرافي أوسع نطاقاً.

### مسودة المشورة

- ◀ لاحظت اللجنة التقدم المستمر الذي يحرز في تسليم الخدمات الرئيسية المتعلقة بالمبادرات والأنشطة في ميدان الموارد البشرية، والذي يشكل بعداً هاماً في إصلاح المنظمة.

1- يحدد الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية وخطة العمل ("الخطة") اللذان وضعا في بداية عام 2010، الرؤية والأهداف والتوجه الاستراتيجي لشعبة إدارة الموارد البشرية، ويعملان كخريطة طريق لإدارة الموارد البشرية واستخدامها في المنظمة. وتحدد الخطة (المرفقة كملحق بهذه الوثيقة)، من خلال إطار لكتابة التقارير يستند إلى النتائج، أنشطة الموارد البشرية الأساسية في خطة العمل الفورية وفي غيرها من الخطط التي التزمت الشعبة بتنفيذها في الفترة المالية الحالية.

2- كجزء من استعراضها الدوري للتقدم المحرز في تنفيذ الخطة، لاحظت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة التقدم الملموس الذي أحرز في عمليات التسليم مقابل الأولويات الست لمبادرات الموارد البشرية المذكورة أدناه:

- كتابة تقارير عن معلومات الإدارة
- تقييم الأداء
- تعلم الإدارة/ القيادة والتطوير
- سياسات جديدة للموارد البشرية
- التبسيط
- دعم إعادة الهيكلة

3- أحييت اللجنة علماً بالأهداف المحددة القابلة للقياس والمحددة زمنياً التي تقرر تنفيذها في الفترة المالية الجارية، التي على أساسها يمكن متابعة سير العمل. ولاحظت بشكل خاص أنشطة الموارد البشرية التي تتعرض للتأخير، وطلبت في هذا الصدد تقارير مرحلية دورية تقدم إليها في دوراتها القادمة عن تنفيذ هذه الأنشطة في حينها، مع معلومات عن تأثير مبادرات الموارد البشرية الواردة في الخطة. وفيما يلي نظرة عامة على التقدم المحرز في بعض المبادرات الرئيسية للموارد البشرية التي تدعم نتائج الوحدات السبع لشعبة إدارة الموارد البشرية في الفترة موضع التقرير من نوفمبر/ تشرين الثاني 2010 إلى مارس/ آذار 2011.

#### نتيجة الوحدة 1- معلومات الإدارة عن الموارد البشرية

4- عقب الإعلان التجريبي عن النظام الجديد للإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية إلى مجموعة مستهدفة من المستخدمين في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية فيما بين شهري يوليو/ تموز وسبتمبر/ أيلول 2010، انتهى العمل في هذا النظام الجديد ونشره على المديرين والعاملين في مجال الموارد البشرية. ومن أهم فوائد هذا النظام أنه يمكن المديرين من الحصول على مجموعة من لوحات المعلومات المتفاعلة من مواقع العمل، تحتوي على إحصاءات عن أهم قياسات الموارد البشرية، مثل التوزيع الجغرافي والجنساني والوظائف الشاغرة في هياكلها القائمة، ومن الممكن التحقيق فيها من منظور نقطة زمنية أو منظور الاتجاه. وتتناول لوحات المعلومات هذه أكثر طلبات المعلومات انتشاراً، مما يسمح للمديرين بالحصول على معلومات متسقة بسرعة واتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بالتوظيف. وتوحي المؤشرات المبكرة بأن 50 شخصاً من خارج شعبة إدارة الموارد البشرية يستخدمون النظام الآن، وأن المعلومات المرتدة كانت إيجابية.

## نتائج الوحدة 2- سياسات التوظيف وممارساته

5- من المنتظر الانتهاء من اختيار الفوج الأول من الموظفين الفنيين المبتدئين بنهاية شهر مارس/ آذار 2011، على أن يبدأ المشاركون العمل بالمنظمة بعد ذلك بوقتٍ قصير. وقد أعرب أكثر من 3 000 من مقدمي الطلبات اهتمامهم بهذا البرنامج الممول مركزياً، منهم 2 200 مؤهلين للاشتراك وأجريت مقابلات مع 100 منهم. وتم تلقي 82 رغبة من إدارات ومكاتب المنظمة في المقر باستضافة واحد من الفوج الأول من الفنيين المبتدئين الثمانية عشر، سيعمل 5 منهم في إدارات المقر (انتهت عملية مقابلتهم) و13 في المكاتب الميدانية (ما زالت عملية مقابلتهم مستمرة). وتوحي المؤشرات الحالية بأن أهداف المشاركة، سواء من حيث التمثيل الجغرافي أو تمثيل الجنسين سوف تتجاوز ما هو مقرر لها. ويدعم مشروع الفنيين المبتدئين هدفين من أهداف المنظمة - جذب وتعيين موظفين من الفئات المستهدفة (الموظفات الفنيات والمواطنين من البلدان النامية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً) وبناء القدرات في المكاتب الميدانية).

6- قدمت معلومات إلى لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة عن التدابير الإضافية التي يجري تنفيذها لجذب وتعيين أعداد أكثر من المرشحين المؤهلين من المجموعات المستهدفة. ومن بين هذه التدابير وضع قاعدة بيانات للمؤسسات الموجودة في مختلف أرجاء العالم، وصياغة منهجية جديدة لوضع أهداف في الإدارات للبلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً. وفي الفترة موضع التقرير الحالي، كانت هناك حملة صحفية ضخمة في 60 بلداً غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ضعيفاً لجذب الانتباه إلى الوظائف الشاغرة في المنظمة، في الوقت الذي تجري فيه مؤخراً عملية متابعة وثيقة للإعلانات الأخيرة عن الوظائف الشاغرة، لقياس مدى تأثير هذه المبادرة من حيث زيادة معدلات الطلبات.

7- كانت لجنة المالية قد طلبت في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة معلومات تقدم إليها في دورتها العادية التالية عن جنسيات الخبراء الاستشاريين الذين تعينهم المنظمة. ويرد جدول ملخص ضمن مجموعة البيانات المنفصلة عن معلومات الإدارة للموارد البشرية يتضمن عدد الموارد البشرية من غير الموظفين الذين يعملون في المنظمة في 8 فبراير/ شباط 2011، سواء في المقر أو في المكاتب الميدانية. ويشير تحليل هذه المعلومات إلى أن 2 348 من الموارد البشرية من غير الموظفين كانوا يعملون في المنظمة (في 8 فبراير/ شباط 2011) منهم 800 يعملون في المقر، و1 548 يعملون في المكاتب الميدانية. ويأتي خمس (533) هؤلاء من بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ضعيفاً، ويأتي 25 في المائة (585) من بلدان ممثلة تمثيلاً زائداً. ويأتي نصف (412) تقريباً من الموارد البشرية من غير الموظفين العاملين في المقر من بلدان ممثلة تمثيلاً زائداً، ومن إيطاليا في الأغلب. وتبذل الجهود الآن لضمان تمثيل جغرافي أوسع نطاقاً بين الموارد البشرية من غير الموظفين ممن يعملون في المنظمة.

### النتيجة التنظيمية 3- التعلم والتطوير

8- تتواصل الخطوات الملموسة للنهوض بمهارات وقدرات القوة العاملة في المنظمة وتطويرها، مع بذل جهود خاصة لضمان أن تتاح فرصة لجميع العاملين في المنظمة للحصول على برامج للتعلم والتطوير. وقد بدأ التنفيذ التجريبي للأكاديمية الافتراضية للمنظمة في نوفمبر/ تشرين الثاني 2010، وشمل ذلك ملخصاً لفرص التعلم كعينة بغية الوصول إلى الموظفين الذين لا يستطيعون المشاركة في البرامج بأنفسهم. وكخطوة أولى، وبمساعدة آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا التعلم بالوسائل الإلكترونية، طرحت التجربة سلسلة من 11 منهجاً على الحاسوب بثلاث لغات على مجموعة تضم 15 موظفاً من المقر ومكتبين إقليميين. ومن المقرر القيام بحملة في ربيع عام 2011 في جميع وحدات المنظمة، والتوسع في المناهج المطروحة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن اختيار البائعين لمنهج قيادة الإدارة، وبرنامج الإدارة المعجلة والقيادة، قد انتهى العمل فيهما في ديسمبر/ كانون الأول 2020، على أن تبدأ البرامج التجريبية في مايو/ أيار 2011.

9- استمر نظام تقييم الأداء والإدارة في الفترة موضع التقرير الحالي مع مرحلة استعراض نهاية العام في فبراير/ شباط 2011 التي تمثل نهاية دورة السنة الأولى. وبمجرد إغلاق الدورة الرسمية الأولى، سيجرى تحليل لدورة تقييم الأداء عام 2010، بداية بتجميع المعلومات المرتدة من الموظفين. وسيكون هناك مزيد من التدريب في عام 2011 يركز على مساعدة الموظفين والمشرفين على المشاركة بصورة أكثر فعالية في عملية تقييم الأداء، بخطط تطرح دعماً إضافياً للأفراد أو المجموعات بحسب الضرورة. وقد وضع تاريخ معدل للبيانات المستهدفة في يونيو/ حزيران 2012 لمواصلة عملية وضع إستراتيجية للتقدير والمكافأة في المنظمة، ضماناً لأن تعكس هذه الإستراتيجية التوصيات الخارجة من الدراسة الحالية للجنة الخدمة المدنية الدولية حول أفضل ممارسات التقدير. ومن شأن ذلك أن يسفر عن المزيد من الاتساق في سياسات وممارسات المنظمة مع تلك الخاصة بالمنظمات الأخرى للأمم المتحدة. ومع ذلك، فإن التأخير لن يؤثر على المسار الحرج لوضع مشروع التقدير والمكافأة داخل المنظمة، حيث أن نظام تقييم الأداء سوف ينفذ لأغراض إدارية فحسب اعتباراً من دورة عام 2012.

### نتيجة الوحدة 7- سياسات الموارد البشرية

10- في أعقاب نشر الخطوط التوجيهية المؤقتة بشأن تنقل الموظفين داخل المنظمة في ديسمبر/ كانون الأول 2010، يجري الآن وضع تقارير شهرية عن الأوضاع فيما يتعلق بعدد الوظائف الواردة التي تصلح للتنقل في الكتيب الخاص بذلك، وعدد موظفي المنظمة الذين أعربوا عن اهتمامهم بالبرنامج بالتسجيل في قائمة التنقلات. وهناك الآن نحو 50 وظيفة في البرنامج العادي مدرجة ضمن مجموعة التنقل، ونحو 20 موظفاً سجلوا أنفسهم في قائمة التنقل. وهناك تدابير إيجابية تتخذ الآن مع تنفيذ حملة واسعة للاتصالات لزيادة الاهتمام بهذا البرنامج، بغية الوصول إلى تحقيق هدف إدارة 100 شخص في تعيينات جغرافية و/ أو وظيفية للفترة المالية 2010-2011.

11- وبالتوازي مع ذلك، وبناء على طلب من لجنة الموارد البشرية، تم تشكيل "فريق مهام للتنقل" يتكون من موظفين من شعبة إدارة الموارد البشرية، والإدارات الفنية، والمكاتب الإقليمية (المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ) وبدأ عمله في يناير/ كانون الثاني 2011. والمطلوب من فريق المهام تقديم اقتراح معدل بشأن سياسات التنقل، بما في ذلك الإجراءات التشغيلية لتنفيذ مشروع التنقل. ومن المتوقع أن يقدم فريق المهام هذا اقتراحه في شهر أبريل/ نيسان هذا العام، لإجراء مشاورات داخلية بشأنه بعد ذلك. والتاريخ المحدد لإصدار سياسة التنقل هو نهاية هذا العام. وسوف يحدد هدف لا يقل عن 100 وظيفة موزعة جغرافياً للفترة المالية 2012-2013. وستوضع بعد ذلك أهداف معدلة لبرنامج التنقل تستند في جزء منها على نتائج الاستعراض المقارن لخطة التنقل الحالية.



### 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 الجديدة في هذا الصدد.

وهذه الوثيقة التي تضم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل هي وثيقة تطلعية، تحدد الأهداف والرؤية الإستراتيجية لشعبة إدارة 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 ودعم هذه الأهداف.

وكجزء من إطار التخطيط الجديد القائم على النتائج الذي تم الأخذ به في الفترة 2010-2011، حددت وظيفة الموارد البشرية سبع نتائج للوحدات 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 الوحدات 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 الذي تعمل الموارد البشرية في إطاره، 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 تغيير الثقافة. ويقدم القسم الثاني من هذه الوثيقة ("خطة العمل") تقريراً مرحلياً عن كل نتيجة للوحدة والمنتجات والخدمات الرئيسية التي تدعم تحقيقها.

وسيكون تحديث الموارد البشرية عملية كثيفة ومستمرة خلال الفترة المالية القادمة. وتتطلع شعبة إدارة الموارد البشرية إلى العمل معاً لدعم أئمن أصول المنظمة.

## الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية

### السياق الاستراتيجي

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

الفقرة 42 من خطة العمل الفورية.

تعتبر الموارد البشرية حاسمة لعملية 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 إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومتواءم مع الأولويات الإستراتيجية 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 بقدر أكبر في خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل، شرعت وظيفة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث. فأُنشئت مناصب جديدة لإستراتيجية 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.

ويجري كذلك تحقيق تقدم كبير في تبسيط عمليات الموارد البشرية بغية تحسين الكفاءة التشغيلية وإرضاء العملاء. وهذه التغييرات تدعم الإطار الجديد للمساءلة عن الخدمات على صعيد المنظمة، الذي يقصد إلى تفويض قدر أكبر من السلطة والمسؤولية من أجل 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. فبالإضافة لتقديم طائفة واسعة من الخدمات المستمرة للموارد البشرية إلى موظفي المنظمة (مثل خدمات كشف المرتبات، والتوظيف، ودعم التخطيط للتعلم وتطوير القوى العاملة، على سبيل المثال) ووظيفة الموارد البشرية مسؤولة عن عدد 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 لتحويل 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 الآن السير فيها بالفعل.



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

وضع رمز وشعار جديديان 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 كما يظهر في الشعار أعلاه، 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 التزام المنظمة بموظفيها واستثمارها فيهم، وتدلل على الشراكة بين شعبة الموارد البشرية ومجالات العملاء الذين تقوم بخدمتهم وعلى الامتياز في الخدمات التي تقدمها والتي تدعم كلها هدف المنظمة في تحقيق الأمن الغذائي. 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- التعلم والتطوير في مجال الإدارة/القيادة
- 4- السياسات الجديدة الخاصة بالموارد البشرية
- 5- التبسيط
- 6- دعم إعادة الهيكلة

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

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 العديد من 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 الثلاثة 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 الثلاث التي تسهم وظيفة الموارد البشرية في تحقيقها: -

- 1- زال الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجّهة نحو الزبائن وفعالة وكفؤة وتُدار بطريقة جيدة؛
- 2- زال الاعتراف بالمنظمة كمصدر للمعلومات الشاملة والدقيقة والهامة بشأن الإدارة؛
- 3- زال 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 وكفئة، مع تعزيز التوازن الجنساني والجغرافي في الوقت ذاته.
- 3- إعداد وتسليم 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 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 اتساماً 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.

### تقرير مرحلي عن خطة العمل

ترد في الصفحات التالية تقارير مرحلية عن نتائج الوحدات السبع المتصلة بالموارد البشرية وعن بعض أهم المنتجات والخدمات التي تقوم عليها. وقد أشير باللون الأحمر وبوضع عبارة "خطة العمل الفورية" في القسم السردي من الخطة الذي يشمل المنتجات والخدمات التي تم تحديدها والمصادقة عليها في خطة العمل الفورية، في حين يشار إلى المبادرات الممولة من البرنامج العادي باللون الأسود.

### الإبلاغ المعتمد على "الترميز بالألوان"

يستخدم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل نظام إبلاغ يعتمد على "الترميز بالألوان" لبيان الحالة الراهنة لكل منتج أو خدمة مقابل الإطارات 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 بالألوان 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

نتيجة الوحدة 1: تمكن أصحاب الشأن في المنظمة من الحصول بسرعة على تقارير دقيقة وحديثة لمعلومات الإدارة، محفوظة في نظام معزز للإدارة والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 1: عدد التقارير النمطية المتاحة إلكترونياً، وإرضاء العملاء من حيث جودة البيانات ودقتها.

الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

انتهى العمل بنجاح في عام 2010 في وضع نظام للإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية، وتمت تجربته. وتضمن المشروع تعزيز البيانات من مجموعة مختلفة من نظم المعاملات لتصب في مستودع واحد للمعلومات من أجل تحسين نظم الإبلاغ وتيسير حصول الإدارة العليا على معلومات وإحصاءات دقيقة عن قوة العمل على أساس الخدمة الذاتية. وقد تم تجربة هذه الأداة التي تقوم على الشبكة العنكبوتية خلال فترة امتدت لثلاثة أشهر من يوليو/تموز إلى أكتوبر/تشرين الأول 2010، وتوسعت التجربة إلى المستخدمين النهائيين في أكتوبر/تشرين الأول 2010. وسوف يشكل إدراج بيانات إضافية مثل التوظيف، وبيانات إدارة الأداء، جزءاً من مشروع متابعة بدأ في أكتوبر/تشرين الأول 2010. وسوف يتضمن أيضاً إعداد تقارير جديدة ولوحات بيانات والمزيد من المؤشرات.

منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	الأنشطة غير المنفذة – في أبريل/نيسان 2010	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (فبراير/شباط 2011)	الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)
1 - إنشاء مستودع بيانات حديث، يسهل استخراج البيانات ويدعم الإدارة الفنية للموظفين (خطة العمل الفورية)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تشكيل فريق المشروع</li> <li>تم تحديد احتياجات المستخدمين</li> <li>تم إنشاء مستودع البيانات من أجل البيانات الأساسية للموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء بيانات إضافية للموارد البشرية في مستودع البيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتهى العمل فيه</li> </ul>	
2 - إتاحة تقارير معلومات دقيقة ومناسبة عن الموارد البشرية عن طريق النظام، وتدريب المستخدمين النهائيين على الدخول إليها	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد تقارير ولوحات مفاتيح إضافية</li> <li>الإفراج التجريبي عن لوحات المفاتيح والتقارير الأساسية</li> <li>تدريب الموظفين المعنيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مايو/أيار 2010</li> <li>يونيو/حزيران 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> </ul>	

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

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 2: النسبة المئوية للبلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً؛ والنسبة المئوية للموظفات في الفئات المختلفة

الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

تحقق تقدم كبير في عام 2010 لضمان الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع وبدأ العمل في قاعدة بيانات للمؤسسات المحتملة في أكتوبر/تشرين الأول 2012، وأصبحت تستخدم الآن، وللمرة الأولى في تاريخ المنظمة، بدأ شن حملة صحفية ضخمة في 60 بلداً غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ضعيفاً بغية جذب الأنظار إلى الوظائف الشاغرة في المنظمة. وبدأ تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني الجديد في يناير/كانون الثاني لعدد من الوظائف على سبيل التجربة، في الوقت الذي يجري فيه تقييم هذا النظام الآن، مع نشره على جميع الوظائف المتبقية بنهاية عام 2011. وقد تركزت عمليات الاهتمام الأخيرة على تنفيذ ترتيبات معينة لتقليل الأثر الزمني للتوظيف، مثل زيادة عضوية لجنة اختيار الموظفين الفنيين لتمكينها من زيادة اجتماعاتها ومراجعة المزيد من الطلبات وإدخال طريقة مبسطة لتقديم الطلبات. ومن المقرر أن تبدأ أول مجموعة من الموظفين الفنيين المبتدئين، وعددهم 18 موظفاً تقريباً عملها في الربع الأول من عام 2011، بعد تأخير طفيف في تعيينهم بسبب العدد الهائل من الطلبات، ممن أبدوا اهتمامهم بهذا البرنامج الجديد.

الحالة الراهنة مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010	التاريخ المعدل (في فبراير/شباط 2011)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة – في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	■ انتهى العمل فيه	■ يونيو/حزيران 2010 ■ سبتمبر/أيلول 2010	■ تنقيح الخطة ■ استعراض لجنة الموارد البشرية للخطة والموافقة عليها.	■ تم إعداد مشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية عن التوازن الجنساني بعد مشاورات واسعة النطاق	3 - رسم سياسة فعالة في الميدان الجنساني ومجال التمثيل الجغرافي.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انتهى العمل فيه</li> <li>▪ انتهى العمل فيه</li> <li>▪ فبراير/شباط 2011</li> <li>▪ مارس/آذار 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مايو/أيار 2010</li> <li>▪ سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>▪ سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>▪ أكتوبر/تشرين الأول 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المصادقة على سياسة الموظفين الفنيين المتدئين</li> <li>▪ اختيار مجالات التوظيف</li> <li>▪ توظيف أول مجموعة من الفنيين المتدئين وتنوعهم في العمل</li> <li>▪ البدء مع أول مجموعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تم تنفيذ سياسة التدريب الداخلي</li> <li>▪ وضعت السياسة المتعلقة ببرنامج الموظفين الفنيين المتدئين ودخلت مرحلة المشاورات</li> </ul>	<p>4 - إعداد نظام متماسك ومتسق لتوظيف الفنيين المتدئين، (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انتهى العمل فيه</li> </ul>	<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>▪ يجري إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات/العناوين لكفالة الإعلان عن 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> <li>▪ ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>▪ ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تجربة النظام وتقييمه</li> <li>▪ النشر الكامل للنظام عن جميع الوظائف الفنية الشاغرة في المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تم إعداد نظام معلومات التوظيف وأصبح جاهزاً للتنفيذ</li> </ul>	<p>6 - تنفيذ نظام لمعلومات التوظيف في الوظائف الفنية يشمل مهاماً متعددة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أغسطس/آب 2010</li> <li>▪ يناير/كانون الثاني 2011</li> <li>▪ مارس/آذار 2011</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة العضوية في لجنة اختيار الموظفين الفنيين</li> <li>▪ تقصير مدة الإعلان الخارجي عن الوظائف الفنية الشاغرة إلى شهر واحد</li> <li>▪ تبسيط عملية التقديم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هذه مبادرة جديدة أدخلت في خطة عمل شعبة إدارة الموارد البشرية في أبريل/نيسان 2010</li> </ul>	<p>7 - إدخال إجراءات محددة لتقليل الأطر الزمنية للتوظيف</p>

نتيجة الوحدة 3: وضع وتنفيذ برامج لتطوير قدرات الموظفين بناءً على حاجة التعلم التي حددت أثناء إدارة الأداء.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 3: زيادة عدد المديرين المختارين بالصورة المناسبة الذين يستكملون التدريب الأساسي على الإدارة في المنظمة؛ والنسبة المئوية للزيادة في درجات تقييم كفاءة الموظفين المشاركين في نظام تقييم الأداء؛ والنسبة المئوية للموظفين المشتركين في نظام تقييم الأداء وإدارته.

#### الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

انتهى العمل في اختيار البائعين لمنهج قيادة الإدارة وبرنامج التنمية الإداري في ديسمبر/ كانون الأول 2010، وتقرر البدء في برامج تدريبية في عام 2011. وتحققت جميع الأهداف التي كانت مقررّة في عام 2010 لبرنامج قيادة الإدارة (بما في ذلك منهج التنمية الإدارية والتدريب). ويجري الآن تنسيق برامج قيادة الإدارة (برنامج التنمية الإداري ومنهج قيادة الإدارة والتدريب التنفيذي) مع التدريب الحالي على نظام تقييم أداء الإدارة ضماناً لتوحيد النماذج واللغات والنهج، كما وضعت أهداف جديدة في عام 2011 للمشاركة في هذه البرامج. ومشروع التدريب على نظام تقييم أداء الإدارة هو قيد النظر الآن، وتقرر الانتهاء من نشر الدورة الكاملة لهذا النظام في فبراير/ شباط 2011، واختتامه بمرحلة الاستعراض في نهاية العام. وتم تعديل التاريخ المستهدف لوضع إستراتيجية المنظمة للتقدير والمكافأة ضماناً لأن تشتمل على التوصيات الصادرة من الاستعراض الحالي للجنة الخدمة المدنية الدولية وأن تعكس هذه التوصيات. وبدأت تجربة الأكاديمية الافتراضية في المنظمة في نوفمبر/ تشرين الثاني 2010، وتضمنت مجموعة من فرص التعلم كعينة وقع الاختيار عليها للتواصل مع الموظفين الذين لا يستطيعون المشاركة في البرامج بحضورهم الشخصي.

منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (فبراير/شباط 2011)	الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)
8 - الأخذ بززمة لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك تدريبهم على الإدارة (خطة العمل الفورية)	<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 منهج تطوير القدرات الإدارية - نفذت دورتان</li> <li>عقد المنتدى الأول لإدارة 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 في المركز المشترك لتطوير كفاءة المديرين: 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>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>سيحدد تاريخ آخر في عام 2011</li> </ul>	

 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ انتهى العمل فيه</li> <li>■ قيد النظر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>■ فبراير/شباط 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إجراء تدريب منتصف/نهاية السنة</li> <li>■ التعميم الكامل لبرنامج تقييم الأداء في جميع الموظفين العاملين بعقود محددة المدة أو مستمرة</li> <li>■ وضع استراتيجية التقدير والمكافآت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تم تعميم تشكيلة نظام أوراكل</li> <li>■ تم تجريب نظام تقييم الأداء بنجاح</li> <li>■ أتيحت للموظفين برامج التعلم وخدمات الدعم الخاصة بنظام تقييم الأداء</li> </ul>	<p>9 - 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>■ انتهى العمل فيه</li> <li>■ انتهى العمل فيه</li> </ul>	<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 مفاهيم الأكاديمية الافتراضية وجاري العمل في إعداد البرامج</li> <li>■ الاستعداد لتعميم التدريب على أساس النتائج</li> </ul>	<p>10 - إنشاء نهج تعلم مختلط لتطوير قدرات الموظفين وتعلمهم وتحديد الاحتياجات من التدريب في شراكة مع العملاء وتنفيذ البرامج</p>

نتيجة الوحدة 4: رسم إطار للكفاءة في المنظمة لدعم الهياكل الجديدة الناشئة عن مبادرات إصلاح الموارد البشرية ومبادرات تطبيق اللامركزية  
مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 4: إعداد نموذج إطار الكفاءة وإقراره على صعيد المنظمة؛ تنفيذ التعديلات الخاصة بإعادة الهيكلة وفقاً للأطر الزمنية

#### الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

في أعقاب تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد للمقر، تواصلت شعبة إدارة الموارد البشرية دعماً للإدارات والمكاتب في صياغة مقترحات لإعادة الهيكلة، وتصميم أدوار جديدة للوظائف كنتيجة لعملية إعادة الهيكلة وتقليل أعداد المستويات الوظيفية وتنفيذ نماذج تنظيمية جديدة. وفي سبتمبر/أيلول 2010 استضافت المنظمة حملة لمعايير التقييم الجديدة لموظفي الخدمات العامة التي أقرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية، وذلك استعداداً لتنفيذها في يناير/كانون الثاني 2011، وهو الأمر الذي انتهى العمل فيه الآن. وبدأ العمل في ديسمبر/كانون الأول 2010 في وضع الإطار الجديد للكفاءة في المنظمة، بعقد سلسلة من الاجتماعات ضمت أهم أصحاب الشأن، وفريق المشروع الذي تم تشكيله مؤخراً، والشركة الاستشارية الخارجية التي تم التعاقد معها لدعم المنظمة في هذه المبادرة. وبشكل وضع إطار الكفاءة في المنظمة الخريطة التي يرسمها لتعديل الأسر العاملة، وأولوية رئيسية لإدارة الموارد البشرية في 2011. فالنجاح في الانتهاء من هذا المشروع قد يفتح الباب أمام حدوث تحول في مجموعة من الخدمات المتعلقة بوظائف الموارد البشرية، مثل توصيف الوظائف، والتوظيف، وإدارة الأداء والتعلم، والتطوير.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (فبراير/شباط 2011)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>يونيو/حزيران 2011</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة إطار الكفاءة</li> <li>رسم إطار لعائلات العمل المعدلة في المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم وضع مفهوم إطار الكفاءة ومناقشته</li> </ul>	<p>11 - 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>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أبريل/نيسان 2010</li> <li>يوليو/تموز 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ حلقات عمل لأدوات تصميم الوظائف (المرحلة الأولى)</li> <li>تنفيذ الهيكل الجديد للمقر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقرت اقتراحات إعادة هيكلة المقر</li> <li>جاري العمل في الأنشطة اللامركزية (برنامج التعاون الفني وشبكة الممثلين القطريين للمنظمة)</li> </ul>	<p>12 - تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة وتقديم الدعم المناسب لإعادة الهيكلة (خطة العمل الفورية)</p>

نتيجة الوحدة 5: إدخال إصلاحات على وظيفة الموارد البشرية تمكن شعبة إدارة الموارد البشرية من تقديم منتجات وخدمات محسنة وأكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي إلى المنظمة.

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

الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

استجابة للتوصيات التفصيلية المقدمة من فريق الاستعراض المفصل، شرعت شعبة إدارة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث في سنة 2009، واستمر العمل به خلال سنة 2010. فأُنشئت وظائف جديدة للاتصالات والاستراتيجيات في ميدان الموارد البشرية، وأُعلن عن العديد من وظائف الموارد البشرية الشاغرة. ورغم حدوث بعض التأخيرات في الانتهاء من عملية الاختيار لبعض هذه الوظائف، فمن المنتظر شغلها كلها بنهاية الربع الأول من عام 2011. وتشمل هذه الوظائف 6 وظائف ممولة في خطة العمل الفورية ضمن المجالات الرئيسية للموارد البشرية، وهي التوظيف، والإستراتيجية، والاتصالات، والتطور الوظيفي، والسياسات. وقد حدث تقدم ملحوظ من جانب الفريق المعزز لشعبة إدارة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ مجموعة من مبادرات الموارد البشرية ضمن مشروع خطة العمل الفورية 7 ألف و14، وكلاهما مدرج في خطة العمل هذه، وإقامة روابط وثيقة مع الشركاء في مختلف وحدات المنظمة. ولهذا الغرض - ورغم بعض حالات التأخير المبدئية في هذه المبادرة بسبب الصعوبات التي تواجه الموارد - يجري الآن وضع الإطار المقترح لشراكة الموارد البشرية لتنفيذه في 2012-2013.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (في سبتمبر/أيلول 2010)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>يونيو/حزيران 2011</li> <li>قييد النظر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<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>	<p>13 - تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض أطر الكفاءة والمساءلة (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>مارس/آذار 2011</li> <li>مارس/آذار 2011</li> <li>قييد النظر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سبتمبر/أيلول 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شغل جميع وظائف الموارد البشرية الشاغرة</li> <li>طرح وظيفة لتطوير المستقبل الوظيفي</li> <li>تنفيذ جميع التعديلات المعتمدة فيما يتعلق بأساليب الاضطلاع بالعمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أُعلن عن الوظائف الشاغرة للموارد البشرية</li> <li>حددت الاتصالات والاستراتيجية وتطوير المستقبل الوظيفي كوظائف مهمة في حقل الموارد البشرية</li> </ul>	<p>14 - إدخال التعديلات الملائمة لدعم الهيكل التنظيمي الجديد للموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الوظائف الشاغرة، وتبسيط عمليات الموارد البشرية وإنشاء وظائف جديدة للموارد البشرية</p>

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 رضا العملاء عن جودة البيانات ودقتها.

#### الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

تمت صياغة 12 اتفاقية لمستوى الخدمات أثناء الفترة موضع التقرير الحالي للاتفاق على مستويات الخدمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية إلى موظفي المنظمة ومديريها ضمن الوظائف الرئيسية للموارد البشرية، مثل إصدار إعلانات عن الوظائف الشاغرة، وإدارة الحالات، والوقت اللازم للاستجابة لطلبات التدريب اللغوي وتقديم التقارير المعتادة والتقارير المخصصة عن معلومات الإدارة إلى الموارد البشرية ويجري الآن استكشاف آليات تكفل الرصد الدقيق وكتابة تقارير عن تقديم الخدمات قبل تنفيذ اتفاقيات مستوى الخدمة. وسوف تفيد الإجابات المأخوذة من الدراسة الاستقصائية عن موظفي المنظمة، التي أعلن عنها في يناير/كانون الثاني 2011، في إعطاء بيانات قاعدية عن رضا العملاء عن بعض الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، كما ستسمح للشعبة بأن تتجه نحو المجالات التي يمكن إدخال تحسينات عليها.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (فبراير/شباط 2011)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قيد النظر</li> <li>■ تحلل محلها دراسة استقصائية لموظفي المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>■ فبراير/شباط 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استكمال اتفاقات مستوى الخدمة لجميع الخدمات الرئيسية للشعبة</li> <li>■ إعداد وتعميم استقصاء لدى رضا العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أعدت اتفاقات مستوى الخدمة لبعض خدمات وأنشطة الموارد البشرية</li> </ul>	15 - تقديم خدمات فعالة ومركزة على العملاء عبر جميع وظائف الموارد البشرية لجميع عملاء المنظمة وإعداد اتفاقات مستوى الخدمة لرصد تقديم الخدمات

نتيجة الوحدة 7: أن تعكس سياسات وإجراءات الموارد البشرية أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 7: مستوى رضا العملاء عن السياسات والإجراءات الجديدة.

الحالة الراهنة (فبراير/شباط 2011)

تواصل شعبة إدارة الموارد البشرية إحراز تقدم مستمر في وضع وتنفيذ سياسات تعكس أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية وتضم التوصيات الواردة في خطة العمل الفورية. وفي ديسمبر/ كانون الأول 2010، انتهى العمل في مشروع خطة العمل الإستراتيجية للموارد البشرية بشأن تمثيل الجنسين لعرضها على لجنة الموارد البشرية للموافقة عليها في فبراير/ شباط 2011. وتهدف هذه الخطة التي ستستكمل بوضع سياسات داعمة للموارد البشرية في 2011، إلى وضع آليات لتحسين تمثيل المرأة في الوظائف الفنية والمستويات الأعلى في المنظمة. وفي ديسمبر/ كانون الأول 2010 نشرت خطوط توجيهية مؤقتة لتنقل الموظفين، انتظاراً لانتهاج سياسة التنقل الشاملة في عام 2011. وتسعى المبادئ التوجيهية إلى إتاحة فرص أمام الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة للعمل في المكاتب والإدارات المختلفة للمنظمة على أسس مؤقتة (حتى 11 شهراً) أو على أسس طويلة الأجل. وقد انتهت إدارة الموارد البشرية من استعراض سياسة ترتيبات العمل المرنة، وبدأت في مشاورات مع أصحاب الشأن في الداخل لمناقشة نتائج هذه السياسة والتغييرات المقترحة عليها.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (فبراير/شباط 2011)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<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 خطوط توجيهية مؤقتة بالتنقل في العمل طويل الأجل والمؤقت وطرحها للتشاور</li> <li>وضع سياسة للتنقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إعداد ورقة المبادئ التوجيهية للتنقل ومناقشتها والمصادقة عليها من قبل أعضاء اجتماع الإدارة العليا</li> </ul>	16 - رسم سياسة للتعاقب على أساس الحوافز في المقر وبين المقر والمكاتب الميدانية، مشفوعة بمعايير واضحة (خطة العمل الفورية)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>انتهى العمل فيه</li> <li>قيد النظر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أبريل/نيسان 2010</li> <li>يونيو/حزيران 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2010</li> <li>ديسمبر/كانون الأول 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ السياسة الخاصة بالمتقاعدين</li> <li>تنفيذ السياسة الخاصة ببرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين</li> <li>استعراض سياسة ترتيبات العمل المرنة</li> <li>وضع السياسة الخاصة بالتوازن الجنساني (لدعم خطة العمل الإستراتيجية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نفذت سياسة ترتيبات العمل المرنة</li> <li>تمت المصادقة على السياسة الخاصة بالمتقاعدين</li> <li>نفذت سياسة التدريب الداخلي</li> <li>تمت المشاورات الخاصة بالموظفين الفنيين المبتدئين</li> </ul>	17 - قيام وظيفة الموارد البشرية بالقيادة والتنسيق الفعالين لعملية رسم وتنفيذ واستعراض سياسة الموارد البشرية