

## النظر في إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثر توصيات الاستعراض المفصل

## موجز التقدم المحرز منذ مارس/آذار 2009

منذ الاجتماع الأخير لمجموعة العمل الثالثة التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بشأن هذا الموضوع، واصلت الإدارة إحراز التقدم على طريق إعداد إطار لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ويجسد هذا الإطار الأهداف الرئيسية الموحدة الثلاثة للموارد البشرية وهي: (أ) التمكين لقوة عمل ذات جودة فائقة ورفيعة الأداء؛ (ب) جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة؛ و(ج) توفير خدمة موارد بشرية كفؤة وفعالة دعماً لإنجاز البرامج. وضمن هذه الأهداف، فقد حددت الإدارة ست مبادرات محورية للموارد البشرية يركز عليها تنفيذ البرامج. وتتألف هذه المبادرات من تقييم الأداء، والتدريب على الإدارة/القيادة، والإبلاغ عن معلومات الإدارة، وسياسات الموارد البشرية الجديدة، ودعم إعادة الهيكلة، ومبادرات التبسيط. وقامت لجنة المالية، في دورتها التي عُقدت في 11-15 مايو/أيار 2009، باستعراض خطة طريق لكل مبادرة من المبادرات المذكورة، مما وفر وصفاً موجزاً لكل منها وتقديرات لمتطلبات الموارد خلال عام 2009 (ترد الوثيقة التي عُرضت على لجنة المالية - FC 126/16 - في الملحق 1). وأقرت لجنة المالية بالأهمية المحورية لهذه المبادرات الست لضمان نجاح إصلاح الموارد البشرية في المنظمة.

كما واصلت الإدارة تطوير الهدف الوظيفي ذال المعنون "الإدارة الكفوءة والفعالة" والنتائج التنظيمية الأساسية في سياق إعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وسيشكل ذلك المرتكز اللازم لإعداد صيغة مستندة إلى النتائج لاستراتيجية الموارد البشرية وتمويل تنفيذها. ولذلك فإن من الضروري أن يرتبط إطار استراتيجية الموارد البشرية مع إطار المنظمة الكلي للأهداف الوظيفية. والإدارة مقتنعة بأن الأهداف الثلاثة للموارد البشرية تتماشى مع الأهداف الوظيفية والنتائج التنظيمية الجاري تطويرها للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، ولو أن العمل في هذا المجال لم يكتمل بعد.

وكان التزام مواز، فقد تم إنجاز المرحلة الأخيرة من الاستعراض المفصل في أواخر أبريل/نيسان، وتمت إحالة رد الإدارة إلى مجموعة العمل الثالثة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في اجتماعها في 20 مايو/أيار 2009. ويتضمن الملحق 2 من هذه الوثيقة مقتطفات من رد الإدارة بشأن القضايا والتوصيات المتعلقة بالموارد البشرية المدرجة في التقرير المفصل.

ومجموعة العمل الثالثة التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقرير الخارجي المستقل مدعوة إلى القيام بما يلي: (1) أن تلاحظ الخريطة المقترحة لتوصيات الاستعراض المفصل والنتائج التنظيمية للهدف الوظيفي ذال؛ (2) أن تقدم أية ردود فعل على توصيات الاستعراض المفصل ورد الإدارة المتعلق بقضايا الموارد البشرية (المدرج في الملحق 2)؛ (3) أن تؤكد مجدداً الأهمية النسبية لميدان الموارد البشرية في ضوء المستوى الحالي للموارد المتاحة في حساب أمانة خطة العمل الفورية؛ (4) أن تؤكد مرة أخرى المبادرات الست للموارد البشرية الموصوفة بشكل كامل في وثيقة لجنة المالية المدرجة في الملحق 1 باعتبارها بنوداً ذات أولوية قصوى لإدراجها ضمن استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013.

### الصلات بين توصيات الاستعراض المفصل وأهداف الموارد البشرية والنتائج التنظيمية في ظل الهدف الوظيفي ذال

في سياق إعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، مُنحت الأولوية إلى تطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج في كل وظائف الإدارة والدعم المتجسدة في الهدف الوظيفي ذال والمعنون "الإدارة الكفوءة والفعالة". وتضمنت صياغة خطط عمل الإدارة البشرية فيما بعد تحديد النتائج التنظيمية الرئيسية، ومؤشرات وأهداف الإنجاز، بما في ذلك إجراء تقدير لمخاطر أهم مؤشرات الأداء وتحديد استراتيجيات التخفيف لتحقيق النتائج المحددة. وتتبدى الصلات القائمة بين الأهداف الثلاثة للموارد البشرية المعروضة في "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإطار السياسات ذات الصلة" والنتائج التنظيمية التي يركز عليها الهدف الوظيفي ذال في الوثيقة FC 126/16 (المدرجة في الملحق 1 من هذه الوثيقة) التي درستها لجنة المالية في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة. وفي تقرير هذه الدورة "أوصت اللجنة بأن تواصل الأمانة بذل الجهود للتوصل إلى مواءمة واضحة بين هذه الأهداف الثلاثة الخاصة بالموارد البشرية والهدف الوظيفي ذال... وتوقعت أن يبرز هذا في البلورة المفصلة للنتائج التنظيمية الثلاث المنبثقة عنه وفي المؤشرات الخاصة بالخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011". وفي هذا الصدد، فإن مواءمة أهداف الموارد البشرية والنتائج التنظيمية ستظل قيد الاستعراض، ولاسيما الهدف 2 من أهداف الموارد البشرية (جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إدارة المنظمة) الذي يتسم بالأهمية بالنسبة لكل النتائج التنظيمية في ظل الهدف الوظيفي ذال.

وتوفر الوثيقة FC126/16 كذلك "خريطة طريق" للمبادرات الرئيسية الست ذات الأولوية الخاصة بالموارد البشرية، والتي رُبطت كل منها بالنتائج التنظيمية/أهداف الموارد البشرية ذات الصلة. وتتألف مبادرات الموارد البشرية هذه من تقييم الأداء، والتدريب على الإدارة/القيادة، والإبلاغ عن معلومات الإدارة، والسياسات الجديدة للموارد البشرية، ودعم إعادة الهيكلة، ومبادرات التبسيط. كما أن لجنة المالية "أقرت بأهمية المبادرات الست الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية... واعتبرت أنها تؤدي دوراً مركزياً لبلوغ الأهداف الخاصة بالموارد البشرية على نحو فعال".

وبالمثل، فإن كل توصية من توصيات الاستعراض المفصل ترتبط بأحد الأهداف الثلاثة للموارد البشرية المتجسدة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإطار السياسات ذات الصلة، ومن ثم بالنتائج التنظيمية المناظرة للهدف الوظيفي ذال الذي ترتبط به أهداف إدارة الموارد البشرية. ويتسم ذلك بالأهمية، لأن دمج التوصيات المعتمدة للاستعراض المفصل بهذا الإطار هو الطريقة الوحيدة التي تتيح ضمان رصد التقدم على طريق تحقيق الأهداف. وترد أدناه توصيات الاستعراض المفصل والصلات المحتملة مع النتائج التنظيمية.

## النتيجة التنظيمية ذال 1 – "الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجّهة نحو الزبائن وفعالة وكفاءة وتُدار جيداً"

الهدف 3 من أهداف الموارد البشرية: توفير خدمة موارد بشرية كفؤة وفعالة دعماً لإنجاز البرامج

- (1) التكاليف بوظائف جديدة/معدلة في ظل تعيين الموارد البشرية وتوسيع وظيفة توظيف الموارد البشرية؛
- (2) تعزيز وتبسيط عمليات تعيين الموارد البشرية من خلال تطبيق توصيفات الوظائف الموحدة لإعلانات الوظائف الشاغرة قدر المستطاع، واختصار الإطار الزمني لنشر إعلانات الوظائف الفنية الشاغرة، وإنشاء لجنة اختيار واحدة للموظفين الفنيين وتنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني (iRecruitment)، وكذلك نقل أنشطة التمحيص الأولي إلى مركز الخدمات المشتركة؛
- (3) التكاليف بوظائف جديدة/معدلة تتعلق بتوصيف وظائف الموارد البشرية؛
- (4) نقل الوحدة الطبية لتصبح ضمن وظيفة الموارد البشرية؛
- (5) وتعزيز استراتيجية الموارد البشرية، وسياساتها، وخططها، وأنشطة اتصال الموارد البشرية.

## النتيجة التنظيمية ذال 2 – "الاعتراف بالمنظمة كمورد لمعلومات الإدارة الشاملة والدقيقة ووثيقة الصلة"

هدف الموارد البشرية 2: تحديد الموارد البشرية بوصفها شريكا استراتيجيا في الإدارة المؤسسية

- (1) إفساح المجال أمام وظيفة الموارد البشرية للقيام بدور استراتيجي واستشاري أقوى وتمكينها من أن تكون شريك أعمال في الإدارة المؤسسية للمنظمة.
- وتُدرس توصيات الاستعراض المفصل المتعلقة بإدارة المعلومات ضمن السياق الأشمل لإدارة وتكنولوجيا المعلومات في مسار العمل الخاص بتكنولوجيا المعلومات في الاستعراض المفصل.

## النتيجة التنظيمية ذال 3 – "الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين والتزامها بتنمية قدرات موظفيها واستفادتها من تنوع قوى العمل الموجودة لديها"

هدف الموارد البشرية 1: تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء الممتاز

- (1) تعزيز النسبة الحالية القائمة بين الموارد البشرية/الموظفين بغية الوصول إلى النسبة القائمة في منظمات القطاع العام؛
- (2) تكليف المدير العام المساعد المسؤول عن الخدمات المؤسسية بالمسؤولية الرئيسية عن سياسات الموارد البشرية والحوكمة؛

- (3) تغيير لقب الوظيفة آفة الذكر ليصبح "المدير العام المساعد/الموارد البشرية والخدمات المالية والمؤسسية؛
- (4) تفويض مدير الموارد البشرية بصلاحيه إصدار سياسات الموارد البشرية؛
- (5) إنشاء وحدة للسياسات واللوائح التنظيمية؛
- (6) تعزيز الوظائف المرتبطة بإدارة جوانب الأداء، والتعلم، والتطوير المهني المرتبطة بالموارد البشرية؛
- (7) توفير التدريب لكل المدراء المختصين لتطوير كفاءات الإدارة، مع اهتمام خاص بتلك الكفاءات المتصلة بإدارة وتطوير الموارد البشرية؛
- (8) مواءمة مزيج مهارات وكفاءات الموظفين الفنيين المكلفين بوظيفة الموارد البشرية بما يمكنهم من تنفيذ الدور الاستراتيجي والاستشاري للدائرة دعماً لتحقيق الأهداف البرمجية والاستراتيجية المؤسسية؛
- (9) تطوير الكفاءات الإدارية لمدراء فروع الموارد البشرية؛
- (10) وترتيب أولويات تدابير خريطة الانتقال للحد من المبادرات التي يجب إدارتها بصورة متزامنة.

وفي هذه المرحلة، فإن توصيات الاستعراض المفصل ما تزال بحاجة إلى استعراض شامل مع الخبراء الاستشاريين لشركة Ernst and Young. على أن مجموعة العمل الثالثة مدعوة إلى الإعراب عن ردود فعلها إزاء توصيات الاستعراض المفصل ورد الإدارة فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية (المرج في الملحق 2).

وتجدر الإشارة إلى أن الفريق المعني بتغيير الثقافة قد أعد أيضاً مسودة رؤية داخلية تخضع حالياً لعملية إقرار داخلية. وحال إنجاز هذه الرؤية، فإن من الواجب إدماج أي تدبير نابع من بيان الرؤية أيضاً. وعلى هذا، وكما يشير تقرير لجنة المالية عن دورتها السادسة والعشرين بعد المائة، "أقرت اللجنة بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة لا يزال يشكل وثيقة هي قيد الإعداد الآن وخُصصت إلى أن الإطار العام الذي ستراعى فيه توصيات الاستعراض المفصل المتفق عليها سوف يُعرض في سياق الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 كي تقوم اللجنة باستعراضه في دورتها المقرر عقدها في شهر يوليو/تموز 2009".

#### الاعتبارات

يوصي الاستعراض المفصل في تقريره باستعراض التوازن بين الموظفين في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في وظيفة الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات في المستقبل، وتحسين معدّل الموظفين في الموارد البشرية إلى مجموع الموظفين. ومع أن الإدارة توافق من حيث المبدأ على هذه التوصية وستسعى إلى تحسين معدلها، فإنها لا تعتقد أن المعدل المعياري للقطاع العام البالغ 1 إلى 100 صالح للتطبيق على المنظمة. وقد يكون من الأنسب إجراء مقارنة مع المنظمات الحكومية الدولية الأخرى التي تواجه قضايا مماثلة تتعلق بقواعد النظام المشترك للأمم المتحدة والتنوع. وبالإضافة إلى ذلك، وفي

حين أن الإدارة توافق على خريطة الانتقال المقترحة المعروضة في التقرير، فإن من الواجب الإشارة إلى أن الإطار الزمني الممنوح لاعتماد العمليات الجديدة، وإعادة هيكليّة العمليات القائمة، وخفض المعدل الإجمالي لوظيفة الموارد البشرية، يحتاج إلى التأمل – فالإطار الشامل لاستراتيجية الموارد البشرية يضم الآن أعباء عمل جسيمة للغاية نابعة من مدخلات التقييم الخارجي المستقل، وخطة العمل الفورية، والاستعراض المفصل، وتغيير الثقافة. كما تجدر الإشارة إلى أن بعض المبادرات وتكاليف الاستثمار المصاحبة المدرجة في ظل المرحلة 1 من الاستعراض المفصل لم يتم ترحيلها إلى توصيات المرحلة 2 من هذا الاستعراض. ويحتاج هذا الأمر إلى التوضيح.

### الخطوات المقبلة والإجراءات المنشودة

ستشمل الخطوات المقبلة مراعاة مداوات وتوصيات لجنة المالية في دورتها الأخيرة السادسة والعشرين بعد المائة في مايو/أيار 2009 والانتقال إلى جدول أعمال الموارد البشرية من خلال عملية الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، مع السعي لضمان انسجام الإجراءات مع استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة والنتائج التنظيمية المعنية زال 1 وزال 2 وزال 3. وسيسفر ذلك عن تحديد تسلسل إجراءات الاستعراض المفصل وخطة العمل الفورية والصيغة النهائية للنتائج على مستوى المنظمة والوحدات بحلول منتصف يوليو/تموز.

ومجموعة العمل الثالثة التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقرير الخارجي المستقل مدعوة إلى القيام بما يلي: (1) أن تلاحظ الخريطة المقترحة لتوصيات الاستعراض المفصل والنتائج التنظيمية للهدف الوظيفي زال؛ (2) أن تقدم أية ردود فعل على توصيات الاستعراض المفصل ورد الإدارة المتعلق بقضايا الموارد البشرية (المدرج في الملحق 2)؛ (3) أن تؤكد مجدداً الأهمية النسبية لميدان الموارد البشرية في ضوء المستوى الحالي للموارد المتاحة في حساب أمانة خطة العمل الفورية؛ (4) أن تؤكد مرة أخرى المبادرات الست للموارد البشرية الموصوفة بشكل كامل في وثيقة لجنة المالية المدرجة في الملحق 1 باعتبارها بنوداً ذات أولوية قصوى لإدراجها ضمن استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013.

## الملحق الأول

## تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة

(الوثيقة FC 126/16)

## الموجز التنفيذي

(1) وافقت لجنة المالية خلال دورتها الخامسة والعشرين بعد المائة، كجزء من استعراضها الدوري للتقدم المحرز في تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة، على الإطار المعدل الذي يتضمن ثلاثة أهداف إستراتيجية رئيسية للموارد البشرية<sup>1</sup>، هي: (أ) تمكين قوة عمل تتسم بالخبرات الرفيعة والأداء الممتاز؛ (ب) تحديد الموارد البشرية بوصفها شريكا إستراتيجيا في الإدارة المؤسسية؛ و(ج) تقديم خدمات الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة والفعالية لدعم تنفيذ البرنامج.

(2) وفي تلك المناسبة، طلبت اللجنة كذلك من الأمانة وضع "خريطة طريق"، بنطاقات زمنية ومؤشرات قابلة للقياس بشأن تنفيذ الإجراءات الواردة في الإطار لتنظر فيها دورتها السادسة والعشرون بعد المائة. وتبين هذه الوثيقة أن أهداف الموارد البشرية الثلاثة تتسق مع الأهداف الوظيفية والنتائج التنظيمية المتصلة بها الجارية وضعها للإدراج في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013. وتوفر الوثيقة "خريطة طريق"، التي تركز على المبادرات الست للموارد البشرية التي تدعم التنفيذ الفعال للأهداف<sup>2</sup>، والتي ستستفيد من رقابة الأجهزة الرئاسية. وتتألف هذه المبادرات المتعلقة بالموارد البشرية من تقييم الأداء، والتدريب على الإدارة/القيادة، وإبلاغ معلومات الإدارة، وسياسات الموارد البشرية الجديدة، فضلا عن دعم مبادرات إعادة الهيكلة والترشيد.

(3) وينبغي التأكيد على أنه يتعين النظر إلى كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و"خريطة الطريق" على أنهما ما زالا في مرحلة الإعداد في هذا المنعطف. وعلى وجه الخصوص، فإن مشروع بيان الرؤية الداخلية والمرحلة الثانية من الاستعراض المفصل لم يصل إلا عندما كانت هذه الوثيقة في مرحلة وضع صيغتها النهائية، ومن ثم، لم يتسن تحليل هذين المدخلين الهامين وبيانهما في "خريطة الطريق". وقد تؤثر توصيات الاستعراض المفصل بدرجة كبيرة في "خريطة الطريق"، وسيجري تقييم لذلك على وجه السرعة. وسيقدم للجنة تحديث شفهي أثناء الدورة السادسة والعشرين بعد المائة.

## الإجراء المطلوب

قد ترغب اللجنة في أن تحاط علما بالوثيقة، ويرجى منها أن تقدم أي تعليقات عليها لتيسير عملية الإعداد الجارية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة.

<sup>1</sup> المرجع الوثيقة FC 125/4، الملحق الثاني- الإستراتيجية المنقحة لإدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة.

<sup>2</sup> المرجع الوثيقة FC 125/4، "تقرير مرحلي عن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة"، مارس/ آذار 2009.

## الإدارة المؤسسية للموارد البشرية في المنظمة

1- دعا تقرير المرحلة الأولى للاستعراض المفصل للمنظمة إلى تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية لتحويلها إلى شريك استراتيجي للإدارة بدلا من أن تكون مجرد مورد تفاعلي للخدمات. وينبغي أن تساعد المرحلة الثانية للاستعراض المفصل في تحديد الإجراءات اللازمة لهذا التحول طويل الأجل، وإتاحة الفرصة لدمج مبادرات الموارد البشرية بالكامل في الإجراءات المتعلقة بهذه الموارد في خطة العمل الفورية بغرض عرضها في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013. ولذا فإن هذه الورقة تمثل خطوة أخرى صوب وضع إستراتيجية متينة وخطة عمل محددة للتكاليف للموارد البشرية تدرج في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011.

### تنفيذ المبادرات والمشروعات ذات الصلة بالموارد البشرية

2- أسندت الأولوية في سياق وضع الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، لتطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج في جميع الوظائف الإدارية والمساندة المدرجة في الهدف الوظيفي ذال المعنون "الإدارة الكفؤة والفعالة"<sup>3</sup> وتضمنت صياغة خطط عمل الموارد البشرية بعد ذلك تحديد النتائج التنظيمية الأساسية والمؤشرات وأهداف الإنجاز، بما في ذلك إجراء تقييم للمخاطر المتعلقة بمعظم المؤشرات الرئيسية للأداء وتحديد استراتيجيات التخفيف لتحقيق النتائج المحددة.

3- وتتعلق النتيجة التنظيمية ذال-1 بتوفير خدمات الدعم بصورة عامة، وتعرف على النحو التالي:

- "الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجهة إلى المستعملين وفعالة وحسنة الإدارة".

وتشمل هذه النتيجة التنظيمية الهدف الثالث للموارد البشرية في الإطار المنقح وهو (3) توفير خدمات الموارد البشرية الكفؤة والفعالة لدعم تنفيذ البرنامج.

4- وتتعلق النتيجة التنظيمية ذال 2 بمعلومات الإدارة، وتعرف على النحو التالي:

- "الاعتراف بأن المنظمة مورد لمعلومات الإدارة الشاملة والفعالة ووثيقة الصلة".

وتشمل هذه النتيجة التنظيمية الهدف الثاني للموارد البشرية في الإطار المنقح وهو (2) تحديد الموارد البشرية بوصفها شريكا استراتيجيا في الإدارة المؤسسية.

<sup>3</sup> الوثيقة CL 136/16 "عناصر لمشروع الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011"، الملحق 14 الهدف الوظيفي ذال: الإدارة الكفؤة والفعالة.

5- وتتلق النتيجة التنظيمية ذال 3 على وجه التحديد بالموارد البشرية، وتعرف على النحو الآتي:

• "الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين، والتزامها بتنمية قدرات موظفيها، واستفادتها من تنوع قوة العمل الموجودة لديها".

وتشمل النتيجة التنظيمية الهدف الأول للموارد البشرية في الإطار المنقح وهو (1) تمكين قوى عمل ذات خبرات رفيعة وأداء ممتاز".

ولذا فإن أهداف الموارد البشرية المبينة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات تتسق مع الأهداف الوظيفية والنتائج التنظيمية المتصلة بها التي يجري وضعها لإدراجها في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013.

6- وسوف تتضمن مؤشرات الإنجاز ذات الصلة بالنتائج التنظيمية معدلات تطوير الإدارة، ومعدلات تحسين القدرات، ومؤشرات التنقل، وأداء ومؤشرات اتفاق مستوى الخدمات والتوازن بين الجنسين ومؤشرات التمثيل الجغرافي. وسيواصل تنقيح هذه العوامل في 2009، أثناء عملية التخطيط للخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013.

### خطة تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الرئيسية والتقدم المحرز

7- ترد فيما يلي "خريطة الطريق" المتضمنة ست مبادرات رئيسية متقدمة الأولوية للموارد البشرية. كما يرد وصف موجز لكل مبادرة. وتدرج أيضا الاحتياجات التقديرية من الموارد، بما في ذلك التأكيد على أن هذه المبادرات تتسق مع تقديرات الميزانية المقدمة للجنة المالية خلال دورتها في مارس/ آذار 2009. ويتضمن الملحق الأول العلاقة بين إجراءات خطة العمل الفورية ومبادرات الموارد البشرية الست للإطلاع من جانب الأجهزة الرئاسية.

#### النتيجة التنظيمية ذال 1

#### الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجهة نحو الزبائن وفعالة وحسنة الإدارة

هدف الموارد البشرية 3: توفير خدمات الموارد البشرية الكفؤة والفعالة لدعم تنفيذ البرنامج

#### تقديم الدعم لإعادة الهيكلة

يجري حاليا تنفيذ مبادرات إعادة الهيكلة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية على النحو الذي أبلغ عنه بصورة منفصلة للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، وذلك بغرض تقديم كل من المقترحات البرمجية والهيكل التنظيمي المقترح في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 بحلول يوليو/ تموز 2009. وتساعد حاليا شعبة إدارة الموارد البشرية الإدارات في صياغة مقترحاتها بشأن إعادة الهيكلة، وفي تصميم نماذجها التنظيمية المنقحة، وفي تحديد الأدوار الجديدة للأعمال نتيجة لإعادة الهيكلة، وللتخطيط لتنفيذ الهياكل الجديدة وخفض الرتب. ونظرا للحجم غير المسبوق لمقترحات إعادة الهيكلة، سيتعين توفير الدعم الخارجي لتحديد النماذج التنظيمية الجديدة وما يتصل بها من أدوار العمل والتخطيط

لتنفيذ الهياكل الجديدة. وفيما يتعلق بالمديرين العاملين للمكاتب الإقليمية، ومنسقي المكاتب الإقليمية الفرعية، والممثلين القطريين للمنظمة، من المقرر إعادة توصيف الوظائف والقدرات وإجراءات التعيين وتقييم الأداء في النصف الثاني من 2009، بخدمات استشارية خارجية وتمويل خطة العمل الفورية بمبلغ 100 000 دولار أمريكي.

- إعادة هيكلة المقر الرئيسي - تقييم المشروعات التجريبية وتحديد أدوار العمل - يوليو/ تموز 2009
- اللامركزية - التشكيل المنقح لموظفي المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية - نوفمبر/ تشرين الثاني 2009
- خطة التنفيذ المفصلة للمقر الرئيسي (رسم الخرائط والوحدات الجديدة المستحدثة) - ديسمبر/ كانون الأول 2009
- تحديد السياسات بشأن الرتب المزدوجة - ديسمبر/ كانون الأول 2009
- استكمال إطار القدرات (بما في ذلك المكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والممثلات القطرية) - مارس/ آذار 2010

#### موجز التكلفة

خطة العمل الفورية في 2009 مبلغ 100 000 دولار أمريكي (استثمار) مع دعم كبير من البرنامج العادي رهنا بتقديرات المرحلة الثانية من الاستعراض المفصل.

#### الترشيح

تتضمن هذه المبادرة تنقيح دليل التعليمات الإدارية في المنظمة التي يجتاز حالياً مرحلة الإعداد، بما في ذلك المشاورات الأولية مع برنامج الأغذية العالمي وإنشاء فريق للمشروع. وبمجرد وضع الخطط الرئيسية للدليل الجديد، سينتقل المشروع إلى مرحلة الصياغة والتصميم والتنفيذ. وعلاوة على ذلك، ونظراً لنجاح الجولة الأولى من التفويضات التي نفذت في 2008، من المقرر تقديم اقتراح بإجراء سلسلة أخرى من التفويضات في نهاية يونيو/ حزيران 2009، تمشياً مع المبدأ الوارد في التقييم الخارجي المستقل بالتفويض حتى أدنى المستويات الثانوية. ولا يتعين توفير تمويل إضافي لهذه المبادرة.

- استعراض تنفيذ تفويضات 2008 - مايو/أيار 2009
- مقترحات لإجراء المزيد من التفويضات - يونيو/ حزيران 2009
- التنقيح الكامل لدليل التعليمات الإدارية في المنظمة - ديسمبر/ كانون الأول 2011

#### موجز التكلفة

خطة العمل الفورية في 2009: لا حاجة لتكاليف ولكن دعم من البرنامج العادي.

**النتيجة التنظيمية ذال 2****الاعتراف بالمنظمة كمورد لمعلومات الإدارة الشاملة والدقيقة ووثيقة الصلة**

هدف الموارد البشرية 2: تحديد الموارد البشرية بوصفها شريكا استراتيجيا في الإدارة المؤسسية

**إبلاغ معلومات الإدارة**

سيدخل هذا المشروع خلال فترة وجيزة مرحلته الثالثة التي تدمج مختلف نظم الإبلاغ الفرعية عن الموارد البشرية معا بغرض استحداث مستودع واحد لبيانات الموارد البشرية. وستتولى هذه المرحلة أيضا مواءمة نهج معلومات الأعمال المؤسسية الجديدة لكي يدعم بصورة فعالة استخلاص بيانات الموارد البشرية لتلبية احتياجات الزبائن بقدرات الخدمة الذاتية. وتحتاج المرحلة الثالثة إلى 500 000 دولار أمريكي من تمويل خطة العمل الفورية بحلول مايو/أيار 2009 و800 000 دولار أمريكي في عام 2010.

- تشكيل فريق المشروع – مارس/ آذار 2009 (استكمل)
- وضع الصيغة النهائية لاحتياجات المستعملين – مايو/أيار 2009
- تنفيذ مستودع البيانات ومعلومات الأعمال – فبراير/ شباط 2010
- استعراض ما بعد التنفيذ – أبريل/ نيسان 2010

**موجز التكلفة**

خطة العمل الفورية في 2009: 500 000 دولار أمريكي (استثمار) مع دعم كبير من البرنامج العادي.

**النتيجة التنظيمية ذال 3****الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين****والتزامها بتنمية قدرات موظفيها واستفادتها من تنوع قوى العمل الموجودة لديها**

هدف الموارد البشرية 1: تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء الممتاز.

**تقييم الأداء**

مشروع تقييم الأداء مشروع جار في 2009 لتنفيذه بالكامل في كافة أنحاء المنظمة في يناير/ كانون الثاني 2010. ويشارك ما يقرب من 550 موظفا في دورة تقييم الأداء في 2009، ويسير المشروع وفقا للخطة الموضوعية. ويجري تغطية بعض التكاليف من اعتمادات البرنامج العادي إلا أنه يتعين تخصيص أموال خطة العمل الفورية المحددة (أي 700 000 دولار أمريكي للدعم الخارجي؛ و400 000 دولار أمريكي لتطوير نظام أوراكل؛ و300 000 دولار أمريكي لاستكمال إطار القدرات بحلول مارس/ آذار 2010، الذي يشمل وضع قدرات وظيفية للوظائف الفنية ووظائف الخدمات العامة، ووضع ملامح عمل عامة و1 000 000 دولار أمريكي لموارد التدريب للتوزيع الخارجي) لهذا المشروع بحلول نهاية مايو/أيار 2009، حتى يمكن المضي في تطوير نظم أوراكل وتدريب موظفي المنظمة الذين لم يشاركوا في مشروع تقييم الأداء. وما أن يتم التشغيل، سيصعب بدرجة كبيرة إدارة نظام منح العلامات حتى 360 درجة كما أن ذلك سيكون عملية مرهقة بدون

توافر التكنولوجيا الملائمة لإدارة العملية وما يصاحبها من تقارير.

- استكمال تشكيل نظام أوراكل - ديسمبر/ كانون الأول 2009
- استكمال المشروع التجريبي - يناير/ كانون الثاني 2010
- استكمال تدريب جميع الموظفين على تقييم الأداء - فبراير/ شباط 2010
- وضع برنامج أولي للمكافآت والحوافز - مارس/ آذار 2010
- استكمال إطار القدرات - مارس/ آذار 2010

#### موجز التكلفة

خطة العمل الفورية في 2009: 1.7 مليون دولار أمريكي (استثمارات) و700 000 دولار أمريكي (متكررة) مع دعم كبير من البرنامج العادي.

#### التدريب على الإدارة/ القيادة

من المتوقع أن يتولى مركز تنمية الإدارة المشترك بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها تنمية قدرات 55 مديرا مستهدفا من العاملين في المنظمة في 2009. وعلاوة على ذلك، من المقرر عقد دورات إرشادية لعدد 30 مديرا من العاملين في المنظمة في 2009. ويجري بالإضافة إلى ذلك، وضع برنامج للإدارة/ القيادة، وستكون وحدتان منه جاهزتين لتدريب رقم مستهدف من المشاركين يبلغ 30 مشاركا في 2009. ويتوقع أن يقوم برنامج لتدريب النساء على القيادة/ الإدارة بالتعاون مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بتدريب 20 موظفة في 2009. وعلاوة على ذلك، يقدم التدريب على الإدارة المعتمدة على النتائج لجميع المديرين في المنظمة. ويغطي جميع المبادرات المشار إليها أعلاه مخصصات مؤسسية من اعتمادات تنمية قدرات الموظفين في البرنامج العادي ولا تحمل على خطة العمل الفورية. كما يجري إعداد برنامج عن الإدارة/ القيادة المسبقة يهدف إلى تحديد إمكانيات الإدارة بين المستويات الأدنى لفئة الموظفين الفنيين، وتدريب 40 مشاركا في 2009، إلا أن ذلك رهنا بتحصيل مخصص تمويل خطة العمل الفورية البالغ 700 000 دولار أمريكي بحلول يونيو/ حزيران 2009 في وقت مناسب يتيح الالتزام بتكاليف إعداد الدورات الخارجية.

- مركز تنمية الإدارة - 55 موظفا للتدريب يستكمل في ديسمبر/ كانون الأول 2009
- برنامج التدريب - 30 موظفا يستكمل في ديسمبر/ كانون الأول 2009
- برنامج الإدارة/ القيادة المسبقة - 30 موظفا للتدريب على وحدتين يستكمل في ديسمبر/ كانون الأول 2009
- برنامج الإدارة/ القيادة المسبقة - 40 موظفا لإستكمال المرحلة الأولى في ديسمبر/ كانون الأول 2009
- تدريب النساء على الإدارة/ القيادة (بالتعاون مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية) - 20 موظفة يستكمل في ديسمبر/ كانون الأول 2009
- التدريب على الإدارة المعتمدة على النتائج - تدريب جميع المديرين بحلول ديسمبر/ كانون الأول 2010

#### موجز التكلفة

خطة العمل الفورية في 2009: 700 000 دولار أمريكي لخطة العمل الفورية (استثمارات) و900 000 دولار أمريكي (متكررة) مع دعم كبير من البرنامج العادي.

## سياسات الموارد البشرية الجديدة

أعدت سياسات جديدة للتناوب/ التنقل، وللموظفين الفنيين الشبان واستخدام الموارد البشرية من غير الموظفين والمتقاعدين. وتجتاز هذه السياسات الآن عملية التشاور الداخلية المعتادة. وقد قدمت السياسة المقترحة بشأن الموارد البشرية من غير الموظفين والمتقاعدين إلى اللجنة (المرجع، الوثيقة FC 126/16). ويتوقع أن توضع جميع هذه السياسات موضع التنفيذ قبل نهاية عام 2009. أما بالنسبة للسياسات الجديدة بشأن ترتيبات العمل المرنة والتدريب الداخلي، فإما أنها نفذت ودخلت مرحلة التشغيل أو أنها على وشك التنفيذ. ولا توجد حاجة للتمويل من خطة العمل الفورية فيما يتعلق بعملية الإعداد الفعلي لهذه السياسات وإن كان تنفيذ سياسات التناوب/ التنقل، والموظفين الفنيين الشبان ينطوي على تكاليف التشغيل مما سيسفر عن احتياجات من ميزانية خطة العمل الفورية ابتداءً من 2010-2011، وأعدت الخطط الأولية الخاصة بمرفق رعاية الطفولة، ويجري البحث بنشاط عن تمويل من خارج الميزانية.

- ترتيبات العمل المرنة- نفذت في أبريل/ نيسان 2009
- التدريب الداخلي- التنفيذ في مايو/ أيار 2009
- استخدام الموارد البشرية من غير الموظفين والمتقاعدين - سياسة منقحة تقدم للدورة السادسة والعشرين بعد المائة في مايو/ أيار 2009
- التناوب والتنقل- سياسة جديدة للإعتماد في سبتمبر/ أيلول 2009
- برنامج الموظفين الفنيين الشبان- سياسة جديدة للإعتماد في سبتمبر/ أيلول 2009
- مرافق رعاية الطفولة- مقرر افتتاحها (رهنًا بتوافر التمويل) في سبتمبر/ أيلول 2009

موجز التكلفة

خطة العمل الفورية في 2009: لا تكاليف على خطة العمل الفورية ولكن دعم من البرنامج العادي.

## الخطوات القادمة

8- كما أشير أعلاه، فإن هذه الورقة تمثل خطوة أخرى على طريق صياغة إستراتيجية متينة للموارد البشرية وإطار السياسات وخطة العمل ذات الصلة في الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 مع التكاليف المطلوبة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وسوف يتأثر العمل خلال الأسابيع القادمة بعدد من العوامل من بينها القضايا الجامعة على النحو المبين فيما يلي:

**الاتصال-** إبلاغ أهداف الموارد البشرية بخصائصها حتى يمكن إدراك مراميها، وإبلاغ سياسات وممارسات الموارد البشرية بصورة فعالة حتى يمكن فهمها وتطبيقها بصورة صحيحة

**تغيير الثقافة-** تركيز الجهود على اكتساب الثقة بالسياسات والإجراءات والمبادرات الجديدة وقبولها. وقد أصدر الفريق المعني بتغيير الثقافة مشروع بيان رؤية داخلية يجري استعراضه في الوقت الحاضر. وسوف يؤثر ذلك في إستراتيجية الإدارة وإطار السياسات التي يتعين أن تتسق اتساقاً كاملاً مع القيم الأساسية التي يعرب عنها في البيان النهائي للرؤية الداخلية.

المسؤولية والمساءلة- وضع إطار للمساءلة، على النحو الذي أوصت به المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل بالاقتران مع التفويض المحدد بالسلطات لتعزيز التسليم الفعال وحسن التوقيت للخدمات وتعزيز الثقة في شعبة الموارد البشرية بوصفها شريك لا ميسر.

تقرير فريق الاستعراض المفصل- تنفيذ توصيات الاستعراض المفصل التي تؤكد ضمن جملة أمور الحاجة إلى أن تصبح شعبة إدارة الموارد البشرية شريك أعمال استراتيجي واستشاري، واقتراح خريطة انتقال لتحويل وظيفة الموارد البشرية، والتأكيد على إستراتيجية الموارد البشرية، وتخطيط هذه الموارد، والاتصال، وإدارة الأداء وتحسين المستقبل الوظيفي، واقتراح سلسلة من توصيات الترشيح.

9- قد ترغب اللجنة في أن تحاط علماً بالوثيقة، ويرجى منها تقديم أي تعليقات تراها لتيسير العملية الجارية لإعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة.

## الملحق الأول

مبادرات الموارد البشرية الرئيسية رهنًا بالمراجعة	هدف الموارد البشرية -1 (تمكين قوى العمل ذات الخبرات الرفيعة والأداء الممتاز)	هدف الموارد البشرية -2 (تحديد الموارد البشرية بوصفها شريكا استراتيجيا في الإدارة المؤسسية)	هدف الموارد البشرية -3 (توفير خدمات الموارد البشرية الكفؤة والفعالة لدعم تنفيذ البرنامج)
1- تقييم الأداء	70-3 من خطة العمل الفورية	70-3 من خطة العمل الفورية	
2- التدريب على الإدارة/ القيادة	56-3 من خطة العمل الفورية 89-3 من خطة العمل الفورية		
3- إبلاغ معلومات الإدارة	59-3 من خطة العمل الفورية 72-3 من خطة العمل الفورية		
4- سياسات الموارد البشرية الجديدة	61-3 من خطة العمل الفورية 62-3 من خطة العمل الفورية 67-3 من خطة العمل الفورية		
5- دعم إعادة الهيكلة	71-3 من خطة العمل الفورية 66-3 من خطة العمل الفورية 87-3 من خطة العمل الفورية	41-5 من خطة العمل الفورية 87-3 من خطة العمل الفورية 15-5 من خطة العمل الفورية 12-5 من خطة العمل الفورية	
6- الترشيد	7-5 من خطة العمل الفورية	21-5 من خطة العمل الفورية 63-3 من خطة العمل الفورية 37-3 من خطة العمل الفورية 44-5 من خطة العمل الفورية	

## الملحق 2

## ردّ الإدارة في منظمة الأغذية والزراعة

## على توصيات الاستعراض المفصل المتعلقة بمسارات العمل الخاصة بالموارد البشرية

1- إنّ الإدارة تؤيدّ بالكامل التحول الكبير المقترح في وظيفة الموارد البشرية والذي يقضي بالانتقال إلى نهج "الشريك في العمل". ففي أي منظمة معارف مثل منظمة الأغذية والزراعة، حيث يشكّل الموظفون الأصول الرئيسية ونسبة كبيرة من رأس المال، يجب أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في العمل حرصاً على إمكانية حشد قوّة العمل على نحو فعّال لدعم تأدية البرامج وبلوغ الغايات المنشودة في المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

2- وإنّ الإدارة توافق على توصية الاستعراض المفصل بتبسيط العمليات الخاصة بسياسات الموارد البشرية وتحسين التخطيط والاتصال بالنسبة إلى الموارد البشرية. غير أنّ اقتراح تفويض اتخاذ القرارات بشأن سياسات الموارد البشرية إلى مدير شعبة إدارة الموارد البشرية هو أمر يحتاج إلى مزيد من الاستعراض نظراً إلى طبيعة هذه السياسات الخاصة بالمنظمة وإلى نطاقها وأيضاً في ضوء الدور الذي سيضطلع به "فريق القيادة" الذي اقترح في تقرير المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل، هذا بالإضافة إلى السلطة الموكلة إلى المدير العام في هذا المجال بموجب النصوص الأساسية للمنظمة. فالخطط الرامية إلى تحقيق قدر أكبر من التجانس في الوظائف وفي الإعلانات عن الوظائف الشاغرة، بحيث تزداد الاستعانة بالإعلانات الداخلية عن الوظائف الشاغرة لأغراض الحركية والترقيات، ولتطوير نظام التوظيف الإلكتروني (IRecruitment)، هي جميعها إجراءات تعتمزم الإدارة تنفيذها بما يتماشى وهذه التوصية. وسيجري النظر في اقتراح إنشاء لجنة اختيار وحيدة لموظفي الفئة الفنية مع مراعاة الحاجة إلى المرونة حرصاً على إجراء التعيينات في الوقت المناسب وعلى أن تلبى إجراءات الاختيار مختلف احتياجات المنظمة، بما في ذلك الأنشطة الميدانية.

3- وتؤيدّ الإدارة اقتراح الاستعراض المفصل إنشاء وظيفة جديدة للتطوير المهني للموارد البشرية ضمن فرع التدريب المهني. ويُعتبر التطوير المهني وظيفة هامة سبق أن اعتُبرت وظيفة أساسية من خلال مبادرة تغيير الثقافة والمناقشات جارية حالياً مع اتحادات الموظفين بهذا الخصوص. وإنّ الإدارة توافق أيضاً على إجراء تغييرات بما يتماشى وتوصية الاستعراض المفصل من أجل تغيير الأنشطة التي تضطلع بها شعبة إدارة الموارد البشرية فتصبح إدارة أداء الموارد البشرية والتعلّم في مجال الموارد البشرية.

4- وإنّ الإدارة توافق على توصيات الاستعراض المفصل بإعادة تنسيق مهارات المديرين المعنيين بالموارد البشرية والارتقاء بمستواهم المهني واستعراض التوازن بين الموظفين في الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة في وظيفة الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات في المستقبل. وسيجري ملء الشواغر في الوظائف من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة خلال الفترة 2010-2011 في ضوء نتائج هذا الاستعراض. كما ستجري الإدارة استعراضاً لمعدّل الموظفين في الموارد البشرية إلى

مجموع الموظفين وذلك بغرض تحسين هذا المعدل، وقد يكون من الأنسب إجراء مقارنة مع المنظمات الحكومية الدولية الخاضعة لقواعد شبيهة بتلك المعتمدة في منظومة الأمم المتحدة والتي تواجه نفس قضايا التنوع.

5- وبالنسبة إلى قائمة الإجراءات في المرحلة الانتقالية (الجدول 2-5)، فإن الإدارة تتفق مع الدافع العام الكامن وراء هذه الإجراءات وهي ستدرسها بمزيد من التفصيل سعياً إلى تنفيذها تدريجياً. لكن لا بد من الإشارة إلى أن الإطار الزمني المحدد لاعتماد الإجراءات الجديدة وإعادة تصميم الإجراءات الموجودة بموازاة خفض المعدل الإجمالي لوظائف الموارد البشرية، يحتاج إلى إعادة درس جدية على اعتبار أن الإطار الاستراتيجي الجديد للموارد البشرية بات يرتب عبء عمل كبير للغاية. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن بعض المبادرات وتكاليف الاستثمار المتصلة بها والمشار إليها في المرحلة الأولى من الاستعراض المفصل لم تبرز في توصيات المرحلة الثانية، وهو أمر يحتاج إلى إيضاحات.