

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 4-8/6/2012

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة  
الموارد البشرية

للنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.A/2012/6-F/1**

3 May 2012

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (<http://executiveboard.wfp.org>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مديرة المراجعة الخارجية: السيدة R. Mathai رقم الهاتف: 066513-3071

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، كبيرة المساعدين الإداريين لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بتوفير الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

# تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية



عُيّن المراقب المالي والمراجع العام للهند مراجع حسابات خارجي لبرنامج الأغذية العالمي للفترة من يوليو/تموز 2010 إلى يونيو/حزيران 2016.

وتهدف المراجعة التي يجريها المراقب المالي والمراجع العام إلى تزويد البرنامج بضمان مستقل وإضافة قيمة إلى إدارة البرنامج عن طريق تقديم توصيات بناءة.

للمزيد من المعلومات يرجى الاتصال  
بالسيدة:

Rebecca Mathai

مديرة المراجعة الخارجية للحسابات  
برنامج الأغذية العالمي

Via Cesare Giulio Viola, 68/70  
00148 Rome,  
Italy

هاتف: 0039-06-65133071

بريد إلكتروني:

[rebecca.mathai@wfp.org](mailto:rebecca.mathai@wfp.org)

## موجز تنفيذي

يعرض هذا التقرير نتائج المراجعة التي أجراها المراقب المالي والمفتش العام للهند عن "إدارة الموارد البشرية" في برنامج الأغذية العالمي.

وهناك عوامل في البرنامج، من قبيل أحوال العمل والمعيشة الصعبة في مراكز عمل تتسم بالمشقة، وعدم التأكد من التمويل، والهيكل اللامركزي للعمل، تشكل المحركات الرئيسية لتخطيط وتنفيذ الموارد البشرية فيه. وقد تمثل الهدف الرئيسي للمراجعة في إجراء التقييم أساساً لما إذا كانت سياسات البرنامج متوائمة مع احتياجات ملاك موظفيه الديناميكي وأنها مدعومة بعمليات موثوقة وشفافة تبني الثقة بين الموظفين. وتغطي هذه المراجعة مقر البرنامج في روما وسبعة مكاتب قطرية وأربعة مكاتب إقليمية.

## تخطيط قوة العمل

وقد حددت الوثيقة "التأهب للغد من اليوم: استراتيجية البرنامج لإدارة وتنمية الموارد البشرية: 2008-2011" أهداف الموارد البشرية الرئيسية في البرنامج. ودعت إلى تعزيز قوة العمل باستعراضات دورية لملاك الموظفين للتكفل بأن يلبى الموظفون والهيكل المكتبية احتياجات البرنامج في الحاضر وفي المستقبل. ويمكن وجود إطار للإبلاغ من وضع التوقعات الخاصة بملاك الموظفين.

وتنظر المكاتب الميدانية إلى استعراض هيكل وملاك الموظفين كأداة أساسية لاستكشاف الخيارات الخاصة بالموظفين في ظل أوضاع التمويل غير الأكيدة. على أن التوظيف الفعلي في المكاتب القطرية لم يأت نتيجة للاستعراضات، فقد تحدد في الواقع في عملية الميزنة من خلال خطط المشاريع الفردية/خطة الإدارة، وكذلك، وهو الأهم، على أساس قدرة المكاتب القطرية تأمين موارد المشاريع. ولم تتحقق القيمة العملية لاستعراضات هيكل وملاك الموظفين كرافد لتخطيط قوة العمل في المؤسسة. وقد أخبرنا بأنه بدئ في مشروع لتطوير خطة قوة العمل.

وفي حين أن شعبة الموارد البشرية تخضع للمساءلة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالموارد البشرية، فإن المسؤولية الفعلية عن رفع هيكل الموظفين وإدارته تقع على عاتق المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية. ويرتبط تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بنموذج التمويل وبتبعاته. وينبغي أن ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمسؤولية مؤسسية وليس مجرد مجال لعمل شعبة الموارد البشرية. ولا يوجد استعراض إداري للتنفيذ الفعلي لخطط المشاريع، بما في ذلك عنصر التوظيف، وهو استعراض من شأنه أن يعزز إخضاع المكاتب القطرية للمساءلة.

ونحن ندرك أن اللامركزية تعتبر عنصراً حاسماً في عمليات البرنامج الميدانية. على أننا نعتقد أيضاً بوجود وجود رقابة على تفويض مسؤوليات الموارد البشرية ضماناً لاتساق القرارات بحيث تبقى متفقة مع الأهداف والثقافة المؤسسية.

### قرارات التوظيف

أظهر استعراضنا لقرارات التوظيف – النقل والترقية والتعيين – أن القرارات لم تكن مدعومة بشكل كاف بتبرير موثق، وهناك شعور بأن من شأن إيجاد نظام للمعلومات المرتدة المنظمة للموظفين فيما يتعلق بقرارات النقل/الترقية أن يزيد من الشفافية في عمليات التوظيف وأن يعزز لدى الموظفين ثقتهم بهذه العمليات.

وقد وجدنا أن التعيين في الوظائف الثابتة كثيراً ما يتبع حلقة مغلقة تقوم أساساً على أصحاب العقود القصيرة الأجل، ويوحى ذلك بأن الحصول على مثل هذا العقد هو الخطوة الأولى للتعيين بعقد محدد الأجل. ولا تستند مجموعة أصحاب العقود هذه إلى عملية تعاقد مفتوحة. إلى جانب ذلك، يمكن لعملية التعيين أن تحد من اتساع المنافسة الضرورية لاجتذاب أفضل المهارات. كما يمكن لذلك أن يحد من قدرة البرنامج على الوفاء بأهداف التنوع في تركيبة موظفيه.

### تقييم الأداء

يقوم برنامج يستند إلى الشبكة العالمية، هو برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات، بمساعدة عملية تقييم أداء الموظفين السنوية. وقد وجدنا تباطؤاً في استكمال برنامج تقييم الأداء السنوي. وتتمثل إحدى المشاكل في عدم معرفة البرمجيات السابقة. والأخطر من ذلك هو أن هذا البرنامج لا يعتبره الموظفون والمديرون أولوية مؤسسية، وهم لا يرون أن عدم استكماله يمكن أن يؤثر سلباً عليهم. فتوصية الرؤساء وليس تقييم الأداء هي، بالدرجة الأولى، التي تدفع بالموظف إلى دائرة النظر في الترقّيات. وفي حالة كهذه، هناك مساس بجدوى تقييم الأداء كأحد المدخلات في قرارات التطور الوظيفي.

### تنمية القدرات

أحد المجالات التي يتعين على البرنامج أن يركز عليها هو مسألة وجود ثقافة مؤسسية لتصنيف وحفظ المعارف المنتشرة في الدراسات والتقارير وعقود المؤلفين المتباينة، وما شابه ذلك. فسياسة التناوب والتفويض الكبير للسلطات إلى المديرين الميدانيين كلاهما يفرضان وجود توثيق للقرارات بحيث يمكن استرجاعها بسهولة. والبرنامج بحاجة إلى نظام لإدارة المعرفة يمكن من إنتاج المعارف وتسجيلها وتقاسمها واستخدامها.

ويسعدنا أن نلاحظ أن البرنامج أطلق في عام 2010 نظام إدارة التعلم، وهو برنامج للتعلم يستند إلى الشبكة العالمية في تدريب الموظفين. والبرنامج هذا أخذ في اكتساب تقبل الموظفين. على أن المكاتب الميدانية لم تربط وحدات التدريب لديها بنظام إدارة التعلم، الأمر الذي يحد من فائدته بين موظفيها.

## ملخص التوصيات

التوصية 1: يجب إدراج استعراض هيكل وملاك الموظفين في الاستراتيجية الخمسية القطرية وفي توقعات التوظيف في خطط المشاريع الفردية. وينبغي أن تكون استعراضات هيكل وملاك الموظفين الشاملة التي تضم الاحتياجات من غير الموظفين (بما في ذلك المستشارون) أداة يسترشد بها النشر العام للموظفين في المكاتب الميدانية.

التوصية 2: ينبغي تزويد المكاتب الإقليمية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من دعم المكاتب القطرية في استعراضات هيكل وملاك الموظفين ومن مساعدة شعبة الموارد البشرية في إدخال نتائج الاستعراضات دورياً في التخطيط المؤسسي للموارد البشرية من خلال آلية منهجية.

التوصية 3: يجب دعم خطة قوة العمل المؤسسية بتقييم للفوائد والمخاطر الناشئة عن شدة الاعتماد على العقود القصيرة الأجل فيما يتعلق بتمويل اتجاهات المكاتب القطرية خلال فترة عدة سنوات. كما ينبغي تحديد الضوابط التي تخفف من المخاطر.

التوصية 4: ينبغي على البرنامج أن ينشئ رقابة تقدم ضماناً بأن الدرجات الموافقة عليها لكل مشروع تتمشى مع التصنيف الموحد وأن القرارات لا تخضع لتوقعات التمويل وحدها.

التوصية 5: ينبغي على شعبة الموارد البشرية أن تضع مؤشرات رئيسية للأداء حول صحة إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية وأن تحدد حداً أدنى يتعين عند بلوغه إجراء استعراض في الموقع. كما ينبغي إيجاد عملية دورية لإبلاغ الإدارة العليا بنتائج ذلك الاستعراض.

التوصية 6: يتعين إعداد خطة محددة الزمن للاستكمال العاجل لخطة قوة العمل المؤسسية وتنفيذها.

التوصية 7: يتعين أن تتوفر وثائق واضحة تتبع التنفيذ، وتتضمن تبريرات الخروج عن خطته، بحيث تدعم قرارات الموارد البشرية.

التوصية 8: ينبغي للبرنامج أن يعترف بمخاطر إتباع حلقة مغلقة في التعيين وأن يحدد الضوابط الكفيلة بتخفيف هذه المخاطر.

التوصية 9: إننا نوصي بأن تشكل تقارير برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات الأساس الأول لتحديد مجموعة الموظفين الذين لا بد أن ينظر فيهم فريق الترقيات الفنية. وهذا بدوره يعزز من قيمة برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات ونوعية تقييمات الأداء والامتنال بالمخططات الزمنية.

التوصية 10: من شأن وجود إطار منهجي للمعلومات المرتدة للموظفين حول قرارات الموارد البشرية أن يعزز من الثقة بالعملية.

التوصية 11: نوكد مجدداً على التوصية رقم 17 الصادرة في تقريرنا عن عمليات الصومال حول نوعية تقييمات برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات.

التوصية 12: ينبغي أن يتضمن التقييم السنوي للموظفين على مستوى الإدارة التنفيذية استعراضاً محيطياً شاملاً يتضمن معلومات مرتدة من المرؤوسين.

التوصية 13: يتعين على البرنامج أن يضع سياسة للتعلم تضمن بناء قدرات الموظفين بصورة متواصلة وإدراجها في مسارات العمل.

التوصية 14: من شأن وجود نظام لإدارة المعارف أن يساعد البرنامج على اكتساب المعرفة الموجودة في التقارير المتباينة وفي الشعب المختلفة في المنظمة. وينبغي أن يكون تسليم نسخ الملفات الإلكترونية والورقية بنداً هاماً في القائمة المرجعية التي تستخدم قبل خروج الموظف بسبب النقل أو التقاعد.

التوصية 15: ينبغي أن ترتبط وحدات التدريب في جميع المجالات الوظيفية والمكاتب بنظم إدارة التعلم.

## أولاً- مقدمة

### أعداد الموظفين

1- يجري برنامج الأغذية العالمي عملياته في المقر وفي 89 بلداً بموظفين يبلغ عددهم 14 566 موظفاً<sup>(1)</sup> وتمثل تكلفة الموظفين البالغة 646 مليون دولار أمريكي 15 في المائة من مجموع نفقات البرنامج. ويعمل أكثر من 90 في المائة من الموظفين في الميدان (13167)؛ و83 في المائة من الموظفين معينون محلياً؛ ويبلغ عدد الموظفين الدوليين 2 437 موظفاً. ويتضمن الملحق الأول اتجاهات التوظيف خلال الفترة 2002-2011. ويتضمن الملحق الثاني تفاصيل فئات الموظفين المختلفة. وتقع المسؤولية العامة عن تخطيط وتنفيذ جميع الأنشطة المتصلة بالموارد البشرية في البرنامج على عاتق شعبة الموارد البشرية (واختصارها الحالي: HRD، وقد كان سابقاً OMH) في المقر بروما. ويرأس الشعبة مدير الموارد البشرية وهو مسؤول أمام المدير التنفيذي للبرنامج.

### التحديات

**الرؤية المعلنة:** شعبة الموارد البشرية شريك استباقي مضيف للقيمة يقود التغيير الثقافي التنظيمي من خلال التعلم والتفوق الإداري.

**المهمة المعلنة:** سيتمثل دور الشعبة في التكفل بأن تكون تركيبة موظفي البرنامج ملائمة وبأن يكون الموظفون مهيبين ومدعومين جيداً لأداء مهامهم بحيث يمكن للبرنامج أن ينجح في تنفيذ ولايته.

2- ترد إستراتيجية الموارد البشرية في البرنامج في الوثيقة المعنونة "التأهب للغد من اليوم: استراتيجية البرنامج لإدارة وتنمية الموارد البشرية: 2008-

2011" (ويشار إليها في هذه الوثيقة باسم استراتيجية الموارد البشرية) ومحركات التغيير الرئيسية المحددة في الوثيقة هي: القدرة على اجتذاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم عندما تكون ظروف العمل والمعيشة صعبة؛ والحاجة إلى إجراء تعديلات دورية في قوة العمل يمكن أن تؤدي إلى تقليص المكاتب، أو التوسع السريع في عدد الموظفين، أو إعادة توصيف الاحتياجات من الوظائف؛ والحاجة إلى خلق بيئة ذهنية تقدر التنوع وتستفيد منه وتعززه بغية تحقيق نجاح أكبر للمنظمة.

3- وتنعكس في هذه المحركات أصداء التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في البرنامج. ويجري تمويل معظم تكاليف موظفي المكاتب القطرية عبر تكاليف الدعم المباشرة والمتصلة مباشرة بمشاريع البرنامج<sup>(2)</sup>. ويثير نموذج التمويل الطوعي أوجهاً من الغموض في قدرة البرنامج على تمويل الوظائف، الأمر الذي يفرض توشي المرونة للتمكن من إعادة الهيكلة في الوقت المناسب: تقليص عدد الموظفين أو التوسع فيه حسب اللزوم. ويمكن لاستعراضات هيكل وملاك الموظفين التي تساند "تحديد الحجم الصحيح" للمكاتب القطرية أن يثير التوتر والنزاع انطلاقاً من التصورات المتعلقة بعدم احترام الخبرة والمهارة والمعرفة<sup>(3)</sup>. كما يساند هذا النموذج رأياً في البرنامج يقول بأن استخدام العقود القصيرة الأجل يمثل استجابة فعالة من حيث التكلفة، حيث أن كثيراً من حملة هذه العقود يعملون في مهام روتينية.

(1) البيانات الواردة في هذه الفقرة هي البيانات في يوليو/تموز 2011.

(2) يجري تمويل معظم موظفي المقر/المكاتب القطرية/مكاتب الاتصال من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة.

(3) تقرير عن أنشطة مكتب أمين المظالم: 1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول 2010.



- 4- وعملاً على توفير استجابة سريعة، قام البرنامج بتفويض قدر كبير من المسؤولية إلى تشكيلاته الميدانية. فالمسؤولية عن إقامة هيكل ملائم لتنفيذ برنامج عمل المكاتب القطرية إنما تقع على عاتق هذه المكاتب، مع أن ذلك يجري ضمن إطار التعليمات الصادرة عن المقر. ويكمن التحدي في تصميم سياسات تعزز الشفافية والمساءلة كما تعطي المجال لتعيين المديرين لإيجاد التركيبة الملائمة.
- 5- وعلى ضوء ولايته، لا يمكن للبرنامج أن يقدم لموظفيه ظروف معيشة مثالية في جميع مراكز العمل. فنحو ربع موظفيه الدوليين وكثير من موظفيه الوطنيين يعملون في مراكز عمل تتسم بالمشقة<sup>(4)</sup>. وقد صنف 41 في المائة من مراكز العمل التي يرسل إليها موظفو البرنامج باعتبارها مراكز لا يسمح بها بقدم أسرة الموظف لأسباب تتعلق بالمخاطر الأمنية. وتيسر سياسة التناوب في البرنامج التوظيف في المراكز الصعبة، غير أن ذلك يتطلب توازناً مع احتياجات التخصص في المنظمة وتنمية المهارات المطلوبة لدى الموظفين وتزويدهم بخبرة واسعة تمكن اختيار القياديين بينهم.
- 6- وينبغي أن تكون استراتيجية الموارد البشرية في منظمة ما متماشية تماماً مع الأهداف الإستراتيجية العامة لتلك المنظمة. وقد أخذ البرنامج بمبادرات استراتيجية تتفق مع الممارسات الجيدة المعمول بها في القطاع الخاص، كما اعتمد أدوات جديدة في البرمجة وبالضرورة، يتطلب تنشيط هذه المبادرات بحيث يمكن تحويلها من مجرد تعليمات مؤسسية إلى إجراءات مدمجة في العمليات، التوعية بين الموظفين، وإمكانية التنقل، وإعادة توصيف الاحتياجات الوظيفية، وكذلك القدرة على إضافة ضخ مهارات جديدة إلى قوة العمل. ويتعين على تخطيط الموارد البشرية في البرنامج أن يواكب التطورات الجارية في المنظمة ككل.

### الإستراتيجية

- 7- تضمنت استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011 الأهداف التالية:
- إدماج تخطيط قوة العمل بالتخطيط الاستراتيجي والمالي والتشغيلي؛
  - موازنة ممارسات التعيين بحيث تدعم الاختيار المستهدف الصارم؛
  - وضع عملية تحدد الموظفين الداخليين الذين سيجري نقلهم؛
  - توفير أدوات للموظفين تمكن من تنمية قدراتهم الإدارية والتقنية والشخصية؛
  - توفير الفرص للموظفين للتنقل بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الشريكة للبرنامج.

## ثانياً – عملية المراجعة التي قمنا بها

### أهداف المراجعة

- 8- وضعت أهداف المراجعة التي قمنا بها بحيث تستند إلى استراتيجية الموارد البشرية. وتمثلت أهداف المراجعة في التوصل إلى ضمان فيما يتعلق بما يلي:
- عمليات استعراض التوظيف تدعم القدرة على توقع توصيفات الموظفين بحيث تلبى الاحتياجات المتغيرة عملاً على بلوغ أهداف البرنامج الإستراتيجية؛
  - وجود خطة لقوة العمل تتنبأ بالاحتياجات الخاصة بحجم الموظفين وتنوعهم ومؤهلاتهم؛

(4) مصنفة باعتبارها مراكز تتسم بالمشقة استناداً إلى معايير من قبيل توفر المرافق التعليمية والصحية والأحوال المناخية والاتصالات والسكن والراحة والاستجمام. وإضافة إلى المشقة، يواجه الموظفون شواغل أمنية في كثير من المراكز. وتأتي الإحصاءات المستخدمة من وثيقة الإستراتيجية للفترة 2008-2011.

- تزويد الموارد البشرية بنظم للمعلومات تعطي بيانات موثوقة ودقيقة ومتسقة لجميع فئات الموظفين؛
- اتسام قرارات الموارد البشرية الخاصة بالتعيين والنقل والترقية بالصراحة والشفافية والثقة.
- توفير خطة لتنمية قدرات الموظفين الإدارية والتقنية والشخصية بصورة متواصلة تساعد البرنامج على بناء منظمة تستند إلى التعلم.
- إتاحة الفرص للموظفين للتنقل بين وكالات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الشريكة للبرنامج.

### نطاق المراجعة

9- غطت الدراسة التي أجريناها عمليات الموارد البشرية عموماً في البرنامج. ومع إشارة خاصة لاستعراض قرارات الموارد البشرية، قمنا بأخذ عينات تتعلق بموظفي البرنامج الفنيين الدوليين (عقود ثابتة الأجل) في ثلاثة من مجالات البرنامج هي البرمجة واللوجستيات والمالية. وأجريت اختبارات للاختلال تتعلق بالوثائق التي تسترشد بها سياسة الموارد البشرية، والمدرجة في الملحق الثالث.

10- وقد شمل عملنا مقر البرنامج في روما وسبعة من المكاتب القطرية<sup>(5)</sup> وهي تابعة لأربعة من المكاتب الإقليمية<sup>(6)</sup>. وغطينا الفترة من عام 2009 إلى عام 2011. وفيما يتعلق بتحليلات الاتجاهات، استخدمنا البيانات والأرقام عن السنوات الخمس الماضية عند الضرورة.

### منهجية المراجعة

11- بدأنا عملية المراجعة باجتماع ابتدائي مع مدير شعبة الموارد البشرية لمناقشة أهداف المراجعة ومنهجيتها. واستناداً إلى استعراض أولي للوثائق، قمنا بإصدار استفسارات المراجعة وهي مصممة للتأكد من توفر آليات المراقبة في مجالات المخاطر المحددة. وقد حللنا البيانات وفحصنا السجلات وأصدرنا ملاحظاتنا الخاصة بالمراجعة ملتزمين الردود من الإدارة. وقد أعد هذا التقرير بعد أن أخذنا في الاعتبار آراء الأمانة التي طلبناها في مختلف مراحل المراجعة. كما عرضنا تقديراتنا على شعبة الموارد البشرية في اجتماع ختامي عقد في 6 أكتوبر/تشرين الأول 2011.

12- وجرى العمل في المكاتب الميدانية في الفترة بين أكتوبر/تشرين الأول 2011 ونوفمبر/تشرين الثاني 2011. كما عقدت أفرقة المراجعة الميدانية اجتماعات ابتدائية وختامية في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية لمناقشة الملاحظات الأولية الخاصة بالمراجعة ولتلقى الردود عليها.

13- وتستند الاستنتاجات والتوصيات التي خلصنا إليها في سياق المراجعة إلى ما أتيج لنا تحديداً من المعلومات. ولسنا مسؤولين عن النتائج الخاطئة التي يعود الخطأ فيها إلى معلومات غير دقيقة أو غير كاملة قدمت لنا.

14- وترد تفاصيل الاستنتاجات والتوصيات التي خلصنا إليها في الفقرات التالية. أما أمثلة الشرح فهي لا تأتي إلا من المكاتب القطرية التي تمكنا من التأكد من بياناتها على الأرض.

**ونود أن نسجل مع الشكر ما تلقيناه من تعاون ومساعدة من موظفي البرنامج وأمانته خلال مختلف مراحل المراجعة هذه.**

(5) مصر والأرض الفلسطينية المحتلة والنيجر وكوت ديفوار وكولومبيا وغواتيمالا والسنغال.

(6) القاهرة وبنما وديكار والسودان.

## ثالثاً – الاستنتاجات التي خلصنا إليها

### ألف – تخطيط قوة العمل

- 15- أبرزت استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011 إدماج البرنامج لتخطيط قوة العمل في الأهداف الاستراتيجية والمالية والتشغيلية للبرنامج، عملاً على بلوغ الأهداف التالية:
- وضع إطار منهجي لتخطيط الموارد البشرية وعملية للإبلاغ عنه بحيث يمكن توقع الاحتياجات من الموظفين؛
  - تعزيز دعم المكاتب القطرية في إجراء استعراضات ملاك التوظيف لضمان تلبية الموظفين والهياكل المكتبية لاحتياجات البرنامج حالياً وفي المستقبل.

#### (1) استعراض هيكل وملاك الموظفين

- 16- تهدف عملية استعراض هيكل الموظفين، وهي العملية التي تعرف الآن باسم "استعراض هيكل وملاك الموظفين"، إلى ضمان أن يكون هيكل المنظمة أو الوحدة والوظائف فيها على مواءمة مع الاستراتيجية والأهداف التي يتعين تنفيذها، ومع الموارد المتاحة لها. وقد سلمت استراتيجية الموارد البشرية بالحاجة إلى "إجراء استعراضات هيكل وملاك الموظفين بصورة أكثر تواتراً وصرامة".
- 17- وقد وجدنا أن استعراض هيكل وملاك الموظفين يُعتبر على المستوى الميداني عملية لاستكشاف خيارات التوظيف في مواجهة التمويل غير المؤكد. من ذلك مثلاً أن المكتب القطري في مصر أخبرنا أنه لم يتم في عام 2010 تنظيم استعراض هيكل وملاك الموظفين لأن حالة التمويل لم تشهد تغيراً ديناميكياً. أما المكتب القطري في السنغال فقد عين 17 موظفاً في وحدته البرنامجية في عام 2010، الأمر الذي لم يكن مدعوماً باستعراض، على أساس اعتبار أن الاستعراض قد لا يكون أساسياً نظراً لعدم توقع حدوث تخفيض كبير في التمويل.

السنة	عدد الاستعراضات التي أعدت بتوجيه من المقر
2008	6
2009	7
2010	2

18- كما نُقل إلينا أن شعبة الموارد البشرية لا تجمع البيانات عن حالة إنهاء استعراضات هيكل وملاك الموظفين في الميدان. والبيانات المتاحة (وهي أساساً تغطي الاستعراضات التي تلقت مساعدة من الشعبة) تبين أن الاستعراضات التي أعدت بتوجيه من المقر

أجراها عدد قليل من المكاتب القطرية الـ 89 والمكاتب الإقليمية، كما هو مبين في الجدول. ويسعدنا أن نلاحظ أن الاستعراضات الثلاثة التي أخذناها كعينة (وهي استعراضات أعدت بتوجيه من المقر) كانت استعراضات شاملة.

- 19- وقد اعتبرت شعبة الموارد البشرية أن استعراضات هيكل وملاك الموظفين هي أساساً عملية تجري بمبادرة ميدانية. ويظهر من عملنا، على النحو المبين في دراستي الحالة أدناه أن الاستعراضات لا تتناسب بشكل وثيق مع التوقعات الخاصة بالموظفين في فرادى خطط المشاريع أو الخطط الإدارية (وترد مناقشة لذلك بمزيد من التفصيل في الفقرة 26). فهذه الخطط توجه نشر الموظفين الميداني وليس الاستعراضات.

وعلى هذا، فإن البرنامج لا يعد خطة لقوة العمل شاملة للمنظمة ككل ومدعومة بتجميع لنتائج الاستعراضات الدورية.

### دراسة حالة 1: المكتب القطري في كوت ديفوار

عملاً على مواعيد تكلفة الموظفين مع التكاليف العامة المباشرة التي يمكن توقعها استناداً إلى مستوى واقعي من المساهمات، تقرر في استعراض هيكل وملاك الموظفين في عام 2010 تخفيض حجم المكتب القطري. وتم إنهاء عمل أو نقل 40 موظفاً في سياق تنفيذ الاستعراض في عام 2010 بغية خفض مجموع الموظفين إلى 61.

وقد وجدنا أن عدد الموظفين عاد فارتفع إلى 132 موظفاً، بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2011. وبرر المكتب القطري هذه الزيادة بإضافة عمليتين طارئتين ومشروع لخدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي إلى حافظة المكتب. ولم تقترب الزيادة بتحسين كبير في التمويل في عام 2011. وقد تجاوز النقص في التمويل في مختلف المشاريع 55 في المائة في السنة. وتتوفر لدى البرنامج نظم قائمة مهمتها إعداد الطوارئ الوشيكة وتقل من عنصر المفاجأة. ولا بد لاستعراض هيكل وملاك الموظفين من أن يأخذ في اعتباره احتياجات المستقبل القريب جداً (في هذه الحالة ضمن سنة واحدة). إننا نوصي بأن من الممكن استعراض الزيادة بالاستناد إلى تدفق المساهمات (وتكاليف الدعم المباشرة)، والزيادة التقديرية في حجم العمل، ومزيج المهارات التي يتطلبها حجم العمل هذا.

### دراسة حالة 2: المكتب القطري في النيجر

أجرى المكتب القطري استعراضاً تفصيلياً لهيكل وملاك الموظفين بمساعدة من المكتب القطري في مايو/أيار 2009 تحدد بموجبه وجود زيادة في الاحتياجات من الموارد البشرية، دون أن تكون هذه الزيادة نتيجة مباشرة لحالة طوارئ في النيجر. وأوصى الاستعراض بزيادة قدرها 11 موظفاً من الموظفين بعقود ثابتة الأجل، غير أننا وجدنا أن المكتب عين 22 موظفاً بعقود ثابتة الأجل خلال عام 2010. واعتبر المكتب أن الزيادة مبررة لأنه انتقل من كونه مكتباً صغيراً/متوسطاً ليصبح مكتباً كبيراً ومع إيجاد أو تعزيز الوحدات. كما قيل لنا إنه نظراً لعدم توقع تخفيض في العمليات خلال السنوات الخمس المقبلة فإن الزيادة تمت بتعيين موظفين بعقود ثابتة الأجل. ولم نتمكن من الحصول على ضمان حول عدم التمكن من معالجة هذه العوامل في نطاق الاستعراض وحول السبب في اعتبار أن التعيين بعقود ثابتة الأجل هو الحل الأفضل.

20- لاحظ تقرير عام 2010 عن أنشطة مكتب أمين المظالم أن "إعادة الهيكلة تؤدي إلى أشكال مختلفة من تفاقم مشاكل قوة العمل والنزاع بين جميع المعنيين." ورأى أمين المظالم أن "الدعم متاح من المقر والمكاتب الإقليمية إلا أنه غير موحد ولا يستند إلى أي نموذج أو ممارسة فضلى. ولا توجد رسائل موحدة ولا تفسير مشترك للسياسات ولا تواصل، ولا مشورة منتظمة تتعلق بالمسار الوظيفي، ولا توجيهات بخصوص أفضل أو أنسب توقيت للقيام بالعملية. ويتعين التماس المشورة من أنحاء متباينة من المنظمة وبصورة عشوائية تماماً: فبعض الأشخاص أكثر معرفة ومهارة من غيرهم ويمكن بل وينبغي اللجوء إليهم التماساً للمساعدة. ولعل بعض مديري المكاتب نجحوا في إعادة الهيكلة مع الحفاظ على إنتاجية الموظفين ورضاهم، ولكنهم في هذه الحالة فعلوا ذلك لوحدهم دون أي دعم." أما الاستنتاج الذي خلص إليه أمين المظالم فهو أنه "في حين أن تفويض السلطة له فوائده، فإن تعقد البرمجة، بسبب تغيير الأوضاع السياسية

والاقتصادية في العالم واستمرار النمو في المنظمة، يتطلب مزيداً من تركيز السلطة على الأجل القصير والمتوسط.<sup>(7)</sup>

21- وفي أعقاب صدور تقرير أمين المظالم، وضعت شعبة الموارد البشرية مجموعة أدوات خاصة باستعراض هيكل وملاك الموظفين وعممتها. والمقصود من مجموعة الأدوات هذه هو أن توفر توجيهاً شاملاً يأخذ بيد المدراء الميدانيين عبر مسار إجراء العملية. وهي تعطي توجيهات حول مختلف جوانب إجراء الاستعراض، بما في ذلك الاتصالات والإطار الإجرائي والرسائل والتوقيت. إضافة لذلك، هناك وحدة مكرسة (هي وحدة الدعم الميداني) تقدم التوجيه والمساعدة للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية عن طريق موظفي الموارد البشرية لديها، بغية تعزيز إدارة الموظفين وتطبيق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها.

22- وهناك في البرنامج شرط مؤسسي يقضي بإعداد إستراتيجية قطرية لكل بلد، وهي أساساً خارطة طريق تحدد الوجهة التي سيأخذها البرنامج في البلد المعني خلال فترة خمس سنوات لتحقيق رؤيته. وتعد هذه الاستراتيجية بالتشاور مع الحكومة والجهات الأخرى صاحبة الشأن. وقد وجدنا أن المكاتب القطرية عثرت على رابط مفيد بين هذه الاستراتيجية القطرية واستعراض هيكل وملاك الموظفين، الأمر الذي يتعين تشجيعه بحيث يُكرس الاستعراض كأداة للتخطيط غير خاضعة برمتها لعدم وضوح التمويل.

23- إننا نشعر أنه ينبغي للاستعراض وتحسيناته في المستقبل التوجه نحو تنمية القدرة والمزيد من الاعتماد على الذات بين مديري الموارد البشرية في الميدان بحيث يستطيعون استعراض احتياجات التوظيف بصورة تتماشى مع الاستراتيجية القطرية لفترة الخمس سنوات. كما نرى أن بإمكان المكاتب الإقليمية أن تساعد في الرقابة بحيث يمكن للاستعراضات الدورية أن تدعم قرارات الموارد البشرية في المكاتب القطرية وأن تساعد أيضاً على تنمية قدرات المكاتب القطرية على القيام بعمليات الاستعراض.

24- ويمكن لوضع برنامج منظم قوي لاستكمال الاستعراضات في المكاتب القطرية، حتى وإن اعتبر ذلك أداة للمواءمة بين حالة التمويل والتوظيف، أن يساعد على وضع المبادرة على أسس منهجية. ولا حاجة الآن إلى وضع برنامج دوري لتقديم المديرين على المستوى الميداني لنتائج الاستعراضات. وقد قيل لنا إن شعبة الموارد البشرية لا تتوقع إدراج دور رقابي في سياق الاستعراض لأن ذلك لا يتفق مع تفويض السلطات.

## (2) خطة قوة العمل

25- كان من أهداف استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011 وضع خطة مؤسسية لقوة العمل يمكنها التنبؤ باحتياجات حجم الموظفين وتنوعهم وقدراتهم. ولكن هذه الخطة لم توضع بعد في البرنامج. وقد قيل لنا إن الممارسة المتمثلة بإدراج الاحتياجات من الموظفين في خطط إدارة البرنامج مع تضمينها توقعات حول حجم الموظفين وتنوعهم، تتيح بديلاً في هذا الصدد. ورأت الأمانة أن عملية خطة الإدارة تتضمن توقعات حول حجم الموظفين وتنوعهم؛ وأن العمل فيما يتعلق بقدراتهم لا يزال جارياً.

(7) تقرير عن أنشطة مكتب أمين المظالم، 1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول 2010، ص. 11.

26- غير أن عملية خطة الإدارة لا تلبى على نحو كامل ما يتوقع من الخطة المؤسسية لقوة العمل. فالاحتياجات من الموظفين في الميدان يتم تجميعها على أساس احتياجات كل مشروع ومن ثم إدراجها في خطة الإدارة. وتسترشد خطط المشاريع بمدخلات من الشعب الرئيسية، ومنها شعبة الموارد البشرية، عبر عملية لجنة استعراض البرامج. غير أن تقدير الاحتياجات من الموظفين لا يجري على أساس قالب مؤسسي؛ فهو يبدأ أساساً كعملية للميزنة وليس كعملية للموارد البشرية. ولا توضع احتياجات كل من فرادى المشاريع من الموظفين بالمقارنة بالاحتياجات المتكاملة للمكتب القطري ككل؛ ولا بما يوجد فعلاً من الموظفين في المكتب القطري؛ كما لا يجري دعمها بتقييم لأثر المشروع على المشاريع الأخرى الجارية. على أنه لا توجد "قواعد عامة" لأن كل مشروع ينظر إليه كأنه فريد من نوعه من حيث النهج البرنامجي المتبع فيه. إننا ندرك أنه حفاظاً على المرونة فإن الصيغ الثابتة لا تفي باحتياجات البرنامج الميدانية، ومع ذلك فإننا نعتبر أن توقعات الاحتياجات من الموظفين (من حيث العدد والرتب) بحاجة إلى مزيد من الوضوح في البارامترات ("القواعد العامة") التي لا بد من أن تسترشد بها. كما ندرك أن اللامركزية أساسية لتمكين البرنامج من الوفاء بولايته الصعبة. غير أن البارامترات تساعد في اتخاذ القرارات التي توفر التماسك والاتساق في النهج والتي تتمسك بالأهداف والثقافة المؤسسية.

27- إن التوظيف الفعلي يعتمد كلياً على القدرة على تأمين الموارد لميزانية المشروع الموافق عليها والأمر متروك للمكتب القطري لتعديل التوظيف حسب التمويل. والمكتب القطري لا يعدّ خطة للتنفيذ متوائمة مع الأموال المحصلة فعلاً لصالح المشروع. ويجري الإبلاغ عن تنفيذ المشروع من خلال التقارير الموحدة بشأن المشروعات، وهي تقارير تهدف أساساً إلى إبلاغ الجهات المانحة. ولا يوجد استعراض إداري للتنفيذ الفعلي لخطط المشروع، بما يشمل عنصر الموظفين، يمكن من تدعيم مساءلة المديرين الذين يقومون بالتوظيف. إننا نرى أن البرنامج بحاجة إلى رقابة مصدرها شعبة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية: فيما يتعلق بتنفيذ خطط المشروع والامتثال للخطوط التوجيهية والتعليمات الخاصة بالموارد البشرية.

28- وتشكل هذه المسائل واقع إدارة الموارد البشرية في البرنامج. وفي حين أن شعبة الموارد البشرية تخضع للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فإن السلطة الفعلية لزيادة هياكل الموظفين تكمن في يد المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية. وتخطيط الموارد البشرية مرتبط بصورة وثيقة بنموذج التمويل وتبعاته: وهو وضع يتعين فيه أن ينظر إلى تخطيط وتنفيذ الموارد البشرية كمسؤولية مؤسسية وليس مجرد مسؤولية محصورة في مجال عمل شعبة الموارد البشرية.

29- وقد تم إبلاغنا بأن شعبة الموارد البشرية قد بدأت مشروعاً للتخطيط لقوة العمل (يركز على موظفي الفئة الفنية) وهو يتألف من ثلاث مراحل:

- تحديد احتياجات المستقبل من المهارات والمعارف؛
- تقدير القدرات الحالية من حيث كمية المهارات اللازمة ونوعيتها؛
- وضع خطة عمل لقوة العمل للانتقال إلى المستقبل مع التصدي للتحديات التي تم تحديدها واقتراح الاستراتيجيات لسد الثغرات.

- 30- ونظراً لأن هذا سيتطلب بالضرورة تعيين مهارات جديدة وإعادة موازنة قوة العمل، تم التخطيط لبرنامج طوعي لإنهاء الخدمة. وقد أدرج في الميزانية مبلغ 10 ملايين من الدولارات الأمريكية، في سياق الخطة الإدارية للفترة 2012-2014، لمشروع التخطيط ولبرنامج إنهاء الخدمة.
- 31- إننا نعتبر هذا المشروع مبادرة في الاتجاه الصحيح اشتملت الحاجة إليها وهي تهدف إلى وضع إطار منهجي لتخطيط الموارد البشرية وعملية للإبلاغ عن ذلك. وقد تم إبلاغنا (في مارس/آذار 2012) بأنه جرى التعاقد مع شركة لهذه الغاية وبأن البرنامج يعمل على التحضير للمرحلة الثانية.
- 32- ومن الجدير بالتقدير أن خطة البرنامج الإستراتيجية للفترة 2008-2013 كانت بمثابة انتقال هام للبرنامج من كونه وكالة للمعونة الغذائية ليصبح وكالة للمساعدة الغذائية، مع توفير مجموعة أدوات أقوى له تمكنه من الاستجابة لحالات الجوع الحرجة. ويتطلب ذلك مهارات جديدة. وقد شددت إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011 على مواصلة التركيز على الدراية التقنية، وخاصة في ميادين التغذية وتقدير الهشاشة وتحليل الأسواق. وكان قد أجري تقييم في عام 2008 وجد أن عوائق تنفيذ سياسات البرنامج تشمل، فيما تشمله، قلة فائدة المواد الإرشادية؛ ومحدودية الدراية لدى الموظفين في مجال تنمية القدرات؛ ووجود آلية للتمويل لا تساعد على تنمية القدرات بصورة منهجية. إن نجاح المبادرات المؤسسية في جميع المجالات، بما فيها التخطيط، يعتمد على قدرة البرنامج على وضع الموظفين المهرة بصورة كافية في المكان المطلوب. وقد أبلغتنا الأمانة أن ما يجري من نقل وتعيين إنما يستهدف تحديد الموظفين المناسبين لتنفيذ المبادرات الجديدة.

#### خطة قوة العمل: تعيين الاستشاريين

نستعرض أدناه إحدى المسائل، وهي مسألة تعيين الاستشاريين، التي نعتبر أنها ينبغي أن توجهها خيارات في السياسة تسترشد بتحليل موضوعي للتكلفة والفوائد، ويفضل أن يكون هذا التحليل لبلدان محددة وأن يأخذ بجميع العوامل، بما فيها التمويل.

ويشكل العاملون غير الموظفين 58 في المائة من قوة العمل في البرنامج. وقد قيل لنا إن اللجوء إلى تعيين الموظفين التعاقديين يشكل ممارسة مقبولة تتيح للبرنامج طريقاً مرناً في سياق التمويل غير الأكيد وعلى ضوء ولاية تتطلب الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.

وينص التوجيه الخاص بتعيين الاستشاريين على أن "الأشخاص الذين يعتبرون حجة أو أخصائيين معترفاً بهم في ميادين محددة والذين يستفاد من خدماتهم على أساس استشاري أو تشاوري أو إرشادي يعينون عادة كاستشاريين." غير أن عمليات المراجعة الميدانية التي أجريناها تشير إلى أن الاستشاريين يمارسون مهام الموظفين العادية. من ذلك مثلاً أن الاستشاريين في المكتب القطري في النيجر يؤدون مهام مدير لأسطول المركبات ومدير للمستودع ومدير للمخازن وموظف لشؤون النقل البري والتخزين والمناولة، وما شابه ذلك. وقد أبلغنا المكتب القطري أن الخبرة الواسعة لهؤلاء الاستشاريين وتوافرهم ومعرفتهم باللغة تجعلهم أفضل للنشر. وأوضحت الأمانة أن التوجيه الخاص بالاستشاريين يبين أيضاً أن "الاستشاريين، في بعض الأحيان، يمكن أن يعملوا على أساس مؤقت لأداء مهام الموظفين عندما لا تكون موارد الموظفين متاحة بصورة فورية لأغراض الحالات الطارئة أو في مناطق العمليات."

كما وجدنا أن المكتب الإقليمي في السودان يستخدم عدداً كبيراً من الاستشاريين الدوليين مما ليس له علاقة بالوظائف الشاغرة في المكتب. وأكثر من 80 في المائة من الاستشاريين يعملون بشكل مستمر لدى البرنامج لعدد كبير من السنوات يصل إلى 8 سنوات في بعض الحالات، مع فترات انقطاع اسمية تمكن من الوفاء بشرط عدم تعيين الاستشاري لفترة تزيد عن 11 شهراً. ويبين تحليلنا أن السودان حقق 85 في المائة من تأمين موارد مشاريعه (باستثناء مشروع العمليات الخاصة) في الفترة 2008-2011 وبدون تقلبات كبيرة في التمويل من سنة إلى أخرى. ويبرر هذا الوضع، في رأينا، إجراء عملية تستند إلى استعراض هيكل وملاك الموظفين لتحديد للوظائف الأساسية التي يمكن النظر فيها كخيارات تمكن من مزيد من الاستمرارية. وقد أبلغتنا الأمانة أنه نتيجة

العدد	
6	شواغر في الملاك
59	استشاريون معينون
46	استشاريون يعملون منذ أكثر من سنة واحدة
24	استشاريون عينوا من السودان وهم مستمرين

لتقسيم البلاد، فإن عدد الاستشاريين سينخفض كثيراً (من المتوقع أن يبلغ 16 استشارياً في 2012). كما قيل لنا إن عدداً من العوامل يستلزم نشر الاستشاريين، وهي تشمل البيئة القاسية والاعتبارات الأمنية والمتطلبات

اللغوية والقدرة العالية على التكيف مع مناطق نائية جداً.

إننا نسلم بأن استخدام العقود القصيرة الأجل يوفر خياراً فعالاً من حيث التكلفة في المكاتب القطرية التي تواجه تمويلًا شديد التقلب (مع أن هذا لا يصدق بالنسبة لجميع المكاتب القطرية). على أن تكلفة الأخذ بهذا الخيار ينبغي أن يسجل وأن ينظر فيه في الخطة المؤسسية لقوة العمل. ويمكن أن تنشأ التكلفة عن عوامل كثيرة. وعلى ضوء ما يتمتع به المديرون المحليون من استقلال في قراراتهم الخاصة بالتعيين، فإنه يترك المجال مفتوحاً على مصراعيه أمام سلطة تقديرية غير عادية وما يقابل هذه السلطة من مخاطر. ويمكن أن يؤدي هذا إلى جيوب من الولاء للمديرين الذين يقيمون بالتعيين والذين يعتمد عليهم استمرار العقود، الأمر الذي يعطل استقلالية عمل هؤلاء الاستشاريين ويمكن أن يضر بالمنظمة. وتشعر الأمانة أن من شأن التناوب بين المديرين أن يخفف من هذه المخاطر. إن عمل حملة العقود غير مدرج في النظام المؤسسي المنهجي لتقييم الأداء. كما أن عدم كفاية الوثائق عند تمديد العقود يعتبر مشكلة.

وهناك مشكلة أخرى تتمثل في التعامل مع توقعات الاستشاريين طويلي الأجل في الحصول على عقد أكثر أماناً وبحقوق متساوية مقابل العمل المتساوي. فمن شأن عدم الوضوح فيما يتعلق بالاستمرارية أن يضعف الالتزام إزاء المنظمة.

ويستخدم الاستشاريين في إدارة أعمال روتينية أو احتياجات قصيرة الأجل. وفي تصور من هذا القبيل، لا يتبع توزيع العمل سياسة محددة تقود الاستشاريين إلى وظائف يمكنها أن تستوعب على أحسن وجه ما لديهم من إمكانيات ومهارات جديدة. ويمكن أن تؤدي قلة الوثائق والمحفوظات إلى إضاعة الخبرة والاستثمار الذي وضعت المنظمة في الاستشاريين عندما يغادرون وظائفهم.



**(3) نظم المعلومات**

33- توفر شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات 2 (وينجز 2) العمود الفقري لتكنولوجيا المعلومات في إدارة مهام الموارد البشرية، ويتم ذلك بصورة رئيسية عن طريق الوحدات التالية:

- فروع عمليات الموارد البشرية: يدار موظفو البرنامج أساساً بعمليات الموارد البشرية – العقود (فرع العقود والمراسم) وعمليات الموارد البشرية – الاستحقاقات (فرع الاستحقاقات)، لإيجاد وتعهد البيانات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية وملفات الموظفين.
- فرع دعم نظم المعلومات وإعداد التقارير عن الموارد البشرية: تقع عليه المسؤولية الأولى عن ضمان التشغيل السلس واستمرارية الأعمال والدعم المؤسسي لنظام وينجز للموارد البشرية. وينتج الفرع تقارير مؤسسية ويقدم الدعم التقني؛ وهو مسؤول أيضاً عن تعهد بيانات كشوف المرتبات.
- المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية: يدار موظفو البرنامج (جميع الموظفين الميدانيين المعينين محلياً) من قبل موظفو الموارد البشرية في الميدان فيما يتعلق بإيجاد وتعهد البيانات الرئيسية الخاصة بالموارد البشرية وملفات الموظفين.

34- وقد أشارت استراتيجية الموارد البشرية إلى أن تصنيف بيانات الموظفين المعينين محلياً في الميدان هو عملية مجهدة لأن هذه البيانات محفوظة في قواعد بيانات عديدة في المكاتب القطرية وليس في نظام واحد. ويوفر نظام وينجز 2 نظاماً مؤسسياً وحيداً عالمياً يجمع كل موظفي البرنامج في قاعدة بيانات واحدة. على أن كشوف مرتبات الموظفين المعينين محلياً لا تتدفق من خلال وينجز 2. وقد قيل لنا إن اعتماد نظام PasPort "باسبورت" (وهو نظام لتكنولوجيا المعلومات يجمع البيانات التي لا تتصل بكشوف المرتبات) يستخدم على أساس طوعي ويجري العمل على تنفيذ نسخة معدلة من النظام هي Pasport NG – وهي نسخة ستكون إلزامية – على أن يتم تعميمها في 2011-2012. وقد شعرنا أن وجود نظام متكامل لكشوف المرتبات يضمن دقة البيانات التي يتم التثبيت منها من خلال الضوابط الموجودة في نظام SAP "ساب"، مما يوفر بيانات يعول عليها في تخطيط الموارد البشرية.

**(4) التوجيهات**

35- هناك ثلاثة مستويات رئيسية في الإطار القانوني الناظم لسياسات الموارد البشرية في البرنامج، وهي: (أ) الأنظمة التي أنشأتها لجنة الخدمة المدنية الدولية لمنظومة الأمم المتحدة ككل؛ (ب) النظام الأساسي لشؤون الموظفين في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وأحكام الأدلة ذات الصلة التي تنطبق على الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي المقر من فئة الخدمات العامة والنظامين الإداري والأساسي لموظفي الأمم المتحدة وأحكام الأدلة ذات الصلة التي تنطبق على الموظفين الميدانيين المعينين محلياً؛ (ج) لوائح البرنامج وإصداراته المحددة (السياسات والتعليمات والمذكرات، وما شابه ذلك).

36- وهناك عدة تعميميات وتعليمات تصدر من حين لآخر عن شعبة الموارد البشرية وتسترشد بها سياسات الموارد البشرية في البرنامج. غير أن هذه لم تجمع بعد في دليل للموارد البشرية يفي باحتياجات البرنامج الفريدة والمدرجة في نظام الأمم المتحدة المشترك للمرتبات والاستحقاقات. وقد قيل لنا إن العمل جار على إعداد دليل الموارد البشرية.

### الثغرات في التوجيهات: تشغيل الاستشاريين

إننا نعتقد أن إعداد الدليل ينبغي أن يكون مدعوماً باستعراض لأهمية وكفاية التوجيهات الموجودة في التعميمات الموجودة. وقد قيل لنا إن سياسة الموارد البشرية وولاية وحدة التخطيط تتضمن هذه المسؤولية. ويبين عملنا الميداني أن وثائق الإجراءات المتبعة في سياق دراسة السوق بحثاً عن مرشح مناسب لم تكن كافية. وتحفظ المكاتب القطرية بقائمة مرشحين غير أنها تقتصر إلى الشرط الإلزامي الخاص بوجود الاختيار من القائمة. وفي كثير من الأحيان، لا يجري استخدام القائمة ولا يتم تحديثها.

### دراسة حالة 3: المكتب القطري في النيجر

يجري التوظيف بموجب عقود خدمة في المكتب القطري أساساً عن طريق إعلان داخلي (البرنامج ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية). ويجري التعيين بموجب عقود الخدمة الخاصة انطلاقاً من ملف الوظائف المعلنة (وهو يتضمن السيرة الذاتية المتاحة بعد التعيين العادي). وقيل لنا إن المعلومات الخاصة بالسير الذاتية المتاحة لدى وكالات الأمم المتحدة الأخرى تجمع أيضاً في هذا السياق.

وقد وجدنا أنه مع أن المكتب القطري يحتفظ في ملفاته بالسير الذاتية التي تم تلقيها في إطار التعيينات السابقة، فإن هذه السير لا تدرج في القائمة لأغراض التحديث. وأخبرنا المكتب القطري بأن هذا يعود لقلّة الوقت غير أنه أكد لنا أنه سيخصص الموارد اللازمة لاستكمال القائمة والتحقق منها بالاستناد إلى المعلومات المتاحة.

**التوصية 1:** يجب إدراج استعراض هيكل وملاك الموظفين في الاستراتيجية الخمسية القطرية وفي توقعات التوظيف في خطط المشاريع الفردية. وينبغي أن تكون استعراضات هيكل وملاك الموظفين الشاملة التي تضم الاحتياجات من غير الموظفين (بما في ذلك المستشارون) أداة يسترشد بها النشر العام للموظفين في المكاتب الميدانية.

**التوصية 2:** ينبغي تزويد المكاتب الإقليمية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من دعم المكاتب القطرية في استعراضات هيكل وملاك الموظفين ومن مساعدة شعبة الموارد البشرية في إدخال نتائج الاستعراضات دورياً في التخطيط المؤسسي للموارد البشرية من خلال آلية منهجية.

**التوصية 3:** يجب دعم خطة قوة العمل المؤسسية بتقييم للفوائد والمخاطر الناشئة عن شدة الاعتماد على العقود القصيرة الأجل فيما يتعلق بتمويل اتجاهات المكاتب القطرية خلال فترة عدة سنوات. كما ينبغي تحديد الضوابط التي تخفف من المخاطر.

**التوصية 4:** ينبغي على البرنامج أن ينشئ رقابة تقدم ضماناً بأن الدرجات الموافقة عليها لكل مشروع تتمشى مع التصنيف الموحد وأن القرارات لا تخضع لتوقعات التمويل وحدها.

**التوصية 5:** ينبغي على شعبة الموارد البشرية أن تضع مؤشرات رئيسية للأداء حول صحة إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية وأن تحدد حداً أدنى يتعين عند بلوغه إجراء استعراض في الموقع. كما ينبغي إيجاد عملية دورية لإبلاغ الإدارة العليا بنتائج ذلك الاستعراض.

**التوصية 6:** يتعين إعداد خطة محددة الزمن للاستكمال العاجل لخطة قوة العمل المؤسسية وتنفيذها.

## باء – قرارات التوظيف

### (1) الأهداف

37- في سياق إدخال "الإطار المنقح للمسار المهني والعمليات الخاص بالموظفين الدوليين من الفئة الفنية والفئات الأعلى" في عام 2011، تحدث البرنامج عن أهمية تزويد الموظفين بإطار للمسار المهني يوازن بين المطالب التنظيمية والتشغيلية وبين احتياجات الموظفين الأفراد. والمبادئ التي جسدها الإطار هي كما يلي:

- الاعتبار الكلي في تعيين الموظفين أو نقلهم أو ترقيتهم هو الحاجة إلى ضمان أعلى معايير الكفاءة والأهلية والنزاهة؛
- الشفافية والاتساق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني؛
- إيصال المعلومات ومواءمتها بصورة فعالة عبر عمليات المسار المهني الرئيسية، بما في ذلك المعلومات المتردة للموظفين حول نتائج القرارات الرئيسية الخاصة بالمسار المهني؛
- تخصيص المسؤولية والمساءلة بشكل واضح عن القرارات الرئيسية التي تؤثر على المسار المهني للموظفين.

38- وهذه المبادئ متوائمة بقوة مع أهداف إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011، وهي كما يلي:

- مواءمة ممارسات التعيين بحيث تدعم عملية اختيار أكثر استباقية واستهدافاً وصرامة يمكنها أن تجتذب مرشحين متباينين يتمتعون بالتوصيفات اللازمة للبرنامج؛
- إنشاء عملية ايجابية لنقل الموظفين تعتبر منصفة وفعالة ومرتبطة بالمسار المهني والأهداف الشخصية.

### (2) العملية

39- تتخذ لجنة التوظيف العادي قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالموظفين في الرتب من ف-1 إلى ف-5<sup>(8)</sup>. أما بالنسبة للوظائف برتبة مد-1 ووظائف مديري المكاتب القطرية فإن لجنة التوظيف في الوظائف العالية ترفع توصياتها الخاصة بهذه الوظائف إلى المدير التنفيذي. وتضم لجنة التوظيف في عضويتها كلاً من (1) نواب المدير التنفيذي؛ (2) مدراء المكاتب الإقليمية والشعب وغيرهم من كبار المديرين الذين يعينهم المدير التنفيذي كأعضاء في اللجنة؛ (3) رئيس ومدير مكتب المدير التنفيذي؛ (4) ممثل عن رابطة الموظفين الدوليين (في لجنة التوظيف العادي)؛ (5) المفتش العام بصفة مراقب. وتعمل شعبة الموارد البشرية كأمانة للجنة.

40- واستناداً إلى اختصاصات لجنة التوظيف، "تراعى قرارات الموظفين الدوليين المتطلبات الحالية للوظائف بالمقارنة بتوصيفات الموظفين المتاحين، وخطط التعاقب، وكذلك أفضليات المسار المهني لدى الموظفين واحتياجاتهم الشخصية."

41- وهناك دور هام يؤديه منسق الموظفون الدوليين في سياق قرارات التوظيف. ويوجد لكل مجال وظائف منسق محدد للتوظيف، وهو عادة برتبة ف-5 أو أعلى، ويقوم بتيسير التشاور والتنسيق فيما يتعلق

(8) ماعدا مديري المكاتب القطرية وبعض الوظائف الأخرى المعينة.

بقرارات التوظيف، بما في ذلك القرارات الخاصة بالتعيين والنقل والترقية. كما يوفر المنسق توجيهاً حول المسار المهني ومعلومات مرتدة للموظفين ضمن مجال اختصاصه.

42- ويجري تحديد الوظائف لإعادة التكليف إما من جانب شعبة الموارد البشرية على أساس سنوي عندما ينهي الموظف فترة تكليفه بوظيفته الحالية، أو من جانب المدير على أساس مخصص عندما تشغل إحدى الوظائف. ويجري بعد ذلك الإعلان عن الوظائف ويمكن عندها للموظفين الدوليين الفنيين أن يقدموا طلبات رسمية. وتملأ الوظائف الشاغرة أولاً عن طريق النقل، وإذا لم يتحقق ذلك، يُنظر في إمكانية التعيين. ويجري منسق التوظيف استعراضاً أولاً للمرشحين للوظائف في المجال الوظيفي المعني، وتقدم نتائج ذلك إلى المدير المسؤول لإجراء استعراض لها. ويوثق منسقو التوظيف والمديرون أفضلياتهم في مصفوفات نقل الكترونية جرى وضعها في إطار شبكة "StaffNet"، وتتاح هذه المصفوفات للجنة التوظيف للنظر فيها خلال استعراض النقل. وتوصي لجنة التوظيف بواحد من خيار النقل أو التعيين، بالنسبة لكل وظيفة شاغرة.

43- وقد حضرنا أحد اجتماعات لجنة التوظيف وسعدنا بملاحظة أن "مصفوفة النقل"، التي جرى وضعها في إطار شبكة "StaffNet"، أداة سهلة الاستعمال تساعد على التوصل لقرار النقل. وتشمل معايير النقل ما يلي: مدى تلبية المرشحين لمتطلبات الوظيفة؛<sup>(9)</sup> أية ظروف شخصية قد تؤثر على الخيارات؛ مدى عملهم في مراكز عمل مختلفة وصعبة (وفق ما يظهر في سجل خدمتهم).

44- وبعد أن تتم موافقة لجنة التوظيف على فتح الوظيفة للتعين الخارجي، تقوم شعبة الموارد البشرية بإخطار المدير المعني. وللحصول على مرشحين، يمكن للشعبة أن تصدر إعلاناً عن الشاغر المحدد عن طريق وسائل الإعلام الخارجية أو ترسله إلى مرشحين تم فرزهم مسبقاً في "مجموعة المرشحين المؤهلين"<sup>(10)</sup> (ويشار إليها باسم "مجموعة المرشحين المؤهلين" في الوثيقة). وتقوم الشعبة بإجراء فرز مسبق للطلبات، كما تقوم اعتباراً من أبريل/نيسان 2011، بالتحقق من المرشحين المدرجين على القائمة القصيرة النهائية قبل أن ينتقل المدير المعني إلى إجراء المقابلات النهائية. ويجري هذه المقابلات فريق اختيار يضم المدير ومنسق التوظيف المعني وموظف لشؤون الموارد البشرية الفنية الدولية. وبعد اتخاذ قرار الاختيار، يقدم المدير المعني توصيته إلى شعبة الموارد البشرية للإذن بالبدء بإجراء التعيين.

45- وفي حين أن النقل والتعيين يجريان طوال السنة، فإن ترقيات الموظفين الدوليين الفنيين من الرتب ف-1 إلى ف-3 تجري في سياق عملية سنوية. وتقوم شعبة الموارد البشرية بتقدير عدد الترقيات التي يمكن استيعابها كل سنة ويوافق عليها المدير التنفيذي، وذلك أساساً بالاستناد إلى عدد الشواغر والأموال المتاحة وحالات انتهاء الخدمة المتوقعة. وتبدأ العملية بتوصيات من المشرفين على الموظفين الدوليين الفنيين ومدير المجال الوظيفي. ويجري التشاور مع الموظف الدولي الفني المرشح للترقية وهو يقوم بعد ذلك بتقديم استمارة مساهمة الموظف. وتشكل التوصية واستمارة مساهمة الموظف وتقرير تقييم الأداء وتوصيف الموظف كلها ملف الترقية الخاص بكل مرشح.

<sup>(9)</sup> تقدير هذا المعيار يستند إلى أجوبتهم على الأسئلة المطروحة في الطلب وإلى السير الذاتية وتقييمات الأداء المتاحة إلكترونياً.

<sup>(10)</sup> بموجب تعليمات التعيين لعام 2011، تحدد مجموعة المرشحين المؤهلين باعتبارها "قاعدة بيانات عن المرشحين المصنفين حسب توصيف الوظائف ممن يفي بالمتطلبات المؤسسية الدنيا للتعين. ويمكن أن يضاف المرشحون إلى القائمة من خلال تلقي طلباتهم بمبادرة منهم أو من خلال إصدار شعبة الموارد البشرية لإعلان وظيفة عامة شاغرة."

46- ويقوم كل عضو في فريق الترقيات الفنية السنوي بتقييم ملفات الترقية لكل مرشح على حدة ويرتبها على أساس صلاحية المرشحين النسبية للترقية. ويمكن تكليف الموظف من الرتبة ف-1 إلى ف-3 بوظيفة أعلى أو أدنى برتبة واحدة من رتبته الحالية، مما يتيح قدراً من المرونة في تطوير الموظفين.

47- وبصدور تعليمات جديدة في عام 2011، أصبح الموظفون الدوليون الفنيون من الرتبة ف-1 إلى ف-3 مؤهلين للترقية إذا وفوا بشرط "المدة المقضية في الرتبة" (سنوات الخدمة بنفس الرتبة): ويسمى هذا النهج نهج "القدم في الرتبة"، وتطبق سياسته على الوظائف ف-5 وما فوقها (في الماضي كانت تطبق وظائف المديرين القطريين ومد-1 وما فوقها). وبموجب ذلك، فإن الموظف المكلف بوظيفة برتبة ف-5 أو ما فوقها يمكن أن يُمنح رتبة شخصية أعلى مؤقتة حتى انتهاء مدة التكليف. وعندما يكلف الموظف لمرّة ثانية على التوالي بوظيفة بهذه الرتبة الأعلى نفسها، فإن لجنة التوظيف توصي المدير التنفيذي بمنحه الترقية المثبتة.

### (3) التعيين

48- وخلال الفترة 2008-2010، عين البرنامج ما مجموعه 393 موظفاً دولياً فنياً بينهم 238 (61 في المائة تقريباً تم تعيينهم في عام 2009). وقد استخدمنا لأغراض استعراضنا عينة تضم 94 تعييناً تم بناء على توصية من لجنة التوظيف في عام 2009 في المجالات الوظيفية الأربعة<sup>(11)</sup> وقد وقع اختيارنا على عام 2009 بسبب عدد التعيينات الكبير خلال العام ولأن الحيز الزمني يتيح متابعة العملية حتى ملء الشواغر فعلاً.

49- ويتضمن الجدول أدناه تفاصيل تعيينات عام 2009 هذه:

الوضع	المجموع	البرامج	اللوجستيات	التمويل	الموارد البشرية
التعيين من "مجموعة المرشحين المؤهلين"	65	35	12	11	7
التعيين عن طريق إعلان خارجي عن الشاغر	9	2	3	1	3
وظائف ملئت داخلياً	9	3	2	3	1
التعيين ما زال ينتظر	11	5	3	2	1
<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

50- وقد قادنا الاستعراض الذي أجريناه إلى استنتاج أن التوثيق غير الكافي أضر بشفافية العملية ومنع وجود أثر يمكن تتبعه لاستعراض الاتساق في اتخاذ القرار. وفيما يلي نتائج هذا الاستعراض:

- تم تحديد 94 وظيفة لأغراض التعيين الخارجي، ومع ذلك ملئت تسع وظائف منها من خلال النقل الداخلي. ومن هذه الوظائف التسع، صدرت إعفاءات بخصوص خمس وظائف. ولم يعثر في السجلات على أي تبرير للقرار المتخذ، بما في ذلك تلك الوظائف التي صدر بشأنها إعفاء من المدير التنفيذي.
- تم ملء 69 في المائة من الوظائف، أي 65 وظيفة، من "مجموعة المرشحين المؤهلين". وقد تضمنت هذه المجموعة أساساً حملة عقود قصيرة الأجل. إضافة لذلك، فإن مجموعة حملة العقود هذه لا تملأ عن طريق عملية تعاقدية مفتوحة. وكانت إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011 قد ذكرت

(11) البرامج واللوجستيات والمالية والموارد البشرية.

- عيوب "دائرة التعيين المغلقة التي تمنع اتساع المنافسة اللازمة لضمان تعيين أحسن المرشحين. ولهذا أيضاً تبعات من حيث إضاعة الوقت والاستثمار المالي ومن حيث انخفاض الروح المعنوية والكفاءة."
- كما وجهت استراتيجية الموارد البشرية الأنظار إلى أن "التعيين المغلق له آثاره على التوازن الجنساني والجغرافي. فبالبحوث تبين أن عمليات الاختيار المغلقة غير الرسمية لا تؤدي إلى التنوع." وفي الوقت الحاضر، يشكل تمثيل البلدان النامية والنساء بين الموظفين الدوليين الفنيين 42 في المائة و40 في المائة على التوالي. ويقدم الملحق الرابع تفاصيل ذلك. على أن الهدف المحدد للتنوع وفق ما تمليه الأمم المتحدة هو 50 في المائة في الفئتين. كما أن تمثيل الفئتين في الرتب القصوى ف-5 ومد-2 منخفض بشكل خاص.
  - تم التعيين في 74 وظيفة. وفي 6 وظائف، جرى رفع/تخفيض مستوى الوظيفة وقت منح العقد. وقد أبلغتنا شعبة الموارد البشرية أن المديرين المعنيين مطالبون بتبرير تعديل رتبة الوظيفة. غير أننا لم نجد في الوثائق أية أسباب مسجلة لتعديلات الرتب.
  - كان التعيين "لا يزال ينتظر" في 11 وظيفة عند إجراء المراجعة. وقد تلقينا بيانات عن "تاريخ شغور الوظيفة" فيما يتعلق بـ 41 وظيفة من أصل الوظائف الـ 74. وفي المتوسط، استغرق ملء كل وظيفة 202 يوم. وفي 7 حالات كانت المدة أطول من 300 يوم. وأخبرتنا الأمانة أن التعليمات الجديدة التي صدرت في أبريل/نيسان 2011 تقضي بأن ينهي المدير المعني الاختيار في غضون 6 أشهر من تلقي الموافقة على التعيين. كما قيل لنا إن ملء كل وظيفة استغرق في المتوسط 159 يوماً بالنسبة للوظائف في الفترة بين أبريل/نيسان وديسمبر/كانون الأول 2011.
- 51- وأبلغتنا الأمانة أن تعليمات الموارد البشرية التي صدرت في 2011 أضافت مزيداً من الشفافية والرقابة، إلى جانب ما حققته من توحيد لإجراءات تعيين الموظفين الدوليين الفنيين (العقود القصيرة الأجل). وترد في الجدول أدناه بعض التغييرات الرئيسية.

<p><i>استخدام مجموعة المرشحين المؤهلين</i></p> <p>في السابق، كان مطلوباً من المدير المعني أن يحدد ثلاثة مرشحين مناسبين على الأقل من "مجموعة المرشحين المؤهلين" لإجراء مقابلات معهم. أما بموجب التعليمات الجديدة، فإن إعلان الشاغر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يرسل إلى جميع الأشخاص المؤهلين في المجموعة.</li> <li>• يعرض بالتفصيل معايير الاختيار المحددة لكل وظيفة، مما يستخدم كأساس لعملية الاختيار.</li> <li>• ينشر مع قائمة أسئلة الطلب، الأمر الذي يسهل فرز السير الذاتية فيما بعد.</li> </ul>
<p><i>الفرز المسبق للمرشحين</i></p> <p>تستخدم شعبة الموارد البشرية الآن مصفوفة لتقييم الاختيار تحدد أساس تقييم مؤهلات المرشحين. ويرفع المدير المعني القائمة القصيرة النهائية للمرشحين إلى شعبة الموارد البشرية للتحقق، قبل إجراء المقابلات، من معيارين هما معرفة اللغة الأجنبية الثانية والمؤهلات التعليمية.</p>
<p><i>توثيق قرارات التعيين</i></p> <p>تم وضع مصفوفة للاختيار تحدد المعايير الأساسية والمعايير المرغوب بها والتي سيتم على أساسها ترتيب المرشحين. كما تزود شعبة الموارد البشرية المدير المعني بدليل موحد يستند إلى المؤهلات إلى جانب نموذج لتقدير الدرجات بغية التكفل بأن يخضع جميع المرشحين المدرجين على القائمة القصيرة لنفس المقابلة المنهجية. ويتعين على المدير المعني أن يقدم الوثائق التالية عند رفع توصية التعيين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج طلب التعيين</li> <li>• إعلان الوظيفة الشاغرة وقائمة وسائل الإعلام التي نشر فيها الإعلان</li> <li>• تقرير عن الاختبار يعرض عملية التعيين والاختبار وتقييم المرشحين المدرجين على القائمة القصيرة والتوصية النهائية الصادرة عن الفريق</li> <li>• أداة التقييم (عينة الاختبارات والأسئلة المستخدمة في المقابلة)</li> <li>• نظرة عامة إحصائية عن تكوين مجموعة المرشحين المؤهلين حسب الجنس والجنسية</li> </ul>

52- كما أُبلغنا بأنه تم تعيين 43 موظفاً دولياً فنياً في عام 2011 بدأت عملية تعيين 10 منهم بعد صدور التعليمات الجديدة. ومن مجموع تعيينات عام 2011، تم ملء 68 في المائة من الوظائف عن طريق إعلانات لوظائف محددة نشرت في وسائل الإعلام الخارجية. وقد أخذنا عينة من 20 وظيفة ووجدنا أن جميع الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار كانوا قد عملوا في البرنامج في الماضي القريب. غير أننا لاحظنا أيضاً أن التعيينات للتعامل مع شركات القطاع الخاص تأتي أساساً من القطاع الخاص. بيد أن التعيينات في الميدان أتت من مجموعة معروفة تضم الأشخاص الذين عملوا سابقاً لدى البرنامج.

#### (4) النقل

53- في الفترة 2008-2010، طرأ ما مجموعه 1612 حالة نقل في البرنامج، انطوى 1022 منها على الانتقال من مركز العمل. ويبلغ متوسط تكلفة عملية النقل نحو 40 000 دولار أمريكي؛ وبلغت التكلفة السنوية التي يتحملها البرنامج في المتوسط نتيجة عمليات النقل 13.6 مليون دولار أمريكي. ويعطي الجدول أدناه صورة سريعة عن توصيف حالات النقل في البرنامج (قدمت الأمانة هذه البيانات).

أ	متوسط عدد حالات النقل* (2009-2011)	637
ب	النسبة المئوية لحالات النقل في مركز العمل نفسه* (2009-2011)	42
ج	النسبة المئوية لحالات النقل إلى مركز عمل آخر* (2009-2011)	58
د	متوسط عدد السنوات التي قضاها الموظف في الوظيفة نفسها (بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2011)	1.9
هـ	النسبة المئوية للموظفين الذين تجاوزوا دورة التناوب (بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2011)	20
و	من هـ)، متوسط عدد السنوات في الوظيفة نفسها	3.6
ز	من هـ)، متوسط عدد السنوات في المقر/مكاتب الاتصال في الوظيفة نفسها	4.8
ح	من هـ)، متوسط عدد السنوات في مركز العمل نفسه	5.8
ط	من هـ)، متوسط عدد السنوات مركز العمل نفسه في المقر/مكاتب الاتصال	8.5

ملاحظات:

تتصل المعلومات بالوظائف الخاضعة للتناوب بين الموظفين الدوليين الفنيين.  
\* لم تطرأ تقلبات كبيرة في الأعداد خلال الثلاث سنوات.

54- ولأغراض الاستعراض، اخترنا "اجتماع منتصف السنة للجنة التوظيف العادي- 2009" في أربعة مجالات وظيفية<sup>(12)</sup> وبالإجمال، نوقشت في هذا الاجتماع 213 وظيفة تتعلق بالمجالات الوظيفية المأخوذة كعينة. وناقش أدناه نتائج هذا الاستعراض:

- من أصل 213 وظيفة، أرفقت 165 وظيفة بطلب من الموظفين المتقدمين وبمقترحات من منسقي التوظيف. ولم يتوفر ذلك بالنسبة للوظائف الـ 48 المتبقية. وأوصت اللجنة باللجوء إلى "القائمة" (أي التعيين من الخارج) في 35 وظيفة من الوظائف الـ 48. وفي 6 حالات، اختارت اللجنة ملء الوظائف بالنقل؛ وبالنسبة للوظائف السبع المتبقية، أوصت اللجنة بـ "الاستمرار" مما يعني إبقاء الموظف السابق في الوظيفة. ولم تبيين الوثائق كيف عرض الموظفون الذين يوصى نقلهم على نظر اللجنة. وفي 4 من حالات "الاستمرار" السبع، تم تخفيض رتبة الوظيفة درجة واحدة، في حين أنه في حالة واحدة رفع مستوى الوظيفة درجة واحدة. ولم نعثر في سجلات شعبة الموارد البشرية على أية أسباب لتخفيض أو رفع مستوى الوظائف. وفي المجموع، وجدنا 62 حالة تعديل لمستوى الوظائف من أصل 213 وظيفة.

(12) اللوجستيات والبرامج والمالية والموارد البشرية.

- ومع أن اللجنة أوصت بملء 35 وظيفة من "القائمة" (من أصل 48 وظيفة غير مقترنة بمقترحات)، فإن 8 من هذه الوظائف ملئت بالنقل بدون أن تتضمن الوثائق المصدر الذي جاءت منه الأسماء. وفي حالة إحدى الوظائف، جرى "شطب" اسم الشخص الذي سينقل وأضيف أسم شخص آخر بخط اليد وتمت الموافقة على نقله بدون وجود أي مبرر مسجل.
  - ووجدنا حالات أوصت فيها اللجنة باللجوء إلى "القائمة" مع أنه كان هناك متقدمون للوظيفة. وقد جرى تبرير قرار اللجوء إلى "القائمة" في مذكرة القرار بأنه "لم يُعثر على موظفين داخليين مناسبين ومتوفرين"، غير أنه لم يكن هناك أي أثر يمكن تتبعه حول الأشخاص الذين نظرت فيهم اللجنة ولماذا اعتبرتهم غير مناسبين.
  - وقد وجدنا مقابل 6 وظائف عبارة "القائمة" (المسار السريع) وصدرت بشأنها مذكرة منفصلة. ولكن، هنا أيضاً، لم يكن هناك أي مبرر موثق للقرار القاضي بوضع هذه الوظائف على المسار السريع.
- 55- إننا نقدر أن هذه القرارات يمكن أن تكون قد استرشدت أساساً بالحاجة إلى إيجاد الشخص الأنسب لكل وظيفة. غير أن الافتقار إلى الوثائق وعدم وجود أثر يمكن تتبعه فيما يتعلق بالقرارات، لا يعطي ضمان الحيدة أو الالتزام بالاتساق في النهج. إن القرارات التي يحيط بها الغموض تؤدي إلى سوء الثقة بين الموظفين ولا تخدم مصلحة المنظمة. ويوفر إصدار تعليمات عام 2011 مزيداً من الصرامة في العملية غير أن العملية هذه ينبغي أن تقتن بتوثيق الأسباب المساندة للقرارات.
- 56- ونود أن ننبه إلى أن استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2008-2011 كانت قد طلبت تعزيز عملية النقل بمزيد من الصرامة بغية ضمان التوصل إلى القرارات عبر عملية تتسم بالشفافية والمصداقية. كما اقترحت الاستراتيجية إجراء استعراضات سنوية للمسار المهني للموظفين بحيث "...يجري استعراض الجوانب الأساسية للمسار المهني، من نقل الموظف إلى ترقيته إلى أدائه إلى أسرته، مع كل موظف ضمن سياق الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالمنظمة وتخطيط قوة العمل لديها." كما كان هناك نظام لاستعراض الأقران وللمعلومات المرتدة يهدف إلى إعطاء الموظفين تصوراً أكثر واقعية لإمكان المسار المهني ويفتح الباب أمامهم لاطلاع صانعي القرار على طموحاتهم الشخصية والمهنية.
- 57- ولا يوجد حالياً، إلى جانب برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات، إلا آلية واحدة لهذا النوع من المعلومات المرتدة يوفرها منسق التوظيف/المدير بناء على طلب من الموظف (ولم نعثر على سجلات تشير إلى توفير هذا النوع من المعلومات المرتدة). ونلاحظ أن الأهداف التي طرحتها خطة استراتيجية الموارد البشرية يمكن الوفاء بها في إطار ممنهج لا يزال يتعين أن يوضع.

### (5) الترقية

- 58- اخترنا 71 ترقية تمت خلال عام 2011 لاستعراضها بالتفصيل. ويتضمن الجدول أدناه توزيع هذه الحالات حسب الرتب:

الرتبة	حسب الجنس		حسب الجنسية	
	ذكور	إناث	بلدان متقدمة	بلدان نامية
ف-1 إلى ف-2	0	0	0	0
ف-2 إلى ف-3	20	15	25	10
ف-3 إلى ف-4	12	10	13	9
ف-4 إلى ف-5	8	6	10	4
المجموع	40	31	48	23



59- ويرد أدناه ملخص للنتائج التي توصل إليها الاستعراض:

- من أصل 653 شخصاً مؤهلاً للترقية في عام 2011، لم يوص إلا بترقية 341 موظفاً من قبل مديري الشعب التي يعملون فيها، وقد جرى تقييم هؤلاء من قبل فريق للترقيات الفنية<sup>(13)</sup> ويعني ذلك أن 312 موظفاً دولياً فنياً (نحو 48 في المائة) من المؤهلين للترقية، لم يحظوا بالتقييم. ولم تقدم لنا أية وثائق تدعم استبعاد هؤلاء من عملية الترقية. وتنص تعليمات الموارد البشرية الخاصة بالترقية على أن "من المتوقع من مدير المستوى الأول أن يناقش مع الموظفين مسألة ما إذا كان يعتزم تقديم توصية بالترقية". وقد وجدنا أنه لا يوجد لدى شعبة الموارد البشرية أي سجل يفيد بوقوع هذه المناقشات.
- ومن المطلوب من "مدير المستوى الثاني" أن يعطي الأولوية لترقية 5 في المائة من الموظفين المسؤولين أمامه. وقد أعطى الفريق "المرشحين الحائزين على الأولوية" نقطة واحدة إضافية. ولم نزود بأية وثائق تدعم إعطاء المديرين الأولوية للموظفين.
- وقد وجدنا 34 حالة في الفترة 2009-2011 تلقى فيها المرشح درجة منخفضة من أحد المقيمين ودرجة أخرى عالية من مقيم آخر. وقد أبلغتنا الأمانة أن شعبة الموارد البشرية بدأت في عام 2011 بنهج أكثر صرامة يمكن أعضاء الفريق من تقييم المرشحين بصورة تزيد من إمكانية الاعتماد على الدرجات التي يمنحها المقيمون.<sup>(14)</sup>

**التوصية 7: يتعين أن تتوفر وثائق واضحة تتبع التنفيذ، وتتضمن تبريرات الخروج عن خطته، بحيث تدعم قرارات الموارد البشرية.**

**التوصية 8: ينبغي للبرنامج أن يعترف بمخاطر اتباع حلقة مغلقة في التعيين وأن يحدد الضوابط الكافية بتخفيف هذه المخاطر.**

**التوصية 9: إننا نوصي بأن تشكل تقارير برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات الأساس الأول لتحديد مجموعة الموظفين الذين لا بد أن ينظر فيهم فريق الترقيات الفنية. وهذا بدوره يعزز من قيمة برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات ونوعية تقييمات الأداء والامتنال للمخططات الزمنية.**

**التوصية 10: من شأن وجود إطار منهجي للمعلومات المترددة للموظفين حول قرارات الموارد البشرية أن يعزز من الثقة بالعملية.**

## جيم – تقييم الأداء

60- بدأ البرنامج العمل ببرنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات عام 2004 كإسهام هام في قرارات المسار المهني المتعلقة بالتدريب والترقية والنقل. واعتباراً من عام 2009، أصبح برنامج تقييم الأداء هذا نظاماً يستند إلى الشبكة العالمية. وفي سياق هذا البرنامج فإن لدورة التقييم ثلاث مراحل:

الدورة	الفترة
مرحلة التخطيط – مناقشة التخطيط والتطوير	يناير/كانون الثاني - فبراير/شباط
مرحلة منتصف المدة – استعراض منتصف المدة	يونيو/حزيران - يوليو/تموز
المرحلة النهائية – الاستعراض النهائي	ديسمبر/كانون الأول - يناير/كانون الثاني

(13) من أصل 341 شخصاً نظرت في ترقيتهم، أوصى الفريق بترقية 71 شخصاً.

(14) درجات التقييم لكل من المعايير الستة التي تمس بالأداء وبالإمكانات تستند إلى مؤشرات وصفية مأخوذة من معايير التصنيف لدى لجنة الخدمة المدنية الدولية وإطار البرنامج الخاص بالمؤهلات.

61- وقد وجدنا أن برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات كان يعاني من التأخير في كل سنة من سنوات الفترة 2008-2010؛ وترد في الجدول أدناه مستويات التأخير (وهي تقاس كنسبة مئوية من التقييمات المنتهية بالمقارنة بالمجموع المستحق خلال السنة بتاريخ 31 يناير/كانون الثاني):

السنة	المقر (فنيون)	المقر (خدمات عامة)	الميدان (فنيون)	الميدان (خدمات عامة)
2008	40 في المائة	41 في المائة		
2009	76 في المائة	84 في المائة	74 في المائة	56 في المائة
2010	69 في المائة	77 في المائة	68 في المائة	52 في المائة

62- ووجدنا أن هناك تأخيرات في جميع مراحل برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات. وكان من الشائع أن يتم إنجاز مرحلتين في آن واحد؛ وفي بعض الحالات، وُجد أن العملية كلها أنجزت خلال فترة أسبوعين في السنة التالية لسنة استحقاق تقييم الموظف.

أبلغنا المكتب القطري في مصر بوجود صعوبات متأصلة يواجهها الوفاء بمواعيد برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات. فالفترة من يناير/كانون الثاني إلى مارس/آذار تستخدم عادة لوضع خطط عمل المكتب، وهي خطط تشكل الأساس لكي يبدأ الموظف بإعداد برنامجه للتقييم. إضافة لذلك، يتطلب وضع خطة عمل المكتب التشاور مع الجهات المقابلة للبرنامج ومع الشركاء المنفذين، الأمر الذي يضاعف من التأخير في استكمال برنامج التقييم.

63- وعلى المستوى الميداني، قيل لنا أن الموظفين ليسوا على دراية بالنظام المستند إلى الشبكة العالمية ولا تتوفر لديهم دوافع ذاتية لانجازه. ولا يعتبر الموظفون والمديرون برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات أولوية مؤسسية؛ ولا يرون أن عدم إنجازه يمكن أن يضر بهم. ويتعجل المديرون، في حال اللزوم، ملء برنامج تقييم الأداء بصورة ايجابية، غير أنهم يتقاعسون عن إنجازه فيما يتعلق بالموظفين الذين لا يفون بالمطلوب. كما أن الإجراءات المثقلة الخاصة بالدفاع عن تقييم سلمي أمام الهيئات المكلفة بالنظر في هذه المسائل تؤدي أيضاً إلى تثبيط همة المشرف في استكمال التقييم في الوقت المناسب. وعلى أي حال، فإن سياسة التناوب تتكفل بأن الوقت الذي يقضيه المشرف في العمل مع رؤوسه هو وقت محدود فعلاً، مهما كانت نظرة أحدهما للآخر.

64- إن هذه العوامل تحد من قيمة برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات كإسهام في قرارات المسار المهني. وقد أخبرتنا شعبة الموارد البشرية بأن الشعبة تعمل على اتخاذ تدابير تشجع الامتثال لبرنامج التقييم من خلال ما يلي: (أ) تحسين استخدام البريد الإلكتروني لتقديم التحديثات وللتذكير عن طريق الرسائل الآلية بالتدابير المطلوبة؛ (ب) تعزيز القدرة على رصد معدلات الامتثال والإبلاغ عنها حسب الأقاليم/المكاتب.

65- ونود أن نلفت الانتباه إلى التوصية رقم 17 في تقريرنا عن عمليات البرنامج في الصومال في عام 2011 والتي نصت على ما يلي: "يجب رصد تقديم استمارات التقييم لموظفي البرنامج بدقة أكبر في المقر الرئيسي وفي المكتب القطري. ويجب إرسال رسائل في الوقت المناسب للتذكير بتقديم الاستمارات والتحقق من استيفائها ومتابعة إعادة تقديمها إذا لم تكن مستوفاة. ويجب استخدام الإنذارات والإجراءات التأديبية كمالأخير ضد كل من يصر على مخالفة ذلك. وقد أكدت لنا الإدارة أن الموارد البشرية تعمل

حالياً مع شعبة تكنولوجيا المعلومات على وضع مشروع لتعزيز استمارات تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات الذي سيكفل استيفاء البنود وسييسر التحقق من الجودة. " وإننا نكرر هنا أن هذه التوصية يجب أن تنفذ على أساس الأولوية في جميع أنحاء البرنامج.

66- وقد وجدنا أن الاختيار للوظائف برتبة ف-5 وما فوقها – والذي يمكن أن يؤدي إلى ترقية الموظف الدولي الفني – ينظر في تقدير قدرات الموظف ومؤهلاته الإدارية. ويتضمن ذلك استعراضاً محيطياً شاملاً يتضمن تقدير المرؤوسين لقدرات المشرف الإدارية. ونحن نشعر أنه يتعين إدراج المعلومات المرتدة التي يقدمها المرؤوسون في تقييم الأداء السنوي في وظائف المستوى الإداري التنفيذي.

**التوصية 11: نؤكد مجدداً على التوصية رقم 17 الصادرة في تقريرنا عن عمليات الصومال حول نوعية تقييمات برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات.**

**التوصية 12: ينبغي أن يتضمن التقييم السنوي للموظفين على مستوى الإدارة التنفيذية استعراضاً محيطياً شاملاً يتضمن معلومات مرتدة من المرؤوسين.**

### دال- بناء القدرات

67- تعرف المنظمة الرائدة (لدى بيتر سينج) بأنها "منظمة يوسع فيها الناس بصورة مستمرة نطاق قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون حقاً ببلوغها، ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية، ويتعلم فيها الناس باستمرار طرق التعلم المشترك". وتتمثل بعض السمات الرئيسية لمنظمة تأخذ بالتعلم فيما يلي:

- يوجد ترابط وثيق بين التعلم واستراتيجيات الأعمال
- يتحقق التعلم الواعي من الفرص والتهديدات
- تتوفر الآليات لخلق المعارف وتحديثها وتقاسمها
- ينصب التفكير المنهجي على الصورة الكاملة وليس على الأجزاء

### سياسة التعلم

68- توضع استراتيجيات التعلم في عملية منهجية تبدأ بالتعرف على احتياجات كل موظف بمفرده من المعارف والمهارات والمواقف. إننا نشعر أن البرنامج بحاجة إلى سياسة للتعلم أي وثيقة رسمية تبين كيف يعتزم أن يطور بصورة متواصلة القدرات المهنية لدى موظفيه وكيف يمكن إدماج ذلك في عمليات أعماله لتمكين التعلم على مستوى المنظمة ككل.

### إدارة المعرفة

69- اعتمد البرنامج عدة مبادرات مؤسسية خلال السنوات الأخيرة. ويشكل إدماجها في عمليات الأعمال بمساعدة نظم تكنولوجيا المعلومات، وتحسينها استناداً إلى المعلومات المرتدة القادمة من الميدان، عملية مستمرة. وبعض المشاريع تجرّب في مكاتب مختارة قبل اعتمادها على مستوى المنظمة ككل. ولا تتوفر في البرنامج بصورة راسخة ثقافة مؤسسية لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع التجريبية – المشاكل والحلول التي تتصل بالمكتب المعني وحده وتلك التي تنطبق على المنظمة ككل.

70- وقد اتخذت خطوة هامة في التوثيق في ميدان التأهب لحالات الطوارئ. وتم تسجيل الدروس المستفادة من عمليات هايتي والساحل وباكستان في تقارير تفصيلية، وهناك أداة هي قاعدة بيانات الدروس المستفادة (LLDB-beta) – تمكن "موظفي البرنامج من استعراض توصيات الدروس المستفادة من عمليات

البرنامج في حالات الطوارئ، ومن متابعة تنفيذها. " ويمكن القيام بالبحث في قاعدة البيانات هذه وهي منظمة حسب المجالات الوظيفية بحيث يمكن الوصول إلى التوصيات المشتركة والتعامل معها.

71- ولا بد من تدعيم سياسة التناوب بنظام مناسب لاستلام وتسليم الوثائق. ويبين عملنا الميداني أن هذا شرط يحتاج إلى توجيه ودفع مؤسسي. وقد لاحظنا أن عملية الاستلام والتسليم بالنسبة لمديري المكاتب القطرية موجودة وتنفذ بتوجيهات تفصيلية. كما جرى إبلاغنا بأنه يُطلب إلى مديري المكاتب القطرية، كجزء من الضمان السنوي الخاص بالمراقبة الداخلية، أن ينظروا في وجود عمليات ملائمة للاستلام والتسليم.

72- إن الدراسات المتباينة التي تجريها الشعب لا تخضع للتصنيف والتثبيت والحفظ. فهناك اعتماد كبير على ذاكرة الموظفين والمديرين فيما يتعلق بوجود هذه التقارير. ويمكن سد هذه الثغرة بإيجاد نظم إدارة المعرفة يمكنها أن تخلق المعارف وأن تحصل عليها وتسجلها وتتقاسمها وتستخدمها بطرق مختلفة منها ما يلي: (1) خلق مستودعات للبيانات؛ (2) استخدام تكنولوجيات "البرمجيات الجماعية" لتناقل المعلومات؛ (3) إقامة الشبكات ومجموعات الممارسين؛ (4) تحديد مصادر الدراية الداخلية بإعداد "صفحات صفراء للخبراء". إننا نعتقد أن وضع نظام لإدارة المعرفة قادر على تجميع المعارف المتاحة ضمن البرنامج ينبغي أن يكون الخطوة الأولى في هذا الصدد. وقد ذكرت الأمانة أن بعض المبادرات من قبيل تلك الواقعة في مراحل مختلفة من التخطيط، مثل "الحقيقة الواحدة" و "مستودع الأعمال في وينجز 2" يمكن أن تفي بهذه الاحتياجات.

#### الأدوات

73- تم تجميع استراتيجيات البرنامج في "الموقع الشبكي للتعلم والتدريب" تسهيلاً لوصول الموظفين والمديرين إليها. وهي تشمل ما يلي:

- وضع فهرس للدورات يقدم التفاصيل والمعلومات عن أكثر من 200 دورة متاحة حالياً
- منصة تعلم تستند إلى الشبكة العالمية وتدعى "نظم إدارة التعلم" (LMS)، وهي مصممة لتمكين البرنامج من تنفيذ التعلم والتدريب وتنسيقهما وتتبعهما والإبلاغ عنهما في المنظمة. ويشمل ذلك أنشطة التعلم الإلكتروني وأنشطة صفوف التدريب.
- تصنيف فرص التدريب الخارجي من قبيل برنامج ماجستير إدارة الأعمال الذي تقدمه المدرسة السويسرية للإدارة. وقد أقام البرنامج صلات مع منظمات مختارة، وتقدم الدورات التدريبية للبرنامج في بعض الحالات بأسعار مدعومة.

74- كما تنظم الإدارات المعنية برامج للتدريب تلبي احتياجات التدريب المحددة، من قبيل التدريب على وينجز. إضافة لذلك، تشمل بعض المبادرات الأساسية المتصلة بهدف بناء القدرات الإدارية في البرنامج وتدريب الموظفين الحاليين والجدد، ما يلي:

- مركز التقييم الإداري، وهو يقيّم القدرات الإدارية لدى كبار الموظفين (برتبة ف-4 وف-5 ومد-1) ويساعدهم على تحسين قدراتهم من خلال تحديد نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تنمية لديهم. وتشكل نتائج مشاركة مرشح ما في أنشطة المركز عاملاً ينظر فيه عندما تستعرض لجنة التوظيف مسألة النقل إلى وظائف الإدارة العليا. إضافة لذلك، يساعد هذا البرنامج كبار الموظفين على إعداد أنفسهم لتقييمات المنسق المقيم ومنسق الشؤون الإنسانية (والاثنتان يقيمان قدرات المرشح القيادية)، الأمر الذي يتيح الفرص أمام موظفي البرنامج لتولي المهام على المستوى المشترك بين الوكالات.

- بالشراكة مع المركز الإداري الأوروبي، وضع البرنامج برنامجاً للمديرين من الرتب المتوسطة يستهدف الموظفين الفنيين برتبة ف-3 وف-4 لبناء المهارات الفعالة لإدارة الأشخاص وإدارة الأداء وتحقيق النتائج وإدارة الاتصالات وبناء فريق يتمتع بدوافع قوية.
- برنامج تنمية القيادات – وفيه جملة من الوحدات التي تعزز المعرفة التقنية لدى مديري المكاتب القطرية الحاليين والمستقبليين.
- برنامج مؤسسي للإرشاد يدمج الموظفين الجدد عملياً في المنظمة بتزويدهم بالمعلومات عن مهمة البرنامج وقواعده وثقافته، عن طريق أدوات وتمارين ومناسبات مختلفة.

### نظام إدارة التعلم

75- بدأ العمل بهذا النظام في فبراير/شباط 2010، ويمكن الوصول إليه حالياً في مقر البرنامج وفي المكاتب الميدانية التي تتوفر فيها الانترنت. ويبين استعراضنا أنه، حتى تاريخ إجراء المراجعة، كان 4 000 مستعمل من البرنامج قد دخلوا على النظام مرة واحدة على الأقل. ويعني ذلك دخول نحو 33 في المائة من الذين يمكنهم الدخول. وفي عام 2011، سجل مستعملون من البرنامج أنفسهم في 6 284 دورة في النظام، غير أنه من أصل هذا العدد، تم استكمال 1 897 دورة فقط – أي بنسبة 30 في المائة من مجموع المسجلين.

76- وقد لاحظنا أن مكاتب البرنامج لم ترتبط جميعها بوحدة التدريب في نظام إدارة التعلم، الأمر الذي يحد من استعمال الموظفين للنظام. كما أخبرنا بأن إدماج النظام في نظام الموارد البشرية في المنظمة مدرج في خارطة الطريق الخاصة بتطوير التطبيقات.

77- وقد وجدنا أن البيانات المتعلقة بدورات التدريب التي أكملها الموظفون لا تُستخدم كعنصر في اتخاذ القرارات من قبيل قرارات النقل وتخطيط التعاقب وغير ذلك. وتتمثل إحدى الخطوات الهامة في إدماج بيانات نظام إدارة التعلم في "نظام معلومات الموارد البشرية" الشامل. ومن شأن الربط بين معلومات النظام وبين توصيفات الموظفين أن يحقق الكثير في مجال الترويج للنظام. كما نشعر أن من شأن وجود وحدة إلزامية واحدة أو أكثر لجميع موظفي البرنامج أن يعزز كثيراً من استخدام النظام.

### التدريب في الميدان

78- أظهر عملنا الميداني أن التدريب يجري حسب الحاجة؛ وتحليل الاحتياجات التدريبية لم يكن متوفراً في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. فهذه المكاتب لا تتوافر لديها عملية منهجية لتجميع المعلومات المرتدة وتوحيدها دورياً وتقييم الدورات التدريبية. ولا يوجد ميزانية مستقلة للتدريب، ويتعين اقتناص التمويل من الأموال المخصصة للمشاريع. ومن شأن عدم توفر التمويل أن يؤثر على مجالات من قبيل التدريب أكثر من تأثيره على العناصر الأخرى في المشاريع. ومن جهة أخرى، تضمنت ميزانية عام 2012 تخفيضاً بنسبة 14 في المائة في المخصصات المركزية. وكان عام 2011 قد شهد إجراء هاماً لاحتواء التكاليف تمثل في تخفيض بنسبة 43 في المائة في التدريب والحلقات الدراسية.

79- إننا نشعر أن البرنامج بحاجة إلى عملية منهجية قوية لتقييم الاحتياجات التدريبية على المستوى الميداني تشمل استقصاءً للموظفين حول تحديات قوة العمل ومجالات المخاطرة المحسوسة. كما يمكن لتقييم شبكي للتدريب أجري بالفعل أن يقدم مساهمة في مبادرات التدريب والتطوير.

التوصية 13: يتعين على البرنامج أن يضع سياسة للتعلم تضمن بناء قدرات الموظفين بصورة متواصلة وإدراجها في مسارات العمل.

التوصية 14: من شأن وجود نظام لإدارة المعارف أن يساعد البرنامج على اكتساب المعرفة الموجودة في التقارير المتباينة وفي الشعب المختلفة في المنظمة. وينبغي أن يكون تسليم نسخ الملفات الإلكترونية والورقية بدأ هاماً في القائمة المرجعية التي تستخدم قبل خروج الموظف بسبب النقل أو التقاعد.

التوصية 15: ينبغي أن ترتبط وحدات التدريب في جميع المجالات الوظيفية والمكاتب بنظم إدارة التعلم.

## هاء- التنقل بين الوكالات

80- نصت استراتيجية الموارد البشرية على استحقاق إتاحة الفرص لموظفي البرنامج لتولي مهام في وكالات الأمم المتحدة الأخرى بهدف تعزيز معرفتهم حول كيفية عمل الوكالات لتنفيذ ولاياتها. وعلى هذا، فقد تمثل أحد أهداف الاستراتيجية في الترويج لفرص التنقل بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة.

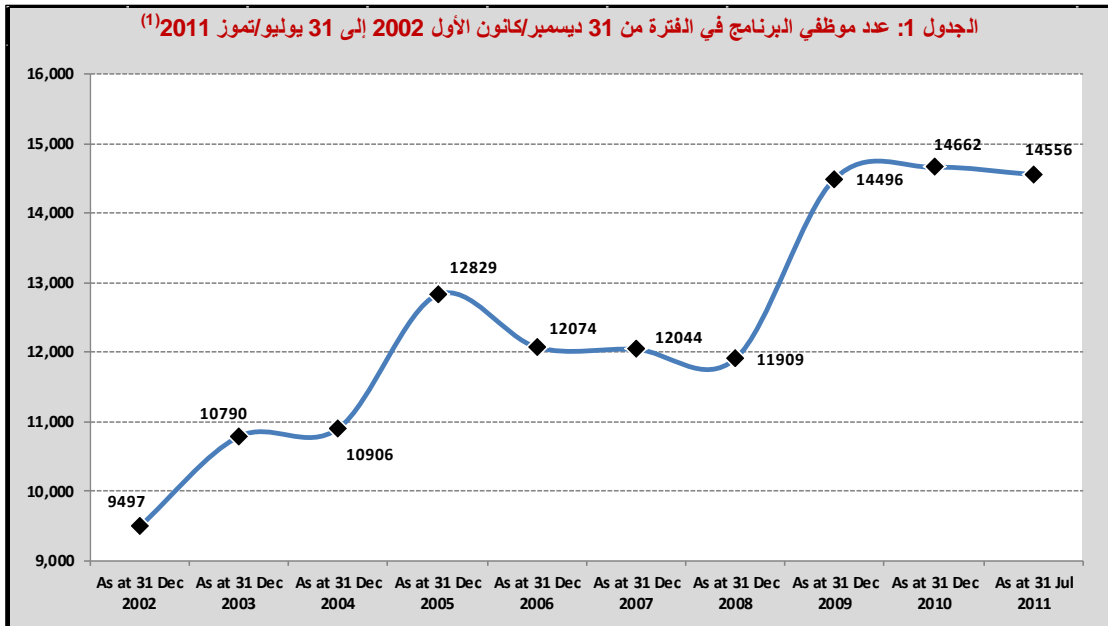
81- وكان البرنامج قد وقع على "الاتفاق المشترك بين الوكالات والمتعلق بنقل الموظفين أو انتدابهم أو إعارتهم بين المنظمات التي تطبق نظام الأمم المتحدة المشترك للمرتبات والبدلات". ومن المتوقع أن يدخل اتفاق معدل حيز النفاذ بالنسبة لجميع منظمات النظام الموحد ابتداء من يناير/كانون الثاني 2012.

82- وبتاريخ 31 أغسطس/آب 2011، كان 2.5 في المائة من الموظفين الدوليين الفنيين (36 موظفاً) يعملون في وكالات أخرى على أساس التبادل (الإعارة أو الانتداب). ويستند اختيار الموظفين لوظائف في وكالات الأمم المتحدة إلى عملية تنافسية. فالمنظمة المستقبلية تعلن عن وظائفها ويمكن لموظفي البرنامج التقدم بطلباتهم إلى تلك المنظمة. ويوفر موقع شبكة موظفي البرنامج "StaffNet" وصلة تربطه بشواغر الأمم المتحدة العامة الخاضعة للتنقل بين الوكالات. وتقوم شعبة الموارد البشرية بتيسير استكمال العقد.

83- وقد أُبلغنا بأنه لا يوجد قائمة محددة تشمل الموظفين المهتمين بالتبادل بين الوكالات. فجميع القوائم التي يحتفظ بها البرنامج هي للاستعمال الداخلي وحده وليس هناك قوائم مشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى أو مع الوكالات الشريكة. كما أُخبرنا بأنه لا توجد قائمة للمتدربين الداخليين على المستوى القطري يسترشد بها برنامج التبادل، مع أن هناك قائمة عالمية يمكن للمتدربين الداخليين أن يحددوا فيها أفضليتهم من حيث المناطق الجغرافية.

84- وأخبرنا بأنه، في الدورة الحادية والعشرين لشبكة الموارد البشرية التي يرأسها البرنامج، اقترح البرنامج تنظيم قائمة مشتركة بين الوكالات للوظائف، ويمكن لكل منظمة أن تحدد لديها منسفاً للتنقل يقوم بإبلاغ الموظفين بتقديم الدعم لهم فيما يتعلق بخيارات وطرق الانتقال. ويمكن في الوقت المناسب استحداث فريق عمل يعنى بذلك ضمن الشبكة. كما وافقت الشبكة على إدخال مفهوم سوق لتبادل الموظفين يقترن بشبكة من "موظفي التبادل" ممن تتوفر لديه المعارف المطلوبة.

## الملحق الأول



ملخص مقارن لعامي 2010 و 2011		كما في (4) 2011/12/31	كما في (4) 2010/12/31	كما في (3) 2009/12/31	كما في (2) 2008/12/31	الاجتاه من 2008 إلى اليوم <sup>(1)</sup>
-0.7%	↓ -106	14,556	14,662	14,496	11,909	المجموع الكلي:
-1.2%	↓ -17	1,426	1,443	1,431	1,251	الموظفون الفنيون الدوليون
-6.4%	↓ -6	88	94	57	59	الموظفون الفنيون الدوليون (بعقود قصيرة الأجل)
0.0%	→ 0	51	51	42	61	الموظفون الفنيون المبتدئون
0.0%	→ 0	1	1	1		الموظفون الدوليون من فئة الخدمات العامة
11.7%	↑ 62	594	532	521	425	الاستشاريون
-0.6%	↓ -1	162	163	169	126	متطوعو الأمم المتحدة
-20.8%	↓ -5	19	24	14		حملة الزمالات <sup>(5)</sup>
33.3%	↑ 24	96	72	75	54	المتدربون الداخليون
2.4%	↑ 57	2,437	2,380	2,310	1,976	المجموع الفرعي:
2.7%	↑ 16	599	583	542	451	الموظفون الفنيون الوطنيون
0.7%	↑ 3	418	415	397	389	الخدمات العامة
21.8%	↑ 12	67	55	78	57	الخدمات العامة (بعقود قصيرة)
-0.2%	↓ -6	2,481	2,487	2,346	2,023	الخدمات العامة الميدانية
14.3%	↑ 24	192	168	152	126	حملة عقود الخدمة من الفنيين
1.6%	↑ 111	7,190	7,079	7,106	5,770	حملة عقود الخدمة من فئة الخدمات العامة
200.0%	↑ 4	6	2	8	3	اتفاقيات الخدمة الخاصة - المقر
31.4%	↑ 33	138	105	130	51	اتفاقيات الخدمة الخاصة - الفنيون - الميدان
-28.4%	↓ -378	955	1,333	1,395	1,028	اتفاقيات الخدمة الخاصة - الخدمات العامة - الميدان
32.7%	↑ 18	73	55	32	35	متطوعو الأمم المتحدة
-1.3%	↓ -163	12,119	12,282	12,186	9,933	المجموع الفرعي:

ملاحظة (1): ما عدا الخدمات العامة اليومية في برينديزي وعقود المولفين، لأنها تدخل في المشتريات.

ملاحظة (2): البيانات مأخوذة عن نظام وينجز ونظام فوكوس ونظام باسبورت.

ملاحظة (3): البيانات مأخوذة بتاريخ 17 فبراير/شباط 2010 من وينجز 2 مع تثبيت من المكاتب الميدانية.

ملاحظة (4): البيانات مأخوذة من وينجز 2.

ملاحظة (5): البيانات غير متوفرة لعام 2008.

## الملحق الثاني

### فئات الموظفين والعاملين

ألف- الموظفون المعينون دولياً (المرجع *FAO HR MS 305.5/HR Manual Glossary*)

- الموظفون الدوليون الفنيون
  - تعيين غير محدد الأجل: تعيين مفتوح لا يحدد له تاريخ ينتهي فيه.
  - تعيين ثابت الأجل: تعيين لفترة متواصلة لمدة سنة واحدة أو أكثر ويحدد له تاريخ ينتهي فيه.
  - تعيين مستمر: تعيين بدون تحديد مدة له.
- الموظفون الدوليون الفنيون المعينون بعقود قصيرة الأجل: تعيين لفترة تقل عن سنة واحدة وينتهي بتاريخ محدد في رسالة التعيين.
- موظف فني مبتدئ: جزء من برنامج ترعاه الحكومات التي تقوم بالترشيح، أو الحكومات الراحية للموظفين، بهدف توفير التدريب والخبرة للفنيين الشباب الراغبين في العمل في مجال المساعدة الإنمائية الدولية.
- الخدمات العامة: موظفو الدعم الإداريون أو التقنيون
  - تعيين مستمر: تعيين بدون تحديد مدة له.
  - تعيين ثابت الأجل: تعيين لفترة متواصلة لمدة سنة واحدة أو أكثر ويحدد له تاريخ ينتهي فيه.

### باء-العاملون المعينون دولياً من غير الموظفين

- الاستشاريون: يمنح هذا العقد للذين يعتبرون حجة أو مختصين في ميدان محدد، وتستخدم خدماتهم على أساس استشاري أو تشاوري أو إرشادي لفترة محدودة الأجل.
  - عقود عادية: لمدة المهمة المحددة.
  - عندما يعمل فعلياً: لسلسلة من المهام المحددة ضمن فترة معينة من الوقت.
  - بدون تعويض: يعرض هؤلاء تقديم خدمات معينة للمنظمة بدون أجر أو أتعاب، أو يطلب إليهم ذلك.
- متطوعو الأمم المتحدة: برنامج يديره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويموله برنامج الأغذية العالمي أو برنامج متطوعي الأمم المتحدة في بون. ويتلقى المتطوعون بدل معيشة شهري وتكاليف الدعم الأساسية؛ وهم يعملون عادة لفترة سنتين في المتوسط.
- عقود المؤلفين: تمنح للكاتب التقنيين والمحرفين، وما شابه ذلك، لأغراض وضع مواد يعتزم البرنامج إصدارها.
- حملة الزمالات: ترعاهم الحكومات المانحة أو الجامعات أو المؤسسات الخيرية للقيام بمهام مختلفة لفترات محددة بين ستة أشهر وسنة واحدة عادة.



- المتدربون الداخليون: من الطلاب المسجلين في الجامعة، ويقدمون المساعدة للبرنامج بدون تكلفة أو بتكلفة اسمية.

#### جيم-الموظفون المعينون محلياً

- الموظف الوطني الفني: موظف فني يعين محلياً ويعمل بمستوى موظف وطني NO بالرتبة من ألف إلى دال.

○ عقد ثابت الأجل

○ عقد دائم

- الخدمات العامة (المكاتب القطرية): موظفو الدعم الإداري أو التقني المعينون محلياً.

○ عقد ثابت الأجل

○ عقد دائم

- الخدمات العامة (المقر ومكاتب الاتصال): موظفو الدعم الإداري أو التقني المعينون محلياً.

○ عقد ثابت الأجل

○ تعيين مستمر

- عقد قصير الأجل: يمنح لمدة لا تزيد عن أحد عشر شهراً لتلبية احتياجات مؤقتة و/أو قصيرة الأجل.

#### دال-العاملون المعينون محلياً من غير الموظفين

- الاستشاريون: يمنح هذا العقد للذين يعتبرون حجة أو مختصين في ميدان محدد، وتستخدم خدماتهم على أساس استشاري أو تشاوري أو إرشادي لفترة محدودة الأجل.

○ عقود عادية: لمدة المهمة المحددة.

○ عندما يعمل فعلياً: لسلسلة من المهام المحددة ضمن فترة معينة من الوقت.

- بدون تعويض: يعرض هؤلاء تقديم خدمات معينة للمنظمة بدون أجر أو أتعاب، أو يُطلب إليهم ذلك.

- مساعد متطوع: شخص يتبرع بخدماته للبرنامج. والمساعد المتطوع لا علاقة له ببرنامج متطوعي الأمم المتحدة أو ببرنامج المتدربين الداخليين لدى البرنامج

- عقد الخدمة: عقد لغير الموظف يقوم بموجبه بأداء مهام معينة يحدد أنها محدودة ولفترة معينة لأغراض خدمات دعم معينة (من قبيل خدمات القوامه والأمن وتكنولوجيا المعلومات). وتمنح العقود لفترات تتراوح بين ستة أشهر واثني عشر شهراً.

- اتفاق خدمات خاصة: هذا العقد مناسب لأنشطة مدتها بين ستة أشهر وأحد عشر شهراً.

- العامل العَرَضي: عامل من غير الموظفين يعين لفترات قصيرة لأداء مهام ذات طبيعة يدوية عادة.

## الملحق الثالث

### الوثائق المستخدمة كمعايير لاختبار الامتثال

- وثيقة سياسة الموارد البشرية في البرنامج حول "الإجراءات الإدارية للموظفين الدوليين الفنيين (أكتوبر/تشرين الأول 2003)"
- تعليمات شعبة الموارد البشرية رقم HR2011/003 المعنونة "تعيين واختيار الموظفين من الفئات الدولية الفنية وما فوقها (أبريل/نيسان 2011)"
- وثيقة سياسة الموارد البشرية في البرنامج حول "نقل الموظفين من الفئات الدولية الفنية وما فوقها وتناوبهم وتنقلهم (أكتوبر/تشرين الأول 2005)"
- تعليمات شعبة الموارد البشرية رقم HR2011/004 حول "نقل الموظفين من الفئات الدولية الفنية وما فوقها (أبريل/نيسان 2011)"
- تعليمات شعبة الموارد البشرية رقم HR2011/005 حول "ترقية الموظفين الدوليين الفنيين من الرتبة ف-1 إلى ف-3 (أبريل/نيسان 2011)"
- نظام تقييم الأداء في البرنامج: برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات – كتيب تعليمات
- سياسة التقدم المهني (مايو/أيار 1999)

## الملحق الرابع

التمثيل الجنساني والجغرافي حسب الرتب  
بتاريخ 31 يوليو/تموز 2011 و31 ديسمبر/كانون الأول 2010

النسبة المئوية لمواطني البلدان النامية	مواطنو البلدان النامية	النسبة المئوية للنساء	النساء	المجموع	
<b>بتاريخ 31 يوليو/تموز 2011</b>					
<b>41.7</b>	<b>594</b>	<b>39.9</b>	<b>569</b>	<b>1 426</b>	جميع الموظفين الفنيين الدوليين
0.0	0	100.0	1	1	وكيل أمين عام
75.0	3	50.0	2	4	أمين عام مساعد
39.0	16	24.4	10	41	مد-2
26.8	26	30.9	30	97	مد-1
25.3	56	41.2	91	221	ف-5
36.8	136	40.3	149	370	ف-4
52.8	296	38.3	215	561	ف-3
46.9	61	53.8	70	130	ف-2
0.0	0	100.0	1	1	ف-1
<b>بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2010</b>					
<b>41.7</b>	<b>602</b>	<b>40.3</b>	<b>581</b>	<b>1 443</b>	جميع الموظفين الفنيين الدوليين
0.0	0	100.0	1	1	وكيل أمين عام
75.0	3	50.0	2	4	أمين عام مساعد
38.1	16	23.8	10	42	مد-2
27.7	28	30.7	31	101	مد-1
26.3	57	40.1	87	217	ف-5
36.1	130	40.6	146	360	ف-4
54.3	298	39.3	216	549	ف-3
41.7	70	51.8	87	168	ف-2
0.0	0	100.0	1	1	ف-1