

التأهب للغد من اليوم:
استراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية
في برنامج الأغذية العالمي (2008-2011)

(مشروع)

WFP



مشاورة غير رسمية
4 سبتمبر/أيلول 2008

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

ملخص

تطرح هذه الوثيقة خطة لإدارة وتنمية القوة العاملة في البرنامج خلال السنوات الأربع المقبلة. وتستمد الخطة عناصرها من التوجهات المحددة في "الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2011)" (WFP/EB.A/2008/5-A/1/Rev.1) والآراء التي أبدتها الموظفون خلال المشاورات المستفيضة.

والغرض من الأهداف والأنشطة المحددة في هذه الوثيقة هو ضمان تحقيق تحسينات في ثلاثة مجالات:

- **سرعة الاستجابة:** يرتبط هذا الموضوع بقدرة البرنامج على النشر السريع للموظفين خلال الفترات التي تتطلب فيها الاستجابة لحالات الطوارئ موارد إضافية، وكذلك قدرته على تقليص عدد الموظفين عند تسليم المسؤولية عن برامج المكاتب القطرية إلى الشركاء وتخفيض المتطلبات من الموارد الداخلية. ويتطلب ذلك تحقيق التكامل بين تخطيط قوة العمل والتخطيط الاستراتيجي والمالي والتشغيلي، ومواءمة ممارسات التعيين من أجل دعم الاختيار السباق والموجه والدقيق، واستحداث عملية لتحديد الموظفين الداخليين الذين يعاد تعيينهم.
- **تنمية القدرات:** يعتمد تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج على قدرة موظفينا. ويتطلب بناء ثقافة الأداء الرفيع أن يكون البرنامج واضحاً حيال توقعاته المهنية من الموظفين وأن يدعم الموظفين في تنمية قدراتهم الإدارية والتقنية والشخصية.
- **تعزيز الشراكات:** تشكل الشراكة مبدءاً أساسياً من مبادئ "توحيد الأداء"، وهي قيمة تؤكدتها الخطة الاستراتيجية للبرنامج التي تشجع إقامة علاقات بين الوكالات والمنظمات التي لا تستهدف الربح والحكومات على أساس الاحترام المتبادل والتفاهم والثقة والمسؤولية المشتركة. وتشمل أهداف ذلك تعزيز فرص التنقل فيما بين الوكالات داخل منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الشريكة للبرنامج.

وسوف تعتمد قدرة البرنامج على تحقيق هذه الاستراتيجية بدرجة كبيرة على الموارد المالية المتاحة، وقدرة موظفي إدارة الموارد البشرية، وطريقة تنظيم وظيفة الموارد البشرية، والنظم التي تستخدمها لدعم عملها. كما سيعتمد نجاحها على تعاون المديرين والموظفين في الاضطلاع بمسؤولياتهم.

مقدمة

- 1- يشهد السياق العالمي الذي يعمل فيه البرنامج تغييرات سريعة. وتتمثل أبرز قضايا عصرنا في العولمة السريعة للجوع، والتحديات الهائلة الناجمة عن ارتفاع أسعار الأغذية وتغير المناخ. ويمثل نشر البرنامج لموظفيه بأكبر قدر من الفعالية في هذا السياق عنصراً أساسياً لنجاحه الذي يعتمد على استجابته السريعة وقدرته وكذلك على مدى تمكنه من تكميل ذلك من خلال علاقات الشراكة.
- 2- وقد شرعت شعبة الموارد البشرية في استراتيجيات متعددة السنوات استجابة للخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج (2008-2011) التي تمثل تحولاً تاريخياً في دور البرنامج من وكالة للمعونة الغذائية إلى وكالة للمساعدة الغذائية مزودة بمجموعة أدق وأقوى من الأدوات للتصدي لاحتياجات الجوع الأساسية. ويتطلب دعم الأهداف الاستراتيجية أن تتسم قوة عمل البرنامج بسرعة الاستجابة والمهارة والتوجه نحو الشراكة. ويجب أن يستفيد البرنامج من القيمة المتزايدة التي يحققها تنوع قوة العمل للنهوض بقدرته على تحقيق أهدافه.

الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2011): الأهداف الاستراتيجية

- 1- إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ
- 2- منع الجوع الحاد والاستثمار في تدابير التأهب للكوارث والتخفيف من حدتها
- 3- استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها في حالات ما بعد الصراع أو حالات ما بعد الكوارث أو حالات الانتقال
- 4- الحد من الجوع المزمن ونقص التغذية
- 5- تعزيز قدرات البلدان على الحد من الجوع، بما في ذلك من خلال استراتيجيات تسليم المسؤولية والمشتريات المحلية

دوافع التغيير

- 3- واصل البرنامج خلال العقد الفائت التركيز على العمليات المرتبطة بحالات الطوارئ¹ ولذلك يكلف الموظفون بالعمل في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومحفوفة بالصعاب. ومن الصعب اجتذاب واستبقاء الموظفين الأكفاء في الاقتصاد العالمي اليوم، بل وينطوي ذلك على تحديات أكبر في ظل صعوبة ظروف العمل والحياة.
- 4- وبالنظر إلى طبيعة عمليات البرنامج فإن ثمة حاجة إلى تعديل قوة العمل دورياً بما قد يسفر عن تقليص في المكاتب أو زيادة سريعة في عدد الموظفين أو إعادة تحديد الشروط المطلوبة للوظائف. ويجب أن يكون البرنامج مستعداً لإدارة هذه التحولات بفعالية. وعلى الرغم من عدم إمكانية ضمان الأمن الوظيفي فإن الموظفين في حاجة إلى أن يكونوا قادرين على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم باستمرار من أجل القيام بمهامهم على أفضل وجه داخل البرنامج ولكي يظلوا مطلوبين في سوق العمل.
- 5- وما زال يتعين على البرنامج الوفاء بولاية الأمم المتحدة التي تقضي بأن تشكّل النساء عموماً 50 في المائة من العدد الإجمالي للموظفين وقد لا يتمكن من الحفاظ على نسبة 40 في المائة من الموظفين الوطنيين من البلدان النامية في فئة الموظفين الفنيين الدوليين. وأثبتت دراسات عديدة الفوائد التي تعود على الفعالية التنظيمية المتأصلة في مجموعات العمل المتنوعة. وتشمل أمثلة ذلك تحسين صنع القرار

¹ تقرير الأداء السنوي لعام 2007.

والأداء المالي والابتكار.² ولا يستفيد البرنامج من القيمة التي يضيفها تنوع قوة العمل، ولذلك يجب عليه أن يسعى إلى تكوين عقلية تقدر التنوع وتسخره وتعززه من أجل تحقيق مزيد من النجاح التنظيمي.

6- **والبرنامج**، بوصفه وكالة ممولة طوعياً، يعتمد على سمعته في الحصول على التمويل. وتعتمد سمعة البرنامج على نجاحه في تحقيق مهمته، وهو ما يتوقف بدوره على أداء موظفيه. والواقع أن أعظم أصول البرنامج تكمن في موظفيه الذين يشكلون قوة عمل متينة ومتفانية تضم أكثر من 000 11 شخص. والبرنامج، شأنه شأن الجهات الفاعلة العالمية الأخرى المرابطة على خط المواجهة في الأزمات الإنسانية، يواجه تحديات حاسمة في اجتذاب موظفيه ونشرهم وتنمية مهاراتهم، وكذلك الحفاظ على أمنهم وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. ويشكل صون وتنمية المقدره والحافز لدى الموظفين عنصراً أساسياً لقدرة البرنامج على مواصلة الحفاظ على مستواه الرفيع في الاستجابة والفعالية.

نحو استراتيجية للموارد البشرية

الرؤية – شعبة الموارد البشرية هي شريك يتصف بروح المبادرة السباقة ويضيف قيمة في الإمساك بزمام القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التعلم والتفوق الإداري.

المهمة – يتمثل دور شعبة الموارد البشرية في كفاءة التكوين الملائم لملاك موظفي البرنامج المجهزين والمدعومين بما يلزم لأداء مهامهم على النحو الذي يمكن البرنامج من تحقيق ولايته بنجاح.

7- تشير استراتيجية الموارد البشرية إلى الالتزام بتقييم احتياجات البرنامج من الموارد البشرية والاستثمار فيها باستمرار. وللإستراتيجية أثر على كافة الموظفين. والغرض منها هو أن تتطور وفقاً لتوجهات واحتياجات البرنامج وأن تواكب مستجدات البيئة التي يعمل فيها. ولذلك سيتعين إعادة تقييم الإستراتيجية دورياً من حيث ملاءمتها وقيمتها المضافة لموظفي البرنامج، وقدرتها على استيعاب فرص التحسين الناشئة في قوة عمل البرنامج. وتشكل إستراتيجية الموارد البشرية الأساس لصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المستقبل وتوجه إدارة قوة العمل في البرنامج نحو تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

8- وشملت عملية وضع إستراتيجية للموارد البشرية تحليلاً تشاركياً مستفيضاً للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في البرنامج. وأجرت شعبة الموارد البشرية تحليلاً لمواطني القوة والضعف والفرص والتحديات مستعينة بوجهات نظر المديرين والموظفين في البرنامج بأسره. وأقيمت عدة حلقات عمل مع الموظفين والمديرين، بما في ذلك ممثلو رابطة الموظفين. كما عقدت اجتماعات فردية مع أصحاب المصلحة لاستكشاف القضايا واختبار الافتراضات.

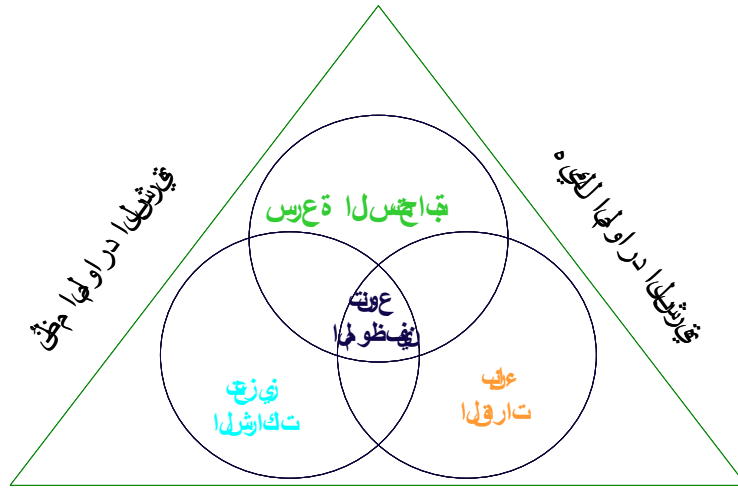
9- ونشأ أثناء التحليل عدد من القضايا المشتركة بشأن إدارة الموارد البشرية في البرنامج. ومثال ذلك فإن البرنامج، بوصفه منظمة معنية بالتصدي لحالات الطوارئ، ينبغي أن يكون مستعداً للاستجابة للحالات التي قد يصاحبها نقص أو فائض في الموظفين. ولا بد من توفر معلومات دقيقة وموثوقة عن القدرة الراهنة والاحتياجات المستقبلية لدعم المديرين في قرارات تعيين الموظفين ودعم الأفراد في تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

² أثبتت دراسة أجرتها مؤسسة كاتاليس في عام 2004 بعنوان "The Bottom line: Connecting Corporate Performance" الصلة بين تنوع الجنسين والأداء المالي حيث كشفت الشركات التي تتمتع بأعلى مستوى من تمثيل النساء في فرق الإدارة العليا عن تفوق في الأداء المالي على الشركات التي ينخفض فيها مستوى تمثيل النساء. وكشف تقرير عام 2007 الصادر عن مركز ليان برانرز للنساء العاملات بعنوان "Innovative Potential: Men and Women in Teams" أن الفرق التي يتساوى فيها تمثيل النساء والرجال تبتكر نتائج أفضل من الفرق التي تقتصر على جنس واحد.

- 10- وتعتبر إدارة المستقبل الوظيفي في البرنامج حالياً عملية غامضة وتستند إلى معايير مبهمة. ولا تنصل قرارات إعادة التعيين والترقية اتصالاً واضحاً بمتطلبات تعاقب الموظفين أو خطط المستقبل الوظيفي للموظفين. وثمة افتقار إلى الوضوح بشأن الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتطوير الوظيفي.
- 11- وهناك تفاوت كبير في فرص التعلم أمام مختلف فئات الموظفين، ويعتبر التطوير الإداري غير كافٍ حيث يخلف أثراً سلبية على أداء الموظفين وعلى البرنامج. ويلزم زيادة الفرص المطلوبة لجميع أنواع التدريب مسبقاً بطريقة تساعد على تلبية احتياجات وكالة ميدانية. ويتطلب ذلك إعادة التفكير في نهج التعلم الشامل، بما في ذلك هياكل الدعم الأساسية، وخيارات الإنجاز، والتسيير.
- 12- كما يسود تصور عام بأن إدارة الأداء لا تمارس على نطاق واسع كعملية متواصلة، وأن معدلات الامتثال في استعراض الأداء السنوي تقل كثيراً عن 100 في المائة. وبالنظر إلى أن التغذية المرتدة تمثل مصدراً مهماً للتحفيز والشعور بالرضا بين الموظفين، يتعين اتخاذ تدابير لمعالجة ذلك. ويحتاج المديرون إلى الأدوات والمهارات اللازمة لمكافأة الأداء الاستثنائي والتصدي لقصور الأداء وزيادة تشجيع الأشخاص الذين يفي أداؤهم بالتوقعات.
- 13- وهذه القضايا وغيرها تعني ضمناً أن نهج البرنامج في إدارة الموارد البشرية في حاجة إلى تطوير. فالعمليات غير الرسمية التي ربما كانت تناسب وكالة أصغر لم يتم توسيعها بفعالية، وثمة توافق متزايد في الآراء حول عدم قيام البرنامج بمواءمة احتياجاته مع قدرات موظفيه في الحاضر أو في المستقبل.

استراتيجية الموارد البشرية

- 14- يمثل الشكل البياني التالي مجالات أو مواضيع التركيز الرئيسية المنبثقة عن العملية التشاورية. وكان من أبرز تلك المجالات الحاجة إلى سرعة الاستجابة، وتنمية القدرات، وتعزيز الشراكات. وتبين الدوائر المتداخلة أن الكثير من الأنشطة التي تسعى استراتيجية الموارد البشرية إلى تحقيقها تؤثر على أكثر من مجال واحد. ويرتبط العنصر المشترك في كل موضوع بتحقيق أقصى الفوائد المتأصلة في تنوع الموظفين. وهذه المواضيع تحيط بها العناصر الأساسية التي تقوم عليها نظم الموارد البشرية وهيكلها ومهاراتها المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.



قيرشلا دراولها فيظوم تاراهم

سرعة الاستجابة

- 15- يجب أن يكون البرنامج قادراً على نشر الموظفين بسرعة في الفترات التي تتطلب فيها الاستجابة لحالات الطوارئ موارد إضافية وأن يكون قادراً كذلك على تقليص عدد الموظفين في حالة إسناد

المسؤولية عن برامج المكاتب القطرية إلى الشركاء وتخفيض الموارد الداخلية المطلوبة. ويتطلب ذلك قدرة على توقع الاحتياجات من الموظفين والأدوات التعاقدية وعمليات التعيين الملائمة.

تخطيط قوة العمل

الهدف: التكامل بين تخطيط قوة العمل وعمليات التخطيط الاستراتيجي والمالي والتشغيلي.

16- يمثل الموظفون المستدامون والمتنوعون الذين يتمتعون بمجموعة من الكفاءات الضرورية لتلبية الأهداف الاستراتيجية للبرنامج أولوية لاستراتيجية الموارد البشرية. ويتطلب تحقيق تلك الأولوية ربط تخطيط قوة العمل بالخطط الاستراتيجية والمالية والتشغيلية للبرنامج لسد الثغرات في قدرته على تنفيذ استراتيجياته على الأجل الأطول. كما أن التخطيط الاستراتيجي أساسي للتنبؤ بأثر إجراءات الموارد البشرية، من قبيل التعيين وتنقلات الموظفين، على تمثيل النساء والموظفين المحليين من البلدان النامية، وهو ما يتطلب قدرة على توقع احتياجات التوظيف من خلال التقييم المنتظم للصورة العامة الحالية للتوصيفات الوظيفية، وسد الثغرات سواءً داخلياً من خلال إعادة التعيين والتدريب أو خارجياً من خلال التعيين.

17- ويوجد حالياً لدى البرنامج مجموعة قوية من المعلومات عن موظفي المقر الدوليين والمعيينين محلياً من خلال شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS). أما الحصول على معلومات عن الموظفين المعيّنين محلياً في الميدان فهو، من الناحية الأخرى، مسألة شاقة لأن تلك البيانات لا يحتفظ بها نظام واحد، بل العديد من قواعد البيانات في المكاتب القطرية. وبعد تنفيذ النسخة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS II)، ودمج نظام كشوف مرتبات الموظفين المعيّنين محلياً (PasPort) ستستخلص البيانات المتعلقة بالوظائف والتعاقدات لجميع فئات الموظفين من نظام واحد يمكن لشعبة الموارد البشرية أن تستند إليه في التحليل التنظيمي وتحليل قوة العمل. ومما سييسر عملية التنبؤ وتخطيط التصورات الاستثمار في أدوات الإبلاغ والتحليل ووضع عملية شاملة لجمع ورصد البيانات.

18- ومن النتائج التي حققها مشروع الموظفين الوطنيين الذي انطلق في عام 2004 استحداث عملية لاستعراض متطلبات قوة العمل في المكاتب القطرية، بما في ذلك آليات التعاقد، وذلك من حيث الهيكل المؤسسي. وبُذلت جهود كبيرة لدعم المديرين الميدانيين في عمليات استعراض التوظيف ذات الصلة بالمقر والمكاتب الإقليمية والقطرية، على أن هذه الاستعراضات لم تكن تجري بانتظام في جميع المكاتب بسبب عدم توفر قدرة الموارد البشرية. ويعترف المديرين بأن عمليات استعراض التوظيف تعزز الصلة بين هيكل المكاتب وملاك الموظفين المطلوب للعمليات الجارية والمقبلة. ولذلك سيجري تنفيذ جدول أدق وأكثر انتظاماً لعمليات استعراض التوظيف.

19- وعلى ضوء الطلبات المتغيرة فإن من الأساسي للبرنامج تيسير الانتقال إلى توصيفات جديدة للوظائف عند الاقتضاء، والتعامل بنزاهة مع القضايا المتعلقة بإعادة الهيكلة وإعادة التوزيع والفوائض والقدرات. وسوف تسدي شعبة الموارد البشرية المشورة والدعم المباشر للمديرين لوضع خطط قوة العمل، وستوفر بيانات موثوقة ودقيقة عن ملاك الوظائف بما يتسق مع البيانات الأخرى المستخدمة في عملية التخطيط. وسيجري تقييم وظيفة منسق التوظيف للاستفادة من نجاح هذا الدور في دعم الموظفين أثناء ذلك الانتقال. وسوف يتلقى المديرين دعماً من الموارد البشرية في الوقت المناسب لقيادة الفرق التابعة لهم والحفاظ على قدرة مكاتبهم على الاستجابة بفعالية للاحتياجات المتغيرة.

التعيين

الهدف: موازنة ممارسات التعيين لدعم الاختيار السباق والموجه والدقيق لاجتذاب المرشحين المتنوعين الذين يتمتعون بالمؤهلات التي يحتاجها البرنامج

- 20- **حقق البرنامج** هدف التنوع الجغرافي بين الموظفين الدوليين، ولكن الأرقام يمكن أن تنخفض في نهاية المطاف لأن نسبة التعيينات تقل عن 40 في المائة. وما زال تمثيل النساء في قوة العمل ونسبة من يتم تعيينهن سنوياً أقل من نسبة الخمسين في المائة المستهدفة.³ وقد فوض المديرون المسؤولون عن التعيين سلطة انتقاء أفضل مرشح للوظيفة المعروضة، وقد لا يراعون أهداف التنوع المؤسسي أو أهلية الالتحاق بالعمل في البرنامج في المدى الأبعد.
- 21- وعلى ضوء هذه الحالة، أجرت شعبة الموارد البشرية تحليلاً للتعيينات الدولية لتحديد الأسباب الكامنة وراء التقدم المحدود المحرز في تحقيق أهداف التنوع. وكشف التحليل عن أن معظم المعيّنين في وظائف فنية دولية كانوا يعملون من قبل في البرنامج. ويعني ذلك أن البرنامج يستخدم نظاماً مغلقاً يقوم فيه المسؤولون عن الاختيار بتعيين المرشحين المعروفين، وأن عمليات الاختيار قد لا تتسم بما يكفي من الاتساع أو التنافسية لكفالة تعيين أفضل المرشحين. ويمكن لهذا الخلل في التعيين أن يسفر عن عواقب وخيمة من حيث إهدار الوقت والاستثمارات المالية، وكذلك من حيث انخفاض الروح المعنوية وتدني الكفاءة. كما يؤثر التعيين المغلق على التوازن الجنساني والجغرافي حيث تبين أن عمليات الاختيار غير الرسمية المغلقة لا تساعد على كفالة التنوع.⁴
- 22- واستجابة لتلك الاستنتاجات، ستستعرض شعبة الموارد البشرية السياسة الحالية بشأن التعيينات الدولية، بما في ذلك استخدام قوائم الموظفين و عملية اختيار الموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل، وستقترح بعد ذلك نهجاً يكفل اتباع عملية اختيار رسمية وشفافة لتحديد أفضل المرشحين للعمل في البرنامج، مع استبعاد التحيزات والحد من المستطاع من الأثر العكسي عن طريق ضمان (1) اشتغال قوائم التعيين على مجموعة متنوعة من المرشحين المؤهلين؛ (2) اتقان المديرين المسؤولين عن التعيين لمهارات إجراء المقابلات القائمة على الكفاءة؛ (3) الالتزام بإجراءات اختيار منظمة.

إعادة التعيين

الهدف: سرعة الاستجابة في إعادة تعيين الموظفين من خلال عملية نزيهة وفعالة ومرتبطة بالمستقبل الوظيفي والأهداف الشخصية.

- 23- يساهم التنقل في مساعدة الموظفين على تنمية إمكاناتهم عن طريق تجريب مختلف أنواع الأوضاع وممارسات العمل. وفي المقابل فإن قوة العمل القادرة على التنقل تعود بفوائد على البرنامج من حيث تيسير تبادل الأفكار والمعلومات.
- 24- وتدعو الخطة الاستراتيجية إلى مواصلة التركيز على الخبرة التقنية، وبخاصة في مجالات التغذية وتقييم هشاشة الأوضاع وتحليل الأسواق. ويكمن التحدي الرئيسي أمام عملية إعادة التعيين في تحقيق توازن بين الحاجة إلى تلك المهارات المتخصصة والحاجة إلى كفالة تحلي الموظفين بالخبرة الوظيفية الواسعة التي تمكنهم من التقدّم الوظيفي.
- 25- وتؤدي الموازنة بين التنقل والحاجة إلى المهارات المتخصصة في كثير من الأحيان إلى تصور عدم الإنصاف في تناوب الوظائف، وبخاصة بسبب اقتصر إعادة التعيين على المجالات المتخصصة التي تقع أغلبية وظائفها في المقر الرئيسي أو المكاتب الإقليمية. ويؤدي تصور عدم شفافية ووضوح المعايير المستخدمة في قرارات إعادة التعيين إلى زيادة التصورات الأخرى المرتبطة بعملية إعادة التعيين. ويسود شعور بأن عملية إعادة التعيين لا تدخل تماماً في صلب عمليات الموارد البشرية الأخرى من قبيل إدارة الأداء أو الترقية.

³ بلغت نسبة الموظفين المعيّنين من البلدان النامية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2007 ما نسبته 40.8 في المائة. على أن نسبة الموظفين الوطنيين من البلدان النامية المعيّنين في هذه الفئة خلال عام 2007 بلغت 36. وفي 31 ديسمبر/كانون الأول 2007، بلغت النسبة المئوية للنساء في الفئة الدولية 32.4 في المائة. وأما النسبة المئوية للنساء المعيّنات في هذه الفئة فقد بلغت 35 في المائة في عام 2007.

⁴ Harris H. M Dickmann. دليل تنمية الإدارة الدولية. لندن، المعهد المعتمد للتنمية الشخصية.

- 26- ولمعالجة ذلك، تكونت مؤخراً جماعة عمل لاستعراض عملية إعادة التعيين بغرض كفالة التوصل إلى قرارات بشأن الموازنة بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد والمديرين من خلال عملية شفافة وموثوقة. وتؤكد الاستنتاجات الأولية على الحاجة إلى الاتساق والدقة، وضرورة دمج قرارات إعادة التعيين في تخطيط المستقبل الوظيفي وتعاقب الموظفين. وسوف تقترح جماعة العمل خيارات لتقييم المرشحين الداخليين بما يكفل الاتساق والشفافية في إعادة تعيينهم.
- 27- وبغية تعزيز الصلة بين إعادة التعيين والإدارة الوظيفية فسوف يتم إجراء استعراضات سنوية للموظفين يتم فيها "استعراض الجوانب الرئيسية للشخص بدءاً من إعادة التعيين حتى الترقية والأداء والأسرة في سياق احتياجات ومتطلبات المنظمة وتخطيط قوتها العاملة".⁵
- 28- وسوف يتيح نظام لاستعراض الأقران والتغذية المرتدة للموظفين صورة أكثر واقعية عن المسارات الوظيفية الممكنة، وسيفسح المجال أمام الموظفين لإطلاع صناع القرار على طموحاتهم الشخصية والمهنية.

بناء القدرات

- 29- يجب تنمية ودعم قدرات الموظفين لتشجيع الأداء الرفيع باستمرار من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. ويجب على البرنامج أن يتوخى الوضوح حيال توقعاته المهنية من موظفيه وأن يبلغهم بها بطريقة فعالة. وتشجع ثقافة الأداء الرفيع الموظفين على تنمية قدراتهم الإدارية والتقنية والشخصية. ويتطلب ذلك هياكل إدارية تدعم التخطيط الوظيفي الفعال، وتزود الموظفين بالتوجيه والدعم الفردي حتى تتواصل تنميتهم وتكتسي المرونة التي يتطلبها البرنامج.

تنمية القدرة الإدارية

الهدف: بناء القدرات الإدارية للموظفين لتمكينهم من الأخذ بزمام قيادة قوة العمل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج وتقديم القدوة في السلوكيات المنشودة.

- 30- لكي يمضي البرنامج نحو المستقبل ويستجيب للطلب العالمي المتطور على المساعدة الغذائية، ينبغي أن يتحلى المديرون بالكفاءة في إدارة الأفراد وبالقدرة الاستراتيجية والسياسية على العمل بفعالية في شراكة مع الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى. وسوف يتطلب ذلك مجموعة مختلفة من المهارات، وقد يبذل بعض المديرين أقصى طاقاتهم لاكتساب تلك المهارات. على أنه من الأساسي تنمية القيادات التي تتناغم مهاراتها وسلوكياتها مع الاحتياجات والثقافة المتغيرة في البرنامج الذي سيتوقف جانب من نجاحه في المستقبل على طريقة اختيار وتطوير قياداته .
- 31- وعلاوة على ذلك فقد ثبتت فعالية جهود النهوض بالمرأة والموظفين من البلدان النامية من خلال مركز تطوير الإدارة الكائن في روما ومجموعة نواب المديرين القطريين.⁶ على أن أهداف البرنامج بشأن تنوع الموظفين لم تتحقق على مستوى الإدارة العليا.⁷
- 32- وكشفت المشاورات عن الحاجة إلى عملية أقوى لتحديد وإعداد قيادات المستقبل قبل وقت طويل من توليها المناصب العليا. ويتعين استكمال ذلك بعملية تنافسية لاختيارهم في المناصب الأعلى.
- 33- وتوفر شعبة الموارد البشرية حالياً برامج محدودة للنهوض بالمهارات الإدارية والقيادية لمديري البرنامج. ويستعين مركز تطوير الإدارة وحلقة الإحاطة للمديرين القطريين بأداة شاملة للتغذية

⁵ تقرير أنشطة مكتب أمين المظالم في البرنامج، 1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول 2007، الصادر داخل المنظمة في 31 مارس/آذار 2008.

⁶ الوثيقة القادمة "موجز تقرير التقييم: سياسة التمايز بين الجنسين في البرنامج (2003-2007)، (WFP/EB.2/2008/6-A).

⁷ بلغت النسبة المئوية للنساء في الرتبة ف - 5 والمستويات العليا 27.1 في 31 ديسمبر/كانون الأول 2007. وبلغت النسبة المئوية للموظفين الوطنيين من البلدان النامية في فئة الوظائف العليا 39.1.

المرتدة أطلقت في عام 2006. وقدمت دورات تدريبية مهنية إلكترونية للمديرين لدعم التغذية المرتدة. وعلى الرغم من أهمية تلك المبادرات فإنها غير كافية لضمان الوصول بقدرة البرنامج الإدارية إلى مستوياتها المثلى.

34- وضماناً لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، أجرت شعبة الموارد البشرية من خلال مجموعة بوسطن الاستشارية تقييماً لتحديد المهارات التي يحتاجها المديرون، واقتراح نهج لسد الثغرات في ملاك موظفي الإدارة. ولذلك فقد تم إعداد إطار لتطوير الإدارة بحيث يشمل استراتيجيات محدّدة لتدريب المديرين القطريين حالياً وفي المستقبل. ويشمل الإطار (1) عمليات لتقييم الموظفين رسمياً من حيث إمكاناتهم القيادية والإدارية؛ (2) وتنفيذ برامج في مجال مهارات الإدارة لتزويد المديرين بالمهارات الضرورية لإدارة الموظفين والفرق في بيئة البرنامج؛ (3) وتقديم برامج للتدريب على مهارات القيادة لمساعدة القيادات الناشئة على تحقيق إمكاناتها. وسيتم الجمع بين العديد من نهج التعلم والنهج الإلكترونية لتيسير عمليات التعلم والتطوير.

35- وحرصاً على تعيين المرشحين من النساء والموظفين الوطنيين من البلدان النامية في إدارة البرنامج، ستبذل جهود لتمثيل الموظفين تمثيلاً عادلاً في برنامج تطوير الإدارة.

تحسين إدارة الأداء

الهدف: إنشاء نظام موثوق وشفاف لتقييم الأداء والاستجابة له لتوجيه القرارات المتعلقة بالتوظيف وتيسير تنمية الموظفين.

36- ينبغي مواصلة نظام إدارة الأداء مع الخطة الاستراتيجية لتهيئة الظروف التي تساعد على رفع مستوى الأداء. ويجب على المديرين توخي الوضوح في توقعاتهم من الموظفين وإبصالها إليهم بفعالية. وفي الحالات التي لا يستطيع فيها الموظفون تلبية توقعات الأداء، يجب وضع نظام يكفل المديرون من خلاله حصول الموظفين على الدعم والتوجيه والتدريب الذي يمكنهم من استيفاء المعايير المطلوبة.

37- ويسهم نظام تعزيز الأداء والكفاءة (PACE) الذي انطلق في عام 2004 بدور مهم في القرارات الوظيفية المتعلقة بالتدريب والترقية وإعادة التعيين. وساعد هذا النظام على إدخال عنصرين مهمين للإدارة الفعالة للأداء، حيث حوّل البرنامج إلى نظام إلكتروني، وأدخل تقييم الكفاءات. على أن المعدل الحالي لاستيفاء تقديرات الأداء مازال منخفضاً⁸ وهو ما يعني أن الكثير من الموظفين لا يحصلون على التقييم الذي يستحقونه ويهدد بالتالي قدرة البرنامج على اتخاذ قرارات مدروسة.

38- وعلى الرغم من أهمية تقدير الأداء فقد كشفت البحوث مراراً عن أن التحيزات المستترة، بل وغير المقصودة في كثير من الأحيان، تؤثر سلباً على عمليات تقييم الأداء. وينطبق ذلك على نظام التقييم الحالي الذي لا يستند إلا إلى أحكام المديرين، وأما السماح للموظفين بالمساهمة في التقييم الشخصي واستقاء الآراء من العديد من جهات التقييم فقد تين أنه يقلل التحيز في تقديرات التقييم. ويمكن للبرنامج، عن طريق التصدي للتحيزات، أن يحد من الحواجز التي تحول دون تكوين قوة عمل متنوعة.

39- وأثيرت مراراً مسائل مثيرة للقلق إزاء المنصة التقنية التي ينطلق منها نظام تعزيز الأداء والكفاءة نتيجة صعوبة تتبع المديرين لحالة التقديرات المستوفاة. وبات الوصول إلى تقارير الامتثال والتقارير التحليلية مهمة شاقة بسبب تصميم الأداة.

40- وللتغلب على تلك المسائل، تعكف شعبة إدارة الموارد البشرية على دراسة أفضل الممارسات المعمول بها في وكالات الأمم المتحدة الأخرى وبحث استخدام أداة مختلفة للتقدير لتحسين المنصة التقنية وإقامة صلات أقوى بتنمية الموظفين وإضافة عناصر لاستقاء آراء العديد من جهات التقييم

⁸ بلغ معدل الامتثال لاستيفاء تقديرات نظام تعزيز الأداء والكفاءة لعام 2007 ما نسبته 62 في المائة في 8 أغسطس/آب 2008.

والمساعدة على رصد الكفاءات والمهارات لتقييم الأثر الإيجابي والسرعة في إعادة التعيين. وهذه السمات ستعزز الصلة بين الأداء والتطوير والتحسين من خلال زيادة الإسهامات الموثوقة في اتخاذ تلك القرارات؛ وستواصل شعبة الموارد البشرية استطلاع خيارات تعزيز تلك الصلة.

تعزيز الخبرة التقنية

الهدف: كفالة إتاحة فرص التعلم الملائمة للموظفين من أجل تمكينهم من الإسهام الكامل في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2011)

- 41- من المتوقع أن يكتسب موظفو البرنامج مجموعة كبيرة من المهارات التي تمكنهم من أداء أدوارهم الحالية بفعالية. وتوجه الخطة الاستراتيجية اهتماماً أكبر للمهارات التشغيلية والقدرات التقنية، ولم تكن حاجة الموظفين إلى تطوير مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة أشد إلحاحاً مما هي عليه الآن.
- 42- وعلى الرغم من أن نسبة الميزانية المخصصة للتدريب في الأمم المتحدة مازالت منخفضة فإن التقارير تشير إلى أن الاستثمار في التدريب داخل القطاع العام أخذ في الازدياد لمواجهة نقص المهارات.⁹ على أن الموظفين يشيرون إلى أن البرنامج لا يستثمر ما يكفي لتنمية قوته العاملة¹⁰، وبالنظر إلى عدم رصد المشاركة في التدريب مركزياً فلا يمكن معارضة هذا التصور. وتفقر القرارات المتعلقة بالتدريب المتاح للموظفين أو الأشخاص الذين يشتركون فيه إلى الشفافية ولا توجد أي وسيلة منهجية لتحديد احتياجات وثرعات التعلم بين الموظفين. ولذلك فإن النتائج قد لا تدعم أولويات البرنامج أو احتياجات الأفراد.
- 43- ولا يقدم بانتظام التدريب التوجيهي الذي يعد نشاطاً حاسماً لجميع الموظفين الجدد. ولا تستفيد بعض فئات الموظفين من البرامج التوجيهية ولا يقدم أي شكل من أشكال التدريب التوجيهي في بعض المكاتب القطرية. ويلزم اتباع نهج مؤسسي إزاء طريقة دخول الموظفين إلى الخدمة في البرنامج. ومن الأساسي اتباع ذلك النهج في وضع مدونة مشتركة لقواعد السلوك¹¹ وكفالة حصول الموظفين الجدد على ما يحتاجونه من معرفة بالبرنامج لأداء مهامهم بفعالية.
- 44- وفي ظل وجود قوة عمل عالمية تعمل في أماكن نائية وصعبة فإن المشاركة في فرص التطوير محدودة. ولذلك فإن الموظفين الذين هم في أمس الحاجة إلى التدريب في كثير من الأحيان لا يستطيعون الوصول إلى موارد التعلم. ويجب توسيع الأدوات التكنولوجية إلى أقصى حدودها من أجل نشر التدريب وتيسير التعلم بغض النظر عن أماكن عمل الموظفين.
- 45- واستجابة لاحتياجات التعلم في البرنامج فإن شعبة الموارد البشرية ستبادر بعملية منتظمة لتقييم وتحديد أولويات احتياجات التطوير الشاملة. وسوف تدعم نتائج هذه العملية زيادة التنسيق والرصد النوعي للتعلم في البرنامج. وسوف ينطلق نظام لإدارة التعلم للمساعدة على تسجيل ورصد أنشطة تعلم الموظفين ونشر التعلم الإلكتروني في المناطق النائية.
- 46- وينطوي الالتزام بتدريب الموظفين على إدراك ضرورة تخصيص نسبة كبيرة من ميزانية البرنامج للتوظيف، والرغبة في إحداث تحول من ثقافة تنظر إلى تنمية الموظفين بوصفها مجرد تكاليف إلى ثقافة تعتبرها استثماراً حاسماً في الرصيد الفكري للبرنامج.

⁹ لجنة الخدمة المدنية الدولية. 2008. شروط الخدمة في الميدان: فعالية وأثر تدابير التوظيف والاحتفاظ بالموظفين في مراكز العمل الصعبة. التقرير 67/R.14، نيويورك. يشير هذا التقرير إلى أن منظمات القطاع العام تستثمر 5 في المائة من مجموع ميزانية المنظمة في تدريب الموظفين. على أن هذا الرقم لا يتعدى 0.7 في المائة في منظمات الأمم المتحدة الموجودة في نيويورك.

¹⁰ نتائج الاستبيان الشامل لأراء موظفي البرنامج، 2006 و2004.

¹¹ تقرير أنشطة مكتب أمين المظالم، 2008. (وثيقة داخلية).

الهدف: توفير بيئة عمل داعمة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة.

- 47- يمكن لواقع عمل البرنامج أن يؤثر تأثيراً عميقاً على رفاه موظفيه. ويمكن للسلوك الذي تتسبب فيه الضغوط الناجمة عن العزلة أو عبء العمل الثقيل أن يؤثر سلباً على الموظف وزملائه. والأهم من ذلك هو الأمن الذي يشكل أحد عوامل الضغط المهمة التي تؤثر على الكثير من مراكز عمل البرنامج، وبخاصة في ظل ازدياد تعرض الأمم المتحدة للإرهاب، وازدياد الصراع والاضطرابات نتيجة ارتفاع أسعار الأغذية وشح الموارد.
- 48- ويلزم تهيئة بيئة العمل التي تدعم الموظفين بأدوات الأفراد وكذلك بالمشورة والتوجيه وأنشطة التنمية كجزء من ثقافة البرنامج.
- 49- ويوجد لدى البرنامج خدمة للإرشاد ونظام راسخ من المتطوعين لدعم الأقران. وهذه الخدمة توفر المعلومات وتسدي المشورة للمديرين فيما يتعلق برفاه الموظفين، ومن ثم فإنها تكمل مسؤولية المديرين إزاء رفاه موظفيهم. على أن التوجيه الإضافي للمديرين مطلوب لمساعدتهم على اكتشاف ومعالجة التصرفات المسيئة وأعراض المعاناة والصراع. ولا تتوافر في كثير من الأحيان أعداد كافية من المرشدين لمساعدة الموظفين الذين يواجهون صعوبات في مكان العمل أو في حياتهم الشخصية. وبعض المرشدين غير متفرغين ويعملون بعقود استبقاء، ولذلك يخسرهم البرنامج في نهاية المطاف عندما ينتقلون للعمل في منظمات أخرى. وينطوي ذلك على آثار عكسية لأن علاقات الإرشاد تقوم على أساس الثقة والاستمرارية والاستقرار.
- 50- ويمكن توفير حافز قوي للموظفين ودعم استبقائهم عن طريق اتباع نهج مرنة في العمل لتحقيق توازن بين مطالب العمل والحياة خارج نطاق العمل.¹² ويتصدى العديد من سياسات البرنامج للتوازن بين العمل والحياة¹³، ولكن شعبة الموارد البشرية ستستطلع سياسات أخرى لترتيبات العمل البديلة وفترات التفرغ من العمل وستضع إطاراً لنظم العمل المرنة التي تفي باحتياجات البرنامج وموظفيه.
- 51- إن التغيير في البرنامج أمر حتمي. وإذا نظر الموظفون إلى التغيير بوصفه فرصة إيجابية فسوف يتمكنون على الأرجح من التغلب على الإجهاد الذي يصاحب التغيير في كثير من الأحيان. وسعيًا إلى تمكين الموظفين من تحمل المسؤولية عن إدارة مستقبلهم وبخاصة في حالة تقليص عدد الموظفين وإعادة التعيين فإن شعبة الموارد البشرية ستدعم الموظفين في تقييم الخيارات الوظيفية والتخطيط للتحويل الوظيفي. وسوف يتحقق ذلك عن طريق إتاحة سبل الوصول إلى خدمات التطوير الوظيفي، بما في ذلك أدوات التقييم الذاتي والتخطيط الوظيفي.

تشجيع الشراكات

- 52- تشكّل الشراكة أحد المبادئ الرئيسية لمبادرة "توحيد الأداء"، وهي قيمة أكدتها الخطة الاستراتيجية للبرنامج التي تشجع تكوين علاقات بين الوكالات والمنظمات التي لا تستهدف الربح والحكومات على أساس الاحترام والتفاهم والثقة والمسؤولية المشتركة. وبالنظر إلى التحديات الهائلة في عالم اليوم فإن فعالية وأثر جهود البرنامج لا يمكن الوصول بها إلى حدودها القصوى ما لم تكملها جهود الآخرين وما لم تشكل جزءاً من تحالفات واسعة. وتشكل الشراكات كذلك عنصراً حاسماً في تسليم المسؤولية عن أنشطة البرنامج.

¹² في دراسة أجرتها مؤسسة كاتاليسيت في عام 1998 (صاحبات المشاريع) ذكرت 51 في المائة من النساء أن الرغبة في المرونة كانت السبب الرئيسي وراء تركهن العمل.

¹³ الوثيقة القادمة "موجز تقرير التقييم: سياسة التمايز بين الجنسين في البرنامج (2003-2007)"، (WFP/EB.2/2008/6-A).

الهدف: تعزيز فرص التنقل فيما بين الوكالات داخل منظومة الأمم المتحدة.

- 53- ينبغي أن تتاح لموظفي البرنامج فرص العمل في وكالات الأمم المتحدة الأخرى بغرض تعميق الوعي بالطريقة التي تعمل بها تلك الوكالات على إنجاز ولاياتها.. وهناك موظفون منتدبون من البرنامج وإليه، ولكن الكثير من الموظفين يترددون في التقدم للوظائف الشاغرة لأن سياسات الموارد البشرية الحالية لا تعترف بالترقية في الوكالات الأخرى لدى العودة إلى البرنامج. فالموظفون الذين يعودون إلى البرنامج لا يعاد إدماجهم بشكل منظم في كثير من الأحيان ويتعرضون لخطر تعيينهم في وظائف لم يتقدموا إليها.
- 54- وللتصدي لتلك المعوقات، ستستعرض شعبة الموارد البشرية سياستها بشأن النقل والانتداب والإعارة بغرض إزالة المعوقات وتمكين جميع فئات موظفي البرنامج من الاستفادة من فرص التنقل فيما بين الوكالات. وسوف تساعد المشاركة المتزايدة في جماعات العمل المشتركة بين الوكالات على تيسير تقاسم النهج المبتكرة لتحديد الوظائف الشاغرة والمرشحين الداخليين.
- 55- وما زال مستوى تمثيل البرنامج في قوائم المنسقين المقيمين ومنسقي الشؤون الإنسانية منخفضاً. وبالنظر إلى ما يؤديه المنسقون المقيمون من دور أساسي في البرامج القطرية فإن في مصلحة البرنامج أن يحرص على زيادة عدد موظفيه الذين يعملون كمنسقين مقيمين.¹⁴ وسيتم كخطوة أولى إعداد المديرين لمركز تقييم المنسقين المقيمين وقبولهم في قائمة المنسقين المقيمين.

تعزيز برامج التبادل

الهدف: زيادة فرص انتداب موظفي المنظمات الشريكة إلى البرنامج وانتداب موظفي البرنامج إلى المنظمات الشريكة.

- 56- أقام البرنامج في السنوات الأخيرة شراكات قوية مع منظمات القطاع الخاص. وتم وضع برنامج لدعم انتداب الموظفين من تلك المنظمات إلى البرنامج. وسوف يتسع ذلك البرنامج ليشمل جهات شريكة جديدة، وسيتم وضع نهج لإتاحة الفرصة أمام موظفي البرنامج للعمل في المنظمات الشريكة. وسوف تضع شعبة الموارد البشرية نموذجاً لتحديد واختيار الموظفين من خلال عملية شفافة للانتداب.
- 57- ووضعت عدة برامج ناجحة بالاشتراك مع الجامعات لتحديد الطلاب الذين سيستفيدون من برنامج التدريب الداخلي. وتمثل مبادرة "برينستون في أفريقيا" أحد تلك البرامج. وتوسيعاً لهذه التجارب، ستصل شعبة الموارد البشرية بعدد من الجامعات الأخرى لوضع قوائم قطرية للمتدربين المرشحين.
- 58- وسيتم تشجيع الشعب التقنية من خلال منسقي التوظيف وبدعم من شعبة الموارد البشرية لاستكشاف فرص وضع قوائم مشتركة للموظفين بالاشتراك مع المنظمات الشريكة، وبخاصة الموظفين الذين يتمتعون بمهارات متخصصة.

البيئة التمكينية

- 59- ستعتمد قدرة البرنامج على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بدرجة كبيرة على موارد البشرية والمالية المتاحة، وكذلك على الطريقة التي تنظم بها وظيفة الموارد البشرية نفسها والنظم التي تستخدمها لدعم عملها. ولذلك ستحسن شعبة الموارد البشرية الصورة العامة لموظفي الموارد البشرية في البرنامج. وسوف تتيح الوظائف الشاغرة في الموارد البشرية حالياً وفي المستقبل فرصاً لتكوين

¹⁴ لا يشغل موظفو البرنامج حالياً سوى 3 في المائة من جميع وظائف المنسقين المقيمين.

جيل جديد من الموظفين الذين يتمتعون بالدراية والكفاءات المطلوبة. وسعيًا نحو رفع مستوى كفاءة موظفي الموارد البشرية الحاليين، يجري استطلاع إقامة شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يمكن للبرنامج من خلالها التعاون مع جامعة كورنيل في برنامجها لاعتماد الموارد البشرية.

60- وسوف تقترح شعبة الموارد البشرية نموذجًا يجمع بين وظائف الموارد البشرية المركزية واللامركزية لتمكينها من التحول عن دورها الذي يركز على إنجاز المعاملات والامتثال إلى دور سباق في مساعدة البرنامج على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. ويجب على شعبة الموارد البشرية في هذا النموذج الجديد أن تتجاوز الدور الأساسي للموارد البشرية لتتجه نحو طرق جديدة لتحسين نوعية أعمالها وكفاءتها وإنتاجيتها. وسوف تتمكن شعبة الموارد البشرية من تخفيض التكاليف وتقصير مدة العمليات، وإجراء تحليلات أكثر تفصيلاً لتخطيط الموارد البشرية عن طريق الأخذ بتكنولوجيات من قبيل أحدث أساليب التسجيل الإلكتروني، ومكاتب المساعدة، ونظم الخدمة الذاتية.

خاتمة

61- سيتمكن البرنامج من تحقيق أهدافه الاستراتيجية من خلال تنفيذ الإجراءات والمبادرات المحددة في استراتيجية الموارد البشرية. كما سيتصدى البرنامج للشواغل التي يثيرها المجلس التنفيذي بشأن قصور تمثيل المرأة والموظفين الوطنيين من البلدان النامية اقتصادياً، ولا سيما في مناصب الإدارة العليا. وسوف توضع آليات لرصد مدى تحقيق النتائج المتوقعة (انظر الملحق الأول). وسوف يتوقف الإطار الزمني المطلوب لإنجاز تلك الأنشطة بدرجة كبيرة على الموارد المالية المتاحة. وستقوم شعبة الموارد البشرية بإعداد إطار زمني للمرحلة الأولى لهذه الاستراتيجية بعد اعتماد ميزانية خطة الإدارة المنقحة لعام 2009.

62- ويشهد البرنامج تحولاً في الطلبات الموجهة إليه والتوقعات المعقودة عليه. ويعني ذلك بالنسبة لشعبة الموارد البشرية البحث المنهجي عن نهج وعمليات تمكّنها من العمل بفعالية أكبر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهم المدبرون والموظفون. ويشمل أصحاب المصلحة لدينا جميع فئات الموظفين الدوليين والمحليين الذين يعملون في البرنامج.

63- ويمكن لشعبة الموارد البشرية أن توفر أطر السياسات والأدوات والنظم لهذه الاستراتيجية، بيد أن المسؤولية المشتركة والتعاون بين كافة المستويات سيكون أساسياً لتنفيذ الاستراتيجية. وسوف تشكل شبكة موظفي الموارد البشرية في المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية ركيزة أساسية لتحقيق النتائج. ومن المتوقع أن يساهم الموظفون والمدبرون على كافة المستويات، كل بطريقته، في المساعدة على إنجاز هذه الاستراتيجية.

الملحق الأول

مصفوفة النتائج		
النتائج	الإجراءات	الأهداف
		سرعة الاستجابة
<p>تسجيل بيانات الموظفين في جميع فئات الموظفين في النسخة الثانية من مشروع شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS II).</p> <p>نشر خطة عمل المنظمة التي تتوقع حجم الموظفين وتنوعهم وكفاءاتهم المطلوبة سنوياً.</p> <p>تقديم التدريب على الإدارة والتصنيف لأوساط الموارد البشرية الدولية.</p>	<p>وضع نظام منهجي لتخطيط الموارد البشرية وإنشاء عملية للإبلاغ للتمكين من توقع الاحتياجات من الموظفين.</p> <p>تعزيز دعم الموظفين القطريين في إجراء عمليات استعراض التوظيف بما يكفل أن ملاك الموظفين وهياكل المكاتب تفي بالاحتياجات الراهنة والمقبلة</p>	<p>تخطيط قوة العمل للبرنامج</p> <p>التكامل بين تخطيط قوة العمل والتخطيط الاستراتيجي والمالي والتشغيلي.</p>
<p>صياغة سياسة منقحة وعرضها على لجنة السياسات.</p> <p>نشر قائمة بمصادر التعيين تحدد المجموعة المستهدفة على شبكة الموظفين (Staffnet) وإتاحتها للموارد البشرية والمديرين.</p>	<p>تنقيح السياسة الإدارية بشأن التعيين لكفالة استناد العملية إلى معايير محددة بوضوح والالتزام بمبادئ الإنصاف والشفافية والجدارة.</p> <p>تحديد مصادر التعيين لتعظيم فرص الوصول إلى الجماهير المستهدفة.</p>	<p>التعيين</p> <p>مواصلة ممارسات التعيين لدعم الاختيار السباق والموجه والدقيق الذي يجتذب المرشحين الذين يتمتعون بالمؤهلات التي يحتاجها البرنامج ضمن إطار يكفل التنوع.</p>
<p>استيفاء تقديرات الكفاءة لجميع المرشحين النهائيين للتعين في الوظائف الفنية الدولية.</p>	<p>وضع نهج موحد على أساس الكفاءة لتقييم المرشحين في القائمة النهائية.</p>	

مصفوفة النتائج		
النتائج	الإجراءات	الأهداف
<p>تقديم برنامج للتدريب على التعيين لمنسقي الموارد البشرية من خلال المقر وحلقات عمل الموارد البشرية الإقليمية. واعتماد المديرين القائمين بالتعيين من خلال التدريب الإلكتروني على تقنيات الاختيار.</p> <p>إعداد تقرير سنوي عن نتائج اختيار الموظفين الفنيين الدوليين</p>	<p>تدريب المديرين وغيرهم على تقنيات الاختيار، بما في ذلك إعداد مواصفات الوظائف وإجراء المقابلات القائمة على الكفاءة.</p> <p>رصد أي أثر سلبي على عملية الاختيار. ومطالبة المدير القائم بالتعيين بنسبة ملائمة من المرشحات اللاتي يقل تمثيلهن</p>	
<p>صياغة سياسة بشأن إعادة التعيين وعرضها على لجنة السياسات.</p> <p>استيفاء الاستعراضات السنوية للمستقبل الوظيفي للموظفين الدوليين. وتقديم تقارير عن ردود الفعل إلى الموظفين ورؤساء الأقسام.</p>	<p>تكوين جماعة عمل لاستعراض العملية القائمة لإعادة التعيين وتحديد فرص تحسين الإجراءات. وتعديل سياسة إعادة التعيين استناداً إلى الإجراءات المنقحة.</p> <p>وضع عملية لاستعراض المستقبل الوظيفي سنوياً للنظر في أداء الموظفين ومؤهلاتهم المحتملة على أساس أهدافهم الشخصية والمهنية المحددة واستحداث عملية بغرض (1) تقديم آراء الأقران إلى الموظفين لتكوين توقعات واقعية بشأن مساراتهم الوظيفية المقبلة داخل البرنامج؛ (2) المساهمة في قرارات إعادة التعيين.</p>	<p>إعادة التعيين</p> <p>وضع عملية سريعة لتحديد الموظفين الداخليين الذين يعاد تعيينهم على أن تتسم بالإنصاف والفعالية والارتباط بالمستقبل الوظيفي للموظفين وأهدافهم الشخصية.</p>

مصفوفة النتائج		
النتائج	الإجراءات	الأهداف
بناء القدرات		
		القدرة الإدارية
<p>الموافقة على تصميم البرنامج وتمويله. وتجهيز عناصر البرنامج (وحدات التعلم الإلكتروني، وحلقات عمل قادة المستقبل، و وحدات تدريب المديرين القطريين). ومشاركة جميع المديرين القطريين في البرنامج بحلول عام 2011.</p> <p>الإشارة في تقارير مركز تطوير الإدارة الكائن في روما إلى إمكانية تولي المشاركين لمسؤوليات المناصب العليا.</p>	<p>تصميم وتنفيذ برنامج لتطوير الإدارة يستهدف القيادات العليا والمديرين القطريين.</p> <p>تعزيز نهج تقييم الإمكانيات القيادية والإدارية للموظفين (بما في ذلك من خلال تقييمات الأطراف الثالثة) واستخدام المعلومات في وضع خطط تعاقب القيادات.</p>	<p>بناء القدرات الإدارية للموظفين لتمكينهم من الإمساك بزمام قيادة القوة العاملة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج وتقديم القدوة في السلوك المنشود.</p>
		إدارة الأداء
<p>زيادة الامتثال لتقديرات الأداء بنسبة تزيد على 75 في المائة بحلول عام 2011. وإتاحة النظام من خلال التكنولوجيا القائمة على شبكة الإنترنت. وإتاحة خطوط توجيهية للتدريب عبر شبكة الإنترنت. والحصول على معدلات الاستيفاء نتيجة إتاحة سمة الأداء القياسية للمديرين. والانتهاج بنجاح من المرحلة التجريبية ونشر النظام بين جميع الموظفين.</p> <p>دمج آراء جهات التقييم المتعددة في عملية تعزيز الأداء والكفاءة.</p> <p>إعداد وتنظيم حلقة عمل عن إدارة الأداء للمديرين الإقليميين والمديرين القطريين ومديري المقر.</p>	<p>تيسير استخدام المديرين والموظفين لأداة تقدير الأداة الإلكترونية ورصد حالة استيفاء التقديرات.</p> <p>إنشاء نظام لتزويد الموظفين بنتائج استعراضات الأقران واستعراضات التقارير المباشرة.</p> <p>تعزيز القدرة الإدارية في مجال التغذية المرتدة وإدارة الصراع.</p>	<p>إنشاء نظام موثوق وشفاف لتقييم الأداء والاستجابة له لتوجيه قرارات التوظيف وتيسير تنمية قدرات الموظفين.</p>

مصفوفة النتائج		
النتائج	الإجراءات	الأهداف
<p>عرض تقرير عن التوصيات من جماعة العمل المعنية بالترقية.</p> <p>تقديم تقرير سنوي عن أنشطة تعلم الموظفين (حسب ما هو محدد في نظام إدارة التعلم) خلال الاستعراض السنوي للأداء. وتقييم المديرين على أساس مدى مشاركة الموظفين في التدريب الإلزامي.</p> <p>إصدار التقرير السنوي عن نتائج استبيانات الخروج من الخدمة اعتباراً من عام 2009.</p>	<p>تكوين جماعة عمل لاستعراض سياسة الترقيات الدولية بغرض تعزيز الصلة بين الجدارة والإمكانات في قرارات الترقية.</p> <p>إيجاد صلة أقوى بين خطط التعلم المحددة أثناء مناقشات الأداء وفرص التنمية المحددة في نظام إدارة التعلم.</p> <p>استخدام الاستبيانات الإلكترونية في حالات الخروج من الخدمة.</p>	
<p>إتاحة نظام إدارة التعلم مباشرة على الإنترنت وإتاحة دورات إلزامية في التعلم الإلكتروني للموظفين في المكاتب القطرية. وإصدار تقرير سنوي عن تدريب الموظفين.</p> <p>إصدار مناهج للتعلم في نظام إدارة التعلم بحيث تبين احتياجات التعلم بين المنظمين في الوظائف التقنية الرئيسية.</p> <p>التسجيل التلقائي لجميع الموظفين الجدد في نظام إدارة التعلم، وهو ما من شأنه أن يمكن من إبلاغهم بمتطلبات البرنامج؛ وتنفيذ متطلبات البرنامج كوحدات نموذجية إلكترونية؛ ورصد معدل الاستيفاء.</p>	<p>إطلاق نظام إدارة التعلم للإعلان عن توفر أنشطة التدريب، ونشر التعلم الإلكتروني بين الموظفين على مستوى العالم، ورصد المشاركة في تدريب الموظفين.</p> <p>إجراء تحليل شامل لاحتياجات التعلم لتحديد وترتيب أولويات احتياجات التعلم بين الموظفين.</p> <p>تصميم وتنفيذ برنامج توجيهي لجميع فئات الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالبرنامج بما يسمح بمرونة تقديمه إلى القوة العاملة المتفرقة وملاءمته للحالة التعاقدية للمتحمقين بالبرنامج.</p>	<p>القدرة التقنية</p> <p>كفالة إتاحة فرص تدريب وتنمية الموظفين لتمكينهم من المساهمة الكاملة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج</p>

مصفوفة النتائج		
النتائج	الإجراءات	الأهداف
صياغة سياسة للتعلّم، بما في ذلك اختصاصات مجلس التعلّم وعرضها على لجنة السياسات. وإعداد معايير لتصميم وتقييم التدريب	وضع إطار لكفالة التنسيق وعائد الاستثمار من التدريب في البرنامج.	
صياغة تقرير من جماعة العمل عن ترتيبات العمل المرنة وعرضه على لجنة السياسات. إعداد وحدات للتقييم والتخطيط الوظيفي وإتاحتها في نظام إدارة المعرفة.	استعراض سياسات ترتيبات العمل البديلة من قبيل العمل غير المتفرغ/تقاسم الوظائف وفترات التفرغ من العمل ووضع إطار لنظم العمل المرنة التي تفي باحتياجات البرنامج والموظفين. تطوير خدمات التنمية الوظيفية وإتاحة سبل الوصول إليها بين جميع الموظفين. واستحداث أدوات للتقييم الذاتي والتطوير، ووحدات للتخطيط الوظيفي.	رفاه الموظفين توفير بيئة عمل داعمة للتشجيع على تحقيق توازن ملائم بين العمل والحياة.
زيادة خدمات إرشاد الموظفين بنسبة 50 في المائة.	إتاحة خدمات من قبيل التدريب والإرشاد والوساطة لكفالة حصول المديرين والموظفين على خدمات الدعم المتاحة لهم من أجل مساعدتهم على معالجة الإجهاد المرتبط بالعمل.	
تشجيع الشراكات		
صياغة سياسة وعرضها على لجنة السياسات. إعداد تقرير يحدّد نهج زيادة التنقل فيما بين الوكالات وإتاحته للموظفين.	استعراض سياسة النقل والانتداب والإعارة بغرض إزالة المعوقات التي تحول دون اغتنام موظفي البرنامج وقبولهم لفرص التنقل بين الوكالات. الاشتراك في جماعة العمل المشتركة بين الوكالات لاستحداث نهج مبتكرة لتبادل الوظائف الشاغرة وتحديد المرشحين الداخليين، بما في ذلك وضع قوائم مشتركة للموظفين الذين يتمتعون بمهارات متخصصة.	التنقل فيما بين الوكالات تعزيز فرص التنقل بين الوكالات داخل منظومة الأمم المتحدة.

مصفوفة النتائج		
النتائج	الإجراءات	الأهداف
<p>توزيع خطوط توجيهية بشأن عملية المنسقين المقيمين على كبار مديري البرنامج.</p> <p>تحديد المجموعة الداخلية للموظفين المحتمل ترشيحهم لوظيفة المنسق المقيم وتسجيلهم في مركز تطوير الإدارة في روما.</p>	<p>إعداد مرشحي البرنامج لاجتياز برنامج تقييم المنسقين المقيمين بنجاح من أجل تقديم مزيد من المرشحين لقائمة المنسقين المقيمين.</p>	
<p>صياغة نموذج برنامج تبادل الموظفين بين الشراكات الخاصة والمنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجامعات.</p> <p>اقترح مشروع لوضع قوائم مشتركة.</p> <p>إعداد قائمة بالجامعات المختارة في البلدان المتقدمة والنامية وإتاحتها على الشبكة الداخلية.</p>	<p>توسيع برنامج التبادل مع الشركاء الرئيسيين. ووضع نموذج يمكن استخدامه وبيّن طريقة تحديد الانتدابات واختيار الموظفين والحالة التعاقدية أثناء الانتداب.</p> <p>العمل مع المنظمات الشريكة في استكشاف فرص وضع قوائم مشتركة للموظفين، وبخاصة الموظفين الذين يتمتعون بمهارات متخصصة.</p> <p>وضع قوائم بالجامعات التي يمكن أن يحصل منها البرنامج على متدربين.</p>	<p>فرص التبادل</p> <p>زيادة فرص تبادل الانتدابات بين البرنامج والمنظمات الشريكة</p>

الملحق الثاني

: لمحة سريعة عن قوة العمل في البرنامج

قوة العمل في البرنامج في 31 ديسمبر/كانون الأول 2007	المجموع	% النساء	% من البلدان النامية
---	---------	----------	----------------------

الفئات العليا (مد-2 والفئات الأعلى)	44	27	41
الموظفون الفنيون (ف - 1 إلى مد -1)	1 217	40	41
المجموع الفرعي	1 261	39	41

موظفون فنيون مبتدئون	75	60	5
موظفون فنيون دوليون (بعقود قصيرة الأجل)	69	58	32
متطوعو الأمم المتحدة	139	24	90
موظفون فنيون محليون	435	37	96
خبراء استشاريون	309	37	31
موظفون فنيون معينون بعقود خدمة	108	31	98
موظفون فنيون معينون بعقود خدمة خاصة	58	43	86
مجموع فئات الموظفين الفنيين والفئات العليا:	2 454	39	54

الخدمة العامة الدولية	1	0	100
الخدمة العامة	2 601	39	84
الخدمة العامة (قصيرة الأجل)	57	74	7
خدمة عامة بعقود خدمة	5 808	24	99
خدمة عامة بعقود خدمة خاصة	1 056	27	94
مجموع فئات الخدمة العامة	9 523	29	94

المجموع الكلي	11 977	31	86
---------------	--------	----	----