

سياسة شؤون العاملين في البرنامج



المشاوره غير الرسمية الخامسة
16 أبريل/نيسان 2021

برنامج الأذية العالمي
روما، إيطاليا

الموجز التنفيذي

بناء على التوصيات الواردة في تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) واستنادا إلى مشاورات واسعة مع أصحاب المصلحة، يقر البرنامج بأهمية وضع "سياسة جديدة تركز على العاملين،⁽¹⁾ وتحدد رؤيته بشأن قوته العاملة المستقبلية والقيم الأساسية التي ينبغي أن تشكل ثقافة مكان العمل فيه".⁽²⁾

وستحدد الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2022-2026 ما يجب أن يفعله لمساعدة البلدان على القضاء على الجوع باستخدام قدراته ونقاط قوته المثبتة. وستتواءم الخطة الاستراتيجية الجديدة مع سياسة شؤون العاملين في البرنامج، اعترافا بأن القوة العاملة للبرنامج هي أثنى أصوله. وعلى الأخص، إذا حددت الخطة الاستراتيجية ما يجب على البرنامج أن يفعله، فإن سياسة شؤون العاملين ستشكل القوة العاملة اللازمة لإنجاز المهمة.

وفي مواجهة التحديات العالمية المتزايدة، بما في ذلك جائحة عالمية، تعد هذه السياسة حقا سياسة لجميع العاملين في البرنامج، بغض النظر عن العرق، أو الأصل الإثني، أو نوع الجنس، أو الميل الجنسي، أو المعتقد، أو الإعاقة، أو العمر أو أي جانب آخر من شخصيتهم. وتعتمد قدرة البرنامج على تقديم أدائه الرائع والحفاظ على سمعته في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة على التزامه تجاه العاملين الذين يعملون من أجله وعلى القيم التي تُعزى إلى مساهماتهم وعلى التزامهم بمهمته.

والغرض من هذه السياسة هو توفير إطار عمل متنسق للامتياز في إدارة شؤون العاملين وإنشاء المساءلة المتبادلة بين البرنامج ومديره وموظفيه. وهي تحدد مجموعة من 34 من الالتزامات المتبادلة التي توجه بدورها توقعات البرنامج والعاملين فيه فيما يتعلق بالسلوك والتفاعل في مكان العمل.

وتقدم سياسة شؤون العاملين رؤية البرنامج لقوته العاملة المستقبلية باعتبارها واحدة تعمل فيها أفرقة متنوعة وملتزمة وماهرة وعالية الأداء مختارة على أساس الجدارة، ويعملون في بيئة عمل صحية وشاملة ويطبقون قيم البرنامج،⁽³⁾ ويعملون مع الشركاء لإنقاذ الأرواح وتغيير حياة الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج. ولتحقيق ذلك، تحدد السياسة أربعة مجالات ذات أولوية لإدارة شؤون العاملين وتحدد مجموعة من 12 عنصرا تدعم تنفيذ المبادرات ضمن المجالات ذات الأولوية. والمجالات الأربعة ذات الأولوية هي "السرعة والمرونة"، و"الأداء والتحسين"، و"التنوع والشمول"، و"الاهتمام والدعم".

وتعكس المجالات والعناصر ذات الأولوية الترابط بين جميع السياسات الوظيفية والاستراتيجيات والأطر وخطط العمل في البرنامج. وفي حين أن حاجة البرنامج لإدارة شؤون العاملين وتنمية المهارات لا تقتصر على المجالات الأربعة ذات الأولوية، فإن هذا النهج يركز تركيزا واضحا على عمل البرنامج ومساءلته أمام مديره وموظفيه. وتمكّن السياسة المديرين للاعتراف بإدارة شؤون العاملين باعتبارها الشاغل الأول. ويتضمن تنفيذ السياسة ترتيبات على ثلاثة مستويات. وتُشرف إدارة ثقافة مكان العمل على عمليات التغيير الشاملة التي تحدث أثرا على المستوى التنظيمي. وتخضع الشعب للمساءلة على المستوى الوظيفي فيما يتعلق بأدوات السياسات والاستراتيجيات الوظيفية والأطر وخطط العمل التي تركز على السياسة. ويخضع المديرون الإقليميون والقطريون ورؤساء المكاتب للمساءلة على المستوى الميداني فيما يتعلق بالأنشطة التي تجري على مستوى المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والمكاتب الفرعية. ويخضع جميع القادة والمديرين والمشرفين والموظفين للمساءلة عن الوفاء بالالتزامات وعن تطبيق الأولويات والعناصر المحددة في هذه السياسة.

(1) مصطلح "العاملون" يعني جميع موظفي البرنامج بغض النظر عن نوع العقد أو مدته، بما في ذلك الموظفين والاستشاريين وأصحاب عقود الخدمة وأصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة والعمال المؤقتون والموظفون المنتدبون والموظفون التقنيون المبتدئون ومتطوعو الأمم المتحدة والمتدربون ومتطوعو البرنامج.

(2) تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) (<https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014->) (2017).

(3) القيم الأساسية للبرنامج هي النزاهة والتعاون والالتزام والإنسانية والشمول (<https://newgo.wfp.org/documents/wfp-values>).

المقدمة

- 1- يعمل البرنامج، بصفته المنظمة الإنسانية الرائدة التي تعمل من أجل القضاء على الجوع في العالم، في بيئات صعبة ويواجه طلبات سريعة التغيير ويعتمد على التمويل الطوعي.
- 2- ويتطلب تفاني البرنامج للأشخاص الذين يخدمهم⁽⁴⁾ الامتياز في كفاءة قوته العاملة ومهاراتها وسلوكها الأخلاقي. ويسعى البرنامج جاهداً إلى إظهار نفس التفاني لموظفيها ولتطوير أماكن عمل جديرة بالاحترام وشاملة يمكن أن يزدهروا فيها.
- 3- ودعت التوصية 1⁽⁵⁾ من تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) إلى أن يعكس البرنامج مسؤوليته تجاه موظفيه عن طريق وضع سياسة جديدة تركز على "العاملين". وبالتالي تهدف سياسة شؤون العاملين هذه إلى توفير إطار عمل متسق للامتياز في إدارة شؤون العاملين وإنشاء المساءلة المتبادلة للبرنامج ومديره وموظفيه. ويحدد الالتزامات المتبادلة التي توجه بدورها توقعات البرنامج والعاملين فيه فيما يتعلق بالسلوك والتفاعل في مكان العمل.
- 4- وسيعتمد البرنامج نهجا استراتيجيا واستباقيا لتخطيط وتشغيل جميع جوانب قوته العاملة وإدارة شؤون العاملين. وسيشمل هذا التنوع التدريجي ومبادرات الإدماج، وسيستند إلى تخطيط القوة العاملة على المدى الطويل وإدارة الأداء الفردي والجماعي. وينطبق ذلك بشكل خاص على كيفية تعيين العاملين في البرنامج وإشرافهم ودعمهم وتكليفهم وإدارتهم وتنميتهم والاحتفاظ بهم.
- 5- ويتوقع من جميع الموظفين المشاركة في تنفيذ هذه السياسة والاستماع والتحدث عند الضرورة وتعزيز روح الشمول والاحترام والعمل الجماعي والانفتاح والشفافية في عملهم وتفاعلاتهم. ولا يوجد مكان للعنصرية وجميع أشكال التمييز في البرنامج. فلكل فرد دور عليه أن يؤديه في الاتحاد ضد العنصرية ونبذ التحيز والظلم عند رؤيتهما. وينبغي على كل فرد إظهار القيم الأساسية للنزاهة والتعاون والالتزام والإنسانية والشمول في جميع تفاعلاته.

السياق والنطاق

- 6- لا يسير العالم على المسار الصحيح للقضاء على الجوع، وتدعو البلدان البرنامج إلى دمج الاستجابة للأزمات مع الجهود المبذولة لبناء القدرة على الصمود فيما يتعلق بالصدمات المتكررة ومعالجة مواطن الضعف الهيكلية. وتتطلب حاجة البرنامج إلى تقديم الخدمات وإقامة شراكات بفعالية في كل من السياقات الإنسانية والإنمائية قوة عاملة متنوعة وماهرة تتمتع بنقاط القوة والقدرات اللازمة للاستجابة في حالات الطوارئ وتعزيز ودعم الأمن الغذائي والتغذية، بما في ذلك في سياق الأزمات الممتدة.
- 7- وأدت الزيادة في عدد وطول النزاعات والأزمات الصحية العالمية والكوارث الطبيعية والصدمات الاقتصادية إلى أعداد غير مسبوقة من حالات الطوارئ من المستوى 2 والمستوى 3. وارتفع عدد الأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي الحاد من 80 مليوناً في عام 2015 إلى 135 مليوناً في عام 2019 وارتفع إلى 270 مليوناً في أواخر عام 2020، بسبب جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19).
- 8- وأدت جائحة كوفيد-19 إلى قيام البرنامج باستجابة تشغيلية غير مسبوقة، بما في ذلك كمقدم للخدمات المشتركة للأمم المتحدة⁽⁶⁾ وفي هذه الظروف الصعبة، استفاد البرنامج من قدرته وخبرته اللوجستية لسد الثغرات التي نشأت عن انخفاض القدرة التجارية، وتقديم خدمات نقل الركاب والبضائع إلى وجهات حول العالم. وتولى موظفو البرنامج مهام إضافية مؤقتة، وعملوا عن بعد حسب التصميم وزادوا من ترتيبات العمل المرنة، حيث عمل الكثيرون خارج ساعات عملهم العادية ودورات الراحة والاستجمام المقررة.

(4) وفقاً لتقرير الأداء السنوي لعام 2019، ساعد البرنامج 97 مليون شخص في عام 2019.

(5) انظر الملحق الأول.

(6) تقرير حالة الخدمات المشتركة لاستجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19 رقم 5، 15 أكتوبر/تشرين الأول 2020.

- 9- واعترافا بالولاية المتعددة الأبعاد للبرنامج، تولى أهمية متزايدة لدوره في تقديم المساعدة التقنية في الجهود المبذولة لتحديد الأسباب الجذرية للجوع وتعزيز القدرات والنظم الوطنية للاستجابة للكوارث التي تعزز الأمن الغذائي والأطعمة الصحية. وبهذه الطريقة، يمكن أن يتجاوز البرنامج برامجه الخاصة، ولكن يتطلب ذلك قوة عاملة قادرة على بناء القدرات وتعزيز القدرات والقيام بالأدوار الاستشارية التقنية.
- 10- وقد كان للتحويلات القائمة على النقد والاستخدام المتزايد للرقمنة والأتمتة والذكاء الاصطناعي أثر كبير على طبيعة القوة العاملة في البرنامج والمهارات والكفاءات المطلوبة منه والعمليات الإدارية التي تدعمه. وعلى سبيل المثال، شكلت التحويلات القائمة على النقد، التي مثلت 1 في المائة من نفقات البرنامج في عام 2010، 28 في المائة من النفقات بحلول عام 2019.
- 11- وإزاء هذه الخلفية، يعمل البرنامج في جميع أنحاء العالم، في أكثر من 80 بلدا⁽⁷⁾ وفي مئات من أماكن العمل المختلفة، مع قوة عاملة متنوعة تزيد عن 20 000 شخص في عام 2021.⁽⁸⁾ ومع توسع عمل البرنامج وتطوره، تزداد الحاجة إلى موظفين إضافيين، بما في ذلك من لديهم مواصفات ومهارات مختلفة.
- 12- ووفقا لإحصاءات الموارد البشرية للبرنامج، يستمر تعيين غالبية قوته العاملة محليا،⁽⁹⁾ مما يتيح استمرار البرامج الإنسانية والإنمائية والاحتفاظ بالمعرفة بالظروف المحلية. وقد أدى تباين الاحتياجات وعدم اليقين بشأن تمويل البرنامج إلى الاعتماد على العقود القصيرة الأجل⁽¹⁰⁾ إلى حد أكبر من سائر منظمات الأمم المتحدة التي تواجه تحديات مماثلة. وتُعيّن نسبة كبيرة من القوة العاملة وتُوظف كموظفين وطنيين في البلدان النامية. وتأتي نسبة أقل من القوة العاملة المهنية الدولية من البلدان النامية. ولا تزال المرأة ممثلة تمثيلا غير كاف في البرنامج،⁽¹¹⁾ وهناك حاجة إلى توظيف المزيد من الشباب⁽¹²⁾ والأشخاص ذوي الإعاقة إذا أريد تحقيق توقعات أصحاب المصلحة وتلبية متطلبات المواهب المستقبلية.
- 13- وأبرزت البحوث الداخلية والخارجية المكثفة، بما في ذلك تلك الواردة في تقييم استراتيجية البرنامج لشؤون العاملين (2014-2017)،⁽¹³⁾ الاستثمار الضخم والتقدم الكبير المحرز في السنوات الأخيرة في السعي إلى إيجاد قوة عاملة مثلى تستند إلى أماكن عمل محسنة وجديرة بالاحترام وشاملة. وتستند هذه السياسة إلى الخطوات المهمة التي اتخذت بالفعل على مسار البرنامج نحو تسخير إمكانات قوته العاملة في كل مكان عمل حول العالم. وتشمل هذه الخطوات إنشاء شعبة رفاه الموظفين، وتلبية متطلبات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وإعداد خطة العمل الشاملة بشأن توصيات الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز،⁽¹⁴⁾ وإنشاء إدارة ثقافة مكان العمل وموافقة المجلس التنفيذي على خارطة الطريق لإدماج منظور الإعاقة.⁽¹⁵⁾

(7) وفقا لتقرير الأداء السنوي لعام 2019، كان البرنامج ينفذ عمليات في 88 بلدا.

(8) عدد القوة العاملة في 31 يناير/كانون الثاني 2021، كما هو موضح في لوحة متابعة تحليلات الموارد البشرية في البرنامج.

(9) وفقا للوحة متابعة تحليلات الموارد البشرية للبرنامج، كان 77 في المائة من الموظفين معينين محليا في 31 يناير/كانون الثاني 2021.

(10) وفقا للوحة متابعة تحليلات الموارد البشرية في البرنامج، تم توظيف 60 في المائة من إجمالي القوة العاملة بعقود قصيرة الأجل في 31 يناير/كانون الثاني 2021. وتحدد أنواع العقود في إطار التوظيف في البرنامج. وتخضع شروط وأحكام التوظيف لغير الموظفين لعقودهم والأقسام ذات الصلة من دليل الموارد البشرية للبرنامج. وينبغي استخدام هذه الطرائق لتقديم خدمات مؤقتة أو تقديم خبرة ذات طبيعة تقنية غير متوفرة في البرنامج، على أساس زمني محدد للغاية.

(11) وفقا للوحة متابعة تحليلات الموارد البشرية في البرنامج، 40 في المائة من الموظفين كانوا من النساء في 31 يناير/كانون الثاني 2021.

(12) وفقا لقاعدة بيانات الموارد البشرية، كان متوسط (وسيط) عمر الموظف 42 عاما في 31 يناير/كانون الثاني 2021.

(13) تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)، الفقرات 15 إلى 19 و36 إلى 44.

(14) تقرير الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز (WFP/EB.2/2019/9-A) https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000109031.

(15) تدعم خارطة الطريق لإدماج منظور الإعاقة في البرنامج (2020-2021) https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000120638، التي وافق عليها المجلس التنفيذي، تنفيذ استراتيجية الأمين العام للأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة لعام 2019 والتزامات البرنامج على نطاق أوسع فيما يتعلق بإدماج منظور الإعاقة.

- 14- وُحدت التحديات المستقبلية التي ستتطلب المزيد من التغيير في مكان وطبيعة وحجم ومهارات القوة العاملة في البرنامج، وفي هيكل وبيئة أماكن عمل البرنامج، وربما من كل موظف في البرنامج. ولهذا السبب فإن سياسة شؤون العاملين تنطبق على جميع موظفي البرنامج، بغض النظر عن وضعهم التعاقدية.
- 15- ونظرا للطبيعة غير المتوقعة للاحتياجات الإنسانية والتمويل، سيسعى البرنامج إلى تحقيق التوازن بين المرونة المطلوبة في هيكله وقوته العاملة وبين الحاجة إلى استمرارية البرمجة وواجهه في توفير ظروف عمل آمنة وداعمة للعاملين فيه. وبينما يحتاج البرنامج إلى مرونة تعاقدية لتلبية الطلبات القصيرة الأجل في حالات الطوارئ، فإن استخدام طرائق تعاقد قصيرة الأجل خارج هذه الحالات قد يساهم في انعدام الأمن الوظيفي مع العواقب غير المرغوب فيها المحددة في تقرير الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز.
- 16- وسيساعد اتباع نهج أكثر منهجية واستراتيجية لتخطيط القوة العاملة في تحقيق التوازن المناسب عن طريق موازنة احتياجات جميع وحدات البرنامج مع الأشخاص الأكثر ملاءمة لتلبية تلك الاحتياجات. كما أن اجتذاب الأشخاص ذوي المواصفات المناسبة وتوظيفهم، وتخصيص المزيد من الموارد لمساعدتهم على التعلم والتطور، وإنشاء ثقافة التعقيبات البناءة وإدارة الأداء، وترقية أولئك الذين يتفوقون في المهام التقنية والإدارية والموجهة نحو الفريق، وتوفير فرص للعمل في أدوار مختلفة، هي عوامل يمكنها جميعا أن تساهم في بناء قوة عاملة ماهرة ومتحفزة وسليمة.
- 17- وسيعكس الاعتراف بروح البرنامج الميدانية أهمية العمل المنجز في المكاتب القطرية والفرعية ويعزز تحفيز الموظفين الموجودين هناك. وسيعكس النظر في مفهوم "التطوير الوظيفي" للموظفين الوطنيين أهمية المعرفة المحلية واستمرارية البرامج والمساهمات التي يقدمها الجزء الأكبر من القوة العاملة. ولن ينطوي التطوير الوظيفي دائما على الترقية، ولكنه قد يشمل فرصا لإثراء الوظائف، والتقدم الأفقي داخل البرنامج ومنظومة الأمم المتحدة الأوسع، والتقدم إلى مناصب دولية. وينبغي أن يتوقع كل شخص أن يتم الاعتراف به وتقديره ودعمه.
- 18- وخلص عدد من التحليلات، بما في ذلك الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين في البرنامج، إلى وجود تمكين قوي للموظفين ومواءمة مع مهمة البرنامج، لكن هناك مجالاً لتحسين الإدارة اليومية لشؤون العاملين، حيث يتردد الموظفون الضعفاء بسبب وضعهم التعاقدية في التحدث بحرية عند التعرض للمضايقة أو الترهيب. ويبدو أن الدافع لتحقيق النتائج بسرعة له الأسبقية على الدافع لخلق ثقافة صحية وجديرة بالاحترام في مكان العمل والتي من شأنها ضمان استدامة الأداء العالي على المدى الطويل. وستكون المسألة الواضحة لجميع المشرفين عن قيادتهم وإدارة شؤون العاملين مهمة في تحقيق الامتياز في إدارة شؤون العاملين.
- 19- ويسير البرنامج على طريق التعلم والتحسين المستمرين، بما في ذلك عن طريق استخدام التكنولوجيات الجديدة والابتكارات وطرق العمل الجديدة؛ وتلبية الاحتياج إلى غرس ثقافة صحية وجديرة بالاحترام في مكان العمل بوعي أكبر؛ وزيادة الشمولية؛ وضمان تنوع الموظفين الذي يعزز الأداء التنظيمي؛ وتحقيق العدالة عن طريق الإنصاف بين الجنسين؛ وتغيير المواقف والسلوكيات التي تسمح بالعنصرية؛ وتوفير الوسائل للأشخاص ذوي الإعاقة للمشاركة بشكل كامل في القوة العاملة. وينبغي أن يأتي كل شخص إلى العمل وهو يشعر بالانتماء ويحظى بالاحترام ويعامل بشكل عادل، وأن يكون وثقا من أنه لن يتعرض للتمييز بسبب عرقه أو أصله الإثني أو جنسه أو ميله الجنسي أو معتقداته أو إعاقته أو عمره أو أي جانب آخر من شخصيته. وتعيد هذه السياسة تأكيد التزام البرنامج بتحقيق هذه الغاية.

الغرض

- 20- يتمثل الغرض من سياسة شؤون العاملين في إنشاء إطار متنسق للامتياز في إدارة شؤون العاملين عن طريق تحديد رؤية القوة العاملة للبرنامج وأولوياتها والتزاماتها وتوقعاتها بشأن سلوك الموظفين تجاه بعضهم البعض وتجاه منظماتهم.

- 21- وتؤكد السياسة من جديد الالتزامات المتبادلة التي تدعم علاقة العمل وإدارة شؤون العاملين على نطاق البرنامج. وتساهم هذه الالتزامات أيضا في الطريقة التي تنعكس بها القيم الأساسية للبرنامج في تجربة كل موظف في مكان عمله.
- 22- وتهدف السياسة إلى ضمان إعادة موازنة استراتيجيات وخطط إدارة شؤون العاملين في البرنامج بانتظام مع التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية، بما في ذلك التحولات في التوقعات المجتمعية وتوقعات الأجيال والطلبات المتغيرة بشأن مهارات الموظفين وكفاءاتهم، حيث تتطور طرق العمل عالميا وتخضع منظومة الأمم المتحدة للإصلاح لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 23- وتعكس أولويات السياسة وعناصرها التقدم الكبير الذي أحرزه البرنامج وتوفر مزيدا من التوجيه في مجالات مثل ثقافة مكان العمل والتنوع والشمول، ولا سيما عندما تنطبق على قضايا الجنسين والعرق والإعاقة وعلى نطاق أوسع لأبعاد التنوع، سواء كانت مرئية أو غير مرئية، متصلة أو مكتسبة. كما تُعالج الأولويات والعناصر التحديات المتكررة، بما في ذلك ما يتعلق بقدرة البرنامج الاحتياطية، والكفاءات والمهارات المطلوبة نتيجة ولايته المتعددة الأبعاد وطريقة اتخاذ القرارات فيه بشأن التوظيف والتطوير وإعادة الانتداب والترقية والإبلاغ عنها.
- 24- ويُتوقع من كل من الاستراتيجيات والسياسات والأطر والنظم والأنشطة التي تساهم في تنفيذ السياسة أن توضح كيف ستؤدي إلى تيسير التقدم فيما يتعلق برؤية القوة العاملة للبرنامج وأولوياتها والتزاماتها وما هو متوقع من حيث سلوك الموظفين. وبهذه الطريقة، تحدد السياسة وسائل لمواءمة جميع الأنشطة مع رؤية البرنامج ومهمته وقيمه. ويرد في الشكل 1 أدناه وصف للعلاقة المنطقية بين الخطة الاستراتيجية للبرنامج وأدواته الوظيفية وخطط العمل الموضوعية على كل مستوى من مستويات البرنامج والنتائج المتوقعة. وغالبا ما تكون هذه الاستراتيجيات والسياسات والأطر والنظم والأنشطة مترابطة، وتشكل معا جزءا من النظام الإيكولوجي للعاملين الموصوف في الملحق الرابع.
- 25- ويلتزم البرنامج بتعزيز المساءلة المتبادلة القوية لإدارة شؤون العاملين في جميع الوظائف والمستويات. وستُدرج هذه المساءلة المتبادلة في التخطيط الاستراتيجية والتشغيلي والإدارة والرصد والإبلاغ، باستخدام العمليات والنظم الحالية أو المحدثة.

الشكل 1: سياق سياسة شؤون العاملين في البرنامج



نظرية التغيير

26- تقوم نظرية التغيير بربط تغيير في السياسة بحالة نهائية مرغوبة. وهي جزء أساسي من بناء السياسة. ووفقا لإرشادات البرنامج الداخلية،⁽¹⁶⁾ توضح نظرية التغيير كيف ولماذا يتوقع أن يؤثر التدخل على التغيير. وتحدد تسلسل النتائج المتوقع أن تتكشف، وتوضح الافتراضات والظروف المختلفة التي تكمن وراء عمليات التغيير وتحدد الفرص والمخاطر والعوامل السياقية التي يمكن أن تعزز أو تعرقل تحقيق النظرية.

27- وترتكز سياسة شؤون العاملين على نظرية التغيير التي اعتمدها البرنامج في مناقشته مع أصحاب المصلحة. ونظرية التغيير هذه مقتبسة من نموذج "القدرات والفرص والحوافز – السلوك" (COM-B)⁽¹⁷⁾ المطبق أصلا في تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017). وتستند النظرية إلى خمسة افتراضات رئيسية:

(أ) المنظمات التي تفقد قوتها العاملة وتدعمها وتميها بشكل فعال تكون أكثر إنتاجية، والبرنامج لا يختلف عن ذلك. ويقدم البرنامج أداءه الممتاز من خلال العاملين لديه.

(ب) مع تطور الاستراتيجية والأولويات المؤسسية للبرنامج لتعكس بشكل كامل ولايته المزدوجة، يمكنه أن يؤدي رسالته بشكل أفضل إذا استمر في تحسين العاملين لديه بما يتماشى مع رؤيته لقوته العاملة المستقبلية.

(ج) يتطلب تحقيق الرؤية الخاصة بالقوة العاملة المستقبلية تركيزا واضحا على الأولويات المحددة التي تهدف إلى دعم تطوير الامتياز في إدارة شؤون العاملين.

(د) يتطلب الامتياز في إدارة شؤون العاملين أيضا بعض التغييرات في السلوك على المستوى المؤسسي والفردى، بما في ذلك بناء عقلية الملكية المشتركة التي يُدمج فيها بُعد العاملين في جميع أعمال البرنامج وإعادة تأكيد معايير السلوك والالتزامات.

(هـ) سيجري دعم التغييرات السلوكية من خلال تنسيق أكثر فعالية للأنشطة المتعلقة بالقدرات والفرص والحوافز.

28- وعند تطبيق هذه النظرية، وضعت العديد من الافتراضات الأخرى المتعلقة بالأحداث والظروف اللازمة لإحداث التغييرات المطلوبة في القدرات والسلوك. وهي تشمل ما يلي:

◀ سيجري الاعتراف بالتحديات المحددة، وسيلتزم البرنامج بإجراء تغييرات معينة في السلوك والمواقف من أجل تصحيح أي أوجه قصور (على سبيل المثال، من خلال دعم قيمه الأساسية).

◀ سينعكس "البُعد المتعلق بالعاملين"⁽¹⁸⁾ لنشاط البرنامج على نحو شامل في الخطة الاستراتيجية، وفي تخطيط الأداء، والميزنة، وإدارة المخاطر وأطر النتائج، وفي عمليات الرقابة والإبلاغ والمراجعة والتقييم.

◀ ستوفر عمليات التخطيط والميزنة في البرنامج موارد كافية ومستدامة تكفي لتنفيذ أحكام هذه السياسة على المدى الطويل.

◀ سيتعين أن تكون عملية إدارة التغيير الطويلة الأجل أيضا ذات طبيعة تدريجية، وأن تشمل فرصا لتقييم التقدم وتعديل الاستراتيجيات والأنشطة وخطط تدبير الموارد في ضوء الخبرة المكتسبة.

(16) إرشادات البرنامج بشأن وضع نظريات التغيير، مارس/أذار 2017.

(17) "The COM-B Theory of Change Model (V3)" .Mayne, J. 2017. https://www.researchgate.net/publication/314086441_The_COM-B_Theory_of_Change_Model_V3

(18) البُعد المتعلق بالعاملين يعني كل ما يرتبط ارتباطا مباشرا بالعاملين بما في ذلك الهياكل التنظيمية والأدوار والخطط والنتائج والمخاطر والعمليات والأنشطة التي تشمل الموظفين أو تؤثر عليهم.

- سيُفي كل مكان عمل باستمرار بالالتزامات المحددة في السياسة لدعم الأداء الوظيفي الفعال.
 - لن تَمَسَّ الاختلافات الثقافية عبر منظمة عالمية مثل البرنامج بالافتراضات الأخرى الموضوعية، وستُوضع نظرية التغيير موضع التنفيذ بطريقة تفر بتنوع المعايير الثقافية وتحترمها.
 - سيُظهر البرنامج بأسره، بما في ذلك مديروه ومشرفوه، التزاما بتطوير المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة الأفرقة والموظفين بشكل فعال.
- 29- ويعرض الشكل 2 نظرية التغيير التي تركز عليها سياسة شؤون العاملين.

الشكل 2: نظرية التغيير الخاصة بسياسة شؤون العاملين



رؤية القوة العاملة المستقبلية

- 30- اعتمد البرنامج بيان رؤية واسع النطاق وشامل يتضمن جميع خصائص القوة العاملة المهمة ويوفر التوجيه الكافي لتمكينه من التصدي للتحديات التي يواجهها فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين وثقافة مكان العمل. وتُمكن الرؤية جميع العاملين في البرنامج من تقدير الدور الذي يؤديه في تحقيق رسالته وبلوغ النتائج المنشودة المحددة في أدوات سياساته واستراتيجياته وأدلته.

تتكون رؤية القوة العاملة المستقبلية في البرنامج من أفرقة متنوعة وملتزمة وماهرة وعالية الأداء، جرى اختيارها على أساس الجدارة، وتعمل في بيئة عمل صحية وشاملة للجميع وتطبق قيم البرنامج، وتعمل مع الشركاء لإنقاذ الأرواح وتغيير حياة من يخدمهم البرنامج.

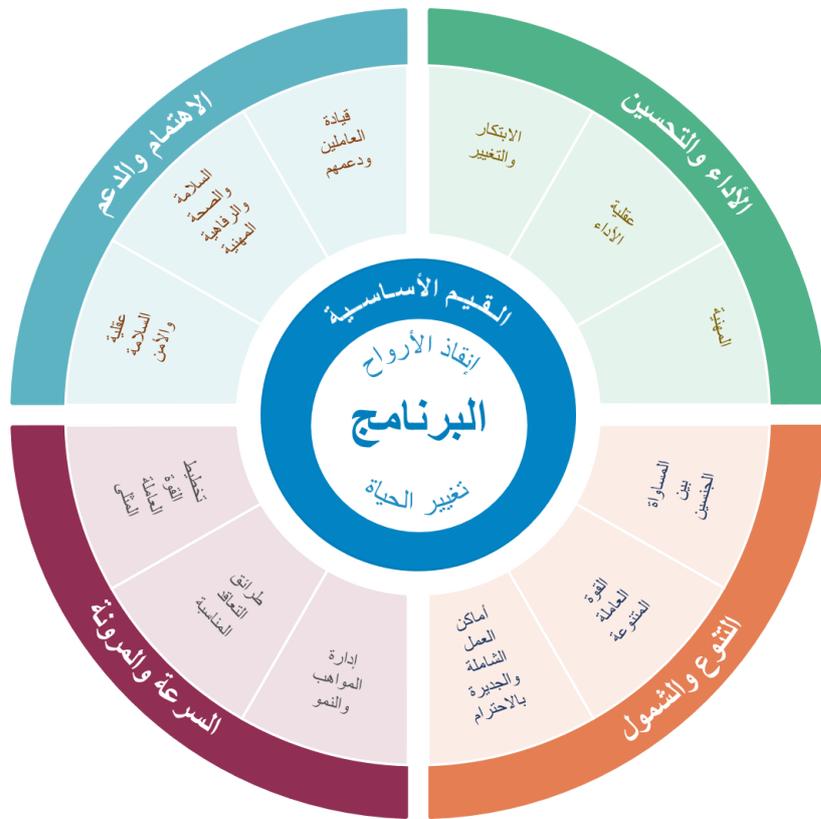
التركيز على أولويات إدارة شؤون العاملين في البرنامج

- 31- إن إدارة شؤون العاملين مجال واسع ومعقد دون تصنيف مقبول عموماً. وتستطيع المنظمات تقييم متطلباتها ونهجها الاستراتيجي وتحديد أولويات إدارة شؤون العاملين التي تعكس بيانات العمل واحتياجاتها وتناسب على أفضل وجه رؤاها ومهمتها وقيمتها.

واعتمد البرنامج نموذجا من أربعة مجالات ذات أولوية و12 عنصرا تحدد "نموذج الامتياز المتعلق بالعاملين"، على النحو المبين في الشكل 3.

32- ولتطوير هذا النموذج، أجرى البرنامج بحثا مستفيضا، بما في ذلك دراسات لممارساته السابقة، وتقارير داخلية مثل تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)، والنهج التي تستخدمها منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وأطر ومبادئ الأمم المتحدة ذات الصلة والمعايير الخارجية والممارسات الجيدة. كما شارك مع المديرين والموظفين الآخرين، بما في ذلك العاملون في الميدان، ومع الهيئات الممثلة للموظفين.

الشكل 3: أولويات البرنامج الأربع بشأن "الامتياز المتعلق بالعاملين"



33- ووضعت العناصر الاثنا عشر للنموذج بالرجوع إلى البيانات أو الواصفات التي تعكس عوامل التمكين الخاصة بالسياسة، بما في ذلك السياسة والاستراتيجيات والأطر وخطط العمل. وتعكس القائمة عوامل التمكين المستخدمة أو المتوقعة عند وضع السياسة؛ ومع ذلك، فهي ليست شاملة، وستتطور بمرور الوقت. وترد التفاصيل في الملحق الثالث.

الالتزامات المتبادلة

34- يقع على عاتق جميع موظفي البرنامج واجب تعزيز بيئة آمنة وخالية من المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة وأي شكل من أشكال التمييز، بما في ذلك العنصرية، للمساهمة في تحقيق رؤية البرنامج والتصرف وفقا لأعلى المعايير

الأخلاقية. ويبدأ هذا الواجب من قمة الهرم في البرنامج ويمتد ليشمل القادة والمديرين والمشرفين والقوة العاملة عموماً على مستوى المقر، والمكاتب العالمية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والمكاتب الفرعية.

35- وبشكل هذا الواجب المتبادل معياراً أساسياً للسلوك والأداء سيخضع جميع القادة والمديرين والمشرفين والموظفين للمساءلة بشأنه.

36- وبما يعكس التزاماته الأساسية تجاه موظفيه، سيقوم البرنامج بما يلي:

- السعي إلى تحقيق الامتياز في نهجه لإدارة العاملين وتميئهم؛
- اتخاذ قرارات بشأن العاملين بشفافية واستناداً إلى أعلى المعايير الأخلاقية، بما في ذلك الفعالية والكفاءة والنزاهة؛
- تعزيز ممارسات القيادة الشاملة للجميع والامتياز في جميع مجالات تعميم مراعاة المنظور الجنساني، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر التكافؤ بين الجنسين؛
- توفير بيئات عمل يمكن الوصول إليها وشاملة للجميع، بما في ذلك من خلال الترتيبات التيسيرية المعقولة للأشخاص ذوي الإعاقات المرئية وغير المرئية؛
- العمل بنشاط على تعزيز التعددية اللغوية؛
- استعراض السياسات والممارسات بشكل منهجي للقضاء على العنصرية غير المقصودة وغيرها من أشكال التمييز من أجل خلق مكان عمل أكثر مساواة؛
- دعم الإجراءات الرامية إلى ضمان الصحة البدنية والنفسية للعاملين وسلامتهم ورفاههم وأمنهم وحماية حياتهم، بما في ذلك من خلال تخفيف المخاطر والحماية؛
- تشجيع التسوية غير الرسمية للخلافات غير البناءة بطريقة تنطوي على الاحترام؛
- موازنة قوته العاملة والمهارات والكفاءات مع احتياجاته التنظيمية؛
- ضمان استخدام طرائق التعاقد المناسبة؛
- تعزيز بيئة مواتية للتطوير الوظيفي والنمو؛
- الاعتراف بروح القائمة على الميدان وتقدير الوقت الذي ينقضي في الخطوط الأمامية؛
- تعزيز مساءلة أقوى عن الأداء؛
- إدراك أن التفاعل الجيد والفعال بين الإدارة والموظفين أمر بالغ الأهمية لتحقيق أداء عالٍ. وسيحافظ البرنامج على التزامه بالحفاظ على اتصال مستمر مع الهيئات الممثلة للموظفين⁽¹⁹⁾ المعترف بها واستشارتها والتشاور معها فيما يتعلق بشروط وأحكام التوظيف والرفاه العام للموظفين، وسيدعم الحوار البناء والجدير بالاحترام معها؛
- الاستثمار في التكنولوجيا والعمليات الأكثر فعالية؛
- الالتزام بنهج عدم التسامح إطلاقاً إزاء التناقض عن العمل" واتخاذ إجراءات حاسمة وفي الوقت المناسب استجابة لسوء السلوك، بما في ذلك الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتحرش الجنسي، والمضايقات، وإساءة استعمال السلطة، وأي شكل من أشكال التمييز، بما في ذلك العنصرية فضلاً عن التدليس والفساد.

37- وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع البرنامج من كل قائد ومدير ومشرف أن يفي بالالتزامات الأساسية التالية:

(19) رابطة الموظفين الفنيين في البرنامج واتحاد موظفي الخدمات العامة في منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج.

- العمل كنموذج يحتذى به، والارتقاء إلى أعلى مستويات السلوك الأخلاقي؛
 - المساهمة استباقيا في الامتياز في إدارة شؤون العاملين؛
 - اعتماد أسلوب الإدارة "الحازمة ولكن العادلة"، وتحقيق التوازن السليم بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالنتائج؛
 - تقديم تعقيبات صريحة ومفيدة في الوقت المناسب حول الأداء والتطوير؛
 - دعم وتدريب العاملين؛
 - إجراء جميع عمليات العاملين (مثل التوظيف وإعادة الانتداب وتقييم الأداء والترقية) وفقا لأعلى المعايير؛
 - إظهار الشفافية والنزاهة في صنع القرار؛
 - التواصل مع الموظفين بفعالية؛
 - الإصغاء لجميع وجهات النظر والآراء بشكل نشط؛
 - التصرف بحيادية وبدون محاباة.
- 38- ويجب على جميع الموظفين (بمن فيهم أولئك الذين يتولون مناصب قيادية وإدارية وإشرافية) الوفاء بالالتزامات الأساسية التالية، من أجل:
- الأداء مع الالتزام بالامتياز والنزاهة؛
 - التركيز على احترام وتحسين حياة الآخرين وحياة الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج؛
 - التأكد من أن السلوك الشخصي يتوافق مع قيم البرنامج ومعايير وسلوك الأخلاقية وسياساته وإصداراته الأخرى في جميع الأوقات؛
 - تجنب انتهاك سياسات البرنامج المتعلقة بأي شكل من أشكال سوء السلوك، بما في ذلك الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي والمضايقات وإساءة استعمال السلطة وأي شكل من أشكال التمييز، بما في ذلك العنصرية، فضلا عن التدليس والفساد؛
 - التحلي بالمرونة والانفتاح على التغيير؛
 - تحديد اختياراتهم المهنية بما يتماشى مع مهاراتهم وتطلعاتهم المهنية واحتياجات البرنامج؛
 - المساهمة في بيئة فريق جماعية حيث يمكن لكل فرد أن:
 - يشعر بالقوة والقدرة على التحدث؛
 - يعمل معا من أجل مهمة مشتركة؛
 - يعزز روح الاحترام والشمولية والانفتاح؛
 - إدراك الانحياز اللاشعوري وإدارته.

المساءلة

- 39- يبدأ واجب جعل البرنامج مكان عمل رائع ومكان عمل جدير بالاحترام وشامل في قمته ويمتد ليشمل القادة والمديرين والمشرفين وجميع الموظفين على مستوى المقر، والمكاتب العالمية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والمكاتب الفرعية.

40- وتشكل الأولويات والعناصر والالتزامات المتبادلة المحددة في هذه السياسة معايير سلوك وأداء لأفرقة البرنامج والعمالين فيه والمشرفين عليهم على كل المستويات. ويجب دعم هذه الأفرقة وهؤلاء العمالين والمشرفين، وقياس أدائهم، إذا أريد تحقيق رؤية البرنامج ومهمته. ويتطلب ذلك بدوره مساءلة واضحة. ويرد وصف لمجالات المساءلة التي ستدعم تحسين إدارة شؤون العمالين بمزيد من التفصيل في الفقرات التالية.

المقر والمكاتب العالمية

- 41- بموجب هذه السياسة، يجب على كل شعبة ومكتب ووحدة وظيفية إدراج "بُعد خاص بالعمالين" في الاستراتيجيات الوظيفية ذات الصلة وفي العمل السنوي والخطط التشغيلية. ويجب أن تتضمن الخطط التشغيلية وصفا لمساهماتهم المتوقعة في تحقيق الرؤية والأولويات والعناصر والالتزامات المحددة في هذه السياسة.
- 42- وسيقوم المديرين بتحديد وتقييم واتخاذ الخطوات اللازمة لتخفيف المخاطر التي يتعرض لها أمن موظفيهم وسلامتهم وصحتهم المهنية في مكان العمل ورفاههم.
- 43- وسيدعم المقر المشرفين في أدوارهم عن طريق سلسلة من التدابير التي تنفذ عن طريق استراتيجيات وظيفية وأطر عالمية. وسيشمل هذا الدعم:

- ← تطوير ونشر وتقييم برامج القيادة والإدارة.
 - ← تُهج مبتكرة للتوجيه والتدريب، كما في حالة المدراء القطريين المعيّنين حديثاً ونواب المديرين القطريين والمديرين الإقليميين ونواب المديرين الإقليميين والموظفين الآخرين في المناصب الإشرافية، لضمان الوصول إلى التوجيه من الزملاء ذوي الخبرة الذين أظهروا باستمرار مهارات ممتازة في إدارة شؤون العمالين؛
 - ← مكتب مساعدة للمشرّف في المقر سيكون متاحاً لجميع المشرّفين لإرشادهم عبر سياسات البرنامج وإجراءاته، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة ضعف الأداء؛
 - ← مجموعة أدوات مُحدّثة من التدابير البسيطة والفعالة من حيث التكلفة لتقدير ومكافأة الأداء الجيد للأفراد والأفرقة؛
 - ← تخطيط القوة العاملة والمواعمة التنظيمية وأعباء عمل المشرّفين بطريقة تسمح لهم بتخصيص وقت كاف لإدارة شؤون العمالين.
- 44- وكل عام، سينظر فريق القيادة في تجميع وتحليل التقارير الواردة من كل مكتب إقليمي بشأن التقدم المحرز والتحديات التي ووجهت في تنفيذ سياسة شؤون العمالين والاستراتيجيات والأدوات ذات الصلة على أساس مجموعة واضحة من المؤشرات المقترحة سنوياً. وستُجرى عملية مماثلة في الشعب والمكاتب العالمية. وسيشكل هذا التجميع والتحليل جزءاً من تقرير الأداء السنوي المقدم إلى المجلس التنفيذي وسيُرسل إلى جميع الموظفين عن طريق الاتصالات الداخلية المخصصة.
- 45- وسيناقش تقرير الأداء السنوي أيضاً مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة وأي إنجازات مؤسسية في تنفيذ السياسة.

المكاتب الإقليمية

- 46- في إطار عملية التخطيط المنتظمة، سيشتمل كل مكتب إقليمي على "بُعد خاص بالعمالين" في خطة عمله السنوية يصف كيف ستساهم وظائفه في تحقيق الرؤية والأولويات والعناصر والالتزامات المحددة في هذه السياسة.
- 47- وسيقوم المديرين بتحديد وتقييم واتخاذ الخطوات اللازمة لتخفيف المخاطر التي يتعرض لها أمن موظفيهم وسلامتهم وصحتهم المهنية في مكان العمل ورفاههم.

- 48- وسيقوم المديرين الإقليميون بالترتيب لعقد جلسات عمل سنوية لتقييم التقدم المحرز والتحديات التي ووجهت في تنفيذ سياسة شؤون العاملين، على أساس مجموعة واضحة من المؤشرات المقترحة لكل جلسة. وسيعقد المديرين الإقليميون هذه الجلسات بمشاركة المديرين القطريين المعنيين وزملاء المكتب وممثلي مديري الموارد البشرية والرفاه والأمن والخدمات الإدارية وغيرهم من الموظفين حسبما يرونه مناسباً.
- 49- وسيقوم كل مكتب إقليمي برصد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة والإبلاغ، في إطار دورته العادية، عن التقدم المحرز في تنفيذ سياسة شؤون العاملين.

المكاتب القطرية

- 50- استناداً إلى المتطلبات التي يحددها المديرين القطريون في خططهم الاستراتيجية القطرية، سيقومون بإدراج "بُعد خاص بالعاملين" في خطط عملهم السنوية. وسيشمل ذلك وصفاً لكيفية مساهمة الوظائف والوحدات في مكاتبهم في تحقيق الرؤية والأولويات والعناصر والالتزامات المحددة في هذه السياسة.
- 51- وسيقوم المديرين بتحديد الخطوات اللازمة وتقييمها واتخاذها لتخفيف المخاطر التي تهدد أمن وسلامة مكان العمل والصحة المهنية ورفاه موظفيها.
- 52- وسيحدد كل مكتب قطري مساهمته في مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة المحددة في إطار النتائج المؤسسية أو المصممة لوظيفة معينة.
- 53- وسيساهم المديرين القطريون بنشاط في جلسات العمل السنوية التي سيعقدها كل مكتب إقليمي، والتي ستستند إلى مجموعة واضحة من المؤشرات المقترحة بغرض تقييم التقدم المحرز والتحديات التي ووجهت في تنفيذ سياسة شؤون العاملين.
- 54- وفي إطار الدورة العادية، ستعكس التقارير القطرية السنوية أيضاً التقييم الذاتي لكل مكتب قطري للتقدم المحرز والتحديات التي ووجهت في تنفيذ سياسة شؤون العاملين.

جميع المشرفين

- 55- تظهر الأبحاث أن 70 في المائة على الأقل من حافز الموظف يتأثر بمشرفه.⁽²⁰⁾ ولذلك يؤدي الدعم الذي يقدمه البرنامج إلى المشرفين دوراً مهماً في تحقيق الامتياز في إدارة شؤون العاملين، بما في ذلك من خلال إطار مساءلة المشرفين الذي سيقوم بما يلي:
- ◀ يعكس بانتظام التوقعات التي يجري تحديثها ويقدم أمثلة على الممارسات الجيدة لإدارة شؤون العاملين، على النحو المعرّف في هذه السياسة وفي إطار القيادة في البرنامج؛
 - ◀ إدراج عناصر إلزامية لإدارة الأداء لضمان حماية حقوق المشرفين والمرؤوسين حماية كافية، ولا سيما فيما يتعلق بتجنب ضعف الأداء وإدارته؛
 - ◀ التأكد من أن مسؤوليات إدارة شؤون العاملين تتعكس بشكل صحيح في توصيفات الوظائف، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتقييمات الأداء لجميع المشرفين؛
 - ◀ تعزيز آليات لتوسيع التعقيبات المتعلقة بالأداء، مثل الاستعراضات المحيطية ذات 180 و360 درجة والتقييمات القائمة على الأفرقة، بما في ذلك تقييمات الالتزامات المحددة في هذه السياسة؛

⁽²⁰⁾ <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>

مطالبة جميع المشرفين بالمساهمة في ثقافة تنظيمية تتمثل في إعطاء التعقيبات البناءة وتلقيها.

جميع الموظفين

- 56- يُظهر موظفو البرنامج بالفعل درجة عالية من الفخر في عرض منظماتهم⁽²¹⁾ وحدد الاستعراض الداخلي العديد من الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين وانخراطهم وتقديرهم، بما في ذلك عن طريق الشبكات الطوعية القائمة مثل المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام ولجان رفاه الموظفين وممثلي الموظفين وعن طريق جوائز التقدير والإنجاز المحلية.
- 57- وهذا المستوى العالي من تفاني الموظفين لمن يخدمهم البرنامج هو الأساس الذي تُبنى عليه السياسة. وسيكون الموظفون مسؤولين عن الوفاء بالتزاماتهم، ولا سيما تلك المتعلقة بسلوكهم الشخصي وأدائهم ومساهماتهم في بيئة فريق جماعية جديرة بالاحترام وشاملة. وسينعكس ذلك في محادثات تقييم الأداء وسجلات كل موظف.

التنفيذ وإدارة التغيير

- 58- يتطلب التنفيذ الفعال لسياسة شؤون العاملين عملية لإدارة التغيير الطويلة الأجل بطبيعتها، وتعكس نهجا مستداما ومنسقا وتدرجيا. وتنطوي عملية إدارة التغيير على ثلاث مراحل على النحو التالي:



- 59- ويُحدد حجم وطبيعة الاستثمار في الأنشطة المختلفة التي تساهم في تنفيذ السياسة في عمليات التخطيط والميزنة الرسمية للبرنامج. وخلال المرحلة الانتقالية، تم تحديد أنشطة التنفيذ الأولية جنبا إلى جنب مع الموارد الموجودة المتاحة لإكمالها. ويرد في الملحق الخامس خطة تنفيذ واستثمار.
- 60- وتوفر التوقعات القوية على المدى القصير مؤشرا رفيع المستوى أيضا للاستثمار المحتمل المتوقع خلال مرحلتي "التعميم" و"الاستدامة". وابتداء من عام 2022، سيستعاض عن هذه التوقعات بالميزانيات المستمدة من عمليات التخطيط والميزنة مثل خطة البرنامج للإدارة، بما في ذلك المبادرات المؤسسية الحاسمة، والموارد متعددة الأطراف الخارجة عن الميزانية (حالات الاستثمار والحسابات الخاصة والصناديق الاستثمارية) والخطط الاستراتيجية القطرية الفردية التي وافق عليها المجلس التنفيذي.
- 61- وتتوقع عملية إدارة التغيير أنشطة على ثلاثة مستويات. وستنسق إدارة ثقافة مكان العمل والأنشطة الشاملة المنفذة على المستوى التنظيمي وستتولى الرقابة على الأنشطة ذات الصلة عبر البرنامج. ويجري توقع الاستثمار المطلوب لإنشاء هذه القدرة في خطة التنفيذ والاستثمار وستعكس البنود المتكررة، مثل التوظيف والتدريب وتراخيص النظم، في خطة الإدارة بوصفها أنشطة أساسية.
- 62- وفي المستوى الثاني، سيكون المديرون الموظفون الذين يمتلكون أدوات السياسات والاستراتيجيات وخطط العمل الوظيفية مسؤولين عن استعراضها وتطويرها وتنفيذها. وسيُحدد الاستثمار المطلوب لتنفيذ نشاط وظيفي معين في الوثيقة ذات الصلة. وفي الحالات التي يجري فيها بالفعل وضع استراتيجيات أو أطر جديدة، تُدرج بعض توقعات الاستثمار في خطة التنفيذ والاستثمار، بما في ذلك الخطط المتعلقة بالرفاه والموارد البشرية واستبدال نظام إدارة رأس المال البشري والتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة. وبعد مرحلة الانتقال، ستعكس البنود المتكررة في خطط الإدارة المستقبلية بوصفها أنشطة أساسية.

(21) أشار 87 في المائة من المشاركين في الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين في البرنامج لعام 2018 إلى مستوى عالٍ من الفخر برسالة البرنامج.

- 63- وعندما تكون ملكية الخطة أو النشاط لدى مكتب إقليمي أو مكتب قطري أو مكتب فرعي، سيكون التنفيذ من مسؤولية المدير الإقليمي أو المدير القطري أو رئيس المكتب المعني. ويجري توقع الاستثمار الأولي للأنشطة الميدانية المحددة بالفعل في خطة التنفيذ والاستثمار، على سبيل المثال للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة والرفاه والتدريب. وستعكس بعض البنود المتكررة في خطط الإدارة المستقبلية كأنشطة أساسية. وستُفترَح أنشطة أخرى تتطلب استثمارات متكررة أو لمرة واحدة للتمويل من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية أو عمليات التخطيط والميزنة الأخرى.
- 64- وعلى المستوى التنظيمي، ستتحقق فوائد تنفيذ سياسة شؤون العاملين عن طريق أولوياتها وعناصرها بشأن العاملين والالتزامات المتبادلة عن طريق اعتماد نهج منظم واستراتيجي يقوم على القيم الأساسية للبرنامج. ويشار إلى هذا النهج بالإحالة إلى النظام الإيكولوجي للعاملين في البرنامج، الموضح في الملحق الرابع.
- 65- ويشمل هذا النهج أيضا دمج جميع العمليات والأنشطة ذات الصلة وتبسيطها وتحسينها باستمرار للحفاظ على المواءمة مع الخطة الاستراتيجية، بما في ذلك الميزنة، وإدارة المخاطر المؤسسية، وإدارة الابتكار والمعرفة، ومكون الإدارة في إطار النتائج المؤسسية، وتخطيط الأداء والرصد والإبلاغ.
- 66- وسيعمل سجل المخاطر المؤسسية في البرنامج، وسجلات المخاطر الخاصة بالشعب والمكاتب العالمية والمكاتب الإقليمية، والتقييمات ذات الصلة في المكاتب القطرية، وتقارير تقبل المخاطر، على مراعاة تقييم شامل للمخاطر المتعلقة بالعاملين ومواءمة خطط التنفيذ مع تدابير تخفيف المخاطر.
- 67- وسيرتكز إطار النتائج المؤسسية للبرنامج أيضا على هذه السياسة وسيحدد المؤشرات الرئيسية لأداء الإدارة.
- 68- وسيجري إدخال أدوات منقحة للتخطيط والإدارة والرصد والإبلاغ، بما يعكس البُعد المتعلق بالعاملين في تنظيم البرنامج وإدارته وعملياته وأهمية تحقيق الرؤية والأولويات والالتزامات المحددة في هذه السياسة.
- 69- وستتعرض جميع الشعب والوحدات الوظيفية كل من أدوات السياسات والاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بها لتحديد التعديلات المطلوبة لتحسين مساهمتها في الرؤية والأولويات والالتزامات المحددة في هذه السياسة. ومن المتوقع أن تعكس هذه الاستعراضات نظرية التغيير لسياسة شؤون العاملين. وبعد ذلك، سيجري استعراض أدوات السياسات والاستراتيجيات بانتظام لضمان المواءمة المستمرة مع السياسة.
- 70- وإدراكا للحاجة إلى تبادل المعلومات ذات الصلة بشكل استباقي مع الموظفين، ستجري التوعية بالسياسة ومشاركتها من خلال خطة نشر أولية في إطار نهج استراتيجي بشأن التواصل. وبعد المرحلة الانتقالية، سيجري تعميم التواصل الفعال في إطار استراتيجية الاتصالات الداخلية في البرنامج، ويرد وصف لهذا النهج في الملحق السابع من هذه السياسة.

الرصد والإبلاغ والتقييم

- 71- سيشمل الرصد والإبلاغ ما يجري الاضطلاع به في المقر وعلى المستويين الإقليمي والقطري الموصوف أعلاه، بما في ذلك جلسات العمل السنوية التي ينظمها المدبرون الإقليميون.
- 72- وترد مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعتها هذه السياسة، وخطة الرصد والإبلاغ ذات الصلة، في الملحق السادس. ويمكن وضع مؤشرات أداء رئيسية أخرى كجزء من إطار النتائج المؤسسية وعمليات التخطيط السنوي للأداء.
- 73- وسيقيم مكتب التقييم سياسة شؤون العاملين بعد خمس سنوات من الموافقة عليها. وستُرشَد نتائج التقييم صياغة تحديثات السياسة والسياسات الجديدة.

الملاحق

- الملحق الأول- توصيات تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)
- الملحق الثاني- تعريف المصطلحات الرئيسية
- الملحق الثالث- أمثلة على عوامل التمكين الاثني عشر للامتياز في إدارة شؤون العاملين في البرنامج
- الملحق الرابع- النظام الإيكولوجي للعاملين في البرنامج
- الملحق الخامس- خطة التنفيذ والاستثمار الخاصة بسياسة شؤون العاملين
- الملحق السادس- مؤشرات الأداء الرئيسية لسياسة شؤون العاملين وخطة الرصد والإبلاغ
- الملحق السابع- إطار التواصل والنشر الخاص بسياسة شؤون العاملين

توصيات تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)⁽¹⁾

الأولوية/المسؤولية/الموعد النهائي	التوصية
<p>الأولوية: عالية المسؤولية:</p> <p>مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد، بالتعاون مع مدير شعبة الموارد البشرية، بتأييد من فريق القيادة وبالتشاور مع الوحدات الوظيفية في المقر والمكاتب الإقليمية ومجموعة ممثلة من المكاتب القطرية.</p> <p>الموعد النهائي: فبراير/شباط 2021</p>	<p>التوصية 1: ينبغي أن يضع البرنامج سياسة جديدة، تركز على "العاملين"، وتحدد رؤيته بشأن قوته العاملة في المستقبل والقيم الأساسية التي ينبغي أن تشكل ثقافة مكان العمل فيه.</p> <p>(أ) ينبغي أن تستند السياسة إلى التغييرات الإيجابية القائمة بالفعل، ولكن مع الاستفاضة بشأن المواضيع التي لم يتم تناولها بشكل كاف في الاستراتيجية الحالية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ثقافة مكان العمل، ولا سيما فيما يخص المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة؛ • المساواة بين الجنسين، والتنوع، والشمول؛ • تخطيط القوة العاملة، بما في ذلك فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين الحاجة إلى قوة عاملة سريعة التصرف ومرنة مع احترام الغرض من أنواع العقود المختلفة (انظر أيضا التوصية 5)؛ • إدارة الأداء. <p>(ب) ينبغي أن تتضمن السياسة نظرية تغيير و خطة التنفيذ بتكليفها وخطة النشر.</p> <p>(ج) ينبغي أن تحدد السياسة بوضوح أوجه المساءلة لمختلف الوحدات والشعب والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.</p> <p>(د) ينبغي إنشاء هيكل حوكمة واضح للإشراف على مرحلة التطوير.</p>
<p>الأولوية: عالية المسؤولية:</p> <p>مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد، بالتعاون مع شعبة الموارد</p>	<p>التوصية 2: ينبغي أن ينفذ البرنامج سياسة جديدة بشأن العاملين من خلال عملية إدارة التغيير التنظيمي.</p> <p>(أ) ينبغي أن تعقد شعبة الموارد البشرية والمكاتب الوظيفية والمكاتب الإقليمية، بناء على مشاورات مع المكاتب القطرية، دورات عمل سنوية مشتركة لتقييم التقدم المحرز في التنفيذ والتحديات التي تواجهه، على أساس مجموعة واضحة من المؤشرات.</p> <p>(ب) ينبغي أن توفر شعبة الموارد البشرية والمكاتب الوظيفية والإقليمية تحديثات سنوية عن التقدم على مستوى البرنامج ككل لفريق قيادته</p>

(1) تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) (https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014-2017).

الأولوية/المسؤولية/الموعد النهائي	التوصية
<p>البشرية والوحدات الوظيفية في المقر والمكاتب الإقليمية. الموعد النهائي: فبراير/شباط 2023</p>	<p>وموظفيه على جميع المستويات. ج) ينبغي أن تُدرج جميع المكاتب الوظيفية الأنشطة والأهداف والمراحل الرئيسية في استراتيجيات كل منها.</p>
<p>الأولوية: متوسطة المسؤولية: مدير شعبة الموارد البشرية، بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والوحدات الوظيفية وفريق القيادة. الموعد النهائي: فبراير/شباط 2021</p>	<p>التوصية 3: ينبغي أن يستعرض البرنامج استراتيجيته الوظيفية بشأن الموارد البشرية لمواصلة إضفاء الطابع المهني على وظيفة الموارد البشرية على جميع المستويات وجميع المواقع التي يعمل فيها.</p> <p>أ) ينبغي أن توضح استراتيجية منقحة للموارد البشرية كيف ستدعم شعبة الموارد البشرية تنفيذ سياسة العاملين الجديدة في المقر وعلى المستويين الإقليمي والقطري.</p> <p>ب) ينبغي أن تتضمن الاستراتيجية خطة بتكاليفها لتعزيز قدرات الموارد البشرية الميدانية للبرنامج تدريجياً بهدف ضمان إمكانية حصول كل مكتب قطري بسهولة على موظف معني بالموارد البشرية خلال مهلة قصيرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن يواصل شركاء الأعمال الإقليميون في مجال الموارد البشرية تحمل المسؤولية عن ضمان توفر خدمات الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها؛ • كجزء من عملية إعداد الاستراتيجية، ينبغي أن تجري شعبة الموارد البشرية استعراضاً لتدفق العمل من أجل تبسيط عمليات الموارد البشرية ذات الأولوية. <p>ج) ينبغي أن توضح الاستراتيجية كيف ستواصل وظيفة الموارد البشرية تعزيز قدرات الموظفين المعنيين بالموارد البشرية في الميدان فيما يتعلق بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القدرات (المعرفة والمهارات)؛ • الحوافز وطرق التفكير وصنع القرار، على سبيل المثال فيما يتعلق بتعزيز الفهم لدى موظفي شعبة الموارد البشرية وغيرهم من الموظفين المعنيين بالموارد البشرية كشريك في الأعمال؛ • الفرص، على سبيل المثال فيما يتعلق بضمان إجراء تحديثات للتكنولوجيات ووجود نظم وأدوات مؤتمتة لتخفيف أعباء العمل المتعلقة بمهام المعاملات مثل إدخال كشوف المرتبات، وبالتالي تحرير موظفي الموارد البشرية للتركيز على المسائل الأكثر استراتيجية.
<p>الأولوية: عالية المسؤولية: مدير شعبة الموارد البشرية، بالتشاور مع فريق القيادة والمكاتب</p>	<p>التوصية 4: ينبغي أن تضع شعبة الموارد البشرية إطار مساعلة للمديرين لتحقيق التميز في إدارة شؤون العاملين وتقديمه إلى فريق القيادة للمصادقة عليه.</p>

الأولوية/المسؤولية/الموعد النهائي	التوصية
<p>الإقليمية والمكاتب القطرية. الموعد النهائي: أغسطس/أب 2021</p>	<p>(أ) ينبغي على الإطار أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجري تحديثًا للتوقعات ويحدد الممارسات الجيدة في مجال إدارة شؤون العاملين، وكيف يعبرون عن أنفسهم في مختلف المستويات الوظيفية وكيف يرتبطون بمفهوم القيادة؛ • يشمل عناصر تنظيمية تتعلق بإدارة الأداء لضمان أنها تحمي بشكل كاف حقوق المشرفين والتابعين، ولا سيما فيما يتعلق بضعف الأداء؛ • يضمن أن تنعكس مسؤوليات إدارة شؤون العاملين في توصيفات الوظائف ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقييمات الأداء لجميع المشرفين؛ • يستحدث آلية لتوسيع التعقيبات المتعلقة بالأداء، مثل الاستعراضات الشاملة المنتظمة، لجميع المشرفين من أجل المساهمة في ثقافة تنظيمية تنطوي على تقديم وتلقي تعقيبات بناءة. <p>(ب) ينبغي دعم المشرفين في جهودهم الرامية إلى تحسين مهاراتهم في مجال إدارة شؤون العاملين باستمرار من خلال تدابير متكاملة، بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نشر برامج الإدارة الحالية والمقررة وأنشطة المتابعة ذات الصلة؛ • استكشاف ما إذا كان يمكن إقامة صلة بين المديرين القطريين ونواب المديرين القطريين والمديرين الإقليميين ونواب المديرين الإقليميين المعينين حديثًا وبين الأفراد المتقاعدين حديثًا الذين شغلوا نفس مناصبهم في الماضي وأظهروا دائمًا مهارات ممتازة في إدارة شؤون العاملين للعمل كموجهين لهم؛ • تكليف المكاتب الإقليمية باستكشاف أفضل السبل لتيسير إمكانية الحصول على التدريب والأنواع الأخرى من خدمات الدعم المهني للموظفين الآخرين الذين يشغلون مناصب إشرافية في مناطقهم، وتبادل الأفكار ذات الصلة مع بعضهم البعض وضمان المتابعة؛ • تكليف شعبة الموارد البشرية بإنشاء مكتب مساعدة للمشرف في المقر يكون متاحًا لجميع الموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية أو مسؤوليات عن إدارة شؤون العاملين؛ • تكليف شعبة الموارد البشرية، بمدخلات من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، بتجميع وتحديث مجموعة أدوات من التدابير البسيطة والفعالة من حيث التكاليف للاعتراف بالأداء الجيد للأفراد والأفرقة ومكافأتهم عليه؛ • إتاحة الوقت اللازم لإدارة شؤون العاملين عند تحديد أعباء عمل المشرفين.

الأولوية/المسؤولية/الموعد النهائي	التوصية
<p>الأولوية: عالية</p> <p>المسؤولية: مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد، بدعم من شعبة الموارد البشرية وبالتعاون مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والوحدات الوظيفية في المقر.</p> <p>الموعد النهائي: فبراير/شباط 2021</p>	<p>التوصية 5: ينبغي أن يجري البرنامج استعراضا شاملا لطرائق التعاقد الحالية واستخدامها.</p> <p>(أ) ينبغي على شعبة الموارد البشرية، بدعم من فريق القيادة وبالتعاون مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والوحدات الوظيفية بالمقر، أن تضفي الطابع المؤسسي على عملية يدعمها المقر لتخطيط القوة العاملة بشكل منتظم على جميع مستويات البرنامج بما يتجاوز المدة المقررة حاليا في مشروع الموازنة التنظيمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن تشمل الخطط الاستراتيجية القطرية على تحليلات وخطط إلزامية للقوة العاملة، ولا سيما بشأن التوزيع المقترح للعقود القصيرة الأجل والمحددة المدة؛ • ينبغي أن تشارك شعبة الموارد البشرية بنشاط في عملية استعراض البرامج، وأن تستعرض جميع مشروعات الخطط الاستراتيجية القطرية من منظور الموارد البشرية، بما في ذلك على المستوى الإقليمي. <p>(ب) ينبغي أن يواصل البرنامج التشاور بانتظام مع المنظمات الأخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر وكالات الأمم المتحدة الأخرى وشركات القطاع الخاص، وأن يتبادل الممارسات الجيدة بشأن الحد من استخدام العقود القصيرة الأجل مع ضمان المرونة التنظيمية؛</p> <p>(ج) ينبغي أن ينشر فريق القيادة توقعات واضحة حول التخفيض التدريجي في استخدام العقود القصيرة الأجل على المدى الطويل.</p>
<p>الأولوية: متوسطة</p> <p>المسؤولية: مدير شعبة الموارد البشرية، بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والوحدات الوظيفية.</p> <p>الموعد النهائي: جارية، ويتعين إدراج الإجراءات المتخذة في التحديثات السنوية المقدمة إلى المجلس التنفيذي</p>	<p>التوصية 6: ينبغي أن تواصل شعبة الموارد البشرية تعزيز نهجها بشأن تبادل المعلومات ذات الصلة مع موظفي البرنامج بشكل استباقي.</p> <p>(أ) ينبغي أن يتواصل موظفو الموارد البشرية في المقر وفي المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بشكل منتظم وأن يقدموا دورات إعلامية منتظمة عن طرائق التعاقد والمزايا لمختلف مجموعات الموظفين.</p> <p>(ب) ينبغي أن تستعرض شعبة الموارد البشرية، بالتعاون مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، العمليات الحالية لتبادل المعلومات المتعلقة بفرص تنمية القدرات الحالية أو القادمة وتعزيزها حسب الاقتضاء والمتعلقة بالمعايير المستخدمة لتحديد العاملين المدعوبين لحضور أنواع مختلفة من الدورات وبرامج التدريب.</p>

الملحق الثاني

تعريف المصطلحات الرئيسية

العاملون	جميع موظفي البرنامج بغض النظر عن نوع العقد أو مدته، بما في ذلك الموظفون والاستشاريون وأصحاب عقود الخدمة وأصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة والعمال المؤقتون والموظفون المنتدبون والموظفون التقنيون المبتدئون ومنطوعو الأمم المتحدة والمتدربون ومنطوعو البرنامج.
المساءلة المتبادلة	تعكس المساءلة المتبادلة مبدأ وضع أصلاً في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة في عام 2005، وتشير إلى الأطر التي يقوم من خلالها شريكان أو أكثر بمساءلة بعضهم البعض عن أداء كل شريك مقابل الموائيق المدرجة في شراكتهم. وفي حالة سياسة شؤون العاملين في البرنامج، يشمل الشركاء البرنامج، وقادته، ومديره، ومشرفه، وجميع موظفيه.
الالتزامات المتبادلة	الالتزامات المتعددة التي أعيد تأكيدها في سياسة شؤون العاملين في البرنامج هي البيانات التي تشكل إطار المساءلة المتبادلة في البرنامج. وهي مستمدة إلى حد كبير من اللوائح والسياسات والإصدارات الحالية التي يسعى الشركاء بالفعل إلى الامتثال لها.
القيم الأساسية	النزاهة – يقدر موظفو البرنامج العمل وفقاً لأعلى المعايير. التعاون – يقدر موظفو البرنامج العمل معاً نحو تحقيق مهمة مشتركة. الالتزام – يقدر موظفو البرنامج الوفاء بوعودهم تجاه بعضهم البعض. الإنسانية – يقدر موظفو البرنامج تحسين حياة الناس الذين يخدمونهم وبعضهم البعض. الشمول – يقدر موظفو البرنامج احترام المساهمات الفريدة لبعضهم البعض.
التنوع	إدراك وتقدير مجموعة واسعة من أبعاد التنوع، سواء كانت مرئية أو غير مرئية، متصلة أو مكتسبة. وتشمل هذه الأبعاد نوع الجنس، والعرق، والأصل الإثني، والجنسية، والعمر، واللغة، والميل الجنسي، والقدرات والإعاقات، والثقافة، والدين، والمهنة، والتعليم، والخبرة في مكان العمل، والدور، ووضع الموظفين (وطنيون/دوليون) وطريقة التعاقد.
الشمول	الطريقة التي يُظهر بها العاملون تقديرهم واحترامهم لمساهمات بعضهم البعض الفريدة. والبيئة الشمولية هي البيئة التي يمكن للجميع أن يكونوا فيها على طبيعتهم وتكون لديهم فرصة متساوية للمساهمة، حيث يُنظر إلى الاختلافات على أنها ذات قيمة وتستخدم لصالح البرنامج.
المساواة	التأكد من أن كل فرد لديه فرصة متساوية لتحقيق أقصى ما يمكن من مواهبه. وتحقق المساواة العدالة من خلال معاملة الجميع على قدم المساواة بغض النظر عن احتياجاتهم.
الإنصاف	يتعلق الإنصاف بمنح الناس ما يحتاجون إليه توخيًا للعدالة. ويؤدي الإنصاف إلى تحقيق العدالة من خلال معاملة الناس على قدم المساواة أو بشكل مختلف، حسب احتياجاتهم.
الإنصاف بين الجنسين	يشير إلى معاملة الأشخاص بعدالة بناءً على الاحتياجات المرتبطة بجنسهم. وعلى الرغم من أن هذا قد يعني أن المعاملة ستكون مختلفاً، إلا أنها ستكون عادلة أيضاً. ويؤدي هذا دوراً مهماً في تحقيق المساواة بين الجنسين، لأن أوجه عدم المساواة القائمة تتطلب أن نقدم المزيد من الدعم لضمان حصول الجنسين على فرص متساوية.
أبعاد التنوع	يمكن أن تشمل المجموعة الواسعة من أبعاد التنوع، سواء كانت مرئية أو غير مرئية، متصلة أو مكتسبة، على نوع الجنس، والأصل الإثني، والجنسية، والعمر، واللغة، والميل الجنسي، والقدرات والإعاقات، والثقافة، والدين، والمهنة، والتعليم، والخبرة في مكان العمل، والدور، ووضع الموظفين (وطنيون/دوليون) وطريقة التعاقد.
المنظور الجنساني	يشير المنظور الجنساني إلى الأدوار والسلوكيات والتوقعات المحددة اجتماعياً، بينما يشير الجنس إلى الخصائص التشريحية والبيولوجية التي تحدد الذكور والإناث.

الملحق الثالث

أمثلة على عوامل التمكين الاثني عشر للامتياز في إدارة شؤون العاملين في البرنامج

4- الاهتمام والدعم	3- التنوع والشمول	2- الأداء والتحسين	1- السرعة والمرونة
<p>1-4 عقلية السلامة والأمن الوفاء بواجب العناية، باتخاذ التدابير المناسبة التي تمكن البرنامج من أداء مسؤولياته تجاه العاملين فيه والوفاء بها</p>	<p>1-3 مكان عمل شامل وجدير بالاحترام تهيئة مكان عمل شامل وجدير بالاحترام</p>	<p>1-2 عقلية الأداء بناء الالتزام بالامتياز والمساءلة لتحقيق النتائج من خلال العاملين وثقافة مكان العمل التي تحافظ على الأداء العالي على المدى الطويل</p>	<p>1-1 تخطيط القوة العاملة المثلى مواءمة الهيكل والقوة العاملة وترتيبات العمل والمهارات مع الاحتياجات والموارد التنظيمية</p>
<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> الامتثال لسياسات نظم إدارة الأمن بالأمر المتحدة ومبادئ التوجيهية وتوجيهات البرنامج ذات الصلة تنفيذ تدابير إدارة المخاطر الأمنية والتخفيف من حدتها بشكل سليم تنمية المهارات والكفاءات المتخصصة ذات الصلة 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> تعميم خطة العمل الشاملة للبرنامج من أجل تنفيذ توصيات الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز تدابير لتوفير التوازن الصحي بين الحياة العملية والشخصية عدم التسامح إطلاقاً إزاء السلوك المسيء واتخاذ إجراءات حاسمة وفي الوقت المناسب بشأن أي انتهاكات لمعايير السلوك في البرنامج استعراض وتنقيح السياسات والممارسات من خلال منظور مناهضة العنصرية للقضاء على مظاهر العنصرية عند تطبيقها تعزيز القدرة على حل المنازعات وآلية العدالة الداخلية؛ بما في ذلك الوساطة والتدريب وتقييمات الفريق 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> عمليات التخطيط المؤسسي ورصد النتائج في البرنامج نظم تعزيز الأداء والقدرات في البرنامج تعاريف النجاح التي تكون مفيدة وتشمل النتائج من حيث الأفرقة والأفراد وكذلك المهام احترام استحقاقات الإجازات وفترات الراحة كجزء من التوازن الصحي بين الحياة العملية والشخصية التقييمات واتخاذ القرارات على أساس معايير العدالة والشفافية الموضوعية وأعلى المعايير الأخلاقية بشأن الفعالية والكفاءة والنزاهة 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> التخطيط الإداري الذي يتسق مع المبادئ التي أرستها عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة على المستويات العالمية والقطرية والوظيفية المواءمة التنظيمية تقييم الفجوات في المهارات وخطط العمل ذات الصلة آليات اتخاذ القرار والتنفيذ سريعة الاستجابة لحالات الطوارئ سياسة البرنامج بشأن ترتيبات العمل المرنة
<p>2-4 السلامة والصحة والرفاه المهنيين ضمان رعاية العاملين من أجل إنجاز ولاية البرنامج وأهدافه الاستراتيجية والمساهمة في كرامة الإنسان وتحقيق الذات</p>	<p>2-3 قوة عاملة متنوعة البناء على مجموعة واسعة ومعقدة من الفروق الفردية الفريدة لموظفي البرنامج بحيث يشعرون بالتقدير ويتمتعون بفرص متساوية للازدهار</p>	<p>2-2 الابتكار والتغيير بناء ثقافة الابتكار والتعلم والتحسين المستمرين</p>	<p>2-1 استخدام طرائق التعاقد المناسبة الاستجابة للاحتياجات التنظيمية المتغيرة والحفاظ على المعرفة المؤسسية وضمان العمالة العادلة واللائقة</p>
<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> استراتيجية الرفاه في البرنامج، بما في ذلك استراتيجية الأمم المتحدة بشأن 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> إطار التنوع والشمول في البرنامج 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> استراتيجية التكنولوجيا 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> إطار توظيف/تعاقد إطار مساءلة المشرف

<p>الصحة العقلية والرفاه في مكان العمل 2018-2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • سياسة البرنامج بشأن السلامة والصحة المهنية • نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في البرنامج • ضمان استشارة الموظفين وممثليهم وتشجيعهم على المساهمة • الوقاية من الحوادث والإصابات في مكان العمل • الحماية الصحية والتأمين الطبي في البرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> • تعميم خارطة الطريق لإدماج منظور الإعاقة في البرنامج، بما في ذلك الترتيبات التيسيرية المعقولة • خطة عمل البرنامج بشأن مناهضة العنصرية • مجموعة من أبعاد التنوع، سواء كانت مرئية أو غير مرئية، متصلة أو مكتسبة، ودعم فئات الأقليات • مبادرات لإشراك وتمكين النساء وفئات الأقليات • مبادرات لإنشاء قوة عاملة متعددة الثقافات ومتعددة اللغات 	<ul style="list-style-type: none"> • منصة وعملية لإدارة المعرفة والمبادرات ذات الصلة • تشجيع ثقافة التحسين المستمر، بما في ذلك من خلال استعراض العمليات ومبادرات التحسين 	
<p>3-4 قيادة ودعم العاملين بناء الحصافة الأخلاقية وإظهار الامتياز في المهارات والسلوكيات المطلوبة لقيادة وإدارة العاملين</p>	<p>3-3 الإلتصاف بين الجنسين الوصول إلى ما هو أبعد من المقاييس الكمية في كل جانب من جوانب الطريقة التي يعمل بها البرنامج وإنشاء أماكن عمل مواتية يمكن للعاملين من جميع الأجناس أن يزدهروا فيها</p>	<p>2-3 المهنية الحفاظ على أعلى معايير السلوك والتصرف والكفاءة المطلوبة من الموظفين</p>	<p>1-3 إدارة المواهب والنمو اجتذاب العاملين المناسبين والمهارات والكفاءات المناسبة والاستثمار فيهم. ودعم احتياجات تعاقب الموظفين ونموهم. وتقدير المديرين والقادة الممتازين</p>
<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إطار القيادة ومجموعة من برامج التنمية ذات الصلة • إطار التنوع والشمول، بما في ذلك إجراءات لدعم تطوير ثقافة • خطة عمل لمناهضة العنصرية • تعميم خارطة الطريق لإدماج منظور الإعاقة في البرنامج • إطار مساءلة المشرف • نظام تعزيز الأداء والقدرات في البرنامج 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعميم استجابة البرنامج لخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة • إطار القيادة ومجموعة من برامج التنمية ذات الصلة • سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين • خطة عمل للتكافؤ بين الجنسين 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيم الأساسية للبرنامج • معايير السلوك للخدمة المدنية الدولية والمبادئ التوجيهية ذات الصلة، بما في ذلك الكفاءة والنزاهة والحياد والاستقلالية وحسن التقدير • مدونة قواعد السلوك في البرنامج • البرنامج السنوي للكشف عن تضارب المصالح والوضع المالي • سياسات البرنامج والتعميمات والمبادرات ذات الصلة • نهج عدم التسامح إطلاقاً إزاء الأفعال المسيئة من قبيل الاستغلال والانتهاك الجنسيين والانتقام والتدليس والفساد 	<p>عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إطار مساءلة المشرف • سياسات الموارد البشرية ومنصات التوظيف وإعادة الانتداب والترقية • الإلتزام بتأمين أعلى معايير الفعالية والكفاءة والنزاهة • الوصول إلى موارد التنمية والبرامج ذات الطرائق المختلفة للتطوير الوظيفي والمهني • استراتيجيات الاستبقاء، ولا سيما التي تستهدف النساء وفئات الأقليات • فرص إثراء الوظائف، والتنقل الأفقي داخل البرنامج ومنظومة الأمم المتحدة الأوسع، والترقية

الملحق الرابع

النظام الإيكولوجي للعاملين في البرنامج

نهج منظم

- 1- بالنظر إلى الجوانب المترابطة لسياسة شؤون العاملين في البرنامج، سيتم تعزيز مفهوم "الامتياز المتعلق بالعاملين" وخبرة الموظفين المرتبطة بالعمل في البرنامج من خلال اعتماد نهج منظم واستراتيجي قائم على القيم الأساسية للبرنامج، كما هو موضح في الشكل أدناه.
- 2- وستتحقق فوائد تنفيذ سياسة شؤون العاملين من خلال أولوياتها الأربع بشأن العاملين، و12 عنصراً، و34 التزاماً متبادلاً وإطاراً للمساءلة من خلال التنسيق الفعال لأنشطة البرنامج، بما في ذلك تلك التي تهدف إلى تعزيز القدرات والفرص والحوافز.

المواءمة الداخلية والاتساق بين الإدارات

- 3- تتضمن المواءمة الداخلية دمج جميع عمليات وأنشطة البرنامج وتبسيطها وتحسينها باستمرار، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المؤسسية والابتكار وإدارة المعرفة ومكون الإدارة في إطار النتائج المؤسسية والميزنة وتخطيط الأداء وأدوات الإبلاغ. وستكون كل هذه الأنشطة مترسخة في سياسة شؤون العاملين. وبمرور الوقت، ستؤدي هذه المواءمة إلى زيادة الاتساق بين الإدارات وتحسين أثر التغيير على السلوك التنظيمي والفردي.
- 4- وستقدم المواءمة الداخلية في عدد من المجالات الوظيفية، بما في ذلك ما يلي:

- سيجري تعزيز الصلات بالخطة الاستراتيجية للبرنامج وخطة الإدارة والخطط الاستراتيجية القطرية.
- سيعكس سجل البرنامج للمخاطر المؤسسية، وسجلات المخاطر في مكاتب الشعب والمكاتب العالمية والمكاتب الإقليمية والتقييمات ذات الصلة في المكاتب القطرية تقييماً شاملاً للمخاطر المتعلقة بالعاملين.
- سيتضمن مكون الإدارة في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج المؤشرات الرئيسية لأداء الإدارة المتعلقة بالعاملين، بما في ذلك المؤشرات المتعلقة بالتنوع والشمول، والإنصاف والتكافؤ بين الجنسين، والاستخدام المناسب لطرائق التعاقد، وتخطيط القوة العاملة.
- سيجري استعراض أدوات التخطيط والإدارة والرصد والإبلاغ لتعكس بشكل أوضح البعد المتعلق بالعاملين في تنظيم البرنامج وإدارته وعملياته، وستكون متواءمة مع الرؤية والأولويات والالتزامات المنصوص عليها في هذه السياسة.
- ستستعرض جميع الشعب والوحدات الوظيفية كل أداة من أدوات السياسات والاستراتيجيات الوظيفية لتحديد التعديلات المطلوبة من أجل تحسين مساهمتها في الرؤية والأولويات والالتزامات المنصوص عليها في هذه السياسة ولضمان القضاء على التمييز.

النظام الإيكولوجي للعاملين

- الاستراتيجية/السياسة
- الوحدة/التصحة
- العملية/النظم
- الأداة

الإهتمام والدعم

- قيادة ودعم العاملين
- إطار القيادة
- تدريب القيادة
- المستوطنون لدعم الأقران

- السلامة والصحة المهنية والرفاه
- سياسة السلامة والصحة المهنية
- فرع السلامة (خدمات الإحارة)
- استراتيجية الرفاه

- السلامة والأمن
- شعبة الأمن
- شعبة إدارة المخاطر المؤسسية

الأداء والتحصين

- الابتكار والتعبير
- استراتيجية تكنولوجيا الموارد البشرية
- شعبة الابتكار وإدارة المعرفة

- المهنية
- مؤونة قيادة السلوك في البرنامج
- السياسات التأسيسية
- تعميم المدير التنفيذي لمنع الاستغلال والانتهاك الجسدين
- المعايير الدولية للسلوك
- سياسة مكافحة التنطيس والفساد
- الحفظ الساخن الخاص بسوء السلوك
- المستشارون المعينون يمكن العمل الجدير بالاحترام

- عقلية الأداء
- إدارة الأداء
- سياسة الترقية
- إطار النتائج المؤسسية
- مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية
- برنامج تعزيز الأداء والقيادة

التنوع والشمول

- المساواة بين الجنسين
- سياسة المساواة بين الجنسين
- أهداف التنكاف بين الجنسين

- أماكن العمل الشاملة والجديرة بالاحترام
- سياسة المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز
- خطة العمل الشاملة بشأن ثقافة مكان العمل
- خطة الثقافة
- عمليات التعرف
- إجارة الأيوه

- قوة عاملة متنوعة
- خارطة طريق لإدماج منظور الإعاقة
- إطار التنوع والشمول
- خطة عمل لمكافحة العصرية

السرعة والمرونة

- تخطيط القوة العاملة العتلى
- التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة
- مجموعة أدوات استمر في المواصلة التنظيمية
- ترتيبات العمل المرنة

- الإصناف والعدالة في الوظيفة
- إطار التوظيف
- أسس المطام
- مكتب الأخلاقيات

- إدارة المواهب وتعبئهم
- سياسة إعادة الانتداب
- سياسة التوظيف
- الاستحواد الاستراتيجي على المواهب
- التدريب الإلزامي والقطري
- أدوات المواهب الدولية المستقلية
- We Learn

القيم الأساسية للبرنامج

النزاهة

التعاون

الالتزام

الإسجابية

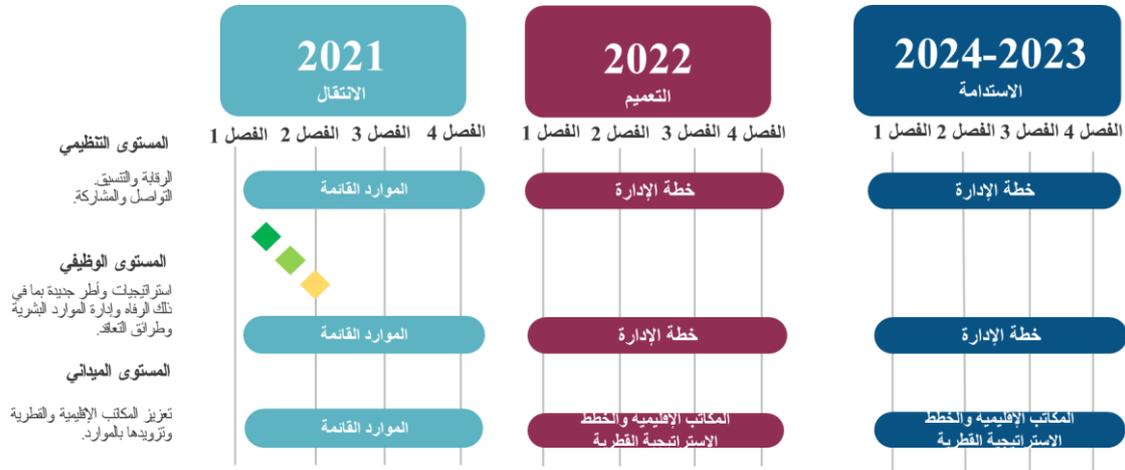
الشمول

الملحق الخامس

خطة التنفيذ والاستثمار الخاصة بسياسة شؤون العاملين

المقدمة

- 1 هذه الخطة ليست ميزانية؛ ولكنها توفر بالأحرى تفاصيل عن أنشطة التنفيذ المتوقعة وتنبؤات بالاستثمار المطلوب لدعم تحقيق هدف البرنامج المتمثل في الامتياز المتعلق بالعاملين، بما في ذلك من خلال تنفيذ سياسة شؤون العاملين والأنشطة المؤسسية والعالمية ذات الصلة.
- 2 وفي إطار عملية إدارة التغيير، تقترح الإدارة نهجا تدريجيا من شأنه أن يمكن البرنامج من بدء الانتقال إلى الامتياز المتعلق بالعاملين في عام 2021، وتعميم الاستثمار المطلوب في عام 2022 والحفاظ على الاستثمار المطلوب في عام 2023 وما بعده. ويرد توضيح للنهج في الشكل أدناه.



- 3 وفي عام 2021، يجري بالفعل الاضطلاع بالعديد من أنشطة التنفيذ وتمول بالكامل من الموارد الحالية. واعتبارا من عام 2022 فصاعدا، سيجري تحديد حجم وطبيعة الاستثمار في هذه الأنشطة من خلال عمليات التخطيط والميزنة⁽¹⁾ الرسمية المناسبة مثل خطة الإدارة، بما في ذلك المبادرات المؤسسية الحاسمة والموارد متعددة الأطراف الخارجة عن الميزانية (حالات الاستثمار والحسابات الخاصة والصناديق الاستثنائية)، والخطط الاستراتيجية القطرية الفردية.

ملخص أنشطة التنفيذ

- 4 من المتوقع أن تكون أنشطة التنفيذ المقررة ومتطلبات الاستثمار ذات الصلة على ثلاثة مستويات:

- تنظيمية، بما في ذلك المبادرات المؤسسية؛
- وظيفية، بما في ذلك الشعب والوحدات؛
- ميدانية، بما في ذلك المكاتب الإقليمية والقطرية.

(1) في إطار هذه العمليات الاعتراف بصلاحيحة المجلس التنفيذي في استعراض البرامج وميزانيات خطط الإدارة والمشروعات والأنشطة وتعديلها حسب الضرورة والموافقة عليها.

المستوى التنظيمي

- 5- يشمل التنفيذ على المستوى التنظيمي إنشاء وحدة مؤسسية في إدارة ثقافة مكان العمل تُكلف بمسؤولية التنسيق والتواصل والإشراف والرصد والإبلاغ عن التقدم المحرز نحو تحقيق الامتياز المتعلق بالعاملين. وستنسق الوحدة أيضا مع الإدارات والشعب الأخرى بشأن المبادرات المشتركة التي تدمج البُعد المتعلق بالعاملين في البرنامج في العمليات المؤسسية الراسخة والناشئة، بما في ذلك التخطيط السنوي للأداء والإبلاغ وسجل المخاطر المؤسسية.
- 6- وفي السنوات المقبلة، ستدرج الاستثمارات المتكررة ذات الصلة على المستوى التنظيمي عادة في ميزانيات الإدارات والشعب وتمول كجزء من خطة البرنامج للإدارة من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة أو غيرها.
- 7- ومن المتوقع أن تشمل عوامل تمكين سياسة شؤون العاملين⁽²⁾ على المستوى التنظيمي ما يلي.

عامل التمكين	الوصف	الإطار الزمني
الرقابة والإبلاغ والتنسيق والدعم الميداني	وظيفة دعم مسؤولة عن تنسيق عملية التغيير التنظيمي، بما في ذلك الرقابة والإبلاغ والتنسيق والدعم الميداني	من الفصل الثالث من عام 2021
منصة إدارة رأس المال البشري	حل تكنولوجي رقمي يبسط عمليات إدارة شؤون العاملين ويؤتمتها، ويوفر بيانات القوة العاملة والتحليلات لدعم القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارة شؤون العاملين ويعزز خبرة موظفي البرنامج والمرشحين للوظائف	من الفصل الثالث من عام 2021
التواصل والنشر	التعاون بين إدارة ثقافة مكان العمل وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق بشأن إطلاق سياسة شؤون العاملين	من الفصل الثالث من عام 2021
تعزيز علاقات الموظفين	وظيفة تعزز علاقات الموظفين من خلال زيادة الدعم لعلاقات الموظفين وتسهيل حل المسائل التأديبية في الوقت المناسب	من الفصل الثالث من عام 2021
تطوير عملية التخطيط والإبلاغ	تعزيز خطة الأداء السنوية وإطار المساءلة المرتبط بها لضمان أنهما يشكلان عنصرا حاسما في هيكل إدارة الأداء في البرنامج ولتعزيز الروابط بين الميزانيات والنتائج، بما في ذلك النتائج المتعلقة ببعُد العاملين في عمل البرنامج	من الفصل الأول من عام 2022

المستوى الوظيفي

- 8- يجري التنفيذ على المستوى الوظيفي من خلال الأنشطة المدرجة في الاستراتيجيات، مثل تلك المتعلقة بالأمن والرفاه وأطر إدارة الموارد البشرية وخرائط الطريق وخطط العمل وعمل الهيئات المستقلة للبرنامج.
- 9- وفي السنوات المقبلة، ستدرج الاستثمارات المتكررة ذات الصلة على المستوى الوظيفي عادة في ميزانيات الإدارات والشعب وتمول كجزء من خطة البرنامج للإدارة من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة أو غيرها.

(2) تشمل هذه العوامل الأنشطة المزمعة لتنسيق ومراقبة نشر السياسة وتعميم واستدامة التحسين في إدارة شؤون العاملين.

الإطار الزمني	الوصف	عامل التمكين
الفصل الثاني من عام 2021	تضع استراتيجية رفاه الموظفين في البرنامج للفترة 2020-2024 المخطط الذي يوضح كيف يعزز البرنامج ويرعى الرفاه البدني، والعقلي، والنفسي والاجتماعي للموظفين، مع التركيز على أوجه التآزر، وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة	استراتيجية رفاه الموظفين
الفصل الثاني من عام 2021	تحدد استراتيجية الموارد البشرية في البرنامج للفترة 2021-2025 اتجاهها واضحا للأهداف الاستراتيجية والأدوار والمخرجات الخاصة بوظيفة الموارد البشرية التي سنتتبع تحقيق أولويات سياسة شؤون العاملين. وتعمل هذه الوثيقة الاستراتيجية بمثابة خريطة للموارد البشرية للسنوات الأربع القادمة، حيث توجه جميع الموظفين في شعبة الموارد البشرية عند تحديد أولويات العمل التي تمكنهم من تحقيق رؤية الموارد البشرية	استراتيجية الموارد البشرية
الفصل الثاني من عام 2021	إطار شامل يحدد جميع فئات الموظفين وطرائق التعاقد، ويوجه ملاك الموظفين في مكاتب البرنامج في جميع أنحاء العالم، ويوفر مجموعة من المبادئ والمعايير لتوجيه المديرين في اختيار الموظفين المناسبين وطرائق التعاقد حسب الوظائف والاحتياجات (الدوليون مقابل الوطنيون، الموظفون مقابل غير الموظفين)، ويقود التغييرات التي تبسط وتوحد، من بين أمور أخرى، الأحكام التعاقدية الحالية وتوفر الأدوات التعاقدية المناسبة بما يتماشى مع الاحتياجات التنظيمية	إطار التعاقد والموظفين
الفصل الثاني من عام 2021	خطة تحدد إطارا وظيفيا مثبتا وتوفر موارد ونظم مخصصة تضمن بشكل استباقي أن يكون لدى البرنامج القوة العاملة المناسبة لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية وتتيح تدبير الموارد لعمليات البرنامج في الوقت المناسب والكافية لتوفير قوة عاملة عالية الجودة من الحجم المناسب، وتتوقع وتعالج النواقص والفوائض في المهارات والمواصفات في مجالات مواقع معينة	خطة العمل الاستراتيجية لتخطيط القوة العاملة
الفصل الثالث من عام 2021	خطة عمل مركزة تشمل علامات إرشادية تضمن أن يكون لكل شخص الحق في القدوم إلى العمل دون خوف من التمييز أو الإساءة من أي نوع والتمتع بفرص متساوية، بغض النظر عن العرق أو الأصل الإثني أو الخلفية الثقافية؛ وتسهم في التزام البرنامج بالتنوع والإنصاف والشمول	خطة عمل مناهضة العنصرية
الفصل الثالث من عام 2021	إطار يضيف الوضوح والتركيز على معنى الشمول والتنوع بالنسبة للبرنامج ويترجم عنصر التنوع والشمول من سياسة شؤون العاملين وعوامل التمكين ذات الصلة إلى نتائج ومخرجات وأهداف محددة، استنادا إلى القيم الأساسية للبرنامج	إطار التنوع والشمول في البرنامج

(3) هذه أنشطة يتم التخطيط لها أو تنفيذها بالتعاون مع الشعب والتي تتعلق بالأحكام الواردة في سياسة شؤون العاملين وتسهل التحسين المتوقع في إدارة شؤون العاملين.

	لتوفير مزيد من الوضوح بشأن الطريقة التي ستترجم بها هذه القيم إلى سلوك شامل في كل مكان ويدفع المواعمة والتكامل لجميع مبادرات التنوع والشمول الجارية	
الفصل الثالث من عام 2021	إطار يوجه تنمية القيادة والتوظيف وتخطيط المستقبل الوظيفي وإدارة الأداء ويوفر مؤشرات قابلة للقياس يمكن ملاحظتها وتقييمها وتطويرها، استناداً إلى مبادئ القيادة الثمانية وأساليب العمل الأربعة المقابلة المحددة في إطار قيادة منظومة الأمم المتحدة المعتمد في عام 2017، للتعبير عن القيم الأساسية للبرنامج	إطار القيادة في البرنامج
الفصل الثالث من عام 2021	إطار سيعكس، من بين أمور أخرى، التوقعات المحدثة بانتظام ويقدم أمثلة على الممارسات الجيدة في إدارة شؤون العاملين على النحو المحدد في هذه السياسة وفي إطار القيادة في البرنامج؛ ويتضمن عناصر إلزامية لإدارة الأداء لضمان حماية حقوق المشرفين والتابعين بشكل كاف، ولا سيما فيما يتعلق بتجنب وإدارة ضعف الأداء؛ ويضمن أن تنعكس مسؤوليات إدارة شؤون العاملين بشكل صحيح في توصيفات الوظائف، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتقييمات الأداء لجميع المشرفين؛ وتعزيز الآليات لتوسيع نطاق التعقيبات على الأداء، مثل الاستعراضات المحيطة المنتظمة ذات 180 و360 درجة والتقييمات القائمة على الأفرقة للالتزامات المنصوص عليها في هذه السياسة؛ ويتطلب من جميع المشرفين المساهمة في ثقافة تنظيمية تنطوي على تقديم واستلام التعقيبات البناءة	إطار المساءلة للمشرفين

المستوى الميداني

- 11- كسياسة مؤسسية، يجب أن تنطبق نفس الأحكام والمعايير في كل مكان عمل في البرنامج، بينما ينبغي أن يحترم نهج التنفيذ على المستوى الميداني الاختلافات المحلية، بما في ذلك الاختلافات في الظروف والمعايير الثقافية.
- 12- ويشمل التنفيذ على المستوى الميداني أنشطة إضافية تقع المسؤولية عنها على عاتق المكاتب الإقليمية، مثل دعم استكمال تخطيط القوة العاملة، والمواعمة التنظيمية، وتوسيع نطاق مسؤوليات اكتساب المواهب والتوظيف على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية.
- 13- وعادة ما سيدرج الاستثمار ذي الصلة على المستوى الميداني في ميزانيات المكاتب الإقليمية أو القطرية ويمول كجزء من خطة البرنامج للإدارة، من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية أو غيرها من عمليات التخطيط والميزنة الرسمية المناسبة.

14- ومن المتوقع أن تشمل عوامل تمكين سياسة شؤون العاملين⁽⁴⁾ على المستوى الميداني ما يلي.

الإطار الزمني	الوصف	عامل التمكين
من الفصل الثاني من عام 2021	توفير رعاية صحية بديلة على المستوى المحلي	الدعم لتوفير الرعاية الصحية المحلية
من الفصل الثالث من عام 2021	تقييم مفصل للوظائف المطلوبة والحالية والزيادات المقترحة والتغييرات الأخرى في وظائف المتخصصين لضمان سهولة حصول كل مكتب قطري على المساعدة المطلوبة في غضون مهلة قصيرة	تعزيز قدرات الموارد البشرية المتخصصة في الميدان من خلال عملية تخطيط القوة العاملة
من الفصل الرابع من عام 2021	إدماج تخطيط القوة العاملة واستعراضات المواءمة التنظيمية في الخطط الاستراتيجية القطرية ذات الصلة	تقديم الدعم في المكاتب الإقليمية لبناء القوة العاملة المثلى
من الفصل الأول من عام 2022	توفير القدرة لدعم أنشطة التوظيف المحلية	تقديم الدعم لاجتذاب المواهب المحلية واكتسابها
من الفصل الأول من عام 2022	إنشاء قدرة إقليمية لدعم بناء أماكن عمل شاملة للجميع وزيادة تنوع القوة العاملة	التنوع والشمول
من الفصل الأول من عام 2022	مشروعات وسياسات لتوفير مكان عمل تمكيني وداعم وشامل للجميع، بما في ذلك وصول الأشخاص ذوي الإعاقة وتوفير الترتيبات التيسيرية المعقولة لهم	إدراج منظور الإعاقة

15- وبالنسبة لعام 2021، سيكون الاستثمار المحدد إضافة إلى الموارد المخصصة بالفعل على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية.

(4) تشمل هذه الأنشطة المتعلقة بأحكام سياسة شؤون العاملين المحددة من المبادرات التنظيمية والاستراتيجيات الوظيفية والمتوقع أن تؤثر على المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية.

الاستثمار في الامتياز المتعلق بالعاملين [ملاحظة: يجري استعراض التوقعات والتعيينات]

16- يرد في الجدول التالي الاستثمار المتوقع⁽⁵⁾ على المستويات الثلاثة للبرنامج. ولا تغطي التوقعات لعام 2021 إلا الفصلين الثالث والرابع، وهي ممولة بالكامل بالفعل من خلال الميزانيات التنظيمية والوظيفية.

ملخص الاستثمارات الإضافية لتنفيذ سياسة شؤون العاملين، حسب المستوى (بالآلاف الدولارات الأمريكية)							
المستوى	2021 (نصف العام)		2022		2023		2024
	متكررة	لمرة واحدة	متكررة	لمرة واحدة	متكررة	لمرة واحدة	لمرة واحدة
المستوى التنظيمي	500	2 201	3 333	4 769	3 733	4 949	2 415
المستوى الوظيفي	18	3 490	3 746	9 160	6 226	6 015	4 025
المستوى الميداني	230	990	5 310	6 630	5 710	5 910	4 780
المجموع	1 248	6 681	12 389	20 559	15 669	16 874	11 220

ما الذي تشمله وكيف سيجري تمويلها؟	
<p>متكررة: يشير مبلغ 500 000 دولار أمريكي إلى تكاليف التراخيص المعروفة لإدارة رأس المال البشري المختارة، والتي ستنكرر كل عام من العقد (ممول من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة للقوة العاملة لعام 2020).</p> <p>لمرة واحدة: مبلغ قدره 2.2 مليون دولار أمريكي يشمل 500 000 دولار أمريكي لتكاليف التنسيق بين الإدارات والرقابة على تخطيط مكان العمل (ممول من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة لثقافة مكان العمل وحالة استثمار)؛ و500 000 دولار أمريكي يشير إلى دعم الإجراءات التأديبية (ممول من خلال مبلغ مخصص للتكاليف الإلزامية من لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد)؛ و950 000 دولار أمريكي مخصص للخبراء المتخصصين في مجال إدارة رأس المال البشري (ممول من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة للقوة العاملة لعام 2020) و125 000 دولار أمريكي لبرنامج تدريبي للموظفين الوطنيين (ممول من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة لثقافة مكان العمل).</p>	
<p>متكررة: مبلغ قدره 518 000 دولار أمريكي يشمل 235 000 دولار أمريكي لملاك موظفي مكتب الأخلاقيات لتغطية المشورة والتوجيهات، بما في ذلك بشأن منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين (ممول من خلال حالة استثمار) و175 000 دولار أمريكي بشأن الرفاه لرقمنة السجلات الصحية ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية (ممول من شعبة رفاه الموظفين).</p> <p>لمرة واحدة: مبلغ قدره 3.4 مليون دولار أمريكي يشمل حالات الاستثمار التالية: مليون دولار أمريكي للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة؛ ومليون دولار أمريكي للترقيات؛ و370 000 دولار أمريكي لمجموعة المواهب الدولية المستقبلية؛ و200 000 دولار أمريكي للتدريب التمهيدي للمديرين القطريين ونواب المديرين؛ و140 000 دولار أمريكي لتعزيز نظام تحسين الأداء والكفاءة؛ و30 000 دولار أمريكي لبرنامج الإفصاح السنوي الذي ينفذه مكتب الأخلاقيات؛ و150 000 دولار أمريكي للتعلم الإلكتروني ورقمنة برامج منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين.</p>	
<p>متكررة: مبلغ قدره 230 000 دولار أمريكي يغطي الرعاية الصحية المحلية والبرامج والتدريب (ممول من شعبة رفاه الموظفين).</p> <p>لمرة واحدة: مبلغ قدره 990 000 دولار أمريكي يشمل 500 000 دولار أمريكي للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة واستعراضات المواهب التنظيمية (ممول من خلال حالة استثمار)؛ و400 000 دولار أمريكي لاستبدال الخبراء المتخصصين (ممول من خلال المبادرة المؤسسية الحاسمة للقوة العاملة لعام 2020)</p>	

(5) تستند التوقعات إلى نطاق الأنشطة المحددة وتسترشد بخطط الاستثمار المتاحة أو التقديرات للمستوى التنظيمي أو الوظيفي.

17- وسيجرى الاستثمار المتوقع في وظائف إدارة البرامج التنظيمية التي تتطلبه:

← التنسيق والدعم الميداني؛

← التواصل والمشاركة؛

← الرقابة والإبلاغ.

18- وبالإضافة إلى ذلك، تُسند توقعات الاستثمار إلى كل أولوية من الأولويات الأربع المحددة في السياسة، وتسترشد بوصف الأنشطة الحالية أو المتوقعة في كل مجال من المجالات ذات الأولوية (انظر الملحق الثالث):

← السرعة والمرونة؛

← الأداء والتحسين؛

← التنوع الشمول؛

← الاهتمام والدعم.

ملخص الاستثمارات الإضافية لتنفيذ سياسة شؤون العاملين، حسب المستوى (بآلاف الدولارات الأمريكية)								
2024		2023		2022		2021 (نصف العام)		المستوى
لمرة واحدة	متكررة	لمرة واحدة	متكررة	لمرة واحدة	متكررة	لمرة واحدة	متكررة	
1250	1 700	3 300	2 000	2 800	1 750	1 367	500	التنسيق والدعم الميداني
800	370	935	453	935	453	167	0	التواصل والمشاركة
365	1 400	715	1 280	1 035	1 130	667	0	الرقابة والإبلاغ
3215	6 875	5 675	4 925	6 700	3 525	2 470	0	السرعة والمرونة
3405	1 705	4 165	1 805	5 010	1 255	1 465	115	الأداء والتحسين
1690	2 505	1 550	2 785	3 500	1 655	255	110	التنوع الشمول
495	2 175	535	2 421	580	2 621	290	523	الاهتمام والدعم
11 220	16 730	16 874	15 669	20 559	12 389	6 681	1 248	المجموع

ما الذي تشمله وكيف سيجري تمويلها؟	
مبلغ قدره 115 000 دولار أمريكي يشير إلى تكاليف التوظيف لبرنامج الإفصاح السنوي (80 000 دولار أمريكي) وبرنامج الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين (35 000 دولار أمريكي)، على المستوى الوظيفي (ممول من مكتب الأخلاقيات من خلال حالات الاستثمار).	
مبلغ قدره 2.4 مليون دولار أمريكي يشمل 1.2 مليون دولار أمريكي للتخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة و370 000 دولار أمريكي لتعزيز اكتساب المواهب (على المستوى الوظيفي، ممول من حالة الاستثمار الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية)؛ و500 000 دولار أمريكي لاستعراضات المواهمة التنظيمية؛ و400 000 دولار أمريكي لاستبدال الخبراء المتخصصين في مجال إدارة رأس المال البشري، على المستوى الميداني (ممول من خلال حالة الاستثمار الخاصة بالموارد البشرية والمبادرة المؤسسية الحاسمة للقوة العاملة لعام 2020).	

الملحق السادس

مؤشرات الأداء الرئيسية لسياسة شؤون العاملين وخطة الرصد والإبلاغ

المقدمة

- 1- تتمثل رؤية القوة العاملة المستقبلية للبرنامج في تكوين أفرقة متنوعة وملتزمة وماهرة وعالية الأداء، يجري اختيارها على أساس الجدارة، وتعمل في بيئة عمل صحية وشاملة للجميع، وتطبق قيم البرنامج وتعمل مع الشركاء لإنقاذ الأرواح وتغيير حياة الناس الذين يخدمهم البرنامج.
- 2- وتوجه أربع أولويات للامتياز المتعلق بالعاملين و12 عنصرا داعما، يرد وصف لها في الملحق الثالث، تقدم البرنامج نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال أنشطة التنفيذ المقررة والجدول الزمنية المبينة في الملحق الخامس.
- 3- ويؤدي كل فرد في البرنامج دورا في تنفيذ سياسة شؤون العاملين. ويشمل قياس التقدم جميع الموظفين والأفرقة، بما في ذلك جميع المديرين والمشرفين، في جميع أرجاء البرنامج.

مؤشرات الأداء الرئيسية

- 4- لدعم تحقيق رؤية القوة العاملة المستقبلية والأولويات الأربع المنصوص عليها في السياسة، جرى اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية التي تأخذ في الاعتبار التدابير الحالية (توضع بجانبها علامة النجمة في الجدول التالي) ودورات الإبلاغ وتوافر البيانات. وسيجري دعم كل مؤشر أداء رئيسي ببيان طريقة يوفر تفاصيل عن مصدر البيانات المستخدمة والفترات الزمنية ذات الصلة وأساس الحسابات المطلوبة.
- 5- وخلال جلسات العمل السنوية المنصوص عليها في هذه السياسة، ستُتَرح مؤشرات نوعية للتقدم المحرز والتحديات التي تواجه في تنفيذ السياسات، وسيجري جمع الخبرات من مكاتب البرنامج والميدان، بما في ذلك مدخلات من الهيئات المستقلة للبرنامج.

الرصد

- 6- سيأخذ رصد تنفيذ سياسة شؤون العاملين في الاعتبار التقدم المحرز في إنجاز أنشطة التنفيذ المقررة، بما في ذلك تلك المبينة في الملحق الخامس ومؤشرات الأداء الرئيسية الكمية المحددة أعلاه.
- 7- وستقوم إدارة ثقافة مكان العمل بتتبع واستعراض أنشطة التنفيذ على أساس ربع سنوي، بينما سيجري تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية مرتين في السنة، في 30 يونيو/حزيران و31 ديسمبر/كانون الأول من كل عام.
- 8- وقد يجري تنقيح الأنشطة المقررة سنويا بناء على الخبرة المكتسبة ونتاج جلسات العمل المشتركة السنوية التي تُعقد في كل مكتب إقليمي وفي كل شعبة.
- 9- وسيجري مكتب التقييم تقييما لسياسة شؤون العاملين بعد خمس سنوات من الموافقة عليها. وستُرشد نتائج التقييم عملية صياغة تحديثات السياسة والسياسات الجديدة. وقد يُوصى باستعراض السياسة في وقت سابق، إذا لزم الأمر.

الإبلاغ

- 10- يجب أن تكون أنشطة التنفيذ منسقة بشكل جيد داخل البرنامج ومع المجلس التنفيذي ومع منظومة الأمم المتحدة الأوسع، مثل اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق. وسيطلب ذلك أنشطة التخطيط والإبلاغ على المستويين التنظيمي والتشغيلي. كما أن هناك حاجة إلى المساءلة المتبادلة مع الجهات المانحة لضمان إعطاء الأولوية لتنفيذ السياسة، وتمويلها، وتحديد زمنيها، ورصدها.

11- وتكون إدارة ثقافة مكان العمل مسؤولة عن التنسيق الشامل والرقابة على أنشطة التنفيذ والإبلاغ عنها. وسيدمج البرنامج أيضا البُعد المتعلق بالعمالين وأحكام سياسة شؤون العاملين في مجموعة أدواته المتعلقة بتخطيط الأداء والإبلاغ، والرقابة الإدارية وإدارة المخاطر المؤسسية (مثل بيان الضمان الذي يصدره المدير التنفيذي، وسجل المخاطر المؤسسية، وخطط وتقارير الأداء السنوية، وإطار النتائج المؤسسية، وتقارير البرنامج السنوية الأخرى) بهدف ضمان الملكية والمساءلة المشتركين عن تنفيذ السياسات. وسيعكس البرنامج التزامه بالامتياز المتعلق بالعمالين في التحديثات المنتظمة المقدمة إلى المجلس التنفيذي. ويتحمل المديرون القطريون وأفرقة الإدارة التابعة لهم مسؤولية دمج البُعد المتعلق بالعمالين وأحكام سياسة شؤون العاملين في الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحافظة القطرية والتقارير القطرية السنوية.

استعراض ترتيبات الرصد والإبلاغ

12- سيقوم البرنامج بتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية، وترتيبات الرصد، وسجلات المخاطر، وإطار النتائج المؤسسية حسب الحاجة لضمان أن يقيس "نتائج العاملين" بشكل مناسب على أرض الواقع، مع إبقاء المجلس التنفيذي على علم بأي تنقيحات مقترحة وأي تأخيرات أو تحديات في تنفيذ الإجراءات التدريجية لتنفيذ هذه السياسة.

أولوية السياسة	الرقم	مجال/عنصر النتيجة الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية
السرعة والمرونة	1-1	تخطيط القوة العاملة المثلى	نسبة إجمالي الوظائف التي تم شغلها متوسط عدد الأيام لشغل المنصب عدد المكاتب القطرية التي أبلغت عن التطابق بين احتياجاتها والقوة العاملة والمهارات التي لديها
	2-1	استخدام طرائق التعاقد المناسبة	* نسبة القوة العاملة التي تعمل بعقود قصيرة الأجل متوسط مدة الخدمة لأصحاب العقود القصيرة الأجل
	3-1	إدارة المواهب والنمو	نسبة المشرفين الذين يتلقون تقييما إيجابيا بشأن إدارة شؤون العاملين * مؤشرات النمو المستخدمة في الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، على سبيل المثال، "أتيحت لي فرص في العمل للتعلم والنمو" و"لدي التدريب الذي أحتاج إليه لأداء عملي بفعالية"
الأداء والتحسين	1-2	عقلية الأداء	* e.IPM.1 معدل إنجاز برنامج تعزيز الأداء والكفاءة في امتثال لمعايير جودة العملية * مؤشرات الأداء المستخدمة في الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، على سبيل المثال، "أثق في أن يتخذ مشرفي الإجراء المناسب إذا واجه فريق مشكله مستمرة في الأداء" معدل إنجاز خطة الأداء السنوية في امتثال لمعايير جودة العملية
	2-2	الابتكار والتغيير	مؤشر المخاطر الرئيسي INK1 * نسبة مشروعات الابتكار الجديدة والتي تحظى بدعم فعال مقابل الهدف المبلغ المنفق على الاستثمار في التدريب للفرد بالدولار الأمريكي
	3-2	المهنية	* e.LEA.5 معدل الامتثال الإلزامي للتدريب * مؤشرات التأديب المستخدمة في الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، على سبيل المثال، "أؤمن بأن موظفي البرنامج، على جميع المستويات، يخضعون للمساءلة"

<p>* e.LEA.6 نسبة الموظفين الذين أكملوا التدريب الإلزامي بشأن منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين ومنع التحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة</p> <p>* مؤشر مشاركة الموظفين</p> <p>التصنيف من الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، بناء على معيار مرجعي عالمي مناسب بشأن التنوع والشمول</p> <p>* إعادة تأكيد مؤشرات القيم المستخدمة في الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، على سبيل المثال، "يعامل جميع موظفي البرنامج باحترام"</p>	<p>مكان العمل الشامل للجميع والذي يسوده الاحترام</p>	<p>1-3</p>	<p>التنوع الشمول</p>
<p>[قيد الإعداد]</p> <p>عدد الطلبات والتعيينات في السنة، موزعة حسب الإعاقة ونوع الجنس والمجموعة الجغرافية/العرق</p>	<p>القوة العاملة المتنوعة</p>	<p>2-3</p>	
<p>* e.TAA.2 التكافؤ بين الجنسين</p> <p>* a.UNC.6 نسبة أهداف مؤشرات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة التي تحققت</p> <p>عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في معدلات التناقص</p>	<p>الإنصاف بين الجنسين</p>	<p>3-3</p>	
<p>* i.SEC.1 – نسبة الامتثال لسياسة إدارة الأمن وإطار المساواة في البرنامج</p>	<p>عقلية السلامة والأمن</p>	<p>1-4</p>	<p>الاهتمام والدعم</p>
<p>* مؤشر المخاطر الرئيسي WEL1 عدد حالات الإعاقة الطويلة الأجل نتيجة الخدمة</p> <p>* مؤشر المخاطر الرئيسي WEL2 عدد الحالات الجديدة للإصابة أو المرض نتيجة الخدمة</p> <p>عدد مراكز العمل التي بها عيادات للرعاية الأولية ويديرها البرنامج</p> <p>عدد مرات الدخول الفردية إلى منصة الرفاه كل عام</p>	<p>السلامة والصحة والرفاهية المهنية</p>	<p>2-4</p>	
<p>التصنيف بناء على مؤشر قيادة عالمي شامل مناسب</p> <p>* مؤشرات القيادة المستخدمة في الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين، على سبيل المثال، "مشرفي يقود بكفاءة"</p>	<p>قيادة العاملين ودعمهم</p>	<p>3-4</p>	

الملحق السابع

إطار التواصل والنشر الخاص بسياسة شؤون العاملين

المقدمة

- 1- تدعو التوصية 6 من تقييم استراتيجي شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)⁽¹⁾ إلى مواصلة تعزيز نهج "تبادل المعلومات ذات الصلة مع موظفي البرنامج بشكل استباقي". وبالتالي، تعتبر مشاركة الموظفين في وضع السياسة، ونشرها عند الموافقة عليها، والتواصل المستمر بشأن أحكامها والإجراءات ذات الصلة أنشطة مهمة.
- 2- ويوجه إطار العمل هذا أنشطة التواصل العالمية والمحلية لضمان عدم "ترك سياسة شؤون العاملين على الرف".

مراحل التواصل الخمس

- 3- كانت أنشطة المشاركة والتشاور المضطلع بها مع الموظفين والهيئات الممثلة للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين أثناء وضع السياسة ذات أهمية حيوية وتمثل المرحلتين 1 و2 من نهج التواصل الشامل الموضح في الشكل التالي.

إطار التواصل في سياسة شؤون العاملين



- 4- وستنفذ إدارة ثقافة مكان العمل وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق المراحل الثلاث التالية من النشاط.
- 5- وسيكون استمرار التواصل الداخلي بشأن سياسة شؤون العاملين جزءاً لا يتجزأ من خطة التواصل الداخلية الأوسع للبرنامج، عند إطلاق السياسة أو بشكل منتظم خلال الأسابيع والأشهر والسنوات اللاحقة.

(1) متاحة في: <https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014-2017>.

خطة النشر

- 6- أدرجت خطة النشر هذه في سياسة شؤون العاملين على النحو الموصى به في تقرير التقييم. وتتوقع الخطة المتطلبات الفورية من المعلومات الناشئة بعد الموافقة على السياسة، وبالتالي تغطي فترة تتراوح بين 14 و16 أسبوعاً. ويتمثل الهدف الأساسي للخطة في التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة على دراية بسياسة شؤون العاملين ومسؤولياتهم عن تنفيذها.
- 7- والمرحلة الأولى من الخطة مرحلة تمهيدية وتشمل أنشطة تهدف إلى استيعاب مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين للمفاهيم التي تركز عليها السياسة.
- 8- وتتناول المرحلة الثانية الحاجة إلى إنشاء شبكة من السفراء المحليين للسياسة الذين سيعملون كمنسقين وخبراء في الموضوع. ومن المعروف أن هذا النهج حقق نجاحاً في منظمات الأمم المتحدة الأخرى وبالنسبة لمواضيع أخرى في البرنامج.
- 9- وستبدأ المرحلة الثالثة بعد الموافقة على السياسة وستركز على زيادة وعي القيادة والمديرين فيما يتعلق بمسؤولياتهم في تنفيذ السياسة.
- 10- وستكون المرحلة الرابعة هي تخطيط وبدء الإجراءات اللازمة لوضع أو استعراض أو تكيف عوامل التمكين المحددة في خطة التنفيذ (انظر الملحق الخامس).
- 11- وستشمل المرحلة الأخيرة من النشر تقييم الدروس المستفادة من الأنشطة المنجزة ودعم التحول إلى استراتيجيات التواصل وخطط العمل الطويلة الأجل، والتي ستندمج في أنشطة وبرامج مؤسسية، ولا سيما على مستوى القيادة التنفيذية.

الجدول الزمني للنشر

المرحلة	الهدف	المراحل الرئيسية
المرحلة 1	دمج مفاهيم السياسة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك فريق القيادة والمجلس التنفيذي	جارية
المرحلة 2	تعيين السفراء المحليين وتعريفهم وتجهيزهم	يونيو/حزيران 2021
المرحلة 3	زيادة الوعي بمسؤوليات القادة والمديرين والمشرفين والموظفين (إطلاق السياسة)	يوليو/تموز-سبتمبر/أيلول 2021
المرحلة 4	دعوة إلى العمل لترسيخ استراتيجيات البرنامج وسياساته وأطره ومبادراته وخطط عمله في سياسة شؤون العاملين	سبتمبر/أيلول-أكتوبر/تشرين الأول 2021
المرحلة 5	الانتقال إلى خطة التواصل المتكاملة	نوفمبر/تشرين الثاني 2021

قد تخضع للاستعراض