

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 4-8/6/2012

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

رد الإدارة على التوصيات الواردة في تقرير  
مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد  
البشرية

للنظر



Distribution: GENERAL

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

9 May 2012

ORIGINAL: ENGLISH

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

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

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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

مديرة شعبة الموارد البشرية: السيدة R. Grove رقم الهاتف: 066513-2405

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

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "رد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية" (WFP/EB.A/2012/6-F/1/Add.1).

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

- 1- تعرض هذه الوثيقة رد الإدارة على التوصيات الواردة في "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية" (WFP/EB.A/2012/6-F/1).
- 2- وترحب إدارة البرنامج بهذا الاستعراض لمدى تحقيق البرنامج لأهدافه المحددة في إستراتيجيته لإدارة الموارد البشرية وتميئها للفترة 2008-2011.
- 3- وكما تلاحظ الاستراتيجية، يعمل البرنامج في بيئة تحيط بها تحديات شديدة الصعوبة يتعين عليه أن يدير فيها موارده البشرية وأن ينيها. وتستلزم ولاية البرنامج أن يتوفر لديه كادر من الموظفين قادر على التنقل – وعلى الخدمة حتى في مراكز عمل تتصف بالمشقة – وقدرات على النشر السريع والمرونة لاستيعاب التقلبات في التمويل والأهداف التشغيلية. وقد ذكرت استراتيجية الموارد البشرية الحاجة إلى رابطة أقوى بين تخطيط القوى العاملة وخطط البرنامج الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، لتمكينه من ملء الثغرات في الاحتياجات من الموظفين من خلال التوظيف الخارجي أو عن طريق النقل الداخلي والتدريب.
- 4- ويعتبر استحداث الإطار المنقح للمسار الوظيفي والعمليات ذات الصلة في عام 2011 من المبادرات التي تم اتخاذها بموجب استراتيجية الموارد البشرية لعام 2008 عملاً على تعزيز الشفافية والإتساق والمساءلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات النقل والتوظيف والترقية. ويوفر استعراض مراجع الحسابات الخارجي للممارسات في عام 2009 معياراً قيماً تقاس عليه التحسينات التي أدخلها الإطار المنقح للمسار الوظيفي.
- 5- وتشمل التطورات الهامة الأخرى في إدارة البرنامج للموارد البشرية إطلاق نظام جديد لإدارة التعلم وإصدار مجموعة أدوات لاستعراضات التوظيف والهياكل وتنفيذ نظام يستند إلى الإنترنت لتقديرات تعزيز الأداء والمقدرة؛ وكذلك وضع برنامج عالمي لتوجيه الموظفين الجدد.
- 6- وسيستخدم البرنامج الاستنتاجات التي خلص إليها مراجع الحسابات الخارجي في سياق مواصلته لتعزيز إدارته للموارد البشرية.
- 7- وتتضمن المصفوفة المدرجة في الملحق الأول ردوداً محددة على التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي.

استجابة الإدارة للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية			
الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات مراجع الحسابات الخارجي
<b>أولاً - تخطيط القوى العاملة</b>			
ديسمبر/كانون الأول 2013	موافق عليها. تقوم الأمانة بتحليل الاحتياجات من الموظفين في سياق استعراضها للاحتياجات التشغيلية المقدمة في الخطة المتجددة لإدارة البرنامج ذات السنوات الثلاث. كما تستعرض هيكل الموظفين في لجنة استعراض البرامج التي تضم وحدات من المقر ومن المكاتب الإقليمية والقطرية. وستقوم الأمانة بتكميل دليل توجيه البرامج بمواد توجيهية إضافية حول المسائل المتصلة بالموظفين فيما يتعلق بإعداد خطة ميزانية المشروع. وستوائم الأمانة مجموعة أدوات استعراضات التوظيف والهياكل بحيث تعلم عملية تخطيط الاستراتيجيات القطرية.	شعبة الموارد البشرية دائرة تسيير الموارد والمساءلة	<b>التوصية 1:</b> يجب إدراج استعراض هيكل وملاك الموظفين في الاستراتيجية الخمسية القطرية وفي توقعات التوظيف في خطط المشاريع الفردية. وينبغي أن تكون استعراضات هيكل وملاك الموظفين الشاملة التي تضم الاحتياجات من غير الموظفين (بما في ذلك المستشارون) أداة يسترشد بها النشر العام للموظفين في المكاتب الميدانية.
يونيو/حزيران 2013	موافق عليها. ستتكفل الأمانة بإتاحة نتائج استعراضات التوظيف والهياكل لشعبة الموارد البشرية وستنشئ فريق عمل لاستكشاف آليات إدخال بيانات هذه الاستعراضات في التخطيط المؤسسي للموارد البشرية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 2:</b> ينبغي تزويد المكاتب الإقليمية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من دعم المكاتب القطرية في استعراضات هيكل وملاك الموظفين ومن مساعدة شعبة الموارد البشرية في إدخال نتائج الاستعراضات دورياً في التخطيط المؤسسي للموارد البشرية من خلال آلية منهجية.
ستنفذ على غرار ما ورد في الرد على التوصية 1.	موافق عليها. تشير الأمانة إلى أن "تقرير عن استخدام الخبراء الاستشاريين في برنامج الأغذية العالمي" (WFP/EB.A/2011/13-D) الصادر مؤخراً يسجل الفوائد والمخاطر في الاعتماد على عقود قصيرة الأجل. ومن المنتظر أن يؤدي تحقق مزيد من إدماج استعراضات التوظيف والهياكل في تخطيط البرامج إلى تعزيز تحديد المخاطر ذات الصلة.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 3:</b> يجب دعم خطة قوة العمل المؤسسية بتقييم للفوائد والمخاطر الناشئة عن شدة الاعتماد على العقود القصيرة الأجل فيما يتعلق بتمويل اتجاهات المكاتب القطرية خلال فترة عدة سنوات. كما ينبغي تحديد الضوابط التي تخفف من المخاطر.

### استجابة الإدارة للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية

الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات مراجع الحسابات الخارجي
ديسمبر/كانون الأول 2013	موافق عليها. ستقوم شعبة الموارد البشرية باستعراض أطر التوصيفات العامة للوظائف والمؤهلات عملاً على وضع نظام يقدم ضوابط أكثر متانة لضمان التصنيف السليم للوظائف وفقاً لمعايير تصنيف الرتب لدى لجنة الخدمة المدنية الدولية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 4:</b> ينبغي على البرنامج أن ينشئ رقابة تقدم ضماناً بأن الدرجات الموافق عليها لكل مشروع تتماشى مع التصنيف الموحد وأن القرارات لا تخضع لتوقعات التمويل وحدها.
ديسمبر/كانون الأول 2013	موافق عليها. كجزء من العملية السنوية التي يصادق فيها المديرون على بيانات الضمان بخصوص المراقبة الداخلية، يُقتضى من جميع المديرين القطريين أن يقدموا معلومات عن إدارة بياناتهم المكتيبة، بما في ذلك مسائل الموارد البشرية من قبيل معايير الأخلاقيات وسياسة مكافحة التدليس ووضوح الأدوار والمسؤوليات وتقييم أداء الموظفين ووضع الأهداف الفردية المستندة إلى النتائج مع الموظفين والتواصل الداخلي الفعال وأنشطة الإشراف العادية المطلوبة لإدارة المكتب. وتقترح الإدارة تقييم المكاتب القطرية التي يكشف تصديق المدير السنوي عن وجود أوجه ضعف هامة في الموارد البشرية. وستقوم المجموعة التنفيذية للإدارة والسياسات، مستخدمة مؤشرات متفق عليها، بما في ذلك مؤشرات إطار النتائج الإدارية، باستعراض حالة إدارة الموارد البشرية على أساس فصلي لضمان تحديد المشاكل والثغرات الخطيرة ومعالجتها.	شعبة الموارد البشرية دائرة تسيير الموارد والمساءلة	<b>التوصية 5:</b> ينبغي على شعبة الموارد البشرية أن تضع مؤشرات رئيسية للأداء حول صحة إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية وأن تحدد حداً أدنى يتعين عند بلوغه إجراء استعراض في الموقع. كما ينبغي إيجاد عملية دورية لإبلاغ الإدارة العليا بنتائج ذلك الاستعراض.
ديسمبر/كانون الأول 2013	موافق عليها. تتخرط الأمانة حالياً في مشروع لتخطيط القوى العاملة في المؤسسة يحدد المهارات والقدرات اللازمة لملاك موظفي البرنامج الفنيين في المستقبل. ومن المتوقع أن يكتمل المشروع في ديسمبر/كانون الأول 2012 وأن يصب في استراتيجية الموارد البشرية لعام 2013، والتي ستعرض على المجلس التنفيذي. وستقدم الأمانة تقاريرها عن التقدم المحرز في عملية تخطيط القوى العاملة في إطار خطة الإدارة المتجددة لفترة ثلاث سنوات مع الميزنة السنوية. وسيحدد الاستعراض السنوي مجموعة موظفي البرنامج وسيقارنها بالمتطلبات المخطط لها لضمان سلامة المنهجية.	شعبة الموارد البشرية دائرة تسيير الموارد والمساءلة	<b>التوصية 6:</b> يتعين إعداد خطة محددة الزمن للاستكمال العاجل لخطة قوة العمل المؤسسية وتنفيذها.

استجابة الإدارة للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية			
الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات مراجع الحسابات الخارجي
<b>ثانياً - قرارات التوظيف</b>			
تم تنفيذها	موافق عليها. كما لاحظ مراجع الحسابات الخارجي، يقدم الإطار المنقح للمسار الوظيفي صرامة ومتانة أكبر ووثائق موحدة تدعم قرارات التوظيف. وتلاحظ الأمانة أن استنتاجات مراجع الحسابات الخارجي المتعلقة بكفاية الوثائق تتعلق باجتماع لجنة التوظيف العادي لمنتصف عام 2009. وقد أقر مراجع الحسابات الخارجي بأن مصفوفة النقل المستحدثة مؤخراً توفر 'أداة سهلة الاستعمال تساعد على التوصل لقرار النقل'. ومن المتوقع أن يلبي استخدام مصفوفة النقل متطلبات هذه التوصية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 7:</b> يتعين أن تتوفر وثائق واضحة تتنوع التنفيذ، وتتضمن تبريرات الخروج عن خطته، بحيث تدعم قرارات الموارد البشرية.
تم تنفيذها	موافق عليها. في استراتيجية الموارد البشرية لعام 2008، سلطت الأمانة الضوء على المخاطر التي يمكن أن تنشأ من نظام مغلق للتوظيف. وبإصدارها للإطار المنقح للمسار الوظيفي، أدخلت الأمانة عناصر جديدة في عملية التوظيف وسعت دائرة المرشحين. وبموجب هذا الإطار المنقح، يجري الإعلان عن جميع الشواغر خارجياً ويتقدم إليها المرشحون من خارج المنظمة ومن داخلها. ومن المنتظر أن يساعد هذا الإجراء على تخفيف المخاطر التي حددها مراجع الحسابات الخارجي. والأمانة، إذ تدرك المخاطر المتأنية عن استخدام مجموعة مرشحين داخلية، فإنها تلاحظ أن توظيف الأفراد ممن لديه خبرة بعمل البرنامج يمكن أن يتيح أيضاً مساراً وظيفياً للموظفين الوطنيين الذين يتقدمون لوظائف دولية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 8:</b> ينبغي للبرنامج أن يعترف بمخاطر إتباع حلقة مغلقة في التعيين وأن يحدد الضوابط الكفيلة بتخفيف هذه المخاطر.
تم تنفيذها	موافق عليها جزئياً. إن فريق الترقيات الفنية يستخدم بالفعل تقارير تقييم تعزيز الأداء والمقدرة كأساس لتقييم الموظفين لأغراض الترقية. وقد وجد تحليل لنسب إكمال تقييمات الأداء أن الموظفين المؤهلين للترقية لديهم أعلى مستوى من الامتثال لإكمال التقييمات. ويُستخدم هذا النظام الآن في النقل بالإضافة إلى الترقية.	شعبة الموارد البشرية	<b>التوصية 9:</b> إننا نوصي بأن تشكل تقارير برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز الكفاءات الأساس الأول لتحديد مجموعة الموظفين الذين لا بد أن ينظر فيهم فريق الترقيات الفنية. وهذا بدوره يعزز من قيمة برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز

### استجابة الإدارة للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية

الإطار الزمني	رد إدارة البرنامج	جهة التنفيذ	توصيات مراجع الحسابات الخارجي
	<p>ويُستعمل نظام التقييم لقياس أداء الموظف في رتبته الحالية خلال السنة السابقة. ولا تتفق الأمانة مع الرأي القائل بوجود استخدام نظام التقييم لأغراض ترشيح الموظفين للترقية في المستقبل. فالاعتبارات الخاصة بالترقية يجب أن تراعي رؤية المدير لقدرة الموظف على الأداء في رتبة أعلى من رتبته الحالية. ويمكن لاستخدام نظام التقييم لهذا الغرض أن يؤدي إلى إضعاف نطاق ما يقدمه النظام من تقييم للأداء الماضي.</p> <p>إن حافظة ترقية الموظف تتألف من تقارير الأداء وسيرة الموظف وتقييمه الذاتي وترشيحات مديريه التنفيذيين والوظيفيين الحاليين، والتي تدل على إمكانات الموظف على أداء أدوار أعلى رتبة.</p>		المهارات ونوعية تقييمات الأداء والامتثال للمخططات الزمنية.
تم تنفيذها	<p>موافق عليها.</p> <p>كما لاحظ مراجع الحسابات الخارجي، تشكل المعلومات المرندة المنتظمة جزءاً من عملية الترقية. ولأغراض قرارات النقل، يقدم منسقو التوظيف معلومات مرتدة عند الطلب، غير أن طبيعة المعلومات المستخدمة للوصول إلى قرارات النقل – والتي يمكن أن تشمل اعتبارات تتعلق بالأسرة أو بالأمر الشخصية أو الطبية المتعلقة بالموظفين الآخرين – تحد من القدرة على تقديم مستوى مماثل من المعلومات المرندة لأغراض قرارات النقل.</p>	شعبة الموارد البشرية	<p><b>التوصية 10:</b> من شأن وجود إطار منهجي للمعلومات المرندة للموظفين حول قرارات الموارد البشرية أن يعزز من الثقة بالعملية.</p>
<b>ثالثاً - تقييم الأداء</b>			
تم تنفيذها	<p>موافق عليها.</p> <p>توافق الأمانة على أهمية حسن توقيت تقييمات برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات ونوعيتها. وقد بذلت شعبة الموارد البشرية الجهود للنهوض باستخدام هذه الأداة ولتشجيع الامتثال لمتطلباتها. وفيما يتعلق بالتوصية رقم 17 الصادرة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن عمليات الصومال، تواصل الأمانة العمل على تعزيز الضوابط في برنامج تقييم الأداء وتشجيع الامتثال من جانب المشرفين والموظفين الخاضعين للإشراف. ويحقق نموذج تقييم الأداء الذي بدأ العمل به في عام 2012 تحسينات فيما يلي: (1) استخدام البريد الإلكتروني لتقديم التحديثات وللتذكير بالتدابير المطلوبة باستخدام الرسائل الآلية؛</p>	شعبة الموارد البشرية	<p><b>التوصية 11:</b> نؤكد مجدداً على التوصية رقم 17 الصادرة في تقريرنا عن عمليات الصومال حول نوعية تقييمات برنامج تقييم الأداء المهني وتعزيز المهارات.</p>

## استجابة الإدارة للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية

توصيات مراجع الحسابات الخارجي	جهة التنفيذ	رد إدارة البرنامج	الإطار الزمني
		<p>(2) القدرة على رصد معدلات الامتثال من جانب المكاتب والأقاليم والإبلاغ عنها، مما يمكن المديرين من استعراض معدلات الامتثال وحالة التقديرات للأداء لفرادى الموظفين داخل شعبهم.</p> <p>وكما لاحظنا في الرد على التوصية 5، يُقتضى من مديري المكاتب القطرية الآن أن يقدموا ضماناً يتعلق بإنهاء تقييمات الأداء في سياق بيانات الضمان السنوية.</p> <p>ومن المتوقع أن يؤدي العمل بالإطار المنقح للمسار الوظيفي، الذي يشدد على تقارير تقييم الأداء كمدخلات في قرارات النقل والترقية، إلى زيادة في إدراك الموظفين لأهمية نوعية تقييمات الأداء واستكمالها في الوقت المناسب.</p>	
<p><b>التوصية 12:</b> ينبغي أن يتضمن التقييم السنوي للموظفين على مستوى الإدارة التنفيذية استعراضاً محيطياً شاملاً يتضمن معلومات مرتدة من المرؤوسين.</p>	شعبة الموارد البشرية	<p>موافق عليها جزئياً.</p> <p>توافق الأمانة على أن الاستعراض المحيطي الشامل يقدم مدخلات مفيدة في تقييم موظفي المستوى التنفيذي. وكما لاحظ مراجع الحسابات الخارجي، فإن الموظفين من رتب ف-4 إلى مد-1 يخضعون بالفعل لتقييمهم المحيطي الشامل وذلك كجزء من عملية مركز التقييم الإداري.</p> <p>وتشير الإدارة إلى المبادرة الجارية المشتركة بين الوكالات والرامية إلى تنسيق عناصر نظم تقييم الأداء بين منظمات الأمم المتحدة. ويتمثل أحد أهداف هذه المبادرة في تحديد مجموعة من العناصر الموحدة لكي تدرجها المنظمات المشاركة في نظمها لتقييم الأداء. وسيتابع البرنامج تطورات هذه العملية والنتائج التي سيتم التوصل إليها على المستوى المشترك بين الوكالات، وسيُنظر في توصية مراجع الحسابات الخارجي على ضوء ذلك. وتخطط الأمانة لإدراج مقترح حول هذه المسألة في وثيقة استراتيجية الموارد البشرية المقبلة.</p>	نوفمبر/تشرين الثاني 2013



استجابة الإدارة للتوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن إدارة الموارد البشرية			
توصيات مراجع الحسابات الخارجي	جهة التنفيذ	رد إدارة البرنامج	الإطار الزمني
<b>رابعاً - بناء القدرات</b>			
<b>التوصية 13:</b> يتعين على البرنامج أن يضع سياسة للتعلم تضمن بناء قدرات الموظفين بصورة متواصلة وإدراجها في مسارات العمل.	شعبة الموارد البشرية	موافق عليها. بموجب مشروع الدراسة الاستقصائية الجارية لتخطيط ومهارات القوى العاملة، سيكون بناء القدرات استراتيجية أساسية لمواءمة مهارات الموظفين مع احتياجات المنظمة. وستوضع سياسة للتعلم كجزء من إطار سد الثغرات التي ستحددها الدراسة الاستقصائية للمهارات.	ديسمبر/كانون الأول 2012
<b>التوصية 14:</b> من شأن وجود نظام لإدارة المعارف أن يساعد البرنامج على اكتساب المعرفة الموجودة في التقارير المتباينة وفي الشعب المختلفة في المنظمة. وينبغي أن يكون تسليم نسخ الملفات الالكترونية والورقية بنداً هاماً في القائمة المرجعية التي تستخدم قبل خروج الموظف بسبب النقل أو التقاعد.	شعبة الموارد البشرية	موافق عليها. ستضع الأمانة نظاماً لضمان أن يُطلب إلى الموظفين تسليم الملفات قبل الانتقال أو التقاعد.	ديسمبر/كانون الأول 2012
<b>التوصية 15:</b> ينبغي أن ترتبط وحدات التدريب في جميع المجالات الوظيفية والمكاتب بنظم إدارة التعلم.	شعبة الموارد البشرية	موافق عليها. توافق الإدارة على أن من شأن زيادة الارتباط بين وحدات التدريب المكتبي ونظم إدارة التعلم أن يعزز الاستخدام. وتمشياً مع سياسة التعلم وإطاره - المذكور في الرد على التوصية 13 - تخطط الأمانة لوضع عملية لتنسيق أنشطة التعلم بين مختلف المجالات الوظيفية ودمجها جميعاً في نظام إدارة التعلم.	ديسمبر/كانون الأول 2012

