

October 2010



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

A

لجنة المالية

الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، إيطاليا، 25-29 أكتوبر/تشرين الأول 2010

تنفيذ استراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد البشرية

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Tony Alonzi

مدير شعبة الموارد البشرية

هاتف: +3906 5705 6200

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

موجز تنفيذي

كانت لجنة المالية قد ناقشت في دورتها الثانية والثلاثين بعد المائة في أبريل/نيسان 2010 تقريراً عن سير العمل في تقديم المبادرات المتعلقة بالإطار الاستراتيجي وخطة العمل في مجال الموارد البشرية لفترة السنتين 2010-2011. ورحبت اللجنة باتساق وثيقة الإطار الاستراتيجي مع إطار التخطيط القائم على النتائج في المنظمة، وأحاطت علماً بالتقدم المحرز في تقديم الخدمات والنتائج الرئيسية في مجال الموارد البشرية، دون أن يغيب عن بالها الأهداف القابلة للقياس والمحددة زمنياً التي وضعت لفترة السنتين الجارية والتي سيجري على أساسها تحديد التقدم المحرز. وتتضمن الوثيقة التي بين أيدينا تقريراً عن التقدم المحرز منذ أبريل/نيسان من العام الحالي باتجاه تحقيق الأهداف والأعمال المنصوص عليها في خطة العمل.

إن النجاح في تنفيذ خطة العمل الخاصة بالموارد البشرية هو أحد الأعمدة الأساسية في تجديد المنظمة. فمنذ تقديم التقرير السابق عن التقدم المحرز، استمر إحراز التقدم باتجاه تقديم الخدمات نحو تسليم خدمات تتعلق "بالمبادرات ذات الأولوية" الست التي حددتها لجنة المالية في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة التي عقدت في شهر مايو/أيار 2009، وفي عددٍ من المجالات الأخرى أيضاً. ومن الإنجازات الأساسية التي حدثت منذ أبريل/نيسان، استكمال إعادة الهيكلة التنظيمية وبدء استخدام نظام جديد لرفع تقارير معلومات الإدارة عن الموارد البشرية. وفيما يتعلق بباقي المبادرات، مازال التقدم الملموس مستمراً بإدخال النظام الجديد لإدارة الأداء، الذي يستخدمه الآن جميع الموظفين في المنظمة، ومركز تطوير الإدارة.

وكما هو مشار إليه في هذا التقرير، فإن تنفيذ العديد من المبادرات الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية مازال مستمراً طبقاً للخطوات والمؤشرات المقررة. ومع ذلك، فقد حدثت تأخيرات في بعض الأنشطة الواردة في خطة العمل لعدد من الأسباب، مثل مسائل التوريدات والعقود، وصعوبات تعيين موظفين في الداخل نتيجة الأحجام الضخمة للعمل في بعض المشروعات الحساسة، مثل تطوير سياسة التنقل في المنظمة. ويشار إلى المشروعات المتأخرة باللون البرتقالي في الخطة، مع شرح موجز لأسباب التأخير وذكر الأطر الزمنية المستهدفة بعد التعديل.

ومع تحرك المنظمة نحو إصلاح وظيفة الموارد البشرية، أنشئت لجنة رفيعة المستوى للموارد البشرية لتتكفل بأن تستثمر المنظمة بصورة جيدة في رأسمالها من الموارد البشرية وأن تحشد وتمكن هذه الموارد من تسليم برامجها وأهدافها واستراتيجياتها المحددة بصورة فعلية. وسوف تجتمع هذه اللجنة كل ثلاثة شهور تقريباً لرصد مدى التقدم في الأنشطة الأساسية للموارد البشرية.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

قد ترغب لجنة المالية في:

الإحاطة بالتقدم المحرز منذ الدورة السابقة في تسليم الخدمات الرئيسية المتعلقة بالمبادرات والأنشطة في ميدان الموارد البشرية، دون أن تغيب عن بالها الأهداف النوعية والقابلة للقياس والمحددة زمنياً التي وضعت لفترة السنتين الجارية، والتي سيجري على أساسها تحديد التقدم المحرز.

مسودة المشورة

لاحظت اللجنة التقدم المستمر الذي يحرز في تسليم الخدمات الرئيسية المتعلقة بالمبادرات والأنشطة في ميدان الموارد البشرية، والذي يشكل بعداً هاماً في إصلاح المنظمة. كما أحاطت اللجنة ببعض الأنشطة في هذا المجال التي مازالت تتعرض للتأخير في تنفيذها، وتتطلع إلى أن تتلقى تقارير دورية عن التقدم المحرز في دوراتها القادمة.

1- كجزء من استعراضها الدوري للتقدم المحرز في تنفيذ الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية، صادقت لجنة المالية في دورتها الثانية والثلاثين بعد المائة على الإطار الاستراتيجي وخطة العمل للموارد البشرية للفترة 2010-2011، وأحاطت بالتقدم الملموس الذي أحرز في التنسيق الوثيق لهذه الوثيقة مع إطار التخطيط القائم على النتائج في المنظمة. وأحاطت اللجنة أيضاً بالتقدم الذي أحرز بالفعل في تسليم النتائج والخدمات مقابل النتائج والخدمات الأساسية التي تقدمها الموارد البشرية، دون أن يغيب عن بالها الأهداف النوعية والقابلة للقياس والمحددة بفترات زمنية التي وضعت للفترة المالية الحالية، والتي سيتم على أساسها متابعة التقدم المحرز.

2- وخلال الفترة من أبريل/نيسان 2010، حدث تقدم ملموس في العديد من المبادرات والأنشطة ذات الأولوية التي جاءت في الإطار الاستراتيجي لخطة العمل الخاصة بالموارد البشرية، والواردة كملحق بهذا التقرير. ومن بين الإنجازات المحددة التي تجذب الانتباه، الانتهاء من تنفيذ الهيكل الجديد للمقر بنهاية شهر أغسطس/آب 2010، وتجربة البدء في تطبيق النظام الجديد للإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية في يونيو/حزيران - سبتمبر/أيلول 2010، ومواصلة إصلاح وظيفة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين نهج إدارة الموارد البشرية وجعله يكتسب صبغة أكثر استراتيجية.

3- وقد كان لتشكيل الهيكل الجديد للمقر الفضل في الوصول لهذا الهيكل إلى ذروته في المنظمة، بقيادة الفريق الجديد للقيادة التنفيذية. فقد أنشئت مكاتب جديدة لإدارة الاستراتيجية والتخطيط والموارد، ومكتب للتقييم، وآخر للشؤون القانونية والأخلاقية، بالإضافة إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية. وقد كان لإعادة الهيكلة هذه تأثيرها الملموس على العمليات المالية والإدارية، وشؤون العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، التي كان لابد من تنسيقها الوثيق لكفالة قدرة تشغيلية فعالة للتصميم التنظيمي الجديد الذي انخفض فيه عدد المناصب الإدارية العليا. وقد جلبت إعادة الهيكلة في المنظمة استجابة لمبادرة هذا التخفيض نهجاً جديدة في هياكل التنظيم، وكان لها تأثيرها المباشر على تشجيع الفكر الجديد حول الدور الذي تقوم به فرق العمل، وتيسير ظهور نماذج تنظيمية جديدة.

4- وتمشياً مع التوصيات الآتية من الاستعراض الذي قام به Ernst & Young لمكتب المدير العام، تم تشكيل لجنة للموارد البشرية لكفالة الإشراف الاستراتيجي لإدارة المنظمة على مواردها البشرية. وكجهاز استشاري صغير من المستويات العليا للمدير العام، ستسعى اللجنة إلى ضمان أن تستثمر المنظمة بصورة سليمة في رأسمالها البشري وحشد هذا الرأس مال وتمكينه من أجل دعم تسليم برامجها وأهدافها واستراتيجياتها المحددة بصورة فعالة.

5- تلخص الفقرات التالية الحالة الراهنة لبعض الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية الواردة في خطة العمل. وما زال العمل في تنفيذ الكثير من هذه الأنشطة مستمراً طبقاً للخطوات والمؤشرات المقررة. ومع ذلك، فقد حدثت تأخيرات في بعض الأنشطة المقررة في خطة العمل لعدة أسباب مثل:

- مسائل التوريدات والعقود (مثل الحاجة إلى الاتصال بوكالات أخرى في روما، كما أن المسائل المتعلقة بعمليات الموافقة على التوريدات أدت إلى حدوث تأخير لبضعة أشهر في إصدار وثائق العطاءات لبرنامج الإدارة والقيادة المعجل)؛
- صعوبات داخلية (مثل العدد الكبير غير المتوقع من الطلبات مما يؤدي إلى حدوث تأخير في اختيار المجموعة الأولى من المهنيين، بالإضافة إلى عبء العمل الثقيل في مجال التوظيف)؛
- طول عمليات المشاورات (مثل المسائل التي تثيرها لجنة الموارد البشرية بشأن مشروع الاقتراح الخاص بسياسة التنقل في المنظمة التي تطالب بمراجعة مشروع السياسات وبمجموعة من الخطوط التوجيهية المؤقتة الفورية في الأجل القصير).

وهناك علامة باللون البرتقالي للمشروعات المتأخرة في الخطة، مع نص موجز يشرح سبب التأخير، بالإضافة إلى الإطار الزمني المستهدف بعد تعديله.

6- في أعقاب إطلاق مجموعة تجريبية مستهدفة من المستخدمين في المقر وفي المكاتب الميدانية فيما بين شهري يوليو/تموز وسبتمبر/أيلول 2010، تم الانتهاء من النظام الجديد للإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية وتعميمه على المديرين والعاملين في مجال الموارد البشرية. وداخل إطار نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية، تم ابتكار "محرك البحث في قوائم المرشحين" لتمكين المديرين من تحديد الموارد البشرية بصورة فعالة في سياق البحث عن مجموعة المهارات لمساعدتهم في القيام بتسليم برامجهم. وقد استقبل محرك القائمة الإلكترونية استقبالاً حسناً من جانب المستخدمين، وتمت تجربته في سبتمبر/أيلول، مع استخدامه على مراحل من جانب جميع المستخدمين فيما بين شهري مارس/آذار وديسمبر/كانون الأول 2011.

7- وسوف يسهم استكمال نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية بنجاح في إقامة نظام لمعلومات الإدارة على مستوى المنظمة، وهو ما طالبت به خطة العمل الفورية. وسوف يؤدي قيام هذا النظام إلى:

- تحسين وتبسيط عمليات الإبلاغ الحالية عن الموارد البشرية، بالإضافة إلى إيجاد تدابير لضمان الجودة تكفل اتساق البيانات الإحصائية ودقتها؛
- توفير وسيلة مناسبة للإبلاغ عن معلومات الإدارة بإمكانها إعطاء بيانات مفيدة في الوقت الحقيقي لمختلف مستويات الإدارة عن مواردها البشرية لدعم التخطيط المناسب واتخاذ القرارات السليمة؛
- توفير آلية تساعد شعبة إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجيات وعمليات التخطيط للموارد البشرية، وبالتالي تمكينها من الانتقال إلى دور يتسم بقدر أكبر من الاستراتيجية وتقديم المشورة كما جاء في التقييم الخارجي المستقل وفي الاستعراض المفصل.

8- وبغض النظر عن التأخيرات التي سبقت الإشارة إليها، فقد أحرز تقدم كبير في تنفيذ نظام متسق لتوظيف المهنيين المبتدئين، مع تلقي أكثر من 2 400 طلب بالفعل للمجموعات الأساسية ونحو 80 اهتماماً من وحدات المقر والميدان لاستضافة المهنيين المبتدئين. وهناك مهمة كبيرة تمارس الآن للتوفيق بين المهنيين المبتدئين ومجالات الاستضافة على أساس معايير وضعت لبرنامج المهنيين المبتدئين. ويأتي هذا البرنامج في أعقاب نقل مسؤولية تنسيق برنامج APO إلى شعبة الموارد البشرية وتنفيذ البرنامج الجديد للمنح الداخلية. ومن المقرر الآن اختيار المجموعة الأولى من المهنيين الشبان اختياراً نهائياً في ديسمبر/كانون الأول 2010.

9- انتهى العمل في مشروع سياسات تنقل الموظفين في المنظمة في أعقاب الاستنتاج الذي توصلت إليه عملية المشاورة مع الإدارات ومع أجهزة تمثيل الموظفين. وكجزء من العملية الداخلية الجديدة لحوكمة الموارد البشرية، طرح مشروع السياسات على لجنة الموارد البشرية في سبتمبر/أيلول 2010 حتى تتمكن اللجنة من إسداء المشورة إلى المدير العام طبقاً لاختصاصاتها المعدلة. وفي ضوء التغذية المرتدة التي حدثت في هذا الاجتماع يجري الآن إدخال تعديلات على مشروع السياسات. وسوف تسعى الإجراءات المؤقتة إلى كفالة تحقيق هدف إنجاز 100 منطقة جغرافية و/أو مهام وظيفية في الفترة المالية 2010-2011.

10- وأثناء الفترة الحالية موضع التقرير، عقد بنجاح المنتدى الثاني للإدارة والفعالية التنظيمية في سبتمبر/أيلول 2010، وحضره عدة مئات من المديرين والموظفين من المنظمة، بالإضافة إلى مديرين من برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، مع طرح جميع الاجتماعات على موقع الويب. ومن بين المبادرات الأخرى تحت مظلة تطوير الإدارة والقيادة، نشر الرسالة الإخبارية الأولى عن الإدارة (نشرة Cedar) ومواصلة التوسع في المشاركة في مركز تطوير الإدارة. وقد أفرج عن وثائق العطاءات للوحدات المتبقية من مناهج القيادة الإدارية والبرنامج المعدل للإدارة والقيادة، في أعقاب التأخيرات التي حدثت بسبب تعقيد عملية طرح العطاءات وضرورة الاتصال بوكالات أخرى في روما. وسوف يطرح العطاء الخاص بالتفاوض وإدارة النزاعات في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

11- اتخذت إجراءات محددة لتقليل الأثر الزمنية للتوظيف. ومن بين هذه التدابير زيادة عضوية لجنة اختيار الموظفين المهنيين، لتمكينها من زيادة اجتماعاتها ومراجعة المزيد من الطلبات في كل أسبوع. كما تم التوصل إلى عملية مبسطة لإعداد الطلبات المطروحة على لجنة اختيار الموظفين المهنيين، ويجري الآن دراستها لتنفيذها اعتباراً من أكتوبر/تشرين الأول 2010. أما التنفيذ التدريجي للتوظيف الإلكتروني في عام 2011 فسوف يسهل كثيراً من عملية الطلبات وفحصها. كما طلب إلى وحدات التنظيم الالتزام بتواريخ محددة لشغل الوظائف الشاغرة.

12- ويجري الآن أيضاً تنفيذ ترتيبات محددة لجذب وتعيين أعداد كبيرة من المرشحين المؤهلين من بين المجموعات المستهدفة وعلى الأخص النساء المهنيات والمواطنين من البلدان غير الممثلة أو تلك الممثلة تمثيلاً ضئيلاً. ومن بين هذه الإجراءات:

- صياغة منهجية لوضع أهداف في الإدارات للمجموعات الممثلة تمثيلاً ضئيلاً، بالإضافة إلى تنفيذ ترتيبات منقحة لاختيار الموظفين تطالب وحدات التوظيف بأن تولي اهتماماً خاصاً بالتمثيل الجنساني والجغرافي؛
- أنشطة خاصة للاتصالات، مثل نشر إعلانات صحفية في أكثر من 60 بلداً؛
- إنشاء قاعدة بيانات للمؤسسات الموجودة في مختلف أرجاء العالم التي تستهدف مرشحين من البلدان غير الممثلة أو تلك الممثلة تمثيلاً ضئيلاً والنساء المهنيات، ضماناً لنشر إعلانات عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاقٍ واسع، على أن تنفذ قاعدة البيانات هذه في سبتمبر/أيلول 2010.

13- في تقرير الدورة التاسعة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية في شهر أبريل/نيسان 2010، أوصت اللجنة بأن يعمد المجلس إلى تغيير النسبة الحالية المستهدفة للمساواة بين الجنسين في المنظمة، وقدرها 35 في المائة من النساء في الفئة الفنية والفئات العليا لتصل إلى النسبة المستهدفة في الأمم المتحدة وهي 50 في المائة. وقد أقر المجلس هذه التوصية في دورته التاسعة والثلاثين بعد المائة. واستكمالاً لهذا التغيير، تم إعداد مشروع خطة عمل إستراتيجية للموارد البشرية بشأن المساواة بين الجنسين، احتوى على عدد من الإجراءات المقترحة لجذب النساء المهنيات والنهوض بهن والإبقاء عليهن. وسوف يطرح ذلك على لجنة الموارد البشرية في دورتها القادمة في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

14- وما زال التقدم الفعال مستمراً بتنفيذ نظام إدارة الأداء والتقييم بعد أن حصل 96 في المائة من موظفي المنظمة على التدريب على النظام الجديد. وقد انتهت مرحلة التخطيط لنظام إدارة الأداء والتقييم في نهاية شهر مايو/أيار بمشاركة 96 في المائة من موظفي المقر و86 في المائة من موظفي المكاتب الميدانية. وأصبحت هناك الآن أنظمة لجميع موظفي المنظمة ليقوموا بعمليات التقييم في المنظمة على امتداد السنة الأولى بأكملها (2010). وهناك تقدم مستمر في وضع برنامج شامل للمكافأة والتقدير لدعم واستكمال إدارة الأداء، مع الانتهاء من وضع ورقة بيضاء ووثيقة للاستراتيجية.

الإطار الاستراتيجي وخطة العمل للموارد البشرية للفترة 2010-2011

مقدمة

إن الموارد البشرية هي الأصل الرئيسي الذي تتمتع به المنظمة - والأساس الذي تستند إليه لتحقيق النتائج التنظيمية. وتبعاً للتوصيات المعروضة في تقرير التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، وفي خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل، تقوم شعبة إدارة الموارد البشرية بإصلاح وتحديث نفسها. وقطعت شوطاً كبيراً في تنفيذ كثير من المشروعات والمبادرات الجديدة في هذا الصدد.

وهذه الوثيقة التي تضم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل هي وثيقة تطلعية، تحدد الأهداف والرؤية الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية، وتوجز التقدم المحرز في المبادرات الرئيسية وتمثل خطة عمل في هذا الشأن خلال الفترة المشمولة بالخطة الجارية للمنظمة. وهي تسلط الضوء أيضاً على المبادرات الكثيرة الجارية تنفيذها بالفعل في ميدان الموارد البشرية وتحدد مجالات معينة للتركيز وأنشطة سيجري تنفيذها في الفترة 2010-2011 لكفالة تماشي عمليات ومبادرات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة ودعمها لهذه الأهداف.

وكجزء من إطار التخطيط الجديد القائم على النتائج الذي تم الأخذ به في الفترة 2010-2011، حددت وظيفة الموارد البشرية سبع نتائج للوحدة تعبر رسمياً عن الإسهامات المقترحة في تحقيق النتائج التنظيمية للهدف الوظيفي ذال وتتيح أساساً للتنفيذ والرصد والإبلاغ. ونتائج الوحدة السبع، المعروضة أدناه ومعها الأنشطة والمنتجات والخدمات المتصلة بها، ستساعد في توجيه عمل الشعبة خلال الفترة 2010-2011. وسيتم تحديث نتائج الوحدة بصفة منتظمة لبيان التقدم المحرز وتسلط الضوء على المجالات التي قد تتطلب بذل جهود إضافية.

يعرض القسم الأول من هذه الوثيقة ("الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية") السياق الاستراتيجي لعمل الموارد البشرية، ويحدد رؤية الموارد البشرية، ويسلط الضوء على مجالات التركيز في الفترة المالية الجارية، التي حددت على أساس توصيات خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل، والاقتراحات المقدمة من أجهزة تمثيل الموظفين ومبادرة التغيير الثقافي. ويقدم القسم الثاني من هذه الوثيقة ("خطة العمل") تقريراً مرحلياً عن كل نتيجة للوحدة والمنتجات والخدمات الرئيسية التي تدعم تحقيقها.

وسيكون تحديث الموارد البشرية عملية كثيفة ومستمرة خلال الفترة المالية الجارية والفترات المالية القادمة. وتتطلع شعبة إدارة الموارد البشرية إلى العمل مع مديري المنظمة وموظفيها لدعم أئمن أصول المنظمة - أبنائها.

الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية

السياق الاستراتيجي

”إن الموارد البشرية للمنظمة هي الأصول الرئيسية التي تتمتع بها المنظمة، والتي توفر الدعم التقني برمتها للبلدان الأعضاء.“

الفقرة 42 من خطة العمل الفورية.

تعتبر الموارد البشرية حاسمة لعمليات الإصلاح الجارية في المنظمة. ولتنفيذ مبادرات إعادة الهيكلة وضغط المستويات الوظيفية، بصفة خاصة، آثار رئيسية لتنفيذ برامج المنظمة، مع ما يقتضيه ذلك من قيام شعبة الموارد البشرية بدعم وتيسير التغييرات المترتبة على الإصلاح. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا باعتماد نهج أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومتواءم مع الأولويات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، بصورتها الواردة في الخطط الموضوعة على مستوى المنظمة.

واختص أعضاء المنظمة وأمانتها عملية إصلاح الموارد البشرية بأولوية عالية. واستجابة للتوصيات المعروضة في تقرير التقييم الخارجي المستقل والتي فصلت بقدر أكبر في خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل، شرعت وظيفة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث. فأنشئت مناصب جديدة لإستراتيجية الموارد البشرية، والتصميم التنظيمي، واتصالات وسياسات الموارد البشرية، وذلك لدعم وظيفة الموارد البشرية بأخصائيين متمرسين وخبراء بإدارة الموارد البشرية، مع تعويض تكاليف ذلك، في نهاية المطاف، بوفورات الكفاءة في مجال وظائف معالجة عمليات الموارد البشرية بصفة رئيسية.

ويجري كذلك تحقيق تقدم كبير في تبسيط عمليات الموارد البشرية بغية تحسين الكفاءة التشغيلية وإرضاء العملاء. وهذه التغييرات تدعم الإطار الجديد للمساءلة عن الخدمات على صعيد المنظمة، الذي يقصد إلى تفويض السلطة والمسؤولية بشأن إعداد وتنفيذ سياسات الموارد البشرية إلى مدير شعبة الموارد البشرية ويحمل مديري فروع الموارد البشرية المسؤولية التشغيلية في ميدان تنفيذ عمليات الموارد البشرية وأنشطتها.

غير أن عملية تحديث وظيفة الموارد البشرية لا يمكن أن تتم بين عشية وضحاها. فبإضافة تقديم طائفة واسعة من الخدمات المستمرة للموارد البشرية إلى موظفي المنظمة (كشف المرتبات، والتوظيف، ودعم التخطيط لتدريب وتطوير القوى العاملة، على سبيل المثال) تضطلع وظيفة الموارد البشرية بعدد من المشروعات المهمة لخطة العمل الفورية، بما في ذلك إعداد السياسات الجديدة، وتنفيذ برنامج لتقييم الأداء وإدارته وتنفيذ مجموعة من برامج تطوير الإدارة.

وسيتم التركيز أيضاً خلال الفترة المالية الحالية على إنشاء لبنات البناء اللازمة لتحويل الموارد البشرية إلى وظيفة استباقية بدرجة أكبر وذات توجه واضح صوب التحول إلى شريك في الأعمال؛ وهي عملية كانت منظرية، في خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة، كعملية كثيفة ومستمرة، تنفذ على فترتين ماليتين. وقد طرحت عملية إصلاح الموارد البشرية وبدأ الآن السير فيها بالفعل.



”إصلاح الموارد البشرية – الاستثمار في العنصر البشري، وإقامة الشركات، وكفالة الامتياز للخدمات“

وضع رمز وشعار جديديان لشعبة إدارة الموارد البشرية كجزء من منهجها الجديد في الاتصالات في حقل الموارد البشرية، وكعلامة مرثيتين لما تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه. وقد أدرج في الرمز شخص كجزء لا يتجزأ عن اسم الشعبة كما يظهر في الشعار أعلاه، تدليلاً على أن العنصر البشري هو بؤرة تركيز عملها. أما الشعار فيؤكد على ثلاثة جهود متكافئة ويدرك أن إصلاح الموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق، في نهاية الأمر، إلا عن طريق التأثير التراكمي لسياسات وعمليات الموارد البشرية التي تثبت التزام المنظمة بموظفيها واستثمارها فيهم، وتدلل على الشراكة بين شعبة الموارد البشرية ومجالات العملاء الذين تقوم بخدمتهم وعلى الامتياز في الخدمات التي تقدمها. وتقدم الأقسام التالية من هذا الإطار الاستراتيجي موجزاً مختصراً للمبادرات ذات الأولوية التي صودق عليها في سنة 2009، وتحدد مجالات التركيز للفترة 2010-2011.

المبادرات ذات الأولوية

صادقت لجنة المالية في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة، المعقودة في شهر مايو/أيار 2009، على ست مبادرات للموارد البشرية بوصفها ”مبادرات ذات أولوية“ في الأجل القريب المباشر وطلبت من وظيفة الموارد البشرية (1) تحديد أولويات المبادرات والأنشطة المقترنة بها في خطط عملها؛ (2) تحديد خطوط زمنية ومؤشرات لهذه الخطوط تكون قابلة للقياس؛ (3) تقديم تقارير منتظمة إلى اللجنة عن آخر المعلومات المتاحة بشأن التقدم المحرز في الوفاء بالمؤشرات المذكورة. والمبادرات الست ذات الأولوية هي:

- 1- الإبلاغ عن معلومات الإدارة
- 2- تقييم الأداء
- 3- التدريب في مجالي الإدارة/القيادة
- 4- السياسات الجديدة الخاصة بالموارد البشرية
- 5- التبسيط
- 6- دعم إعادة الهيكلة

وتماشياً مع الإطار الجديد للتخطيط القائم على النتائج الذي تستخدمه المنظمة، أدرجت هذه المبادرات الآن تحت نتائج الوحدة الخاصة بكل منها في خطة العمل المرفقة.

مجالات التركيز – 2010-2011

تماشياً مع النهج الجديد للإدارة القائمة على النتائج الذي تتبعه المنظمة، تحدد خطة عمل الموارد البشرية سبع نتائج للوحدة تسهم في تحقيق النتائج التنظيمية للمنظمة عن طريق التواءم مع الهدف الوظيفي ذال – الإدارة الكفؤة والفعالة.

وتشكل نتائج الوحدة هذه الإطار الجامع لكل منتجات وخدمات الموارد البشرية، بما في ذلك العديد من الأنشطة وأوجه الدعم المقدم للعملاء التي تعتبر ضرورية لإدارة الموارد البشرية بصورة فعالة عبر المنظمة. كما أن نتائج الوحدة هذه تشمل مبادرات الموارد البشرية ذات الأولوية، التي صادقت عليها لجنة المالية وتوصيات الإصلاح الأخرى الواردة في تقرير التقييم الخارجي المستقل والتي ترد بمزيد من التفصيل في خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل. وتتضمن نتائج الوحدة أيضاً اقتراحات تغيير الثقافة المتصلة بالموارد البشرية والمقدمة في إطار المواضيع العريضة الثلاثة المتمثلة في الإشادة والمكافآت، وتطوير المستقبل الوظيفي، واستحداث بيئة عمل خالصة، وهي اقتراحات أفرزها فريق تغيير الثقافة عن طريق إجراء مشاورات مكثفة مع الموظفين على مستوى المنظمة برمتها خلال سنة 2009.

وسيكون إصلاح وظيفة الموارد البشرية عملية كثيفة ومستمرة خلال الفترة المالية المقبلة، مع كون نتائج وحدة إدارة الموارد البشرية - بصورتها المعروضة في خطة العمل - أداة حاسمة للمساعدة في توجيه هذا الجهد.

خطة عمل إدارة الموارد البشرية 2010-2011

النتائج التنظيمية

ترد فيما يلي النتائج التنظيمية الثلاث التي تسهم وظيفة الموارد البشرية في تحقيقها: -

ذال 1- الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجّهة نحو الزبائن وفعالة وكفؤة وتُدار بطريقة جيدة؛

ذال 2- الاعتراف بالمنظمة كمصدر للمعلومات الشاملة والدقيقة والهامة بشأن الإدارة؛

ذال 3- الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين، والتزامها بتنمية قدرات موظفيها، واستفادتها من تنوع قوة العمل الموجودة لديها.

نتائج وحدة إدارة الموارد البشرية

- 1- إنشاء نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية، وقدرته على الوفاء بالاحتياجات من معلومات الموارد البشرية لطائفة من أصحاب الشأن، بما في ذلك مديري المنظمة (عن طريق الاستخراج الذاتي للمعلومات) والجهات الخارجية المخولة (عن طريق إصدار شعبة إدارة الموارد البشرية للتقارير).
- 2- وضع سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف، تدعم الهدف الشامل المتمثل في توظيف قوى عاملة متمرسة وكفئة، مع تعزيز التوازن الجنساني والجغرافي في الوقت ذاته.
- 3- إعداد وتسليم منتجات وخدمات لتطوير قدرات الموظفين وتعلمهم، سواء في المقر أو في المكاتب الميدانية، وذلك بالاسترشاد بنظام إدارة الأداء، وعلى أساس إطار الكفاءة المتطور في المنظمة.
- 4- رسم إطار للكفاءة في المنظمة وإعداد الأدوات المساندة له مع إدارات المنظمة ومكاتبها لدعم الهياكل الجديدة الناشئة عن مبادرات إصلاح الموارد البشرية وإضفاء الصبغة اللامركزية عليها.

- 5- استعراض الإطار الخاص بدور وظيفة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي ومساءلتها، وتحديد التعديلات اللازمة وتنفيذها لدعم التحرك صوب وظيفة للموارد البشرية، أكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي.
- 6- تركيز خدمات الموارد البشرية، التي توجهها الاتفاقات على مستوى الخدمات المتفق عليها، على العملاء والإبلاغ عنها بالصورة الصحيحة.
- 7- تحديد سياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية لدعم قوى عاملة متمكنة وذات مستوى رفيع من النزاهة.

تقرير مرحلي عن خطة العمل

ترد في الصفحات التالية تقارير مرحلية عن نتائج الوحدات السبع المتصلة بالموارد البشرية وعن بعض أهم المنتجات والخدمات التي تقوم عليها. وقد أشير باللون الأحمر وبوضع عبارة "خطة العمل الفورية" في القسم السردى من الخطة الذي يشمل المنتجات والخدمات التي تم تحديدها والمصادقة عليها في خطة العمل الفورية، في حين يشار إلى المبادرات الممولة من البرنامج العادي باللون الأسود.

الإبلاغ المعتمد على "الترميز الضوئي"

يستخدم الإطار الاستراتيجي وخطة العمل نظام إبلاغ يعتمد على "الترميز الضوئي" لبيان الحالة الراهنة لكل منتج أو خدمة مقابل الإطارات الزمنية المقررة لها. وفيما يلي عرض لهذا النظام:

يدل على الأنشطة التي تسير حسب الإطار الزمني إلى حد كبير



يدل على الأنشطة التي تتعرض للتأخير، أو تعرضت له بالفعل



يدل على الأنشطة المنجزة



خطة العمل – تقرير مرحلي

نتيجة الوحدة 1: تمكن أصحاب الشأن في المنظمة من الحصول بسرعة على تقارير دقيقة وحديثة لمعلومات الإدارة، محفوظة في نظام معزز للإدارة والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. مؤشرات/مؤشرات نتيجة الوحدة 1: عدد التقارير النمطية المتاحة إلكترونياً، وإرضاء العملاء من حيث جودة البيانات ودقتها.

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

وصل مشروع نظام الإبلاغ عن معلومات الإدارة للموارد البشرية الآن إلى نهاية مرحلته الثالثة، التي تتضمن الانتهاء من تعزيز البيانات من نظم المعاملات المختلفة العديدة لتصب في مستودع واحد للمعلومات عن الموارد البشرية، الذي يستطيع المديرون الدخول إليه للحصول على تقارير وتحليل البيانات المتعلقة بالقوة العاملة لديهم. وقد تم الإطلاق التجريبي للوحة القياسات والتقارير فيما بين شهري يونيو/حزيران وسبتمبر/أيلول 2010 لتمكين المستخدمين من تجربة النظام الجديد لكتابة التقارير. ومن المتوقع أن يشكل إدراج بيانات الموارد البشرية الإضافية مثل التوظيف، وبيانات إدارة الأداء، جزءاً من مشروع متابعة سوف يبدأ في أكتوبر/تشرين الأول 2010. وسوف يتضمن أيضاً إعداد تقارير جديدة ولوحات بيانات والمزيد من المؤشرات.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (في سبتمبر/أيلول 2010)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة – في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	قيد النظر	ديسمبر/كانون الأول 2010	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء بيانات إضافية للموارد البشرية في مستودع البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> تم تشكيل فريق المشروع تم تحديد احتياجات المستخدمين تم إنشاء مستودع البيانات من أجل البيانات الأساسية للموارد البشرية 	1 – إنشاء مستودع بيانات محسن، يسهل استخراج البيانات ويدعم الإدارة الموضوعية للموظفين (خطة العمل الفورية)
	انتهى العمل فيه انتهى العمل فيه قيد النظر	<ul style="list-style-type: none"> مايو/أيار 2010 يونيو/حزيران 2010 ديسمبر/كانون الأول 2010 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد تقارير ولوحات مفاتيح إضافية الإفراج التجريبي عن لوحات المفاتيح والتقارير الأساسية تدريب الموظفين المعنيين 	<ul style="list-style-type: none"> تم وضع واختبار تقارير التخطيط الأساسية للموارد البشرية تم إعداد لوحات مفاتيح إحصاءات الموارد البشرية 	2 – إتاحة تقارير معلومات دقيقة ومناسبة عن الموارد البشرية عن طريق النظام، وتدريب المستخدمين النهائيين على الدخول إليها

نتيجة الوحدة 2: تقييد سياسات وممارسات التوظيف بالأهداف التنظيمية وتمكين مديري المنظمة من توظيف عاملين يتميزون بالتمرس والكفاءة.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 2: النسبة المئوية للبلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً، والنسبة المئوية للموظفات في الفئات المختلفة

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

انتهى العمل في قاعدة البيانات الخاصة بمؤسسات المرشحين المحتملين في شهر يوليو/تموز 2010، وأصبحت تستخدم الآن لضمان النشر عن الوظائف الخالية على نطاق واسع. وبدء تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني الجديد في أبريل/نيسان 2010 لعدد من الوظائف التجريبية، في الوقت الذي يجري فيه تقييم هذا النظام الآن، مع نشره على جميع الوظائف المتبقية بنهاية الفترة المالية. وقد تركزت عمليات الاهتمام الأخيرة على تنفيذ ترتيبات معينة لتقليل الأثر الزمنية للتوظيف، مثل زيادة عضوية لجنة اختيار الموظفين المهنيين لتمكينها من زيادة اجتماعاتها ومراجعة المزيد من الطلبات وإدخال طريقة مبسطة لتقديم الطلبات. ومع ذلك، فقد حدثت تأخيرات مع: (1) توظيف الدفعة الأولى من الموظفين المهنيين المبتدئين بسبب العدد الهائل من الطلبات، (2) الموافقة على مشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية بشأن التمثيل الجنساني، التي انتهت العمل فيها في يونيو/حزيران 2010 وفقاً للأثر الزمنية المستهدفة، ولكنها مازالت تنتظر دراستها بمعرفة لجنة الموارد البشرية التي شكلت حديثاً

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (في سبتمبر/أيلول 2010)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	انتهى العمل فيه أكتوبر/تشرين الأول 2010	يونيو/حزيران 2010 سبتمبر/أيلول 2010	<ul style="list-style-type: none"> تنقيح الخطة الجنسانية لتدرج فيها التعليقات المتلقاة استعراض لجنة الموارد البشرية للخطة والموافقة عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> تم إعداد مشروع خطة العمل الاستراتيجية للموارد البشرية عن التوازن الجنساني وتوزيعها للتعليق عليها بعد مشاورات واسعة النطاق 	3 - رسم سياسة فعالة في الميدان الجنساني ومجال التمثيل الجغرافي، خاصة فيما يتعلق بالبلدان النامية (خطة العمل الفورية)

	<ul style="list-style-type: none"> ■ انتهى العمل فيه ■ نوفمبر/تشرين الثاني 2010 ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 ■ يناير/كانون الثاني 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مايو/أيار 2010 ■ سبتمبر/أيلول 2010 ■ سبتمبر/أيلول 2010 ■ أكتوبر/تشرين الأول 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ المصادقة على سياسة الموظفين الفنيين المتدئين ■ اختيار مجالات التوظيف ■ توظيف أول مجموعة من الفنيين المتدئين وتنوعهم في العمل ■ البدء مع أول مجموعة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم تنفيذ سياسة التدريب الداخلي وضعت السياسة المتعلقة ببرنامج الموظفين الفنيين المتدئين ودخلت مرحلة المشاورات 	<p>4 - إعداد نظام متماسك ومتسق لتوظيف الفنيين المتدئين، (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ انتهى العمل فيه 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ استكمال النظام واستخدامه 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يجري إعداد قاعدة بيانات للمؤسسات/العناوين لكفالة الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق واسع 	<p>5 - تنفيذ نظام للإعلان على نطاق أوسع عن الوظائف الشاغرة في المنظمة (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 ■ ديسمبر/كانون الأول 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 ■ ديسمبر/كانون الأول 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تجربة النظام وتقييمه ■ النشر الكامل للنظام عن جميع الوظائف الفنية الشاغرة في المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم إعداد نظام معلومات التوظيف وأصبح جاهزاً للتنفيذ 	<p>6 - تنفيذ نظام لمعلومات التوظيف في الوظائف الفنية يشمل مهاماً متعددة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ أغسطس/أب 2010 ■ أكتوبر/تشرين الأول 2010 		<ul style="list-style-type: none"> ■ زيادة العضوية في لجنة اختيار الموظفين المهنيين ■ تبسيط عملية التقديم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ هذه مبادرة جديدة أدخلت في خطة عمل شعبة إدارة الموارد البشرية في أبريل/نيسان 2010 	<p>7 - إدخال إجراءات محددة لتقليل الأطر الزمنية للتوظيف</p>



نتيجة الوحدة 3: وضع وتنفيذ برامج لتطوير قدرات الموظفين بناءً على حاجة التعلم التي حددت أثناء إدارة الأداء.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 3: زيادة عدد المديرين المختارين بالصورة المناسبة الذين يستكملون التدريب الأساسي على الإدارة في المنظمة؛ والنسبة المئوية للزيادة في درجات تقييم كفاءة الموظفين المشاركين في نظام تقييم الأداء؛ والنسبة المئوية للموظفين المشتركين في نظام تقييم الأداء وإدارته.

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

من أهم ملامح الفترة التي يغطيها التقرير الحالي النجاح في عقد المنتدى الثاني للإدارة والفعالية التنظيمية في سبتمبر/أيلول 2010، الذي حضره نحو 350 مشاركاً مع طرح المنتدى بأكمله على موقع الويب. وانتهى العمل في وثائق عطاءات الوحدات التي لم تنفذ من منهاج القيادة الإدارية وبرنامج الإدارة المعجلة والقيادة، وأفرج عنها بعد التأخيرات المبدئية بسبب تعقيد عملية العطاءات وضرورة الاتصال بوكالات أخرى في روما. وكان من بين التدابير الأخرى نشر أول رسالة إخبارية عن الإدارة والقيادة (Cedar)، مواصلة نشر وحدات التدريب القائم على النتائج والاستعداد للبدء في الأكاديمية الافتراضية للمنظمة التي تأخرت حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2010 بسبب مسائل تتعلق بالعقود. ويجري العمل في نظام تقييم الأداء مع توقع الانتهاء من نشر دائرته الكاملة على الموظفين في فبراير/شباط 2011، والتي تشمل مرحلة التقييم في نهاية السنة.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل في سبتمبر/أيلول 2010	التاريخ المستهدف في (أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	<ul style="list-style-type: none"> ■ سبتمبر/أيلول 2010 ■ نوفمبر/تشرين الثاني 2010 ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ أبريل/نيسان 2010 ■ يونيو/حزيران 2010 ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ نشر الرسالة الإخبارية للإدارة ■ طرح وثائق العطاء للمرحلة المتقدمة من البرنامج الشامل للإدارة والقيادة ■ الزيادة المطردة في المشاركين في المركز المشترك لتطوير كفاءة المديرين: 60، الرقم المستهدف للتوجيه: 80 في سنة 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم تعميم أنشطة المركز المشترك لتطوير كفاءة المديرين - أكثر من 50 مشاركاً ■ شارك أكثر من 29 موظفاً في أنشطة التوجيه ■ أعد منهاج تطوير القدرات الإدارية - نفذت دورتان ■ عقد المنتدى الأول للإدارة والفعالية التنظيمية 	<p>8 - الأخذ برزمة لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك تدريبهم على الإدارة (خطة العمل الفورية)</p>

	<p>قييد النظر</p> <p>قييد النظر</p> <p>قييد النظر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ديسمبر/كانون الأول 2010 ■ فبراير/شباط 2011 ■ يناير/كانون الثاني 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إجراء تدريب منتصف/نهاية السنة ■ التعميم الكامل لبرنامج تقييم الأداء في جميع الموظفين العاملين بعقود محددة المدة أو مستمرة ■ إقرار استراتيجية التقدير والمكافآت 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم تعميم تشكيلة نظام أوراكل ■ تم تجريب نظام تقييم الأداء بنجاح ■ أتيحت للموظفين برامج التعلم وخدمات الدعم الخاصة بنظام تقييم الأداء 	<p>9 - الأخذ بنظام موضوعي لتقييم الموظفين (نظام تقييم الأداء وإدارته) يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية (خطة العمل الفورية)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ نوفمبر/تشرين الثاني 2010 انتهى العمل فيه 	<ul style="list-style-type: none"> ■ سبتمبر/أيلول 2010 ■ يونيو/حزيران 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تجريب "الأكاديمية الافتراضية" للمنظمة ■ تنفيذ المرحلة الأولى 	<ul style="list-style-type: none"> ■ حددت المفاهيم وبدأ العمل في إعداد البرامج ■ الاستعداد لتعميم التدريب على أساس النتائج 	<p>10 - إنشاء نهج تعلم مختلط لتطوير قدرات الموظفين وتعلمهم وتحديد الاحتياجات من التدريب في شراكة مع العملاء الداخليين وتنفيذ برامج للتعلم</p>

نتيجة الوحدة 4: رسم إطار للكفاءة في المنظمة لدعم الهياكل الجديدة الناشئة عن مبادرات إصلاح الموارد البشرية ومبادرات تطبيق اللامركزية

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 4: إعداد نموذج إطار الكفاءة وإقراره على صعيد المنظمة؛ تنفيذ التعديلات الخاصة بإعادة الهيكلة وفقاً للأطر الزمنية

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

في أعقاب تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد للمقر، تواصل شعبة إدارة الموارد البشرية دعمها للإدارات والمكاتب في صياغة مقترحات لإعادة الهيكلة، وتصميم أدوار جديدة للوظائف كنتيجة لعملية إعادة الهيكلة وتقليل أعداد المستويات الوظيفية وتنفيذ نماذج تنظيمية جديدة. كما أن التركيز في الفترة التي يغطيها التقرير الحالي مازال على إعادة الهيكلة وتنفيذ معايير التقييم الجديدة لموظفي الخدمات العامة، التي أقرتها لجنة الخدمة المدنية الدولية. وفي مايو/أيار 2010 تم تشكيل فريق متعدد الوظائف لكي يضع توصيات بشأن تصميم إطار الكفاءة المقترح في المنظمة بدعم من شركة استشارية خارجية متخصصة. ونتيجة لعملهم هذا، صدرت توصية في يوليو/تموز 2010، أعقبتها خطة لمشروع تفصيلي في سبتمبر/أيلول 2010، لوضع وتنفيذ نسخة معدلة من إطار أفضل الممارسات في منظمة اليونيسيف. ومن المقرر الانتهاء من وضع الإطار ورسم خريطة الكفاءة لعائلات العمل المراجعة بنهاية الفترة المالية الحالية.

منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (في سبتمبر/أيلول 2010)	الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)
11 - إعداد إطار الكفاءة وتحديد مواصفات الوظائف بما في ذلك وظائف الممثلين الإقليميين والمنسقين الإقليميين الفرعيين والممثلين القطريين للمنظمة (خطة العمل الفورية)	<ul style="list-style-type: none"> تم وضع مفهوم إطار الكفاءة ومناقشته 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة إطار الكفاءة رسم إطار لعائلات العمل المعدلة في المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ديسمبر/كانون الأول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2011 	<ul style="list-style-type: none"> مارس/آذار 2011 ديسمبر/كانون الأول 2011 	
12 - تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة وتقديم الدعم المناسب لإعادة الهيكلة (خطة العمل الفورية)	<ul style="list-style-type: none"> أقرت اقتراحات إعادة هيكلة المقر جاري العمل في الأنشطة اللامركزية (برنامج التعاون الفني وشبكة الممثلين القطريين للمنظمة) 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ حلقات عمل لأدوات تصميم الوظائف (المرحلة الأولى) تنفيذ الهيكل الجديد للمقر 	<ul style="list-style-type: none"> أبريل/نيسان 2010 يوليو/تموز 2010 	<ul style="list-style-type: none"> انتهى العمل فيه انتهى العمل فيه 	

نتيجة الوحدة 5: إدخال إصلاحات على وظيفة الموارد البشرية تمكن شعبة إدارة الموارد البشرية من تقديم منتجات وخدمات محسنة وأكثر اتساقاً بالطابع الاستراتيجي إلى المنظمة.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 5: تحديد وتنفيذ التغييرات في وظائف الموارد البشرية؛ التوظيف الكامل في الوظيفة الجديدة للموارد البشرية

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

استجابة للتوصيات التفصيلية المقدمة من فريق الاستعراض المفصل، شرعت شعبة إدارة الموارد البشرية في برنامج طموح للإصلاح والتحديث في سنة 2009، واستمر العمل به خلال سنة 2010. فأنشئت وظائف جديدة للاتصالات والاستراتيجيات في ميدان الموارد البشرية، وأعلن عن وظائف الموارد البشرية الشاغرة. ورغم حدوث بعض التأخيرات في الانتهاء من عملية الاختيار لبعض هذه الوظائف، فمن المنتظر شغلها كلها بنهاية هذا العام. وقد حدث تقدم ملحوظ من جانب الفريق المعزز لشعبة إدارة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ مجموعة من أنشطة الموارد البشرية ضمن مشروع خطة العمل الفورية 7 ألف و14، وكلاهما مدرج في خطة العمل هذه، وإقامة روابط وثيقة مع الشركاء في مختلف وحدات المنظمة. ولهذا الغرض تم وضع الإطار المقترح لشراكة الموارد البشرية، ودخل مرحلة المشاورات.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل في (سبتمبر/أيلول 2010)	التاريخ المستهدف في (أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	قيد النظر قيد النظر	سبتمبر/أيلول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2011	إعداد إطار الشراكة في ميدان الموارد البشرية استعراض إطار الكفاءة والمساءلة	أجري الاستعراض المفصل لوظيفة الموارد البشرية تمت المصادقة على التوصيات	13 - تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض أطر الكفاءة والمساءلة (خطة العمل الفورية)
	ديسمبر/كانون الأول 2010 قيد النظر قيد النظر	سبتمبر/أيلول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2010 ديسمبر/كانون الأول 2011	شغل جميع وظائف الموارد البشرية الشاغرة طرح وظيفة لتطوير المستقبل الوظيفي تنفيذ جميع التعديلات المعتمدة فيما يتعلق بأساليب الاضطلاع بالعمل	أعلن عن الوظائف الشاغرة للموارد البشرية حددت الاتصالات والاستراتيجية وتطوير المستقبل الوظيفي كوظائف مهمة في حقل الموارد البشرية	14 - إدخال التعديلات الملائمة لدعم الهيكل التنظيمي الجديد للموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الوظائف الشاغرة، وتبسيط عمليات الموارد البشرية وإنشاء وظائف جديدة للموارد البشرية

نتيجة الوحدة 6: تركيز خدمات الموارد البشرية، التي توجهها الاتفاقات على مستوى الخدمات المتفق عليها، على العملاء والإبلاغ عنها بالصورة الصحيحة.
مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 6: عدد الخدمات المشمولة باتفاقات مستوى الخدمة مع وجود نظم لتتبع أداؤها؛ مستوى رضا العملاء عن جودة البيانات ودقتها.

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

شرعت شعبة إدارة الموارد البشرية في عملية إعداد اتفاقات مستوى الخدمة بالتشاور مع مجالات عملاء المنظمة، لتمكين الشعبة من إنشاء الخدمات التي ستقدمها ومتابعتها، والإبلاغ عنها. والاتجاه الأصلي لشعبة إدارة الموارد البشرية لإجراء مسح لمعرفة مدى رضا العملاء لضمان خدمات الموارد البشرية هو اتجاه مناسب ويركز على العملاء وعلى الاتصالات الجيدة، ويمكن الشعبة من جمع البيانات الأساسية عن مستوى الرضاء عن خدماتها، ولكن هذا الاتجاه تم تجاوزه بقرار المنظمة بإجراء مسوحات للموظفين تركز على عملية الإصلاح. وتقدم شعبة إدارة الموارد البشرية مشورتها ودعمها إلى الفريق المسؤول عن القيام بهذه المسوحات ضماناً لإدراج الأسئلة التي تلبى احتياجات الشعبة وضماناً لإدراج كل الفئات المختلفة للموظفين وغير الموظفين بصورة دقيقة في الدراسات الديموغرافية.

منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (في سبتمبر/أيلول 2010)	الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)
15 - تقديم خدمات فعالة ومركزة على العملاء عبر جميع وظائف الموارد البشرية لجميع عملاء المنظمة وإعداد اتفاقات مستوى الخدمة لرصد تقديم الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> أعدت اتفاقات مستوى الخدمة لبعض خدمات وأنشطة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال اتفاقات مستوى الخدمة لجميع الخدمات الرئيسية للشعبة ومصادقة العملاء عليها إعداد وتعميم استقصاء لمدى رضا العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> ديسمبر/كانون الأول 2010 فبراير/شباط 2011 	<ul style="list-style-type: none"> قيد النظر قيد النظر 	

نتيجة الوحدة 7: أن تعكس سياسات وإجراءات الموارد البشرية أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

مؤشر/مؤشرات نتيجة الوحدة 7: مستوى رضا العملاء عن السياسات والإجراءات الجديدة.

الحالة الراهنة (سبتمبر/أيلول 2010)

تواصل شعبة إدارة الموارد البشرية إحراز تقدم مستمر في وضع وتنفيذ سياسات جديدة تعكس أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية وتضم التوصيات الواردة في خطة العمل الفورية. وقد نفذت سياسات المهنيين المبتدئين والموظفين المتقاعدين، كما وضعت مسودات خطة عمل استراتيجية بشأن التمثيل الجنساني. وانتهى العمل في مشروع سياسة التنقل في أعقاب الموافقة "من حيث المبدأ" بمعرفة فريق الإدارة العليا في مايو/أيار 2010 على المبادئ الإرشادية المقترحة، ورفعها إلى لجنة الموارد البشرية في سبتمبر/أيلول 2010 لكي تتولى دراستها مقارنة بإستراتيجية الموارد البشرية. وقد استلزمت النتائج التي أسفر عنها هذا الاجتماع إدخال تغييرات على مشروع هذه السياسة ووضع خطوط توجيهية مؤقتة لتمكين المنظمة من تحقيق هدفها المتمثل في تغطية 100 منطقة جغرافية في الفترة المالية الحالية.

الحالة الراهنة (مقابل المستهدف في أبريل/نيسان 2010)	التاريخ المعدل (في سبتمبر/أيلول 2010)	التاريخ المستهدف (في أبريل/نيسان 2010)	الأنشطة غير المنفذة - في أبريل/نيسان 2010	التقدم المحرز حتى أبريل/نيسان 2010	منتجات/خدمات الموارد البشرية ذات الدلالة
	انتهى العمل فيه ديسمبر/كانون الأول 2011	<ul style="list-style-type: none"> مارس/آذار 2010 يوليو/تموز 2010 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة السياسات الخاصة بالتنقل في العمل طويل الأجل والمؤقت وطرحها للتشاور وضع سياسات التنقل في نصها النهائي 	<ul style="list-style-type: none"> تم إعداد ورقة المبادئ التوجيهية للتنقل ومناقشتها والمصادقة عليها من قبل أعضاء اجتماع الإدارة العليا 	16 - رسم سياسة للتعاقب على أساس الحوافز في المقر وبين المقر والمكاتب الميدانية، مشفوعة بمعايير واضحة (خطة العمل الفورية)
	انتهى العمل فيه قيد النظر قيد النظر	<ul style="list-style-type: none"> أبريل/نيسان 2010 يونيو/حزيران 2010 ديسمبر/كانون الأول 2011 مارس/آذار 2011 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ السياسة الخاصة بالمتقاعدين تنفيذ السياسة الخاصة ببرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين استعراض سياسة ترتيبات العمل المرنة وضع السياسة الخاصة بالتوازن الجنساني (لدعم خطة العمل الاستراتيجية) 	<ul style="list-style-type: none"> نفذت سياسة ترتيبات العمل المرنة تمت المصادقة على السياسة الخاصة بالمتقاعدين نفذت سياسة التدريب الداخلي تمت المشاورات الخاصة بالموظفين الفنيين المبتدئين 	17 - قيام وظيفة الموارد البشرية بالقيادة والتنسيق الفعالين لعملية رسم وتنفيذ واستعراض سياسة الموارد البشرية