



البند 5 من جدول الأعمال

التوزيع: عام

WFP/EB.1/2020/5-B

التاريخ: 22 يناير/كانون الثاني 2020

تقارير التقييم

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير موجز عن تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)

### موجز تنفيذي

كلف مكتب التقييم بإجراء هذا التقييم لاستراتيجية شؤون العاملين في برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) للفترة (2014-2017). ويأتي التقييم في الوقت المناسب، نظرا لأن الاستراتيجية في عامها السادس من التنفيذ.

وكانت الأسئلة الرئيسية الثلاثة للتقييم هي:

◀ ما مدى جودة الاستراتيجية؟

◀ ما هي نتائج الاستراتيجية؟

◀ لماذا حققت الاستراتيجية النتائج التي لوحظت؟

وقد عكست استراتيجية شؤون العاملين التفكير المعاصر بشأن إدارة الموارد البشرية وقت إعدادها. غير أنها لا تعكس التطورات الأخيرة، بما في ذلك اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام 2030 والخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، أو النتائج الأخيرة المتعلقة بثقافة مكان العمل ورضا الموظفين.

ويشير التقييم إلى الإنجازات ومجالات التحسين فيما يتعلق بكل عامل من العوامل الأساسية الأربعة للاستراتيجية:

◀ تعزيز عقلية الأداء: تتضمن نقاط القوة أدوات وتوجيهات محسنة، بما في ذلك من أجل معالجة ضعف الأداء. غير أن غالبية موظفي البرنامج يواصلون تناول مسألة إدارة الأداء كعملية سنوية "الملء النماذج"، وهناك حاجة إلى معالجة ضعف الأداء بشكل أكثر اتساقا.

وفقا لسياسة التقييم (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة D. McWhinney

السيدة A. Cook

كبيرة موظفي التقييم

مديرة التقييم

هاتف: 066513-3968

هاتف: 066513-2030

- ◀ **تكوين المواهب في البرنامج:** وضع البرنامج أدوات وأطر وتوجهات للموظفين من أجل تطوّرهم الوظيفي، وحسن عملية ترقية الموظفين الفنيين الدوليين، ووسّع فرص التعلم. وفي حين أن غالبية الموظفين فخورون بالعمل في البرنامج، فإنهم يشعرون أيضاً في كثير من الأحيان أنهم ليسوا "العوامل الدافعة" لتطوّرهم الوظيفي، الذي يعتمد بشكل كبير على "من تعرفه"؛
- ◀ **تحويل وجهة التركيز:** زاد البرنامج من التركيز على رفاه الموظفين والاستثمار فيه. وكان أقل نجاحاً في تحقيق التوقعات التي أثارها الاستراتيجية فيما يتعلق بإبرام "عقود ملائمة للغرض" لجميع الموظفين المعيّنين محلياً. وهناك شعور قوي بعدم المساواة من جانب موظفي البرنامج الذين يؤدون وظائف مماثلة بموجب أنواع مختلفة من العقود، كما أن استخدام البرنامج المكثف للعقود القصيرة الأجل لغالبية قوته العاملة يحتاج إلى عناية عاجلة.
- ◀ **تجهيز القادة ذوي التأثير الرفيع:** زاد البرنامج من عدد ونطاق برامج التدريب للقادة الناشئين وكبار القادة. غير أنه يفتقر إلى الحوافز التي تجعل العاملين في المناصب الإشرافية يطبقون مهارات الإدارة الجيدة للعاملين.
- وقد أحرز تقدم فيما يتعلق بجميع العوامل الأساسية الأربعة للاستراتيجية. ومع ذلك، أعرب الموظفون الذين تم التشاور معهم على جميع المستويات عن رأي مفاده أن هناك عناصر مهمة من إدارة الموارد البشرية في البرنامج لم تصل بعد إلى المستوى الذي ينبغي أن تكون عليه. وكما تم التأكيد عليه في تقرير عام 2019 عن ثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في البرنامج، على القادة أن يكونوا نماذج للسلوك الأخلاقي، وأن يحاسبوا الموظفين على سوء السلوك وأن يركزوا على الأداء وكيفية تحقيقه<sup>(1)</sup>.
- ويوصي التقييم بأن يضع البرنامج سياسة جديدة تركز على العاملين تحدد رؤيته لقوته العاملة في المستقبل والقيم الأساسية التي ينبغي أن تشكل ثقافة مكان العمل. وينبغي أن ينقح البرنامج استراتيجيته الوظيفية بشأن الموارد البشرية لمواصلة إضفاء الطابع المهني على وظيفة الموارد البشرية؛ وأن يضع إطار مساءلة للمشرفين لكي يحقق المشرفون التميز في إدارة شؤون العاملين؛ وأن يجري استعراضاً شاملاً لطرائق العقود الحالية؛ وأن يواصل تعزيز نهجه لتبادل المعلومات ذات الصلة بشكل استباقي مع موظفي البرنامج.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) (WFP/EB.1/2020/5-B) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2020/5-B/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

(1) البرنامج، 2019. الاستعراض الخارجي لثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في برنامج الأغذية العالمي. متاح على الموقع التالي: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108824/download/>

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

## مقدمة وسمات التقييم

- 1- أصبحت استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017)، التي تمت الموافقة عليها في عام 2014، الآن في عامها السادس من التنفيذ، وبالتالي يأتي إدراجها في خطة عمل مكتب التقييم (2019-2021) في الوقت المناسب.
- 2- وكانت أسئلة التقييم الرئيسية الثلاثة لهذا التقييم هي:
  - ◀ ما مدى جودة الاستراتيجية؟
  - ◀ ما هي نتائج الاستراتيجية؟
  - ◀ لماذا حققت الاستراتيجية النتائج الملحوظة؟
- 3- ويغطي التقييم الفترة 2014-2019. وبين أبريل/نيسان ويونيو/حزيران 2019، تم جمع بيانات التقييم على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية من خلال خطوط الاستفسار التالية:
  - ◀ بناء بأثر رجعي لنظرية التغيير التي تقوم عليها استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج؛
  - ◀ استعراض للوثائق والدراسات؛
  - ◀ استعراض مجموعات البيانات ذات الصلة، بما في ذلك نتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين؛
  - ◀ مقابلات جماعية مع أكثر من 580 موظفا أجريت حسب نوع العقد خلال البعثات الميدانية في المكاتب القطرية للبرنامج في أفغانستان والجزائر وبوروندي وتشاد وجمهورية الكونغو الديمقراطية والهند ونيكاراغوا والسنغال والسودان وجمهورية تنزانيا المتحدة وإلى المكتبين الإقليميين في جوهانسبرغ وبنما؛<sup>(2)</sup>
  - ◀ مقابلات مع مبلغين رئيسيين من الموظفين الحاليين في مقر البرنامج والموظفين السابقين في روما؛
  - ◀ استعراض للمنظمات المقارنة – منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وشركة القطاع الخاص (KPMG) Klynveld Peat Marwick Goerdeler – باستخدام استعراض للوثائق والمقابلات.
- 4- والمستخدمون الرئيسيون المستهدفون للتقييم هم شعبة الموارد البشرية، والمديرون الإقليميون، والمديرون القطريون وموظفو الموارد البشرية التابعون لهم، وفريق القيادة، ومكتب الشؤون القانونية، والمديرون في المقر، ومنسقو التوظيف، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة، ومكتب المفتش العام وخدمات الرقابة.
- 5- وقد صودفت بعض القيود، بما في ذلك عدم وجود منظمة رابعة قابلة للمقارنة؛ وعدم توافر أعضاء المجلس التنفيذي للمقابلات؛ وعدم القدرة على تصنيف بيانات المقابلات حسب الجنس بسبب تنظيم مقابلات جماعية حسب نوع العقد. ولم تؤثر هذه القيود على جودة عملية جمع البيانات.

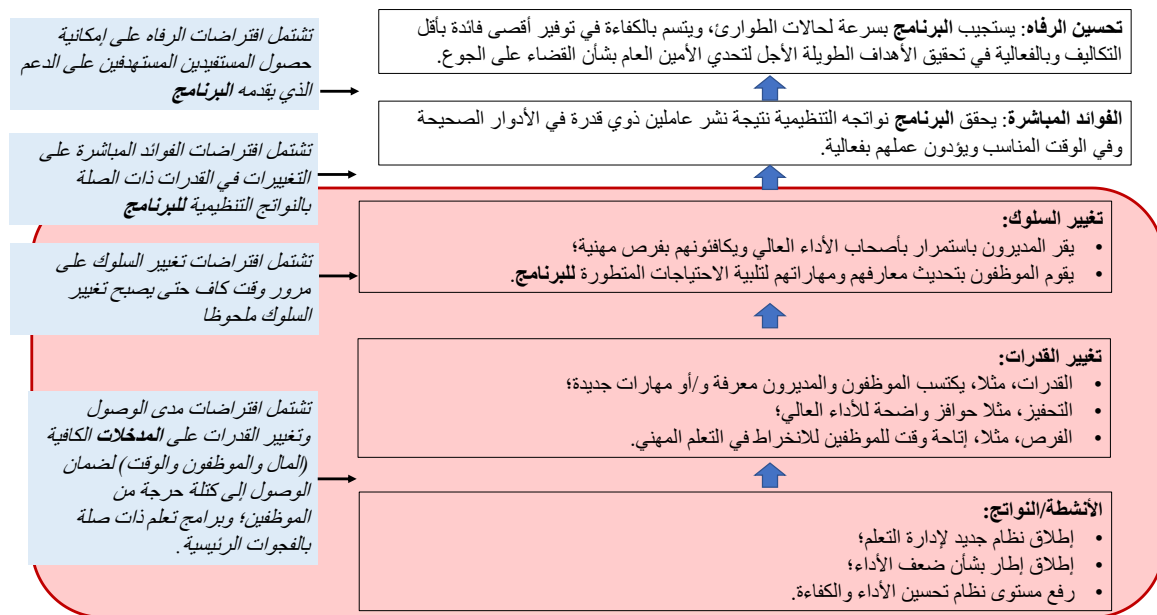
## السياق

- 6- تمت الموافقة على استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2014. وفي حين أن عنوانها "استراتيجية"، فقد وافق عليها المجلس التنفيذي وأدرجت في مجموعة سياسات البرنامج. وهي مبنية حول أربع عوامل أساسية و11 مبادرة ذات صلة ويوضح أن هدف وظيفة الموارد البشرية في البرنامج يتمثل في أن تصبح أقل استنادا إلى "المعاملات" وأكثر "توجها استراتيجيا".

(2) تم اختيار مواقع البعثات الميدانية بناء على معايير التوازن الجغرافي وتوازن مختلف أحجام المكاتب واتجاهات التوظيف، وأنواع مختلفة من الأنشطة البرامجية وھیاكل الموارد البشرية، وتجنب التداخل مع البعثات الميدانية ذات الصلة بالتقييمات الأخرى والمراجعات وعملية إعادة المواءمة التنظيمية.

- 7- ويستخدم التقييم مصطلح "موظفو البرنامج" للإشارة إلى الموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الفنيين المبتدئين والموظفين الفنيين الوطنيين وموظفي الخدمة العامة، بينما يشير مصطلح "الموظفون الآخرون" إلى الخبراء الاستشاريين ومتطوعي الأمم المتحدة وحائزي الزمالات والمتدربين وأصحاب عقود الخدمة واتفاقات الخدمة الخاصة ومتطوعي البرنامج.
- 8- ومنذ عام 2014، اشتملت التغييرات ذات الصلة في السياقات الخارجية للبرنامج على اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام 2030؛ وزيادة حالات طوارئ الأمن الغذائي المعقدة والممتدة في جميع أنحاء العالم؛ وتطور التوقعات بشأن التعاون بين الوكالات، على النحو المبين في إطار العمل بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة لعام 2015 الصادر عن لجنة الأمن الغذائي العالمي؛ وتطور توقعات مديري وموظفي الأمم المتحدة فيما يتعلق بمنع ومكافحة التحرش والانتهاك الجنسيين الذي يرتكبه العاملون في الأمم المتحدة؛ وتجديد التزامات منظومة الأمم المتحدة بتحقيق التكافؤ بين الجنسين.
- 9- وقد ظلت البحوث والخطابات العالمية بشأن مسائل إدارة الموارد البشرية ثابتة نسبياً منذ عام 2014. وتشمل المواضيع الرئيسية إدارة الأداء، بما في ذلك كيفية معالجة ضعف الأداء؛ ورفاه الموظفين كعامل يؤثر على الأداء؛ واستقدام المواهب وتخطيط القوة العاملة؛ والتنوع في مكان العمل؛ والقيادة الفعالة للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات وربحياتها.
- 10- واشتملت التحولات في السياق الداخلي للبرنامج خلال فترة التقييم، ابتداءً من عام 2014، على تغييرات في وظائف المدير التنفيذي للبرنامج (في عامي 2012 و2017) ومدير شعبة الموارد البشرية (في الأعوام 2013 و2017 و2019)، مما أدى إلى تغييرات في أولويات البرنامج وأولويات الموارد البشرية.
- 11- وتوضح نظرية التغيير التي وضعها فريق التقييم بالتشاور مع شعبة الموارد البشرية (الشكل 1) كيف كان من المتوقع أن تسهم استراتيجية شؤون العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية للبرنامج عن طريق التأثير بشكل مباشر على التغييرات في قدرات وسلوك الموظفين. واستندت نظرية التغيير إلى نموذج لنظرية التغيير باسم COM-B<sup>(3)</sup>، الذي يفترض أن تغيير سلوك الفرد يحدث نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر: القدرات – قدرة الفرد النفسية والجسدية على الانخراط في أي نشاط، بما في ذلك امتلاك المعرفة والمهارات المطلوبة؛ والفرص – العوامل التي تقع خارج سيطرة الفرد والتي تجعل سلوكاً ما ممكناً أو تحفزه؛ والحافز – العمليات العقلية التي تنشيط وتوجه السلوك، بما في ذلك العمليات المعتادة والاستجابات العاطفية.

### الشكل 1: لمحة عامة عن نظرية التغيير لاستراتيجية شؤون العاملين في البرنامج



12- وفي وقت الموافقة على استراتيجية شؤون العاملين، كانت التكاليف التقديرية لتنفيذها تقدر بنحو 17.3 مليون دولار أمريكي للفترة حتى عام 2017. وتمشيا مع التقدير الأصلي، تم تخصيص 21.5 مليون دولار أمريكي لتنفيذ الاستراتيجية، تحت إشراف شعبة الموارد البشرية، للفترة 2013-2018.

## النتائج الرئيسية

### جودة الاستراتيجية

- 13- تحدد استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) رؤية شاملة ولكنها لا توضح كثيرا ما الذي سيتطلبه تنفيذها من جانب أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والمسؤوليات ذات الصلة. وكما لوحظ في المراجعة الداخلية لوظيفة الموارد البشرية في عام 2016، فإن العناصر الرئيسية للاستراتيجية، مثل الإطار الوظيفي وإنشاء قدرات التخطيط الشامل للقوة العاملة، لم تنعكس بانتظام في بُعد "العاملين" لخطط الأداء السنوية للمكاتب القطرية، مما يزيد مخاطر عدم الاستفادة من مساهمات المكاتب القطرية في الاستراتيجية.
- 14- وعكست الاستراتيجية ممارسات عالمية مختلفة جيدة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وقت وضعها، والتي لا تزال صالحة حتى اليوم. غير أنها لا تراعي إلى حد كبير المنظور الجنساني ولا تتناول مسائل التنوع والشمول.
- 15- والمواضيع الرئيسية التي تغطيها استراتيجيات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف وشركة KPMG الحالية بشأن إدارة الموارد البشرية هي إلى حد كبير نفس المواضيع التي يتم تناولها في إطار العوامل الأساسية الأربعة لاستراتيجية شؤون العاملين في البرنامج. وتكمن الاختلافات في مجال تنفيذ الاستراتيجية.
- 16- وكانت استراتيجية شؤون العاملين متكيفة مع سياق الفترة 2014-2017. وعلى الرغم من أن المسائل الأساسية التي تتناولها في الاستراتيجية لا تزال ذات صلة، فإن خفت بريقها مع مرور الوقت وأصبحت قديمة في ضوء التطورات الأخيرة التي حدثت في البرنامج والأمم المتحدة، بما في ذلك اعتماد خطة عام 2030، ووضع خطة استراتيجية جديدة للبرنامج للفترة 2017-2021 وزيادة التركيز على ثقافة مكان العمل ورضا الموظفين.

## نتائج الاستراتيجية

- 17- خلص التقييم إلى أن تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين منذ عام 2014 تناول جميع العوامل الأساسية للاستراتيجية والمبادرات ذات الصلة. غير أن الاستراتيجية لم تتضمن إطارا قائما بذاته للنتائج، ولكن تم رصدها بدلا من ذلك من خلال أربعة من مؤشرات الأداء الرئيسية وعدة مؤشرات فرعية تغطي جوانب مختارة من الاستراتيجية.
- 18- وبعد الموافقة على استراتيجية شؤون العاملين، اتخذت وظيفة الموارد البشرية في البرنامج دورا أكثر استراتيجية. وكان إنشاء وظيفة موظف أول للموارد البشرية من الرتبة ف-5 في جميع المكاتب الإقليمية إيجابيا ولكنه تناقض مع الرتب وأنواع العقود المختلفة لموظفي الموارد البشرية في المكاتب القطرية للبرنامج.

### العامل الأساسي 1: تعزيز عقلية الأداء

- 19- أدت التغييرات التي أدخلت على الأدوات والعمليات ذات الصلة إلى تحسين الامتثال لمتطلبات الإبلاغ عن الأداء – من 81 في المائة في عام 2012 إلى 97 في المائة في عام 2017، وهي واحدة من أعلى معدلات الإنجاز في منظومة الأمم المتحدة – وتعزيز شفافية تصنيفات التقييم. غير أن ثقافة إدارة الأداء الكلي في البرنامج بدأت تتغير في الفترة الأخيرة فقط، وما زال العديد من الموظفين ينظرون إلى إدارة الأداء على أنها عملية "لملاء النماذج" لا بوصفها جزءا من عملية التطوير المهني المستمر. ولا تتم مكافأة المشرفين على التركيز على التطوير المهني وإدارة شؤون العاملين.
- 20- ومنذ عام 2014، عزز البرنامج إطاره وأدواته للتعامل مع ضعف الأداء عن طريق توفير مجموعات أدوات للمشرفين والموظفين ومن خلال إدخال "تحقق جزئيا" كفئة تصنيف رابعة للأداء في نظام قياس الأداء عبر الإنترنت، المعروف باسم

نظام تحسين الأداء والكفاءة (PACE). ومن المحتمل أن يكون ذلك قد ساهم في زيادة نسبة الموظفين الذين حصلوا على تصنيفات سلبية – غير مرض أو تحقق جزئياً – من 0.4 في المائة في عام 2012 إلى 2.1 في المائة في عام 2017 و1.7 في المائة في عام 2018.

21- وفي الوقت نفسه، تشير المعلومات التي تم جمعها خلال الزيارات الميدانية إلى أن العديد من المشرفين ما زالوا يحاولون تجنب إعطاء تصنيفات سلبية في نظام تحسين الأداء والكفاءة سلبية نتيجة مجموعة من العوامل، بما في ذلك الجهد الإداري المطلوب والخوف من الانتقام. وقد أدى ذلك إلى وجود أفرقة تعمل مع موظفين من أصحاب الأداء الضعيف – وهو تحد تواجهه وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

22- وفي يوليو/تموز 2019، أطلق مدير مكتب الأخلاقيات في البرنامج استعراضاً مستقلاً لثقافة مكان العمل في البرنامج، أشار إلى أن إدارة الأداء "وسيلة يجري من خلالها العديد من المضايقات"، لكل من الموظفين، الذين يشعرون أن حياتهم المهنية "في أيدي قادة يتمتعون بسلطة اتخاذ قرارات غير موضوعية"،<sup>(4)</sup> والمديرين الذين "يخشى بعضهم تقديم تصنيف غير مرض [لموظف ما] خوفاً من الإبلاغ عن سلوك مسيء كشكل من أشكال الانتقام من جانب الموظف."<sup>(5)</sup>

### العامل الأساسي 2: تكوين المواهب في البرنامج

23- قام البرنامج منذ عام 2014 بتحسين عمليات التطور الوظيفي وجعلها أكثر شفافية ومن السهل الوصول إليها. وشملت التدابير ذات الصلة إنشاء أطر مهنية قائمة على القدرات لمختلف المسارات الوظيفية وتنقيح عملية الترقية للموظفين الفنيين الدوليين وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين.

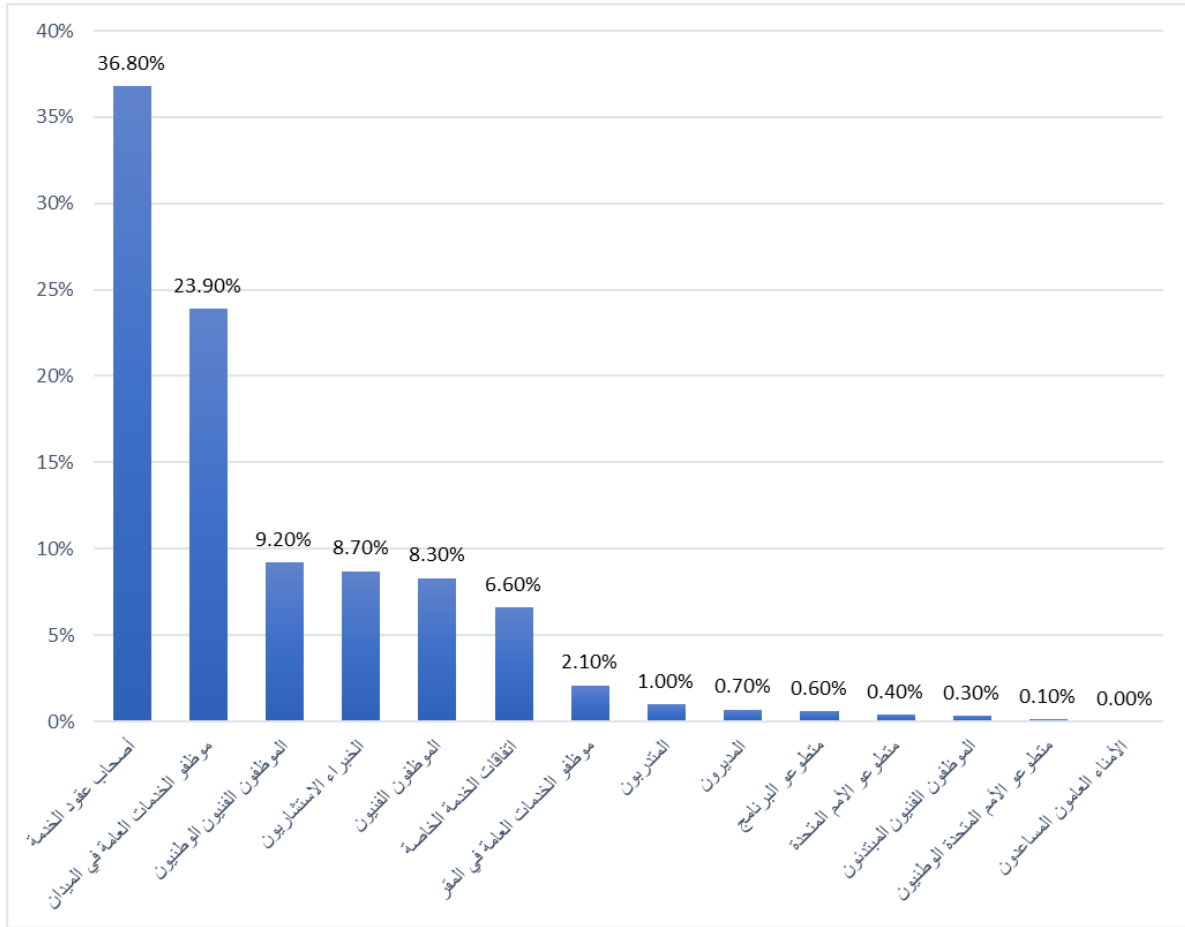
24- ومع ذلك، لا يزال التطور الوظيفي مصدراً رئيسياً للإحباط بين موظفي البرنامج. وتشير نتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018 وبيانات مقابلات التقييم إلى أن غالبية موظفي البرنامج لا يعتبرون أنهم يتحكمون في تطورهم الوظيفي. ومن المحتمل أن تنشأ بعض حالات الإحباط ذات الصلة عن تصور أن التطور الوظيفي يساوي الترقية. ولا تتناول استراتيجية شؤون العاملين مسألة ما إذا كان يمكن أو ينبغي ترقية كل موظف، والحاجة إلى الاعتراف بالموظفين الذين بلغوا المستوى الأعلى الطبيعي لتطورهم الوظيفي وتقديرهم ودعمهم.

25- وحسّن البرنامج بشكل كبير فرص التعلم للموظفين من خلال منصته على الإنترنت نحن نتعلم (WeLearn). وقد زاد عدد الأنواع المختلفة من دورات نحن نتعلم التي أكملت من 165 في عام 2014 إلى 1 922 في عام 2018؛ وزاد عدد الأفراد مستخدمي منصة نحن نتعلم من 3 936 في عام 2014 إلى 11 173 في عام 2017، وكان نحو ثلثي المستخدمين من الموظفين المعيّنين محلياً (الشكل 2).

<sup>(4)</sup> البرنامج، 2019. الاستعراض الخارجي لثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في برنامج الأغذية العالمي. الصفحة 30 [في النسخة الإنكليزية]. ومتاح على الموقع التالي: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108824/download/>.

<sup>(5)</sup> المرجع نفسه.

الشكل 2: نسبة إكمال الدورات حسب فئات المستخدمين للفترة 2014-2018 مجتمعة



المصدر: بيانات عن إكمال دورات منصة نحن نتعلم (2014-2018) المقدمة من شعبة الموارد البشرية.

26- ومنذ عام 2014، أحرز البرنامج بعض التقدم في تعزيز تنوع قوته العاملة، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب مستوى الأقدمية. ففي عام 2018، شكلت النساء 35 في المائة من إجمالي القوة العاملة في البرنامج – وهي زيادة صغيرة من 32 في المائة في عام 2014. وبالمقارنة، شكلت النساء 47 في المائة من القوة العاملة العالمية لليونيسيف في عام 2017، و39 في المائة من موظفي مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين و55 في المائة من موظفي الهيئات التابعة للمفوضية. ويختلف التكافؤ بين الجنسين في البرنامج حسب الموقع الجغرافي – عادة ما تكون نسب الموظفات أقل في حالات الطوارئ – وحسب فئة الموظفين ورتبهم. وفي المستويات العليا (ف-3 وما فوق) لم يصل البرنامج حتى الآن إلى مستوى التكافؤ بين الجنسين.

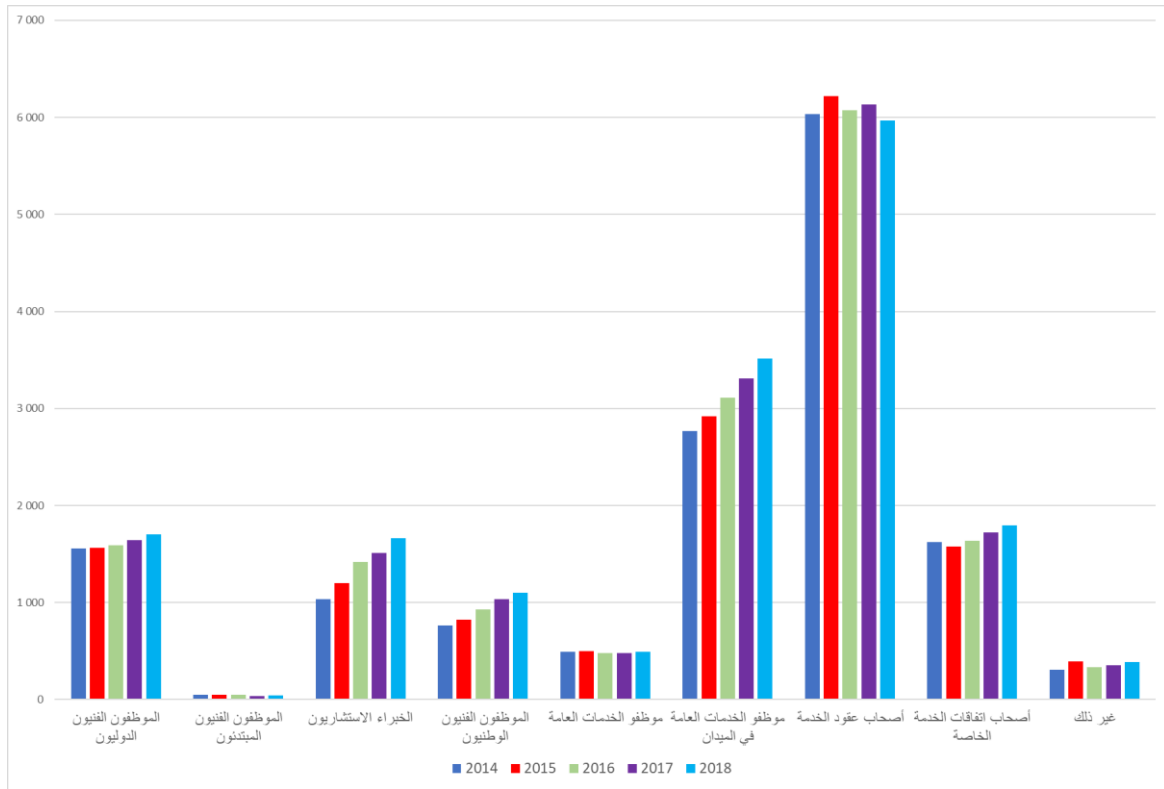
27- ومنذ عام 2014، حسّن البرنامج عناصر تخطيطه الاستراتيجي للقوة العاملة، ولكنه لم يبدأ إلا مؤخراً في وضع نهج متماسك للتحديات ذات الصلة. ويبدو أن سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية قد أعطت جدول الأعمال هذا "دفعة" كبيرة، ولا سيما من خلال استعراضات المواءمة التنظيمية المنتظمة المنفذة في سياق تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. ورأت المكاتب القطرية التي تمت زيارتها لإجراء هذا التقييم والتي خضعت لاستعراضات تنظيمية، بما في ذلك تلك الخاصة ببوروندي وتشاد ونيكاراغوا والسنغال والسودان، أن الاستعراضات تعد من المحركات الرئيسية للتغيير الإيجابي في تخطيط القوة العاملة لنشر الخطط الاستراتيجية القطرية.

28- وأعد البرنامج أدوات جديدة واعدة لاستقدام المواهب بفعالية وكفاءة، ولا سيما مجموعة المواهب الدولية المستقبلية. ولم يبين البرنامج بوضوح كيف يعتزم تعزيز التطور المهني للموظفين الحاليين مقابل اجتذاب مواهب خارجية جديدة.

### العامل الأساسي 3: تحويل وجهة التركيز

- 29- يستفيد أصحاب عقود الخدمة المعينون محليا من الموارد المقدمة على منصة نحن نتعلم، وكانت نسبة 79 في المائة ممن أكملوا الدورة التدريبية من بينهم. وعلاوة على ذلك، فإن مجموعة المواهب الدولية المستقبلية الجديدة لديها القدرة على تيسير انتقال الموظفين الوطنيين إلى الوظائف الدولية، على الرغم من أنه ثبت أن متطلبات إتقان اللغة الإنكليزية تشكل عائقا أمام بعضهم.
- 30- غير أن البرنامج حقق نجاحا محدودا فقط بموجب هذا العامل الأساسي من حيث إبرام "عقود ملائمة للغرض" للموظفين الوطنيين، وعلى نطاق أوسع، لجميع الموظفين المعينين محليا. ويعد استخدام البرنامج على نطاق واسع للعقود القصيرة الأجل لمعظم قوته العاملة – وعلى مدى فترات زمنية طويلة – مسألة تتطلب اهتماما مستداما بسرعة. وفي حين يواجه البرنامج تحديات في إمكانية التنبؤ بتمويله، فقد أثبتت منظمات إنسانية أخرى ممولة طوعيا، مثل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، أنه من الممكن إلغاء عقود الخدمة تماما، وبالتالي تقديم ترتيبات تعاقدية أكثر عدلا للموظفين. وخلص تقرير ثقافة مكان العمل لعام 2019 إلى أن 40 في المائة من المجيبين ذكروا أن الزملاء في البرنامج "من المحتمل أو من المحتمل إلى حد ما" أن يعاملوا الآخرين بطريقة غير عادلة على أساس نوع عقودهم.<sup>(6)</sup>

الشكل 3: القوة العاملة في البرنامج حسب نوع العقود في الفترة 2014-2018



المصدر: مجموعة بيانات الموظفين (2014-2018) مقدمة من شعبة الموارد البشرية.

- 31- وهناك أدلة قوية على أن البرنامج يركز أكثر على رفاه الموظفين ويستثمر فيه أكثر، ويتعلق ذلك بمكون "إيجاد مكان عمل داعم وصحي" من العامل الأساسي 3. وفي حين لا تزال هناك مجالات للتحسين، فإن الرفاه هو الموضوع الوحيد الذي أعرب بشأنه أصحاب المصلحة الذين تم التشاور معهم عن آراء إيجابية. وتشمل الأمثلة الإيجابية تيسير الوصول إلى الصالات الرياضية والأنشطة البدنية الأخرى؛ وتحسين أماكن إقامة الموظفين والبنية التحتية للمكاتب؛ وتنظيم حملات التطعيم والفحوص الطبية الأخرى في المكتب؛ وإتاحة إمكانية الحصول على المشورة؛ وتنظيم مختلف الأنشطة الاجتماعية وأنشطة بناء الأفرقة.
- 32- وعلى الرغم من تلك الجهود، لا تزال هناك تهديدات مستمرة تواجه تحقيق رفاه الموظفين، ولا سيما للموظفين الوطنيين. ويشمل ذلك عدم إمكانية حصول العديد من الموظفين في المكاتب الفرعية النائية على الخدمات الطبية على الرغم من تمتعهم بتغطية

(6) المرجع نفسه. الصفحة 18 [في النسخة الإنكليزية].



طبية؛ وأنه في حين أنه يحق للموظفين الدوليين الذين يعملون في مواقع تتسم بالمشقة الحصول بشكل منتظم على قسط من الراحة ووقت للاستجمام بأجر، فإن هذا لا ينطبق على الموظفين الوطنيين، على الرغم من أن العديد منهم لا يأتون من المناطق التي يعملون فيها؛ وفي بعض البلدان، لا يحق لأصحاب اتفاقات الخدمة الخاصة وعقود الخدمة الذين تقل مدة عقودهم عن عام الحصول على قروض مصرفية، بما في ذلك القروض العقارية، حتى لو كانت لديهم عقود متتالية لسنوات مدة كل منها عام واحد.

33- وأشير إلى مزيد من التحديات التي تواجه إيجاد مكان عمل داعم وصحي في نتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018، والتي أظهرت أن 40 في المائة فقط من الإناث و53 في المائة من الذكور من المجيبين رأوا أن البرنامج سيحسبهم إذا تحدثوا عن مخالفات تعرضوا لها أو لاحظوها، وأن 53 في المائة فقط من النساء و68 في المائة من الرجال يعتقدون أن موظفي البرنامج على جميع المستويات يخضعون للمساءلة عن السلوك غير الأخلاقي وسوء السلوك. وتشير نتائج استقصاء ثقافة أماكن العمل في البرنامج لعام 2019<sup>(7)</sup> إلى أن البرنامج لم يتمكن حتى الآن من منع حالات إساءة استعمال السلطة، وغيرها من أشكال الإساءات والمضايقات، بما في ذلك التحرش الجنسي.

#### العامل الأساسي 4: تجهيز القادة ذوي التأثير الرفيع

34- في إطار مبادرة "حشد كبار القادة"، تهدف استراتيجية شؤون العاملين إلى تعزيز التزام قادة البرنامج بتوجيه التغيير عن طريق إيجاد فهم مشترك للاستراتيجية وتحديد أدوار القادة في توصيل وتنفيذ البرامج في إطار الاستراتيجية، ضمن أمور أخرى. وقد تحقق ذلك بدرجات متفاوتة، وإلى حد كبير حسب التزام فرادى القادة بإدارة شؤون العاملين.

35- ومنذ عام 2014، استثمر البرنامج في قدرات القيادة والإدارة لدى الأفراد من خلال برامج تدريب مخصصة. غير أنه من الصعب تحديد ما إذا كانت قد ساهمت في التغييرات في ممارسات القيادة والإدارة في البرنامج.

36- ومن أجل تناول مسألة تخطيط التعاقب بشكل أكثر منهجية وشفافية، وضع البرنامج مسارا قياديا لموظفي الفئتين ف-4 وف-5 لتحديد العاملين الذين لديهم القدرة على الانتقال إلى وظائف من الفئتين ف-5 ومد-1. وتتضمن عملية الاستعراض الداخلية المستمرة لمدة عامين ثلاث مراحل والتدريب في مركز للتطور الوظيفي تحت إدارة خارجية. ومن السابق لأوانه معرفة كيف ستؤثر هذه العملية على أداء قادة البرنامج المستقبليين.

37- ولا يشير نموذج القدرات التنظيمية الأساسية "4Ps"، الذي يحدد توقعات قادة البرنامج بشأن "الغرض، والعاملين، والشراكة، والأداء" ويشكل أساس برامج التدريب الحالية، إشارة صريحة إلى المساواة بين الجنسين، على الرغم من أنه يذكر بناء ثقافة شاملة للجميع باعتبارها من القدرات المرغوبة المتعلقة بالعاملين. ومن غير الواضح إلى أي مدى يجري استكشاف المساواة بين الجنسين في برامج التدريب المختلفة المتاحة حاليا في البرنامج، بخلاف الجهود المبذولة لضمان المشاركة المتساوية للموظفين والموظفات أو في حالة "برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة" (INSPIRE)<sup>(8)</sup> لاستهداف النساء فقط.

38- وتشمل الفجوات الأخرى المتعلقة "بتجهيز القادة ذوي التأثير الرفيع" عدم وجود إطار شامل لمساءلة المشرفين على أدائهم فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين؛ وعدم وجود تعقيبات "من أسفل إلى أعلى" للمشرفين من خلال الاستعراضات المنتظمة الجزئية أو الشاملة؛ وأن نموذج القدرات 4Ps غير معروف أو مستخدم على نطاق واسع.

#### العوامل المفسرة للنتائج المحققة

39- تُشكل الاتجاهات العالمية وجهات النظر بشأن ما تُمثل إدارة تتسم بالفعالية والكفاءة ومناسبة أخلاقيا للعاملين داخل الأمم المتحدة والمنظمات الكبيرة الأخرى. وأثرت السياقات العالمية والإقليمية والقطرية المتطورة (مثل استحداث خطة عام 2030 وإطار

(7) المرجع نفسه. الصفحة 14 [في النسخة الإنكليزية].

(8) (INSPIRE – a Women's Leadership and Career Development Programme).

العمل بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة)، تأثيراً إيجابياً وسلبياً على التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المتوخاة للاستراتيجية، بما في ذلك عن طريق التسبب في ارتفاعات وانخفاضات مفاجئة في متطلبات القوة العاملة في البرنامج وعن طريق التأثير على قدرة المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على ملء الشواغر الحالية بموظفين إقليميين أو وطنيين مؤهلين.

- 40- وفي بعض البلدان، يمكن للحواجز الاجتماعية أو الثقافية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين أن تجعل من الصعب على النساء، ولا سيما الموظفات الوطنيات، العمل في مراكز العمل البعيدة. ولتخفيف تلك التحديات، اشتملت استراتيجيات البرنامج لاستقدام المواهب على تصميم برامج تدريب داخلي تناسب النساء.
- 41- وعلى الرغم من التزام بعض كبار القادة بتعزيز ممارسات إدارة شؤون العاملين في البرنامج، والموارد المخصصة للقيام بذلك، فقد أدى عدم تحديد أدوار ومسؤوليات وخطط عمل واضحة لوحدة البرنامج بخلاف شعبة الموارد البشرية، وعدم وجود خطة تنفيذ مفصلة وإطار نتائج للاستراتيجية وإطار مساءلة للمشرفين، إلى إعاقة تفعيلها بشكل كامل.
- 42- وأشير إلى نموذج التمويل الطوعي للبرنامج وعدم القدرة على التنبؤ على الأجل الطويل بالموارد كأسباب تفسر استمرار اعتماد البرنامج على طرائق العقود القصيرة الأجل. غير أن المنظمات المماثلة نجحت في تقييد الاستخدام الطويل الأجل لاتفاقيات الخدمة الخاصة. ومن المتوقع أن تتيح ميزانيات الحوافز القطرية زيادة الوضوح المالي وإمكانية التنبؤ والمرونة، مما يمهّد الطريق لتعزيز تخطيط القوة العاملة وتقليل الاعتماد على العقود القصيرة الأجل.
- 43- وقد دعمت الثقافة التنظيمية المتطورة للبرنامج تنفيذ الاستراتيجية وفرضت تحديات أيضاً. فهناك علامات تفيد بزيادة الوعي والقبول بأهمية رفاه الموظفين للأداء التنظيمي. وفي الوقت نفسه، كانت الثقافة الداخلية للبرنامج تعطي قيمة أعلى للأداء المتعلق بالبرامج ("نحن نحقق نتائج") مقارنة بالشواغل المتعلقة بالموظفين. ويشير تقرير ثقافة مكان العمل في البرنامج لعام 2019 إلى أن إعطاء قيمة للأداء وعدم دراسة كيفية تحقيق النتائج يزيد من احتمال سوء السلوك ويُعرض موظفي البرنامج للمخاطر. ويخلص التقرير كذلك إلى أن الموظفين يرغبون في رؤية تحسن في عدم المساواة بين الموظفين المحليين والدوليين.

## الاستنتاجات

- 44- كانت استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج (2014-2017) ذات نوعية جيدة وقت إعدادها، حيث إنها حددت رؤية واضحة كانت ذات صلة بأولويات الخطة الاستراتيجية للبرنامج السارية في ذلك الوقت، وكانت تطلعية وتتسق مع سياسات البرنامج الأخرى والممارسات الجيدة في مجال إدارة شؤون العاملين. وتمثلت نقاط ضعف الاستراتيجية في عدم وجود توقعات شاملة وواضحة بشأن ما سيكون عليه شكل "النجاح" ونوع من عدم المراعاة للمنظور الجنساني والتنوع.
- 45- وكان تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين مدفوعاً إلى حد كبير بشعبة الموارد البشرية، ومنذ عام 2015، بشعبة رفاه الموظفين المنشأة حديثاً. وأحرز تقدم فيما يتعلق بالعوامل الأساسية الأربعة للاستراتيجية. ومع ذلك، أعرب الموظفون الذين تم التشاور معهم على جميع المستويات عن رأي مفاده أن هناك عناصر مهمة من إدارة الموارد البشرية في البرنامج لم تصل حتى الآن إلى المستوى الجيد الذي ينبغي أن تكون عليه، ولا سيما فيما يتعلق بشفافية عمليات التعيين والترقية وأوجه عدم المساواة الفعلية والملحوظة من جانب موظفي البرنامج الذي يؤدي وظائف مماثلة ولكن بموجب أنواع عقود مختلفة بشروط ومزايا مختلفة.
- 46- وأظهر رسم خرائط الإنجازات التي تحققت منذ عام 2014 مقابل نظرية التغيير أكبر دليل على التقدم فيما يتعلق بتعزيز القدرات ولكن بدرجة أقل فيما يتعلق بتعزيز الحوافز والفرص. ولم يكن هناك سوى عدد قليل من الأمثلة المنعزلة على التغيير في السلوك المحتمل أن يكون كبيراً. ولا يعتبر ذلك مؤشراً على ضعف أداء الاستراتيجية، نظراً لأن تغيير السلوك يميل إلى التطور ببطء. ومع ذلك، لفتت عملية رسم الخرائط الانتباه إلى أهمية تناول إصلاح الموارد البشرية كعملية لتغيير الثقافة تحتاج إلى الإدارة بقوة.
- 47- وتدعم الثقافة التنظيمية المتطورة للبرنامج تنفيذ الاستراتيجية وتفرض تحديات أمامه. وبلغت تقرير ثقافة أماكن العمل في البرنامج لعام 2019 الانتباه إلى القادة الذين فشلوا في أن يكونوا نماذج للسلوك الأخلاقي ومساءلة الموظفين على سوء السلوك

والتركيز على الأداء مع عدم الاهتمام بشكل كبير على كيفية تحقيقه، وهي من الخصائص التي تُعرض المنظمات لمخاطر سوء السلوك والتي يُنظر إليها على أنها "جزء من الثقافة في البرنامج".<sup>(9)</sup>

48- وعلى النحو المذكور في تقرير شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف (MOPAN) عن البرنامج للفترة 2017-2018، فإن أداء البرنامج جيد. غير أنه إذا أراد البرنامج أن يواكب الإصلاح الجاري في الأمم المتحدة، عليه تبديد الشواغل المتعلقة بالسلوك المسيء وعدم المساواة بين مختلف مجموعات موظفي البرنامج والتي أثّرت في الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين وتقرير ثقافة مكان العمل مؤخرًا؛ وتعزيز المساواة عن الإدارة الجيدة للعاملين بخلاف شعبة الموارد البشرية؛ وتناول المواضيع التي لم يتم تناولها أو التي تم تناولها بشكل هامشي فقط في استراتيجية شؤون العاملين، مثل المساواة بين الجنسين، وتنوع القوة العاملة، والتحديات المستمرة لقدرة البرنامج الاحتياطية؛ وضمان أن تُلبي أولويات إدارة شؤون العاملين الطلب على المهارات والكفاءات المتنوعة.

49- ولا توفر استراتيجية شؤون العاملين، بصيغتها الحالية، توجيهها كافيًا لتمكين البرنامج من التصدي لجميع تحديات إدارة الموارد البشرية التي يواجهها. وهناك حاجة ملحة إلى أن يجتذب البرنامج مهارات أفضل قوة عاملة ممكنة ويستفيد منها بفعالية ويطورها باستمرار وأن يقوم بذلك بطرق تعكس التزام منظومة الأمم المتحدة بحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والتنوع والشمول وتتبع نموذجها.

## الدروس

50- حدد التقييم عددا من الدروس، بما في ذلك الحاجة إلى دفع التغيير التنظيمي بتقدير كامل لوجهات نظر وتجارب جميع موظفي البرنامج؛ وأهمية تعزيز التواصل والشفافية فيما يتعلق بعمليات التعيين والترقية؛ وأهمية الاعتراف بأن جميع الموظفين يستحقون الرضا والتطور المهنيين، بغض النظر عما إذا كانت ستتم ترقيتهم أم لا.

## التوصيات

51- التوصيات الست التالية مستمدة من نتائج واستنتاجات التقييم. وهي تهدف إلى البناء على التغييرات الإيجابية التي حدثت في إطار استراتيجية شؤون العاملين وتوسيعها وتعميقها، وينبغي وضعها في الاعتبار عند تنفيذ الإجراءات ذات الأولوية التي حددها الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز.<sup>(10)</sup>

<sup>(9)</sup> الاستعراض الخارجي لثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في برنامج الأغذية العالمي. الصفحة 14 [في النسخة الإنكليزية]. متاح على:

<https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108824/download/>.

<sup>(10)</sup> انظر تقرير الفريق العامل الوارد في الوثيقة WFP/EB.2/2019/9-A.

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><b>التوصية 1:</b> 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"> <li>• ثقافة مكان العمل، ولا سيما فيما يخص المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة؛</li> <li>• المساواة بين الجنسين، والتنوع، والشمول؛</li> <li>• 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)؛</li> <li>• إدارة الأداء.</li> </ul> <p>(ب) ينبغي أن تتضمن السياسة نظرية تغيير و خطة التنفيذ بتكاليفها 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 البشرية والوحدات الوظيفية في المقر والمكاتب الإقليمية.</p> <p>الموعد النهائي: فبراير/شباط 2023</p>	<p><b>التوصية 2:</b> 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 وموظفيه على جميع المستويات.</p> <p>(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.</p> <p>الموعد النهائي: فبراير/شباط 2021</p>	<p><b>التوصية 3:</b> 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 تدريجيا بهدف ضمان إمكانية حصول كل مكتب قطري بسهولة على موظف معني بالموارد البشرية خلال مهلة قصيرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي أن يواصل شركاء الأعمال الإقليميون في مجال الموارد البشرية تحمل المسؤولية عن ضمان توفر خدمات الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها؛</li> <li>• كجزء من عملية إعداد الاستراتيجية، ينبغي أن تجري شعبة الموارد البشرية استعراضا لتدفق العمل من أجل تبسيط عمليات الموارد البشرية ذات الأولوية.</li> </ul> <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"> <li>• القدرات (المعرفة والمهارات)؛</li> <li>• الحوافز وطرق التفكير وصنع القرار، على سبيل المثال فيما يتعلق بتعزيز الفهم لدى موظفي شعبة الموارد البشرية وغيرهم من الموظفين المعنيين بالموارد البشرية كثيريكم في الأعمال؛</li> </ul>

الأولوية/المسؤولية/الموعد النهائي	التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفرص، على سبيل المثال فيما يتعلق بضمان إجراء تحديثات للتكنولوجيات ووجود نظم وأدوات مؤتمتة لتخفيف أعباء العمل المتعلقة بمهام المعاملات مثل إدخالات كشوف المرتبات، وبالتالي تحرير موظفي الموارد البشرية للتركيز على المسائل الأكثر استراتيجية.</li> </ul>
<p>الأولوية: عالية</p> <p>المسؤولية: مدير شعبة الموارد البشرية، بالتشاور مع فريق القيادة والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.</p> <p>الموعد النهائي: أغسطس/آب 2021</p>	<p><b>التوصية 4:</b> ينبغي أن تضع شعبة الموارد البشرية إطار مساهمة للمشرفين لكي يحقق المشرفون التميز في إدارة شؤون العاملين وتقديمه إلى فريق القيادة للمصادقة عليه.</p> <p>(أ) ينبغي على الإطار أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجري تحديثًا للتوقعات ويحدد الممارسات الجيدة في مجال إدارة شؤون العاملين، وكيف يعبرون عن أنفسهم في مختلف المستويات الوظيفية وكيف يرتبطون بمفهوم القيادة؛</li> <li>• يشمل عناصر تنظيمية تتعلق بإدارة الأداء لضمان أنها تحمي بشكل كاف حقوق المشرفين والتابعين، ولا سيما فيما يتعلق بضعف الأداء؛</li> <li>• يضمن أن تعكس مسؤوليات إدارة شؤون العاملين في توصيفات الوظائف ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقييمات الأداء لجميع المشرفين؛</li> <li>• يستحدث آلية لتوسيع التعقيبات المتعلقة بالأداء، مثل الاستعراضات الشاملة المنتظمة، لجميع المشرفين من أجل المساهمة في ثقافة تنظيمية تنطوي على تقديم وتلقي تعقيبات بناءة.</li> </ul> <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"> <li>• نشر برامج الإدارة الحالية والمقررة وأنشطة المتابعة ذات الصلة؛</li> <li>• استكشاف ما إذا كان يمكن إقامة صلة بين المديرين القطريين ونواب المديرين القطريين والمديرين الإقليميين ونواب المديرين الإقليميين المعيّنين حديثًا وبين الأفراد المتقاعدين حديثًا الذين شغلوا نفس مناصبهم في الماضي وأظهروا دائمًا مهارات ممتازة في إدارة شؤون العاملين للعمل كموجهين لهم؛</li> <li>• 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؛</li> <li>• تكليف شعبة الموارد البشرية بإنشاء مكتب مساعدة للمشرف في المقر يكون متاحًا لجميع الموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية أو مسؤوليات إدارة شؤون العاملين؛</li> <li>• 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؛</li> <li>• إتاحة الوقت اللازم لإدارة شؤون العاملين عند تحديد أعباء عمل المشرفين.</li> </ul>
<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><b>التوصية 5:</b> ينبغي أن يجري البرنامج استعراضًا شاملاً لطرائق العقود الحالية واستخدامها.</p> <p>(أ) ينبغي على شعبة الموارد البشرية، بدعم من فريق القيادة وبالتعاون مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والوحدات الوظيفية بالمقر، أن تضيء الطابع المؤسسي على عملية يدعمها المقر لتخطيط القوة العاملة بشكل منتظم على جميع مستويات البرنامج بما يتجاوز المدة المقررة حاليًا في مشروع المواءمة التنظيمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي أن تشمل الخطط الاستراتيجية القطرية على تحليلات وخطط إلزامية للقوة العاملة، ولا سيما بشأن التوزيع المقترح للعقود القصيرة الأجل والمحددة المدة؛</li> <li>• 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.</li> </ul> <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</p>

الأولوية/المسؤولية/الموعد النهائي	التوصية
	<p>الأجل مع ضمان المرونة التنظيمية؛            (ج) ينبغي أن ينشر فريق القيادة توقعات واضحة حول التخفيض التدريجي في استخدام العقود القصيرة الأجل على المدى الطويل.</p>
<p>الأولوية: متوسطة            المسؤولية: مدير شعبة الموارد البشرية، بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والوحدات الوظيفية.  <b>الموعد النهائي:</b> جارية، ويتعين إدراج الإجراءات المتخذة في التحديثات السنوية المقدمة إلى المجلس التنفيذي</p>	<p><b>التوصية 6:</b> 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 العقود 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 المدعوين لحضور أنواع مختلفة من الدورات وبرامج التدريب.</p>