

Document: EB 2008/95/R.60
Agenda: 19
Date: 5 December 2008
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

إصلاح الموارد البشرية - استراتيجية للأفراد في الصندوق

المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والتسعون
روما، 15-17 ديسمبر/كانون الأول 2008

للعلم

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Liz Davis

مديرة الموارد البشرية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2562

البريد الإلكتروني: l.davis@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

1	إصلاح الموارد البشرية - استراتيجية للأفراد في الصندوق
1	أولاً - مقدمة
2	ثانياً - النتائج
3	ثالثاً - النطاق
3	رابعاً - الأهداف
3	خامساً - قياس النتائج
4	سادساً - المخرجات في عامي 2009 و2010
4	ألف - تمتع الصندوق بالبنية التنظيمية والسمات المناسبة لتحقيق أهدافه
4	باء - وجود ثقافة منفتحة وتمكينية في الصندوق تدعم قيمه ومهمته
5	جيم - قيام الصندوق بتطوير جميع موظفيه ليحققوا إمكاناتهم من خلال الاستثمار في التعلم
5	دال - تمتع الصندوق بالنظم والأدوات والعمليات المناسبة في مجال الأفراد لدعم مهمته
5	سابعاً - الخطوات المقبلة
6	الملحق الأول - المخرجات الإشارية

إصلاح الموارد البشرية - استراتيجية للأفراد في الصندوق

أولاً - مقدمة

- 1- أقرّ المجلس التنفيذي خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية في ديسمبر/كانون الأول 2005، وقدم التقرير النهائي عن التقدم المحرز في تنفيذها إلى المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2007. وفي أوائل عام 2008، أعدت ثلاثة¹ من البلدان الأعضاء في المجلس التنفيذي تقييماً للخطة "قدم الدليل على أن خطة العمل ستؤدي إلى تحسين فعالية الصندوق الإنمائية". غير أن التقييم، رغم كونه إيجابياً بصورة عامة، حدد أيضاً عدداً من المجالات التي تحتاج إلى عمل دؤوب، وهي: (أ) المحافظة على التزام الصندوق الواضح بالإصلاح التنظيمي؛ (ب) تسريع التقدم في المعالجة الفعالة لإدارة الموارد البشرية؛ (ج) الحفاظ على معنويات الموظفين ورفعها، مع القيام في الوقت نفسه بإعادة مواءمة الموارد البشرية؛ (د) تعزيز التركيز على الابتكار وتعزيز الشراكات التي تحقق هذا الابتكار؛ (هـ) توطيد استراتيجية إدارة المعرفة وتعميمها.
- 2- وهناك إدراك عام في الصندوق للحاجة إلى تسريع التقدم في إصلاح الموارد البشرية، وقد وضعت بالفعل الأسس القوية التي سيقوم عليها هذا التقدم، وذلك على وجه التحديد في الأعمال المنفذة فيما يتعلق بتحديد قيم الصندوق الأساسية والعمل بها، والقرار المتعلق بتقييم القدرة الإدارية ونشرها من خلال التقييم على 360 درجة، والالتزام بتقييم صارم وعادل للأداء الفردي.
- 3- وقد قُدّم موجز لنهج إصلاح الموارد البشرية إلى اجتماع هيئة المشاورات في يوليو/تموز كما نوقش مع المجلس التنفيذي في حلقة دراسية غير رسمية في سبتمبر/أيلول 2008.
- 4- وتوحد هذه الورقة الأهداف والغايات والمخرجات الرفيعة المستوى لإصلاح الموارد البشرية لعامي 2009 و2010 ضمن إطار سياسة الموارد البشرية القائمة التي أقرها المجلس التنفيذي.
- 5- ويشهد الصندوق تغيرات ليتمكن من مواجهة التحديات الجديدة المتمثلة في توسيع برنامج عمله الذي ينفذ من خلال نموذج تشغيلي يتمحور على مشروعات وبرامج تجري بقيادة قطرية وبإشراف مباشر. وتتسم البيئة الخارجية لعمل الصندوق بالغموض وبالتغير المستمر، كما أن المتطلبات التي يقع عبئها على كاهل قوة عمل الصندوق تتغير هي الأخرى مع تغيره. وسيحتاج الصندوق في المستقبل إلى قوة عمل تتميز بالمرونة والقدرة على التنقل والتعلم والاستجابة للبيئة المتغيرة.
- 6- وتتص اتفاقية إنشاء الصندوق على الإطار القانوني لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

البند 8 (د) و(هـ) من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق:

"(د) يكون رئيس الصندوق رئيساً لهيئة موظفي الصندوق، ويكون مسؤولاً عن تسيير أعمال الصندوق، وذلك تحت إشراف وتوجيه مجلس المحافظين والمجلس التنفيذي. ويتولى رئيس

¹ كندا وهولندا والنرويج.

الصندوق تنظيم هيئة الموظفين كما يتولى تعيين الموظفين وفصلهم وفقاً للأنظمة التي يعتمدها المجلس التنفيذي.

(هـ) تراعى عند تعيين الموظفين وتحديد شروط الخدمة ضرورة ضمان أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة وأهمية مراعاة مبدأ التوزيع الجغرافي العادل".

7- وعملاً بما سبق، تبقى سياسة الموارد البشرية التي أقرها المجلس التنفيذي في عام 2004 هي التي توفر الإطار الذي سيُنفذ الإصلاح من خلاله. وهي تخول رئيس الصندوق بقيادة الصندوق وإدارته لتحقيق النتائج لصالح السكان الريفيين الفقراء، نساءً ورجالاً.

"يعمل الصندوق في إطار بنية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية سريعة التغير. ويتعين على الصندوق أن يتكيف مع المقتضيات المتنوعة والمتغيرة من خلال التطوير المستمر لقدراته التنظيمية وتحسين أدائه بتمكين الموظفين وحثهم على العمل الخلاق ومكافأتهم على تحملهم للمخاطر والابتكار، والاستثمار في تحسين مستواهم باستمرار من خلال التدريب واقتسام المعرفة.

توفر سياسة الموارد البشرية المبادئ الاستراتيجية لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية، التي بناء عليها يتولى رئيس الصندوق إدارة عمل الموظفين".

سياسة الموارد البشرية في الصندوق، 2004

ثانياً - النتائج

8- يهدف هذا الإصلاح إلى تمكين الصندوق من تحقيق النتائج على الوجه الأمثل من خلال وضع قوة العمل في المكان المناسب في الوقت المناسب، مع ما يلزمها من مهارات وخبرات. ولا بد من اتخاذ تدابير جريئة ولموسة بهذا الصدد الآن ومستقبلاً.

9- وبحلول نهاية فترة تجديد الموارد المقبلة، سيكون لدى الصندوق:

- المزيد من القدرة في البلدان الشريكة؛
- قوة عمل أكثر تنوعاً؛
- تركيز نسبة أكبر من قوة العمل على الأنشطة التشغيلية الرئيسية في الصندوق؛
- تخفيض الوقت اللازم للأنشطة المعاملات التي لا تضيف إلا القليل من القيمة؛
- تحسين القدرة على إدارة المخاطر؛
- تحسين إدارة المعرفة؛
- زيادة القدرة على الابتكار؛
- تحسين القدرة على استقطاب التأييد والتواصل؛
- زيادة القدرة على إدارة الشراكات والمشاركة في الشبكات؛
- التمكن من الاستجابة بمرونة لبيئة سريعة التغير سواء في البلدان الشريكة أو على الصعيد العالمي؛
- تحسين المهارات الإدارية على نطاق المنظمة ككل وعلى جميع المستويات.

ثالثاً - النطاق

- 10- يشمل إصلاح الموارد البشرية جميع قوى العمل في الصندوق². وهو مهم للمشرفين والمديرين بقدر أهميته لشعبة الموارد البشرية. وسيمكّن نهج الصندوق في إدارة البشر، الذي ينبع من قيمه الأساسية، من زيادة ما تقدمه قوة العمل فيه من مساهمة لصالح السكان الريفيين الفقراء من النساء والرجال.
- 11- سيعتمد تحقيق هذا الطموح على زيادة مساهمة المديرين والمشرفين عن التفوق في مجال إدارة الأفراد، وعلى التحول إلى شعبة موارد بشرية تتسم بالمهنية.
- 12- وستكون شعبة الموارد البشرية في الصندوق شريكاً مهنيّاً استراتيجياً في التغيير والإصلاح وستقدم خدمات تلبي الحاجة مع التركيز على النتائج النابعة من مهمة الصندوق. وستكون الشعبة ناصحاً يتمتع بالمصداقية والثقة للموظفين وممثليهم ولقيادة الصندوق.

رابعاً - الأهداف

- 13- فيما يلي الأهداف الأربعة اللازمة لتحقيق نتائج الإصلاح. وقد أحرز تقدم جيد في عام 2008 في المخرجات الرئيسية في كل مجال من المجالات، بيد أنه ينبغي تحقيق المزيد.
- تمتع الصندوق بالبنية التنظيمية والسمات المناسبة لتحقيق أهدافه
 - وجود ثقافة منفتحة وتمكينية في الصندوق تدعم قيمه ومهمته
 - قيام الصندوق بتطوير جميع موظفيه ليحققوا إمكاناتهم من خلال الاستثمار في التعلم
 - تمتع الصندوق بالنظم والأدوات والعمليات المناسبة في مجال الأفراد لدعم مهمته

خامساً - قياس النتائج

- 14- سترصد لجنة إدارة الموارد البشرية مؤشرات الأداء الرئيسية وسيبلغ بها المجلس التنفيذي من خلال تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق يقدّم سنوياً. كما ستقدّم تقارير منفصلة عن تنفيذ برنامج إصلاح الموارد البشرية إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول من عام 2009 وديسمبر/كانون الأول من عام 2010.
- 15- ستقاس نتائج الإصلاح باستخدام مؤشرات المستوى الرابع في إطار قياس النتائج للتقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق. وفيما يلي المؤشرات البديلة لكل من:
- **تحسين الكفاءة** - التكلفة بحسب كشف المرتب (مجموع تكاليف عملية إدارة كشوف المرتبات مقسوماً على عدد الموظفين الذين تقاضوها)
 - **ممارسة الموارد البشرية بمهنية** - الوقت اللازم لملء شاغر من شواغر الفئة المهنية

² تشمل قوة العمل الموظفين بجميع أنواع العقود، بمن فيهم المستشارون الفرديون وغيرهم من مقدمي الخدمات الذين يقدمون الخدمات الاستشارية.

- مواعمة قوة العمل مع الأنشطة الأساسية - نسبة قوة العمل التشغيلية من مجموع قوى العمل
- تنوع قوة العمل - نسبة النساء في المناصب العليا؛ والتوزيع الجغرافي
- مؤشر انخراط الموظفين - وهو مؤشر مركب مستمد من أسئلة مسح للموظفين تركز على الانخراط

سادساً - المخرجات في عامي 2009 و2010³

ألف - تمتع الصندوق بالبنية التنظيمية والسمات المناسبة لتحقيق أهدافه

- 16- يحتاج الصندوق، كي يضطلع بمهمته، إلى أن يحدث ويستعرض باستمرار هيكله التنظيمي. وسيجري تشغيل أداة تخطيط قوة العمل ومواعمة القرارات المتخذة بشأن تعيين الموظفين وتمييزهم ونشرهم لتحقيق النتائج على النحو الأمثل. وسيقوم الصندوق، مع إقراره بمركزية قوة العمل، بوضع خطط متينة لخلافة الوظائف الرئيسية وبإدارة المواهب بصورة رشيدة على جميع المستويات.
- 17- تتسم عملية التوظيف والتعاقد في الصندوق بالتعقيد وتتطوي على معاملات مرهقة. من أجل بناء انخراط الموظفين واستدامته، لا بد من استعراض الصكوك التعاقدية لمواعمة العقد المناسب مع كل حالة.

باء - وجود ثقافة منفتحة وتمكينية في الصندوق تدعم قيمه ومهمته

- 18- قيم الصندوق هي في صميم إصلاح الموارد البشرية وستكون معياراً لكل ما تفعله قوة العمل، بما فيها من مديرين ومشرفين وموظفين. ومن خلال التركيز على النتائج والعمل بنزاهة ومهنية ومعاملة الجميع باحترام، سيبنى الصندوق الثقافة المنفتحة والتمكينية المنشودة.
- 19- الصندوق مؤسسة دولية ويستمد مواهبه البشرية من شتى أرجاء المعمورة. لكن يلزمه أن يوسع من نطاق المرشحين لوظائفه - فهو يحتاج إلى أن تتنافس مزيد من النساء على شغل المناصب العليا وإلى زيادة التنوع في التوزيع الجغرافي. ولإعطاء جميع المرشحين فرصاً متكافئة للتنافس، ستُستعرض معايير التوظيف وستتاح الفرصة للمتدربين والخريجين لاكتساب خبرة العمل داخل الصندوق. ويبقى الصندوق ملتزماً كاملاً بالالتزام بالتوظيف على أساس الجدارة والترقية على أساس الأداء.
- 20- ويعترف الصندوق بالصلة المباشرة بين انخراط الموظفين وتحقيق النتائج على أرض الواقع، وسيواصل بذل جهوده الرامية إلى مواعمة الأهداف الشخصية لدى قوة العمل مع مهمتها الأساسية. وسيشجع الصندوق الموظفين على المشاركة في صنع القرار وسيعمل مع ممثليهم من خلال شراكة.
- 21- كما سيكون تطوير مكان عمل صحي يحظى رفاه الموظفين فيه بدعم فعال مهماً لنجاح إصلاح الموارد البشرية.

³ انظر التفاصيل في الملحق الأول.

جيم - قيام الصندوق بتطوير جميع موظفيه ليحققوا إمكاناتهم من خلال الاستثمار في التعلم

- 22- يتطلب تحقيق المساهمة القصوى من كل عضو من أعضاء قوة العمل جهداً إدارياً متواصلًا. ومن شأن نهج حديث وميسط لإدارة الأداء أن يحول التركيز من ملء الاستثمارات إلى الحفاظ على الأداء. وسيتمخض هذا الحوار عن تحديد أوضح للاحتياجات في مجال التعلم، وتطلعات الموظفين إلى الارتقاء المهني، والعوائق التي تكبح الحوافز وتحقيق النتائج، وتعلم المهارات المهنية والتقنية وتمييزها.
- 23- وستحدد عملية تخطيط قوة العمل ما يحتاجه الصندوق من مهارات ومعارف إضافية هامة للحفاظ على ميزته التنافسية.

دال - تمتع الصندوق بالانظم والأدوات والعمليات المناسبة في مجال الأفراد لدعم مهمته

- 24- استثمر الصندوق كثيراً في برنامج PeopleSoft باعتباره نظام المعلومات الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية. وسيجري وضع مقترحات وتنفيذها لزيادة استخدام القدرات التي يتيحها هذا النظام إلى جانب زيادة الكفاءة في العمليات ذات الصلة.
- 25- سيسهم الصندوق في إصلاحات إدارة الموارد البشرية على نطاق منظومة الأمم المتحدة من خلال مشاركته النشطة واستعداده لأن يكون موقفاً أو مختبراً رائداً للتغيير، بما يتفق مع مبادئه وسياساته.
- 26- وإقراراً بأهمية تمتع قوة العمل بالأدوات المناسبة لتحقيق النتائج، ستطور المنتجات الملائمة على أن توضع، حيثما أمكن، على شبكة الإنترنت. ويتمثل أحد المنتجات الرئيسية في إتاحة لوائح الموظفين على شبكة الإنترنت بالإضافة إلى منتجات دعم تحدد استحقاقاتهم ومسؤولياتهم.
- 27- وسيجري استعراض عدد من إجراءات الموارد البشرية الأساسية لضمان مواعمتها مع تحقيق النتائج. وسيقارن الصندوق معايير ممارسات الموارد البشرية لديه مع ما لدى غيره من المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة، استناداً إلى المعارف والمهارات المهنية المتوفرة لدى وظيفة الموارد البشرية. وستجرى استعراضات لإدارة الأداء، والترقية، وتعيين الموظفين ونشرهم في الميدان.

سابعاً - الخطوات المقبلة

- 28- تقدم هذه الوثيقة موجزاً بالهدف والغايات ومجموعة المخرجات الإشارية لإصلاح الموارد البشرية في عامي 2009 و2010، لكن عامل النجاح المهم سيكون شعور قوة العمل بملكيته. وبعد عقد اجتماعات مفتوحة للموظفين للاستماع إلى آرائهم، ستعطى الأولوية للرد على تعقيباتهم بشأن ضمان المشاركة والتواصل في الوقت المناسب. ويدير الرئيس حواراً مع فريق الإدارة في الصندوق لبحث الخطوات المقبلة ولجمع تعقيبات حول المخرجات الإشارية. وسيشارك الموظفون بصورة أكبر بشأن مسارات العمل الفردي، وستضاعف الجهود من أجل التواصل بصورة فعالة.
- 29- ستجري إعادة هيكلة شعبة الموارد البشرية في أوائل عام 2009 لدعم رؤية الإصلاح وأهدافه بصورة أفضل.

الملحق الأول - المخرجات الإشارية

المخرجات الإشارية لعام 2010	المخرجات الإشارية لعام 2009	هدف إصلاح الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة (2) • تنفيذ الصكوك التعاقدية الجديدة • وضع خطط خلافة المناصب الرئيسية 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة (1) • نشر خطة قوة العمل حتى عام 2012 • تقديم مقترحات للوضع التعاقدى الأمثل 	تمتع الصندوق بالبنية التنظيمية والسمات المناسبة لتحقيق أهدافه
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم خطط العمل من خلال مسح الموظفين لعام 2008 • وضع توصيات بالإجراءات المستقبلية اللازمة • إجراء مسح الموظفين لعام 2010 	<ul style="list-style-type: none"> • التدقيق في معايير التوظيف لجميع الوظائف وإزالة أي متطلبات غير ضرورية فيما يتعلق بالمهارات اللغوية، ومؤهلات ما بعد التخرج، وطول الخبرة • إتاحة وتنفيذ المزيد من الفرص للتدريب والتنسيب للعمل للفائزين بآء وجيم 	وجود ثقافة منفتحة وتمكينية في الصندوق تدعم قيمه ومهمته
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد منسقين للارتقاء المهني وتدريبهم • وضع برنامج إرشاد وتنفيذه 	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء نهج حديث ومبسط لإدارة الأداء، يشتمل على تقييم موسع على 360 درجة • مواصلة توفير التعليم والتنمية للمديرين والمشرفين • توسيع برنامج إدارة المواهب • تعزيز الجهود لتنمية المهارات والمعارف التقنية 	قيام الصندوق بتطوير جميع موظفيه ليحققوا إمكاناتهم من خلال الاستثمار في التعلم
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ المزيد من استعراضات سير العمل (لكشوف المرتبات، والتوظيف مثلاً) • مقارنة المزيد من الممارسات الأساسية في مجال الموارد البشرية (بما يشمل مواءمة الحوافز) لتعزيز المواءمة مع النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> • إتاحة مجموعة مبسطة من لوائح الموظفين على الإنترنت • تنفيذ استعراض لسير العمل من أجل إدارة عقود المستشارين • مقارنة الممارسات الأساسية في مجال الموارد البشرية لتعزيز المواءمة مع النتائج 	تمتع الصندوق بالنظم والأدوات والعمليات المناسبة في مجال الأفراد لدعم مهمته

