

Document:	EB 2009/98/R. 18
Agenda:	14(a)
Date:	9 December 2009
Distribution:	Public
Original:	English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير مرحلي عن إصلاح الموارد البشرية – استراتيجية محورها البشر في الصندوق

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والتسعون
روما، 15-17 ديسمبر/كانون الأول 2009

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 شعبة 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	أولاً - المقدمة
2	ثانياً - السياق
3	ثالثاً - نتائج عملية الإصلاح
4	رابعاً - التقدم المحرز في المخرجات عام 2009
4	ألف - الموارد لأكثر المجالات أولوية
6	باء - المرونة والقدرة على الحركة
8	جيم - تحسين الكفاءة
8	دال - قدرات فعالة في الإدارة والقيادة
10	خامساً - قياس النتائج
11	سادساً - المخرجات في الفترة 2010 - 202

الملاحق

الملحق الأول -	أهداف إصلاح الموارد البشرية والمخرجات الإشارية - 2009
الملحق الثاني -	تحديث عن برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة - المرحلة الأولى
الملحق الثالث -	النهج المستخدم للاستعراض الخارجي لمواءمة مزايا الموظفين مع النتائج

تقرير مرحلي عن إصلاح الموارد البشرية - استراتيجية محورها البشر في الصندوق

أولا - المقدمة

- 1- أقر المجلس التنفيذي خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية في ديسمبر/كانون الأول 2005، وعرض التقرير النهائي عن التقدم المحرز في تنفيذها على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007. وقد أظهر تقييم لخطة العمل، أعدته ثلاث بلدان أعضاء في المجلس التنفيذي في أوائل عام 2008¹، وجود أدلة على أن خطة العمل قد أدت إلى تحسين فعالية الصندوق الإنمائية. إلا أن التقييم، رغم كونه إيجابيا بصورة عامة، قد حدد أيضا عددا من المجالات التي تحتاج إلى عمل ضروري، وهي تتضمن (أ) تسريع التقدم في المعالجة الفعالة لإدارة الموارد البشرية؛ (ب) الحفاظ على معنويات الموظفين ورفعها مع القيام في الوقت نفسه بإعادة مواءمة الموارد البشرية بشكل فعال.
- 2- وتم تقديم موجز عن نهج إصلاح الموارد البشرية إلى الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد في يوليو/تموز 2008، كما نوقش مع المجلس التنفيذي في حلقة دراسية غير رسمية في سبتمبر/أيلول 2008. وعرضت على المجلس التنفيذي ورقة في ديسمبر/كانون الأول 2008 تحدد أهداف وغايات ومخرجات إصلاح الموارد البشرية في عامي 2009-2010 ضمن إطار سياسة الموارد البشرية المتبعة في الصندوق.
- 3- وتوفر هذه الوثيقة الإعلامية تحديثا للتقدم المحرز في تنفيذ برنامج إصلاح الموارد البشرية في الصندوق، بما في ذلك تنفيذ برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة. كما أنها تحدد الأولويات لعام 2010 والتي من بينها نهج لاستعراض الظروف التنافسية الحالية للخدمة والتعويض والمكافآت والمزايا وتطويرها. أما القسم ثانيا فيصف سياق الإصلاح، في حين يناقش القسم ثالثا نتائجه كما نص عليها تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق. ويوفر القسم رابعا تحديثا مفصلا للنتائج المحرزة في تنفيذ الإصلاح في عام 2009، في حين يعرض القسم خامسا خلفية وتفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية، في حين يتطلع القسم النهائي قدما نحو المخرجات في عام 2010 وما بعده.
- 4- عملية إصلاح الموارد البشرية ليست بالعملية السهلة على الإطلاق كما أنها تستغرق وقتا طويلا. وفي حالة الصندوق، فإنها عملية صعبة على وجه الخصوص، لأن الإصلاح الذي بدأ به الصندوق إصلاح مسهب للغاية ويصل إلى جوهر إدارة الموارد البشرية نفسها. وهو يتضمن (أ) استعراض ممارسة الموارد البشرية وتطوير لوائح جديدة للموظفين تتعلق بجميع الموظفين وغير الموظفين؛ (ب) إعادة صياغة عمليات الموارد البشرية وإجراءاتها (من التعيين والإجراءات التعاقدية، والتعلم والتطور المهني، والأداء ونظم الحوافز، وتنقل الموظفين ضمن الصندوق وخارجه، إلى إنهاء الخدمة)؛ (ج) تحسين الأدوات والنظم القائمة وتطوير أدوات ونظم جديدة لتحقيق مكاسب في الكفاءة والحد من تكاليف

¹ كندا، وهولندا، والنرويج.

المعاملات في العمليات اليدوية؛ (د) تعزيز القدرة المهنية لشعبة الموارد البشرية، والأهم من ذلك؛ (هـ) تغيير الثقافة السائدة في الصندوق، والطريقة التي يجري فيها أعماله من نموذج يستند إلى المقر الرئيسي إلى نموذج للأعمال يستند إلى الحضور القطري.

5- قام الصندوق باتخاذ خطوات ملموسة لتنفيذ إصلاح الموارد البشرية محققاً إنجازات معتبرة، خاصة في مجال تطوير النظم، واستعراضات عمليات الأعمال، والتعلم والتطوير، التي من شأنها أن توفر الأساس لغيرها من التغييرات. ويعتبر هذا الإصلاح محفوقاً بالتحديات، ولكن بالرغم من انطوائه على بعض المخاطر، إلا أنه يمثل في الوقت نفسه فرصة للصندوق لتطوير قوة عمل تكون ذات صلة بنموذجه التشغيلي الجديد ومنسجمة معه. وبقيامه بهذا العمل، يستمر الصندوق في التعلم من تجارب غيره من المؤسسات المالية الدولية ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى.

ثانياً - السياق

6- يتغير الصندوق في محاولته لمواجهة التحديات الجديدة المتمثلة في توسيع برنامج عمله الذي ينفذ من خلال نموذج تشغيلي يتمحور على المشروعات والبرامج التي 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. ويحتاج الصندوق اليوم وفي المستقبل إلى قوة عمل تتميز بالمرونة، والقدرة على التنقل والتنوع، وتتمتع بالتحفيز والقدرة على التعلم، والاستجابة للبيئة المتغيرة.

7- وتتص اتفاقية إنشاء الصندوق (المادة 6 البند 8) على الإطار القانوني لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

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

8- ولتنفيذ برنامج إصلاح الموارد البشرية، حددت إدارة الصندوق النتائج التي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. ولكل مؤشر من هذه المؤشرات معالم طريق وأنشطة مرتبطة به. كما أنها تحدد المخاطر التي قد تمنع أو تؤخر التنفيذ. ويمثل الشكل 1 العلاقة بين هذه المكونات.

الشكل 1 - سلسلة إصلاح الموارد البشرية



9- ستستمر سياسة الموارد البشرية، التي صادق عليها المجلس التنفيذي عام 2004، في توفير الإطار الذي سيتم إصلاح الموارد البشرية ضمنه. وتمكن سياسة الموارد البشرية رئيس الصندوق من قيادة وإدارة الصندوق لإيصال النتائج لفقراء الريف نساء ورجالا.

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

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

ثالثاً - نتائج عملية الإصلاح

10- النتيجة الإجمالية للإصلاح هي تعظيم تحقيق نتائج الصندوق من خلال وضع قوة العمل في المكان المناسب في الوقت المناسب مع ما يلزمها من خبرات ومهارات.

11- وبحلول نهاية فترة تجديد الموارد المقبلة سيكون لدى الصندوق:

- قوة عمل تتمتع بمستويات عالية من الانخراط والتحفيز
- قوة عمل أكثر مرونة
- قوة عمل أكثر تنوعاً تتمتع بمهارات ومعارف معززة ومتنوعة

12- يشمل إصلاح الموارد البشرية قوة العمل بأسرها (أي الموظفين والمستشارين على حد سواء). وهو هام للمشرفين والمدراء في المقر الرئيسي للصندوق وفي مكاتبه القطرية، بقدر أهميته لشعبة الموارد البشرية نفسها. وسيمكن نهج الصندوق في إدارة البشر، الذي ينبع من قيمه الأساسية، من زيادة ما تقدمه قوة العمل فيه من مساهمة لصالح السكان الريفيين الفقراء نساء ورجالا.

رابعاً - التقدم المحرز في المخرجات عام 2009

- 13- المطلب الجوهري لإصلاح الموارد البشرية هو قيادة برنامج للتغيير يؤدي إلى نتائج ملموسة دعماً للأهداف الاستراتيجية للصندوق.
- 14- حقق الصندوق معالم طريق بارزة في المكونات الأربعة التي ينطوي عليها إصلاح الموارد البشرية عام 2009. فقد قامت إدارة الصندوق باستعراض عمليات الموارد البشرية الرئيسية وإعادة تصميمها بشكل مسهب (مع بقائها ضمن سياق سياسة الموارد البشرية القائمة)، كما أنها اقترحت إدخال تغييرات على الترتيبات التعاقدية، وإدارة الأداء (بما في ذلك إدارة الأداء الضعيف) والترقية. وسوف يتم إدراج هذه التغييرات في لوائح الموظفين وفي كتيب جديد للموظفين عام 2010. وتقوم لجنة الإدارة التنفيذية حالياً باستعراض اللوائح رفيعة المستوى وكذلك تتم استشارة الموظفين وممثلهم في هذه العملية.
- 15- ولإنجاز برامج عمله الذي ينمو بصورة مطردة، يحتاج الصندوق أكثر من أي وقت مضى إلى:
- تحريك الموارد إلى أكثر المجالات أولوية بهدف تعظيم أثر البرامج والمشروعات التي يمولها
 - خلق المرونة والقدرة على التنقل استجابة لجدول الأعمال المتغير بصورة مطردة
 - تحسين الكفاءة في جميع الوظائف لدعم هذه النقلة
 - بناء قدرة إدارية وقيادية فعالة والإبقاء عليها

ألف - الموارد لأكثر المجالات أولوية

- 16- بدأ الصندوق بنقل موارده إلى "الخطوط الأمامية" لعمله. فعمليات الصندوق تتغير بصورة مطردة للاستجابة لزيادة التركيز على الزراعة، ولدعم النقلة باتجاه الحضور القطري والإشراف المباشر. وبحكم طبيعتها تتطلب مثل هذه النقلة وقتاً لإجرائها، بما في ذلك توفير المعلومات الدقيقة عن تركيبة قوة العمل، والتخطيط الاستراتيجي الفعال لها، والأدوات والوسائل الملائمة لإعادة التزويد بالمهارات، وإعادة توزيع الموظفين وإنهاء خدمتهم بما يتناسب مع متطلبات الأعمال. وقد تم إجراء أول عملية شمولية للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2009، سيكون الصندوق قد استكمل التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل فيه بما يتلاءم مع تطوير خطة جديدة مؤسسية متوسطة الأمد للفترة 2010-2012. وبناء على الخطط متوسطة الأمد للدوائر والشعب المختلفة في الصندوق، ستضع الخطة الاستراتيجية لقوة العمل جدول أعمال للتغيير لتنفيذ النقلات في مواقع الموظفين ومهاراتهم وعددهم وتنوعهم المطلوب على المدى المتوسط. إلا أنه وحيث أن التوجه العريض لعملية الإصلاح واضح وجلي، فقد تم بالفعل تنفيذ بعض التغييرات.
- 17- تشير البيانات الواردة في خطة العمل والميزانية² إلى أن مستوى التوظيف على وجه العموم قد تمت إدارته بصورة متشددة ومحكمة بهدف تنفيذ برنامج عمل يتزايد باستمرار مع الإبقاء على نفس عدد

² الوثيقة EB 2009/98/R.2 برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين الإدارية والرأسمالية للصندوق لعام 2010، وبرنامج عمل مكتب التقييم المتواصل لمدة ثلاث سنوات (2010-2012) والمسائل المتعلقة بموارده لعام 2010.

الموظفين أو على عدد أقل منهم في جميع المجالات - باستثناء مجال البرامج الذي شهد نمواً لتتفد حجمه المتزايد، ولتعزيز أهداف الجودة المنصوص عليها في التجديد السابع. وعلى خلفية زيادة في برنامج العمل السنوي تتراوح بحدود 10 بالمائة، ارتفع مستوى التوظيف الذي ترصد له ميزانية في الصندوق بنسبة متوسط سنوي يقل عن 1 بالمائة في الفترة 2007-2009. وتحجب هذه الزيادة الإجمالية شديدة الصغر حقيقة ما يجري من إعادة موازنة داخلية هامة للموظفين لتعكس التركيز على تعزيز عمليات البرامج والمشروعات القطرية، ولتحقيق الكفاءات في غيرها من المجالات. وهكذا وبين عامي 2007 و2009 ارتفع مستوى التوظيف في دائرة إدارة البرامج بما يتجاوز 13 في المائة، في حين انخفضت مستويات التوظيف في كل من دائرة المالية والإدارة ودائرة الشؤون الخارجية ومكتب رئيس ونائب رئيس الصندوق.³ وفي عام 2010 تم التخطيط لزيادة قدرها 3.2 بالمائة في المستوى الإجمالي للموظفين، وتتحقق فيها المكاسب بشكل حصري إلى حد بعيد في دائرة إدارة البرامج (بما في ذلك 16.5 منصب لموظف بما يعادل دوام كامل). وفي ما يتعلق بالتوسع في دائرة إدارة البرامج، فسيكون 80 بالمائة منه على مستوى الحضور القطري، مع زيادة ضئيلة جداً في المقر الرئيسي للصندوق في روما. ويعرض الجدول 1 والشكل 2 تطور مستوى التوظيف وتوزيعه حسب الدائرة. وتبلغ النسبة الإجمالية لموظفي الخدمات العامة إلى الموظفين المهنيين في الصندوق، باستثناء الموظفين لفترات قصيرة، 0.82 لكل واحد، و0.53 لكل واحد في دائرة إدارة البرامج و1.08 لكل واحد في دائرة الشؤون الخارجية و1.26 لكل واحد في دائرة المالية والإدارة و0.72 لكل واحد في مكتب الرئيس ونائب الرئيس.

الجدول 1

مستوى التوظيف الممول من الميزانية

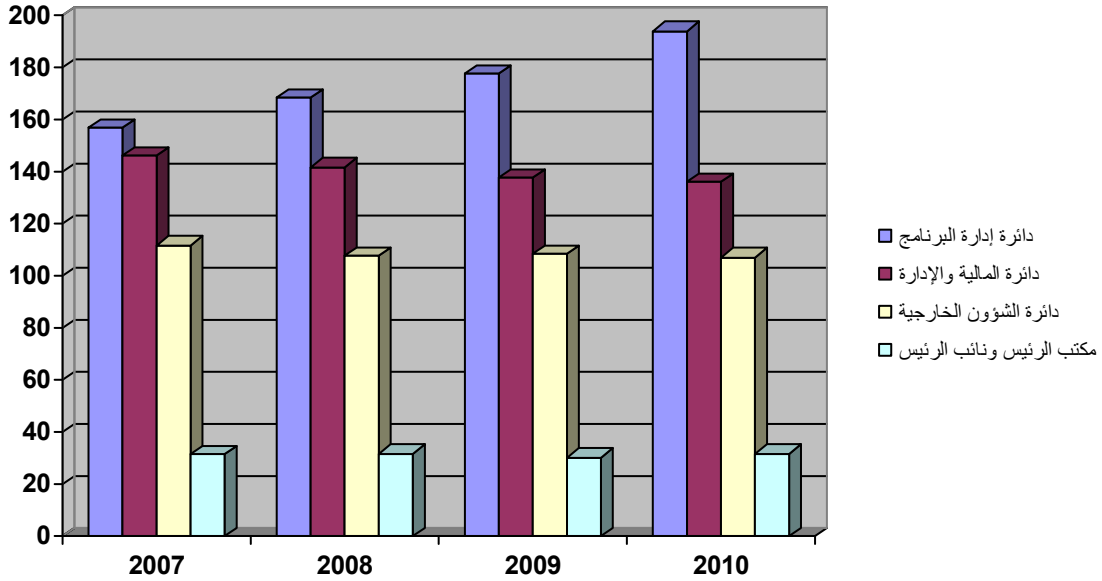
(مكافئ الموظفين بدوام كامل)

تغير النسبة المئوية في الفترة 2009-2010	2010	تغير النسبة المئوية في الفترة 2007-2009	2009	2008	2007	
(0.9)	107.4	(3.0)	108.4	107.7	111.8	دائرة الشؤون الخارجية
(1.0)	136.2	(6.0)	137.6	142.1	146.4	دائرة المالية والإدارة
5.0	31.8	(3.2)	30.3	31.9	31.3	مكتب الرئيس ونائب الرئيس
9.3	194.6	13.6	178.1	168.4	156.8	دائرة إدارة البرامج
%3.4	470.0	%2.0	454.4	450.1	446.3	المجموع

18- ويوفر نظام التعيين الجديد، الذي لا ينطوي على أية أوراق والخاص بالمستشارين الدوليين، بيانات محسنة عن مكون المستشارين في قوة عمل الصندوق. وعلى مدى الأشهر القادمة، سيتم تحميل بيانات تاريخية على هذا النظام للسماح بفهم أكثر استكمالاً لهذا المكون. ويتم إنفاق أكثر من 87.3 بالمائة من الموارد المخصصة للمستشارين في دائرة إدارة البرامج. ويدعم هؤلاء المستشارون في المقام الأول البرامج والفرق القطرية.

³ تعكس الزيادة الاسمية في موظفي مكتب رئيس ونائب رئيس الصندوق تحويل المسؤولية عن الميزانية إلى موظفين كانوا يعملون أساساً تحت إشراف مكتب رئيس ونائب رئيس الصندوق في عام 2009 وما قبله.

مستوى التوظيف الممول من الميزانية
(مكافئ الموظفين بدوام كامل)



باء - المرونة والقدرة على الحركة

19- في سعيه ليغدو أكثر مرونة وقدرة على التحرك، أدرك الصندوق الحاجة إلى نهج جديد في التوظيف والتعيين والتطوير وإنهاء الخدمة.

20- **التوظيف.** وضعت إدارة الصندوق لنفسها هدفا طموحا لخفض الفترة الزمنية بين الإعلان عن وظيفة شاغرة وعرضها على أحد المرشحين إلى 100 يوم بحلول عام 2012. وقد تم بالفعل إحراز تقدم نحو تحقيق هذا الهدف بحيث انخفض وسطي الفترة الزمنية الضرورية لاستكمال التعيينات الآن إلى 119 يوما. وقد دخل الصندوق في شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتوفير خدمات موحدة فيما يتعلق بكشوفات الرواتب وغيرها من خدمات الموارد البشرية لتطبيقها على موظفي الحضور الميداني في الصندوق. كذلك فإن إدارة المواهب داخليا هي أيضا وسيلة هامة لشغل المناصب الشاغرة. وفي سياق إدخال التعديلات على اللوائح الخاصة بالموظفين، يعتزم الصندوق التوجه نحو الترقية من خلال التنافس الداخلي على المناصب المتاحة. وهذا لا يعني تحرك إدارة الصندوق الآن بعيدا عن التعيين الخارجي، إذ أن هنالك توازن بين الحاجة لمنح فرص الترقى الوظيفي ومكافأة الموظفين الحاليين، والحاجة إلى الاستمرار في إنعاش قوة العمل بدم جديد. وضمن هذا السياق في إصلاح الموارد البشرية، أدمجت إدارة الصندوق موظفي الحضور القطري في عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الأداء والتدريب.

21- وتبقى إدارة الصندوق ملتزمة بالتعيين على أساس الجدارة، وتحقيق هدف تنويع قوة العمل في الصندوق من خلال زيادة نسبة الموظفين من القائمتين بآء وجميم، وعدد النساء في الفئات المهنية العليا. وفي عام 2009 ارتفعت النسبة المئوية من القائمتين بآء وجميم بحدود 1.5 بالمائة لتصل إلى 33 بالمائة من قوة العمل في الصندوق ككل. وأما بالنسبة لنسبة النساء من الفئات المهنية العليا فقد ازدادت بشكل طفيف.

ومع ذلك هنالك حاجة لبذل المزيد من الجهد، بما في ذلك بعض الجهود الإضافية لأنشطة البحث والانتشار لتوسيع قاعدة المرشحين للوظائف. وبما يتماشى مع المخرجات المتفق عليها، فقد كثفت إدارة الصندوق من جهودها لتوفير الفرص للمهنيين الشباب في بداية حياتهم المهنية للتعلم جنباً إلى جنب مع الموظفين الأكثر خبرة، كما أنها أدركت أيضاً الحاجة إلى تنويع قوة العمل من المستشارين.

22- **إعادة توزيع الموظفين.** تاريخياً، كانت عملية تحريك الموظفين بين وظائف مختلفة أو ما يطلق عليه "التدوير" مسألة محفوفة بالتحديات. وليس أقلها شعور الموظفين بأن أساس التعاقد الإفرادي معهم قد تم تصوره على أساس مصادر التمويل المتوفرة لمناصبهم. وفي حين أن الترتيبات التعاقدية القائمة حالياً كانت وما زالت توفر إمكانية الحركة، إلا أن الصندوق يتحرى الآن إمكانية الفصل بشكل واضح بين الأفراد وبين مصدر التمويل. ومن شأن ذلك أن يدعم المرونة والحركة في الصندوق.

23- **التطوير الوظيفي.** من الوسائل المستخدمة لتشجيع الحركة توفير المعرفة والمهارات للنهوض بإمكانية تنقل الموظفين بين أدوار مختلفة. كذلك فقد أكد جدول أعمال التعلم وتطوير المهارات على تطوير المهارات التقنية مع برامج التدريب على المشتريات وتطوير البرامج والحوافز. وأبقى على استثمار الصندوق في تطوير المهارات المرتبطة بالإدارة والقيادة.

24- في عام 2009 طور الصندوق برنامجاً لإدارة المواهب مخصصاً لموظفي الخدمات العامة - الاختراق. في وقت شهد البرنامج الموازي له للموظفين المهنيين - منصة الإطلاق - انضمام المجموعة الثانية إليه. وقد أظهر تقييم للمجموعة الأولى بأن للبرنامج أثر إيجابي على الفعالية الفردية وعلى المهارات القيادية. وتنتظر إدارة الصندوق في هذه المبادرات لإدارة المواهب على أنها استثمارات هامة في قدرات الموظفين وفي بناء قدرات المنظمة على المستوى المؤسسي.

25- كذلك فقد تم إحراز تقدم في مجالات أخرى لتطوير الموظفين. فقد دخل الصندوق في عدد من الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية لتوسيع إمكانيات التعلم فيه. وهو يستمر في الاستثمار في المهارات اللغوية. كما أنه أعد عدداً من الأحداث والعروضات المفتوحة التي تمكن الموظفين من اكتساب المعرفة عبر المنظمة. وفي عام 2009 تجاوز استثمار الصندوق في التطوير والتعلم 1.2 مليون دولار أمريكي. ولتحقيق قيمة أفضل للأموال المنفقة، فقد تبنى الصندوق استراتيجية يتم من خلالها تجهيز الدورات وإتاحتها في روما عوضاً عن أماكن أخرى خارج الصندوق. كما أنه استمر أيضاً في علاقة العمل الوطيدة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، بما في ذلك من بين جملة أنشطة أخرى التدريب المشترك على إجراءات المشتريات والمشتريات المستدامة والإدارة والقيادة من خلال مركز لتطوير الإدارة.

26- كذلك فقد تم إجراء استعراض لإدارة الأداء في عام 2009، بالإضافة إلى تغيير الأداة التي يستخدمها الصندوق لهذا الغرض (انظر المقطع جيم). وبعد عملية مسهبة من المشاورات والانخراط، أدخل الصندوق تعديلات ووفر التدريب في جميع أنحاء المنظمة. وكان الهدف الرئيسي لهذه العملية تحقيق توازن بين عملية موضوعية وشاملة وبين نهج أخف وطأة يتم فيه التركيز على حوارات الأداء أكثر من التقييمات. وقد حضر حلقات العمل على هذا النهج الجديد أكثر من 300 موظف في الصندوق.

27- **الإعفاء من الخدمة.** في عام 2009 تم تنفيذ المرحلة الأولى من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة. وقد وضعت إدارة الصندوق هدفا لها بإنهاء خدمة 40 موظفا من خلال هذا البرنامج على فترة سنتين. وصادق المجلس التنفيذي على الحاجة لبعض النفقات الخاصة بتنفيذ هذا البرنامج، كما وافق مجلس المحافظين على مبلغ 5.5 مليون دولار أمريكي لفترة السنتين (المرحلة الأولى من البرنامج عام 2009، والمرحلة الثانية منه عام 2010). والمقصود بهذا البرنامج تيسير الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة لما فيه مصلحة كل من الموظف والمنظمة على حد سواء. ويعد هذا البرنامج ذو أهمية استراتيجية: لأنه يسرع من دوران قوة العمل، ويوفر الفرص لاستعراض الأدوار والأنشطة ولتحديث المهارات المطلوبة في الصندوق.

28- وقد أكدت خمس موظفات وكلهن من النساء طلباتهن للإعفاء المبكر من الخدمة بموجب هذا البرنامج بحلول الحد الأقصى للتقدم بالطلبات وهو 31 مايو/أيار 2009. ومن بين هؤلاء النسوة كان 70 بالمائة منهن من فئة الخدمات العامة و80 بالمائة من المجالات غير التشغيلية. ويشير الإنهاء المبكر لخدمة نسبة أعلى بكثير من فئة الموظفين في الخدمة العامة بحد ذاته إلى عدم التناسب بين عدد الرجال والنساء الذين طلبوا إنهاء خدمتهم مبكرا. كذلك فقد كان هنالك تمثيل كبير للزميلات من القائمة جيم في هذا البرنامج. ومن شأن معظم الشواغر التي ستتاح من خلال هذا البرنامج أن تؤدي إلى إعادة تصميم العمل والمهام لتتماشى مع المتطلبات المستقبلية المتوقعة للصندوق بصورة أكثر وثوقا. وستقوم إدارة الصندوق بتقدير البرنامج وتطوير نهج أكثر تركيزا في تطبيقه.

جيم - تحسين الكفاءة

29- في عام 2009 كان التركيز على زيادة الكفاءة في عمليتين رئيسيتين ولكنهما مختلفتين تماما من خلال استخدام نظام PeopleSoft. وتم تمويل المبادرات من الميزانية الرأسمالية لعام 2008 التي صادق عليها مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2008. أولا، مسألة تعيين المستشارين: ففي سنة واحدة قام فريق الموارد البشرية في الصندوق بمعالجة وإصدار حوالي 2 000 عقد من العقود الاستشارية، كما أجرت الخدمات الطبية في المنظمة فحوصات لنسبة كبيرة إلى حد ما من المستشارين المعنيين. ويبدأ كل من هذه العقود في دائرة إدارة البرامج حيث يعده مساعدو البرامج. وفي عام 2009 تحرك الصندوق نحو تدفق للأعمال بدون معاملات ورقية من خلال إرسال العقود بواسطة البريد الإلكتروني. وسوف تتضمن الفوائد المتحققة من ذلك وفورات في الوقت والأوراق ومكاسب في الكفاءة. إضافة إلى ذلك، فهناك الآن المزيد من البيانات المتاحة لإدارة مكون المستشارين في قوة عمل الصندوق بصورة أكثر فعالية.

30- ثانيا، تحرك الصندوق في نظام إدارة الأداء من استخدام الأوراق إلى استخدام نظام PeopleSoft. وقد تم إطلاق هذا النهج الريادي في الصندوق، وبعد تقييمه، تم نشره في المنظمة بأسرها. ومرة أخرى يتوقع أن تكون الفائدة الرئيسية منه تحقيق وفورات في الوقت.

دال - قدرات فعالة في الإدارة والقيادة

31- منذ 1 يناير/كانون الثاني 2008، انضم تسعة مدراء جدد لفريق الإدارة في الصندوق. وقد خضعوا جميعا لتقدير لمهاراتهم الإدارية والقيادية قبل تعيينهم. وخمسة من مدراء هذا الجيل الجديد هم من النساء، خمسة

منهم أتوا من مؤسسات مالية دولية أخرى. وواحد من منظومة الأمم المتحدة الأوسع. وواحد من منظمة دولية أخرى واثان من وكالات المعونة الثنائية. وتتطوي عملية التعيين لجميع هؤلاء المدراء وللعديد من المناصب الأخرى الآن على تقدير للإدارة، وعلى عرض من النظراء والزملاء، علاوة على اختبارات مكتوبة وفريق للاختيار.

32- كذلك فقد تم تعزيز قوة عمل الصندوق إلى حد أبعد بأسلوبين هامين - توسيع برنامج إدارة المواهب المعروف بمنصة الإطلاق عام 2009 (الذي يركز على الموظفين المهنيين) والنظام الخاص بموظفي الخدمة العامة (الاختراق)، وتوفير التعلم المستهدف في المجالات المقدره لتطوير الموظفين كما تحددتها عملية التغذية الراجعة الموسعة من خلال التقييم على 360 درجة، ومسح موظفي الخدمة العامة الذي يتم مرة كل سنتين.

33- وبصورة موجزة فقد أجرى الصندوق عام 2009 ما يلي:

- (أ) تدريب 300 موظف على النهج الجديد في إدارة الأداء، و500 موظف على الأداء الإلكتروني
- (ب) تنفيذ عملية إلكترونية لعقود المستشارين (التي تنطوي على معالجة حوالي 2 000 عقد كل سنة بصورة لا تشمل أي معاملات ورقية)
- (ج) تنفيذ معالجة إلكترونية لنظام إدارة الأداء (حوالي 690 نموذج لتقييم الأداء)
- (د) الشروع بتطوير لوائح الموظفين وكتيب للموظفين يتضمن:

- تبسيط إجراءات التعيين
- إجراءات جديدة لإدارة الأداء
- تغيير الترقبات نحو أساس تنافسي
- تغييرات في الإجراءات التعاقدية لزيادة المرونة والقدرة على الحركة
- إجراءات تأديبية
- حل النزاعات
- تقدير الموظفين
- فرض عمر إجباري للنقاع

- (هـ) وضع مسودة للخطة الاستراتيجية لقوة العمل للفترة 2010-2012
- (و) البدء بإدماج الحضور القطري في عمليات الموارد البشرية الجوهرية
- (ز) استكمال الشريحة الأولى من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة، والإعداد لشريحة ثانية أكثر تركيزاً منه
- (ح) استكمال البرنامج الريادي للبرنامج المعزز للموظفين المهنيين المزمالمين (كما تم الاتفاق عليه خلال هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق)
- (ط) البدء بالإعداد لبرنامج جديد للتدريب الداخلي

خامساً - قياس النتائج

34- يقوم الصندوق بقياس نتائج الإصلاح باستخدام المؤشرات من المستوى الرابع الواردة في التقرير الخاص بالفعالية الإنمائية للصندوق كما هو وارد في الجدول 2. وعلى وجه العموم تظهر هذه المؤشرات تغييراً محدوداً على مدى الفترة 2008-2009 باستثناء نسبة قوة العمل في المجموعة الأولى (تطوير البرامج القطرية وتنفيذها) والتي سجلت ارتفاعاً بما نسبته 5 بالمائة على مدى العام.

الجدول 2

مؤشرات الأداء الرئيسية لإصلاح الموارد البشرية

2012	2009	2008	مؤشر انخراط الموظفين
%75	%68.4	%69.6	
2012	2009	2008	نسبة قوة العمل في المجموعة الأولى
%65	%61	56%	
2012	2009	2008	نسبة قوة العمل من القائمتين باء وجيم للدول الأعضاء في الصندوق ^أ
%35	%33	%31.5	
يتم تتبعها	2009	2008	نسبة النساء المهنيين من الدرجة الخامسة والفئات الأعلى منها ^أ
	%31	%30	
2012	2009	2007	وسطي الفترة الزمنية الضرورية لملاء الشواغر المهنية (بالأيام)
100	119	141	
		2009	تكلفة كل كشف من كشوفات المرتبات
			تحدد لاحقاً ولكنها تتراوح بحدود 90 دولاراً أمريكياً تقريباً

^أ لا يتضمن مكافئ الموظفين بدوام كامل في قوة العمل الموظفين في الاتحاد الائتماني وفي الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة وفي التحالف الدولي المعني بالأراضي وفي مكتب التقييم وفي الآلية العالمية ولا الفئات التالية وهي الموظفين المهنيين المزمليين والموظفين الميدانيين الذين تدفع رواتبهم من خلال وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمراجعين والمحريين والمترجمين ومدرسي اللغات والمتدربين الداخليين والمتطوعين.

35- **مؤشر انخراط الموظفين.** يتألف مؤشر انخراط الموظفين من ستة أسئلة مختارة من مسحين للموظفين على نطاق أوسع (أجريا عامي 2006 و2008) وهو يوفر التغذية الراجعة عن إدراك موظفي الصندوق وفهمهم لبيئة عملهم. والمقصود بهذا المؤشر توفير لمحات مضيئة عن انخراط الموظفين كمؤشر غير مباشر على أدائهم. وقد سجل المؤشر انخفاضا بسيطا غير ذي أهمية إحصائيا بحدود 1.2 بالمائة. وأجري المسح عام 2009 في سياق المرحلة الانتقالية للإدارة والتي تتطوي على إعادة تعريف الأدوار والعمليات الإدارية المؤسسية. ومن شأن إعادة التشكيل المؤسسي الشامل والواضح بنهاية عام 2009 وتبنى خطة مؤسسية متوسطة الأمد ولأول مرة عام 2010 أن يمنح الموظفين إحساسا جديدا بالاتجاه وبتركيبة الصندوق. وبصورة مشابهة، يتوقع لإدخال تحقيق يعطي الموظفين حق قدرهم على نطاق واسع أن يعزز تحفيز الموظفين وانخراطهم وأداءهم.

36- **نسبة قوة العمل في البرامج.** كما أشير إليه في الفقرة 22 وفي الجدول 1 أعلاه، هنالك نقلة باتجاه الأنشطة في المجموعة الأولى - تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها. وبين عامي 2008-2009 ارتفعت نسبة الموظفين المنخرطين في أنشطة المجموعة الأولى من 56 إلى 61 بالمائة (الجدول 2).

- 37- نسبة قوة العمل من القائمتين باء وجيم. سجلت الفترة بين عامي 2008-2009 زيادة بنسبة 1.5 بالمائة فقط في قوة العمل من القائمتين باء وجيم. وقد تم تكثيف الجهود لنشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وتوزيعها على شبكات أوسع وفي الصحف الإقليمية.
- 38- نسبة النساء من الفئة المهنية الخامسة والفئات الأعلى منها. ارتفعت النسبة المئوية للنساء من الفئة المهنية الخامسة والفئات الأعلى منها بصورة محدودة. إلا أنه وفي عام 2009، كان الأداء فيما يتعلق بتعيين النساء قويا على وجه الخصوص، فقد تم تعيين عشر نساء من أصل 11 في الفئات المهنية 2 إلى 4، كما تم تعيين خمس نساء في الفئة المهنية 5 والفئات الأعلى منها. بما في ذلك، مديرة للتحالف الدولي المعني بالأراضي، وكانت النسبة بحدود 60 بالمائة.
- 39- الفترة الزمنية المستغرقة لملء الشواغر المهنية. تحسنت الفترة الزمنية المطلوبة لملء الشواغر. وفي عام 2007 كان عدد الأيام الفاصلة بين إغلاق الإعلان عن شاعر وعرض الوظيفة بحدود 141 يوما. أما في عام 2009 فقد انخفض هذا العدد إلى 119.
- 40- التكلفة بحسب كشف المرتب. يمكن استخدام تكاليف معالجة كشوفات المرتبات كمقياس للكفاءة. ويتم استنتاج التكلفة بحسب كشف المرتب من خلال مجموع تكاليف عملية إدارة كشوف المرتبات مقسوما على عدد الموظفين الذين يتقاضونها (أي عدد كشوفات المرتبات). وبناء على المراجعة التي جرت عام 2009، كانت التكلفة بحدود 90 دولارا أمريكيا. وخلال العام 2010 ستقوم إدارة الصندوق باستعراض سير العمل، وكلما كان ذلك ممكنا، ستقوم بالتبسيط وبالتوحيد بهدف الحد من التكاليف.

سادسا - المخرجات في الفترة 2010-2012

- 41- ألزم الصندوق نفسه أثناء التجديد الثامن لموارده باستعراض نظم الحوافز المستندة إلى النتائج التي تتبعها منظمات دولية أخرى وبإبلاغ المجلس التنفيذي بها في سبتمبر/أيلول 2011. علاوة على ذلك، وأثناء دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2009 وافق رئيس الصندوق على أن يزود الصندوق المجلس التنفيذي بنهج لاستعراض تكاليف الموظفين في المنظمة ونظام استحقاقاتهم، بما في ذلك اختبار خيارات أخرى غير تلك الواردة في النظام الموحد للجنة الخدمة المدنية الدولية ومضامين ذلك لجهة التكاليف والفوائد والمخاطر، مما سيرد في الملحق الثالث في هذه الوثيقة.
- 42- وعلى ضوء هذه الالتزامات، يتوقع لنتائج إصلاح الموارد البشرية للفترة 2010-2012 أن تكون على النحو التالي:

- قوة عمل تتمتع بمستويات رفيعة من الانخراط والتحفيز
- قوة عمل أكثر مرونة
- قوة عمل متنوعة تتمتع بمهارات ومعارف مختلفة ومحسنة
- شروط تنافسية للخدمة وتعويزات ومزايا واستحقاقات أكثر كفاءة تكاليفية

- 43- وبشكل موجز سيجري العمل على أربع مراحل:
- قوة عمل تتمتع بمستويات رفيعة من الانخراط والتحفيز. سيتم تحقيق ذلك من خلال تقييم الأداء حيث أمكن مقارنة بالنتائج التشغيلية للصندوق، وربط الحوافز بالنتائج مع مكافأة الأداء السليم

والتصدي للأداء الضعيف، واعتماد نهج واضح وشفاف لمساعدة المدراء، والاستجابة لتعليقات الموظفين وإتاحة فرص الترقى الوظيفي للموظفين.

- **قوة عمل أكثر مرونة.** يتحقق ذلك من خلال تحديد "الحجم السليم" للمنظمة من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل (بما في ذلك تعيين الموظفين المهنيين الموهوبين من أجل الحفاظ على الميزة النسبية للصندوق، ومن خلال الجولة الثانية من تنفيذ برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة)؛ موازنة الموظفين مع الأولويات المؤسسية؛ وإعادة توزيع الموظفين في المكاتب القطرية؛ والتنقلات الداخلية؛ والتوجه الاستراتيجي في تحديد أولويات الوظائف التي يؤديها موظفو الصندوق وخبرائه الاستشاريون ومقدمو الخدمات المتعاقد معهم.
- **قوة عمل متنوعة تتمتع بمهارات ومعارف محسنة.** سيزيد الصندوق من جهوده الرامية إلى تنويع مجموعة الطلبات المقدمة لشغل الوظائف المعن عنها خارجيا. وبهدف رفق موقع الصندوق على شبكة الإنترنت ووسائل الإعلام المطبوعة، سيقوم الصندوق بإنشاء شبكات للإعلان في المنظمات البحثية والأكاديمية. علاوة على ذلك تأمل إدارة الصندوق بتوفير الخدمات الاستشارية التي يقدمها الموظفون المبتدئون في الأقطار المعنية، مما سيعطي المهنيين المحليين الموهوبين الفرصة للانضمام إلى بعثات الإشراف. وسيقوم الصندوق بإعادة تنشيط مجموعة المواهب الاستشارية التي يمتلكها في عام 2010. وسيعى إلى اجتذاب مجموعة أكثر تنوعا. كذلك فإنه سيستمر في استثماراته في بناء القدرات، وفي توفير المهارات التقنية والتخصصية للتصدي للتحديات الإنمائية التي يواجهها.
- **شروط تنافسية للخدمة وتعويضات ومزايا واستحقاقات أكثر كفاءة تكاليفية.** سيستكمل الصندوق استعراضات وتطوير اللوائح الجديدة للموظفين وكتيب الإجراءات لوضع مبادئ توجيهية أوضح لإدارة عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك شروط الخدمة. كذلك سيجري استعراضا للتعويضات والمزايا والاستحقاقات بهدف تطوير نظام يتصف بفعالية تكاليفية للصندوق ويسهم بصورة مادية في جملة نتائج وأداء المنظمة.

أهداف إصلاح الموارد البشرية والمخرجات الإشارية – 2009

التقدم المحرز	المخرجات الإشارية لعام 2009	هدف إصلاح الموارد البشرية
استكمال المرحلة الأولى من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة (انظر الملحق الثاني)	تنفيذ برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة (المرحلة الأولى)	تمتع الصندوق بالبنية التنظيمية والسمات المناسبة لتحقيق أهدافه
توفر المسودة الأولى (الفقرة 16)	نشر الخطة الاستراتيجية لقوة العمل للفترة 2010-2012	
يتم استعراض هذه المقترحات مع مزامينها حالياً، على أن يتبع ذلك إجراء مشاورات مع ممثلي موظفي الصندوق (الفقرة 21)	تقديم مقترحات عن الوضع التعاقدى الأمثل	
قيد الإجراء (انظر الفقرة 20)	التدقيق في معايير التوظيف لجميع الوظائف وإزالة أي متطلبات غير ضرورية فيما يتعلق بالمهارات اللغوية ومؤهلات ما بعد التخرج وطول الخبرة	وجود ثقافة منفتحة وتمكينية في الصندوق تدعم قيمه ومهمته
تستعرض لجنة الإدارة التنفيذية حالياً التغييرات المقترحة ومزامينها على أن يتبع ذلك إجراء مشاورات مع ممثلي موظفي الصندوق (الفقرة 20)	إتاحة وتنفيذ المزيد من الفرص المعززة للتدريب والإعفاء من الخدمة للقائمين بآء وجم	
أنجز (انظر الفقرة 25)	إنشاء نهج حديث ومبسط لإدارة الأداء يشتمل على تقييم موسع على 360 درجة	قيام الصندوق بتطوير جميع موظفيه ليحققوا إمكاناتهم من خلال الاستثمار في التعلم
أنجز (انظر الفقرة 23)	مواصلة توفير التعلم والتنمية للمدراء والمشرفين	
أنجز (انظر الفقرة 23)	توسيع برنامج إدارة المواهب للموظفين من الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة	
تم تنفيذ المرحلة الأولى (انظر الفقرة 22)	تعزيز جهود تنمية المهارات والمعارف التقنية	
تقوم لجنة الإدارة التنفيذية في الصندوق حالياً باستعراض التغييرات المقترحة على أن يتبع ذلك مشاورات مع ممثلي الموظفين على مدى شهر ديسمبر/كانون الأول (انظر الفقرة 31)	إتاحة مجموعة مبسطة من لوائح الموظفين على الإنترنت	تمتع الصندوق بالنظم والأدوات والعمليات المناسبة في مجال الأفراد لدعم مهمته
القيام بإدماج إدارة الموارد البشرية للحضور القطري ضمن عمليات الموارد البشرية في الصندوق (انظر الفقرة 19)	مقارنة الممارسات الأساسية في مجال الموارد البشرية لتعزيز المواءمة مع النتائج	

تحديث عن برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة - المرحلة الأولى

- 1- كجزء من إصلاح الموارد البشرية، صادق المجلس التنفيذي على الحاجة لتخصيص نفقات محددة لبرنامج للإنهاء الطوعي المبكر للخدمة في الصندوق. وتبع ذلك موافقة مجلس المحافظين على تخصيص مبلغ 5.5 مليون دولار أمريكي لتنفيذ هذا البرنامج على فترة سنتين (المرحلة الأولى عام 2009 والمرحلة الثانية عام 2010). والمقصود بهذا البرنامج تيسير خروج الموظفين المبكر من الخدمة لما فيه مصلحة كل من الموظف المعني والمنظمة على حد سواء ولتحديث المهارات في الصندوق.
- 2- وتضمنت نشرة رئيس الصندوق رقم 03/2009 بشأن برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة التي نشرت في 30 مارس/آذار 2009 الإطار والإجراءات الضرورية لتنفيذ هذا البرنامج.
- 3- وقد تم استلام 23 تعبير عن الرغبة في الاستفادة من هذا البرنامج ضمن المدة الزمنية المحددة له بتاريخ 30 أبريل/نيسان 2009. ومن هذا العدد أكد عشرة موظفين طلباتهم للإعفاء المبكر من الخدمة بموجب هذا البرنامج ضمن المدة المحددة حتى 31 مايو/أيار 2009. وكان 70 بالمائة منهم من فئة الخدمة العامة، و80 بالمائة من المجالات غير التشغيلية. ويعني إنهاء خدمة نسبة أعلى بكثير من موظفي الخدمة العامة بحد ذاته العدد الأكبر بصورة غير متناسبة للنساء ممن سيتم إنهاء خدماتهن. وكان الزملاء من القائمة جيم الأكثر تمثيلاً في هذا البرنامج. وسينجم عن معظم الشواغر المستجدة بموجب هذا البرنامج إعادة تصميم العمل والمهام لتتطابق مع متطلبات الصندوق المستقبلية المتوقعة بصورة أفضل. وسوف تقوم إدارة الصندوق بتقييم هذا البرنامج وتطوير نهج أكثر تركيزاً لإتباعه.
- 4- وتبعاً لما ورد في الفقرة الثانية من نشرة رئيس الصندوق رقم 03/2009، تأسس فريق للنظر في طلبات الاستفادة من هذا البرنامج، ورفع هذا الفريق توصياته إلى رئيس الصندوق.
- 5- ونظر هذا الفريق في كل طلب من الطلبات على ضوء القيمة المتحققة مادياً للمنظمة ومتطلبات قوة العمل المستقبلية فيما يتعلق بالمهارات والمعارف والقيم والكفاءات.
- 6- وتمت المصادقة على جميع الطلبات المقدمة.
- 7- ويوضح الجدول الوارد أدناه البيانات المتعلقة بطلبات الاستفادة من هذا البرنامج بحسب الفئة (الخدمة العامة أو المهنية)، وحسب الجنس، والدائرة والقائمة (القوائم ألف وباء وجيم).
- 8- وقد بلغت التكلفة الإجمالية لإعفاء الموظفين من الخدمة بموجب هذا البرنامج في مرحلته الأولى 1 236 658 دولاراً أمريكياً. مما يمثل 22.5 بالمائة من المبالغ الإجمالية المرصودة لهذا البرنامج.

النسبة المئوية	الجنس	النسبة المئوية	الفئة
100.0	10	70.0	7
0.0	0	30.0	3
100.0	10	100.0	10
	القائمة		الدائرة
40.0	4	20.0	2
0.0	0	40.0	4
60.0	6	20.0	2
		20.0	2
100.0	10	100.0	10

النهج المستخدم للاستعراض الخارجي لموازنة مزايا الموظفين مع النتائج

ألف - المقدمة والسياق

- 1- الصندوق، مثله مثل البنك الدولي للإنشاء والتعمير (البنك الدولي)، والمؤسسة الدولية للتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية وصندوق النقد الدولي، وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة. إلا أنه وبخلاف هذه المؤسسات المالية الدولية الأخرى، فقد اختار اتباع الأمم المتحدة في تحديد المكافآت والمزايا التي يتمتع بها موظفوه. وبهذا الصدد، تنص سياسة الموارد البشرية الحالية التي تبناها المجلس التنفيذي في 9 سبتمبر/أيلول 2004 على "تحديد مستويات المرتبات والفوائد وفقاً للمنهجية المتبعة في النظام الموحد للأمم المتحدة على النحو الذي ينطبق به في مقياس العمل المختلفة" (الفقرة 9-3). ويمثل النظام الموحد معايير وأساليب وترتيبات موحدة يتم تطبيقها على المرتبات والعلاوات والمزايا الممنوحة للموظفين في الأمم المتحدة، والوكالات المتخصصة التي دخلت في علاقة مع الأمم المتحدة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، وعدد من المنظمات الدولية الأخرى. وقد تم تصميم هذا النظام الموحد المستند إلى توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية لتجنب التفاوتات الجديدة في شروط وأوضاع التوظيف، ولتجنب التفاضل على تعيين الموظفين، ولتيسير تبادل الموظفين بين الوكالات المختلفة. وقد أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة لجنة الخدمة المدنية الدولية عام 1974 بهدف تنظيم وتنسيق ظروف الخدمة في النظام الموحد للأمم المتحدة.
- 2- وبمصادفته على تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق، أعرب مجلس المحافظين عن إدراكه للحاجة، كجزء من جدول أعمال إصلاح الموارد البشرية في الصندوق، إلى استعراض نظم الحوافز المستندة إلى النتائج في المؤسسات الدولية الأخرى ورفع التقارير عنها إليه في سبتمبر/أيلول 2011 مع خيارات لتحسين موازنة حوافز الموظفين مع الأداء المؤسسي.
- 3- وبهذا الصدد، قامت إدارة الصندوق بعرض ورقة نهج على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009 تتعلق بالتقدير الخارجي المتوقع لإدارة الموارد البشرية في الصندوق (بما في ذلك نظام التعويضات والاستحقاقات)، والذي سيتضمن توفير النصح عن توفر الرغبة في تبني بدائل أخرى ومدى جدوى هذه العملية وبخاصة فيما يتعلق بالنظام المالي. وتشكل الوثيقة الحالية أول الخطوات في إجراء هذه العملية.

باء - العمل الذي يتوجب أدائه من قبل موفر خارجي

المرحلة الأولى

- 4- إجراء تمرين لوضع معايير إشارية لنظم الحوافز المستندة إلى النتائج والتعويضات والمزايا لكل من الموظفين المعيّنين محلياً ودولياً في المقر الرئيسي للصندوق.
- 5- وستتضمن المعايير الإشارية الكمية:

- المرتب الأساسي، المزايا الأخرى المتعلقة بالمرتب - تسوية مقر العمل/تكلفة المعيشة

- المزايا الأخرى بما فيها الحوافز أو المدفوعات المستندة إلى النتائج
 - تكاليف تطوير النظم وجميع عمليات الأعمال المتعلقة بها والإبقاء عليها ودعمها
- 6- وستتضمن المعايير الإشارية النوعية أساليب مواءمة الحوافز مع النتائج، ونهج لإدارة الأداء الضعيف والأداء الممتاز.

المرحلة الثانية

- 7- بعد عرض التقرير الخاص ببيانات المعايير الإشارية، قد يتم إجراء تقدير للخيارات المتعلقة بالتغييرات المحتملة للحوافز المستندة إلى النتائج الحالية ولحزمة المكافآت والمزايا. وعند الإعداد لهذا التقدير ستم صياغة أفضل الممارسات الحالية فيما يتعلق بمواءمة الحوافز مع النتائج ضمن السياق الإنمائي الدولي.
- 8- ويجب أن يعكس تقدير الخيارات هذا الترتيبات المؤسسية والمزايا والتكاليف والمخاطر المتعلقة بكل خيار على حدة، كما يجب أن يتضمن الترتيبات التي ستتبع في المرحلة الانتقالية لإدخال أي من التغييرات الموصى بها، وتكاليف دعم هذه الخيارات في المرحلة الانتقالية وفي المستقبل والإبقاء عليها.

المرحلة الثالثة

- 9- واعتمادا على نتائج تقدير الخيارات، سيتم إجراء استعراض لسياسة الموارد البشرية وعرض هذا الاستعراض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2011 بما يتماشى مع التزام التجديد الثامن.