



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق - الدورة الرابعة

الدوحة (قطر)، 1-2 أكتوبر/تشرين الأول 2005

الإطار الزمني لإصلاح إدارة الموارد البشرية

- 1 - تلقى الأعضاء في الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق معلومات عن الإصلاحات الجارية في إدارة الموارد البشرية (الوثيقة REPL.VII/3/INF.2) وطلبوا تقديم إطار زمني لتنفيذ الإصلاحات إليهم في الدورة القادمة.
- 2 - يوجز الجدول التالي التدابير التي أبرزت في الدورة الثالثة ويبين الإطار الزمني لتنفيذ كل منها. وتُقدَّم الأطر الزمنية على شكل رسم بياني في ملحق بهذا التقرير.



الإجراءات	الهدف/التدابير/الإطار الزمني
<ul style="list-style-type: none">• كفاءة العمليات وفعاليتها• رضى الموظفين عن الخدمات• سهولة العمل• تحسين صورة مكتب الموارد البشرية وسمعته	<p>1 - تطوير وظيفة دينامية واستراتيجية خاصة بالموارد البشرية</p> <p>الهدف - تيسير تنفيذ الاستراتيجية وإسداء مشورة سياساتية للإدارة العليا بشأن التعيين، والتوجيه، وإدارة الأداء، وتدريب الموظفين وتطويرهم، والمسائل التأديبية</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• مواومة هيكل مكتب الموارد البشرية لتقديم خدمة مكرسة لإدارة الموارد البشرية إلى الدوائر (ديسمبر/كانون الأول 2003)• تكوين كفاءات استراتيجية لدى الموظفين المهنيين في مكتب الموارد البشرية وتعليمهم اتساق السلوك مع الاستراتيجية والتركيز عليها (2003/4 إلى ديسمبر/كانون الأول 2006)• تقليل المعاملات الإدارية التي يجريها مكتب الموارد البشرية لإعطائه وقتاً لأداء دوره الاستراتيجي بواسطة: الأداء الآلي لعمليات النظم الفرعية في مكتب الموارد البشرية في مجالات تدفق العمل، وإدارة الأداء، وقائمة الكفاءات، ونظم إدارة الإجازات، وتبسيط عمليات الموارد البشرية. والتدابير متوقفة ريثما يتم رفع مستوى برنامج PeopleSoft من الطبعة 8 إلى الطبعة 8.9 في النصف الأول من سنة 2006 (يونيو/حزيران 2006 إلى ديسمبر/كانون الأول 2007)• تناوب موظفي مكتب الموارد البشرية (2006)
<ul style="list-style-type: none">• تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية• بيئة عمل ممتعة وممكنة• اعتبارات التوازن بين العمل والحياة• القدرة على اجتذاب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم <ul style="list-style-type: none">• وضع موظفين من نوع جيد في أماكنهم في الوقت المناسب	<p>2 - تحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية</p> <p>الهدف - وضع إجراءات منصفة ومتسقة وشفافة لانتقاء الموظفين وإدارتهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم وفصلهم.</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• الحصول على موافقة المجلس التنفيذي على سياسة الموارد البشرية (سبتمبر/أيلول 2004)• إدخال الإجراءات الجديدة للموارد البشرية (يوليو/تموز 2005)• تنفيذ السياسة والإجراءات كجزء من تغيير ثقافة المنظمة (مستمر) <p>(أ) إدارة عملية تعيين سليمة</p> <p>الهدف - الحصول بأقل تكلفة ممكنة على العدد اللازم من الموظفين وبالجودة اللازمة لتلبية احتياجات الصندوق من الموارد البشرية</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• وضع سياسة التعيين وإجراءاتها في صيغتها النهائية (2005/2004)



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

الإجراءات	الهدف/التدابير/الإطار الزمني
<ul style="list-style-type: none">• تخفيض الوقت اللازم حالياً للتعيين من 86 يوماً إلى الوقت المستهدف، وهو 76 يوماً	<ul style="list-style-type: none">• تدريب 16 موظفاً على مهارات مستهدفة لمقابلة المرشحين بقصد الانتقاء (2004)• تدريب 16 موظفاً آخرين على المهارات نفسها (أكتوبر/تشرين الأول 2004 إلى ديسمبر/كانون الأول 2006)• النشاط في تعيين موظفين من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً (مستمر)
<ul style="list-style-type: none">• تحسين الكفاءات التنظيمية والنمو الإيجابي في قدرات الصندوق• قيمة الموظفين وحفزهم ومساهماتهم بفضل تحسين مستقبلهم الوظيفي، وتقدير الإدارة لهم، وتقديرهم هم لأنفسهم• استخدام الكفاءات في كل تطبيقات الموارد البشرية	<p>(ب) إنشاء وإدارة ورصد نظام لتحسين المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين</p> <p>الهدف - تطوير موظفين على درجة عالية من الكفاءة يستطيعون تحقيق الأهداف على الفور وتحقيق أكبر مساهمة ممكنة في الأثر الإنمائي للصندوق</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• تطوير إطار الكفاءة الإدارية للصندوق (ديسمبر/كانون الأول 2004)• دمج الكفاءات في عملية التعيين والانتقاء (يونيو/حزيران 2004)• دمج الكفاءات في تقييم الأداء (ديسمبر/كانون الأول 2005)• تصميم وتطوير وتنفيذ برنامج تدريب للصندوق بأسره على إطار الكفاءات الإدارية في الصندوق (أكتوبر/تشرين الأول 2005 إلى ديسمبر/كانون الأول 2006)• تطوير الكفاءات الوظيفية لمديري البرامج القطرية (2006) والموظفين الآخرين (2007) <p>(ج) إدارة إجراءات سليمة للاستئناف والطعن</p> <p>الهدف - المحافظة على علاقات ودية بين الموظفين وتقليل النزاعات إلى الحد الأدنى</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• إدخال السياسة والإجراءات (مستمر)• حل 18 قضية قائمة منذ 2000 (بحلول عام 2004/2005)



الإجراءات	الهدف/التدابير/الإطار الزمني
<ul style="list-style-type: none">• نسبة الاستجابات• توزيع درجات تقييم الأداء• إدراك عدالة درجات تقييم الأداء• كفاية المعلومات الارتجاعية عن الأداء، والإبلاغ عن التوقعات، وربط الخطط الفردية بالأهداف الاستراتيجية (شلال)• ثقة الموظفين بالمشرفين عليهم	<p>(د) إجراء التقييم على أساس الأداء لجميع الموظفين</p> <p>الهدف - تقييم الأداء الجامع للموظفين، وتوفير معلومات ارتجاعية، وتعزيز تطور الموظفين، وتقدير مدى تحقيق الصندوق للأهداف المحددة، ومن ثم تحقيق أثره</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• ضمان مشاركة جميع الموظفين في حلقات عمل في إدارة الأداء للندرب على وضع أهداف SMART (أي أهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة بالموضوع، وجيدة التوقيت)؛ إجراء تقييم فعال؛ تقديم وتلقي معلومات ارتجاعية (يناير/كانون الثاني 2004 إلى مايو/أيار 2004)• إصدار دليل جديد لإدارة الأداء (ديسمبر/كانون الأول 2004)• تحسين أدوات إدارة الأداء بإنشاء موقع مستقل على الشبكة الداخلية لنظام تقييم الأداء (ديسمبر/كانون الأول 2005)• وضع آليات لتلقي معلومات ارتجاعية من الزبائن كجزء من التقييم (ديسمبر/كانون الأول 2006)• وضع مؤشرات أداء رئيسية إلى جانب تحليل عبء العمل (2006)
<ul style="list-style-type: none">• إدراك الموظفين لمساءلة المدراء• إدراك الموظفين لجودة الإشراف• الثقة بالمشرفين	<p>3 - تحسين جودة المدراء وقدرتهم على القيادة</p> <p>الهدف - تطوير القدرات الإدارية لإدارة الموارد البشرية إدارة فعالة، بغية زيادة مساهمة الموظفين إلى أقصى حد ممكن في الأثر الإنمائي للصندوق</p> <p>التدابير</p> <ul style="list-style-type: none">• إنشاء وتقييم مركز تطوير الإدارة (أكتوبر/تشرين الأول 2004 إلى يونيو/حزيران 2006)• توفير التدريب الفردي* لجميع المدراء رهناً بإتمام وضع برنامج التعليم التجريبي بنجاح؛ توفير التعليم لجميع أعضاء المجلس التنفيذي الذين شاركوا في مركز تطوير الإدارة (يوليو/تموز 2004 إلى ديسمبر/كانون الأول 2006)• توفير تقييمات وتعليم وتدريب لكل مديري البرامج القطرية والموظفين الذين هم في الرتبتيين (موظف مهني من الفئة 4 وموظف مهني من الفئة 5) ويقومون بأدوار إشرافية (يونيو/حزيران 2006 إلى يونيو/حزيران 2007)• نقل المسؤوليات عن إدارة الموارد البشرية إلى المدراء المختصين بالاتفاق على أدوارهم وعلى تدابير لتقييم هذه الأدوار (ديسمبر/كانون الأول 2007)



الإجراءات	الهدف/التدابير/الإطار الزمني
	<p>4 - الدراسة الرائدة</p> <p>الهدف - تحديث نظام المرتبات والمكافآت مع إعطاء حوافز لذوي الأداء الممتاز</p> <p>التدابير</p> <p>أُنشئ الفريق العامل المعني بالدراسة الرائدة في عام 2004 ولديه أربعة معالم رئيسية، هي:</p> <ul style="list-style-type: none">• تعريف توصيفات الوظائف في شكل جديد (العمل جارٍ به: 2005 إلى يونيو/حزيران 2006)• اعتماد أداة جديدة لتصنيف تكنولوجيا المعلومات (تم ذلك والأداة مستخدمة منذ يناير/كانون الثاني 2004)• إصدار مسح استقصائي سنوي للموظفين تجريه لجنة الخدمة المدنية الدولية (أنجز العدد الأول في يناير/كانون الثاني 2005، وسيُنجز العدد القادم في يناير/كانون الثاني 2006)• تنفيذ نظام النطاق العريض (ديسمبر/كانون الأول 2006)
<ul style="list-style-type: none">• إدراك عدالة منهجية التصنيف• سهولة استخدام النظام الجديد• إدراك الموظفين لجودة الإشراف• علاقات ترابط بين المرتب والأداء• تدرُّج المرتب وفقاً لتقييم الأداء• إعادة التنظيم بحسب فئة تقييم الأداء	

* التدريب تقنية من أتمن تقنيات الإدارة لدعم تحسين القدرات الإدارية. وبواسطة برنامج التدريب، سيحضر المدبرون في الصندوق وموظفوه، يساندهم في ذلك مدبرون خبراء، عدد من دورات التعليم الفردي المقررة سلفاً، لتحسين نهجهم وفعاليتهم في معالجة مسالك وأوضاع إدارية معقدة.

الإطار الزمني لإصلاح إدارة الموارد البشرية						
السنة						الهدف/الإجراءات
2008	2007	2006	2005	2004	2003	
						<p>1 - تطوير وظيفة دينامية واستراتيجية خاصة بالموارد البشرية - - موازنة هيكل مكتب الموارد البشرية - تكوين كفاءات استراتيجية لدى الموظفين المهنيين في مكتب الموارد البشرية وتعليمهم - تقليل المعاملات الإدارية - الأداء الآلي لعمليات النظم الفرعية في مكتب الموارد البشرية - تناوب موظفي مكتب الموارد البشرية</p>
						<p>2 - تحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية - الحصول على موافقة المجلس التنفيذي على سياسة الموارد البشرية - إدخال الإجراءات الجديدة للموارد البشرية - تنفيذ السياسة والإجراءات</p> <p>(أ) إدارة عملية تعيين سليمة - وضع سياسة التعيين وإجراءاته في صيغتها النهائية - - تدريب 16 موظفاً على مهارات مستهدفة لمقابلة المرشحين بقصد الانتقاء - تدريب 16 موظفاً آخرين على المهارات نفسها</p> <p>(ب) إنشاء وإدارة ورصد نظام لتحسين المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين - تطوير إطار الكفاءة الإدارية للصندوق - دمج الكفاءات في عملية التعيين والانتقاء - دمج الكفاءات في تقييم الأداء - تصميم وتطوير وتنفيذ برنامج تدريب للصندوق بأسره على إطار الكفاءات الإدارية في الصندوق - تطوير الكفاءات الوظيفية - لمديري البرامج القطرية - والموظفين الآخرين</p> <p>(ج) إدارة إجراءات سليمة للاستئناف والطعن (د) إجراء التقييم على أساس الأداء لجميع الموظفين - ضمان مشاركة جميع الموظفين في حلقات عمل في إدارة الأداء - إصدار دليل جديد لإدارة الأداء</p>

الإطار الزمني لإصلاح إدارة الموارد البشرية						
السنة						الهدف/الإجراءات
2008	2007	2006	2005	2004	2003	
		■	■			- تحسين أدوات إدارة الأداء - وضع آليات لتلقي معلومات ارتجاعية من الزبائن - وضع مؤشرات أداء رئيسية
	■	■	■	■		3 - تحسين جودة المدراء وقدرتهم على القيادة - إنشاء وتقييم مركز تطوير الإدارة - توفير التعليم الفردي لجميع المدراء - توفير تقييمات وتعليم وتدريب لكل مديري البرامج القطرية والموظفين الذين هم في الرتبتين (موظف مهني من الفئة 4 وموظف مهني من الفئة 5) - نقل المسؤوليات عن إدارة الموارد البشرية إلى المدراء المعنيين
	■	■	■	■	■	4 - الدراسة الرائدة - تعريف توصيفات الوظائف في شكل جديد - اعتماد أداة جديدة لتصنيف تكنولوجيا المعلومات - إجراء مسح استقصائي سنوي للموظفين - تنفيذ نظام النطاق العريض
	■	■	■	■		5 - نموذج التشغيل الجديد (يرجع إلى مشروع تقرير هيئة المشاورات) - إجراء تحليل لعبء العمل - هياكل ونظم التصميم - تكوين ثقافة المنظمة - إدارة عملية التغيير