

الفصل 12 - إدارة وتنمية الموارد البشرية

1.12 - المقدمة

يبحث هذا الفصل بعمق في القضايا الاستراتيجية المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية والممارسات ذات الصلة على مستوى الأجهزة الإحصائية الوطنية ويقدم معلومات حولها بما في ذلك الممارسات الحالية. وتطبق العديد من هذه السياسات والممارسات كذلك على المنتجين الرئيسيين الآخرين للإحصاءات الرسمية في النظم الإحصائية الوطنية.

بالنسبة للمنتجين الرئيسيين الآخرين، تكون الوحدة الإحصائية داخل الوزارة أو الوكالة الحكومية عادةً مسؤولة عن جمع البيانات وإنتاج الإحصاءات، وتختلف طريقة تنفيذ الوظائف الإحصائية من هيكل إلى آخر. ففي بعض البلدان، تكون الوحدة الإحصائية في هذه الوكالات مزودة بكافة حاجياتها من الموظفين على غرار البنوك المركزية أو وزارات الزراعة أو العمل/العمالة. إضافة إلى ذلك، وضعت بعض وزارات الصحة والتعليم أنظمة معلومات إدارية يتم من خلالها إنتاج إحصاءات الصحة والتعليم. وفي حالات أخرى، يتم تضمين الوظائف الإحصائية في وظائف وحدة التخطيط والمتابعة بالوزارة أو وكالة حكومية. أما الجمارك، وهي المصدر الرئيسي لبيانات إحصاءات التجارة الدولية/الخارجية، فيمكن أن تنتج الإحصاءات بنفسها أو تعد ملفات البيانات لتتم معالجتها من قبل جهاز الإحصاء الوطني.

ويحتاج موظفو هذه الوحدات الإحصائية، بوصفهم منتجين للإحصاءات، إلى المهارات والكفايات الأساسية التي سنتم مناقشتها في هذا الفصل، فضلاً عن المعرفة بالمفاهيم والمعايير والتصنيفات المتصلة بقطاعاتهم. وتعتبر المهارات والكفايات المطلوبة على المستوى الفني بخصوص الإحصاءات القطاعية، وجمع البيانات ومعالجتها، والتحليل، وما إلى ذلك، ذات صلة وثيقة بمنتجي البيانات الآخرين. مع التركيز بالأساس على القدرة على إنتاج إحصاءات من المصادر الإدارية والسجلات.

عند مناقشة الموارد البشرية وتطوير المنظمات وخاصة أجهزة الإحصاء الوطنية، ينبغي تناول المسائل الاستراتيجية الرئيسية التالية:

- (أ) ما هي المهارات المطلوبة الآن وفي المستقبل؟
- (ب) ما الذي يمكن أن تقدمه الأجهزة الإحصائية للموظفين؟
- (ت) كيف يمكن اجتذاب الموظفين بهذه المهارات؟
- (ث) كيف يتم التواصل حول فرص العمل في الإحصاءات؟
- (ج) كيف يتم تدريب الموظفين على الحفاظ على مهاراتهم وتطويرها؟
- (ح) كيف يمكن توفير أفضل بيئة عمل ممكنة؟
- (خ) وقدمت النسخة السابقة من الدليل بعض الملاحظات العامة التي لا تزال سارية المفعول حتى اليوم. ويعتبر مستوى الموظفين وكفاءتهم من العوامل الحاسمة في القدرة الداخلية لجهاز إحصاء وطني ما. ولا تستطيع الوكالة أن تعمل بشكل جيد إلا إذا توفر أفراد أكفاء للقيام بوظائفهم. وقد تساهم الترتيبات التنظيمية في تمكين الموظفين من بذل قصارى جهدهم، ولكن من الضروري إيلاء أقصى قدر من الاهتمام لبناء المهارات المناسبة للمنظمات الإحصائية.

- (د) ولكي يكتسب جهاز الإحصاء الوطني نوع المهارات المطلوبة واللازمة، فإنه يحتاج إلى سياسة بخصوص التخطيط الجيد لتنظيم إدارة وتنمية الموارد البشرية وإلى برنامج نشط للتوظيف والمسار الوظيفي والتعليم والتدريب لموظفيه.
- (ذ) إن تنمية القدرات هي عملية مستمرة، حيث يكلف الموظفون مثلاً بمجالات تقنية جديدة كالمناهج الإحصائية، ويتعلم وتطبيق تكنولوجيات جديدة أو إعداد خطط تنفيذ للأطر الإحصائية الجديدة. ويمكن أن يضطلع الموظفون تدريجياً ببعض المسؤوليات الإدارية إضافة إلى العديد من مسارات التقدم الممكنة في التطور الوظيفي.
- (ر) تشكل تنمية القدرات أيضاً حاجة مستمرة للموظفين الجدد في "المستويات المبتدئة"، كما أن توفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي تشكل جزءاً مهماً من برنامج الاحتفاظ بالموظفين.
- (ز) ينبغي أن تكون فرص التعليم العالي والتدريب القصير الأجل (بما في ذلك التدريب أثناء العمل) جزءاً من برنامج تدريب الموظفين والتطوير الوظيفي. وينبغي أن يركز تصميم هذا البرنامج على إطار لتنمية القدرات أو إطار للقدرات أو إطار للمهارات الأساسية.
- (س) قد ينظر النظام الإحصائي في إنشاء معهد للتدريب الإحصائي بهدف توفير التدريب الأساسي وكذلك التدريب على مجالات جديدة. ولدى بعض الأجهزة الإحصائية الوطنية مؤسسة ملحقة بها تمنح شهادة في الإحصاءات.
- (ش) تساهم البيئة المادية لمكان العمل - مساحة العمل، والمرافق والمساحات المتعلقة بالكمبيوتر لتسهيل الاتصال بين الفرق وكذلك عبر الفرق، في رفاهية الموظفين ورضاهم بالإضافة إلى زيادة كفاءتهم. علاوة على ذلك، يجب أن تكون البيئة مواتية لتكامل الإحصاءات باعتبار أنه عملياً يتوقف التكامل الناجح للمنتجات الإحصائية النهائية على "تكامل الإحصائيين".
- (ص) قد تنظر الأجهزة الإحصائية الوطنية التي لم تفعل ذلك بعد في اعتماد ترتيبات مرنة للعمل. وتتمثل الترتيبات المرنة للعمل في تعديلات على ساعات العمل العادية والمواقع، مثل: العمل عن بعد، وأساليب العمل المكثفة. وهذه الترتيبات معترف بها عالمياً وتبنتها المنظمات؛ حيث اعتمدها على سبيل المثال الأمانة العامة للأمم المتحدة، كأداة لزيادة الانتاجية وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية لموظفيها.

2.12 القوى العاملة (هيكلية الموظفين) في جهاز الإحصاء الوطني

تعد الموارد البشرية التي يتمتع بها النظام الإحصائي، والتي تتلخص في الأشخاص الذين يعملون لدى الوحدات أو المنظمات المنتجة للإحصائيات الرسمية والمهارات والخبرات التي يمتلكونها. وتشكل المورد الأكثر قيمة والأقل ندرةً في كثير من الأحيان. وتحتاج القوى العاملة في جهاز الإحصاء الوطني إلى مجموعة كبيرة من المهارات والكفاءات لكي تتمكن من أداء وظائفها بفعالية. إضافة إلى ذلك، يتم تحديد متطلبات الموارد البشرية لجهاز الإحصاء الوطني من خلال الأطر التشريعية التي تنظمه، والمهام والبرامج والوظائف التي يقوم بها.

وتحدد الخطط الاستراتيجية وبرامج العمل متعددة السنوات ما يتعين على جهاز الإحصاء الوطني القيام به. كما ويستترشد تحديد الأنشطة المخطط لها والمخرجات المتوقعة بالاعتماد على رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تم تحديدها وتحديثها على مدى فترة من الزمن.

1.2.12 وظائف ومهام الجهاز الإحصاء الوطني

تحدد الوظائف الأساسية للجهاز الإحصاء الوطني (راجع الفصل 4.3.4 - جهاز الإحصاء الوطني) بالمعرفة والمهارات والكفاءات الأساسية التي تحتاج إليها القوى العاملة لديها. ويتمثل ذلك أساساً في:

- أ) ضمان استمرارية إنتاج ونشر جميع الإحصاءات المسؤول عليها.
- ب) دعم فعالية أداء المنظومة قصد القيام بمهامها مثل وضع المعايير، والتخطيط، وتنسيق النظام الإحصائي الوطني، والسجلات الإحصائية، وذلك باعتبار أن مسؤولية جهاز الإحصاء الوطني تتضمن توفير الخدمات للمنتجين الآخرين (مثل أخذ العينات).
- ت) ضمان جودة وكفاءة عمليات الإنتاج والنشر، استناداً إلى استخدام أفضل الطرق والتكنولوجيا المناسبة، وإجراء البحوث لتعزيز الجودة والفعالية، وتطبيق التحديث القائم على المعايير مثل النموذج العام لإجراءات العمل الإحصائي GSBPM والنموذج العام لأنشطة المنظمات الإحصائية GAMSO والهيكل الموحد لإنتاج الإحصاء والابتكار .CSPA.
- ث) ضمان ثقة المستخدمين والمستجيبين ومقدمي البيانات بخصوص جودتها المؤسسية وفي نزاهة النظام الإحصائي الوطني بأكمله، وذلك من خلال الرصد المنتظم للالتزام بالمبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية للأمم المتحدة أو مجموعة المبادئ ذات الصلة في النظام الإحصائي الوطني بأكمله.
- ج) تطوير الشبكات وصيانتها مع مختلف مجموعات المستخدمين لتقييم مدى الصلة وتلبية الاحتياجات المتغيرة والناشئة للمعلومات.
- ح) المساهمة الفعالة في المناقشات في المحافل الدولية (فريق الخبراء، وضع المعايير، تطوير الإطار، المؤتمرات الفنية، وما إلى ذلك) فيما يخص الإحصاءات الرسمية.

وتحدد الأنشطة والأهداف والخدمات الأساسية الحالية والمخططة عدد الأشخاص وخطط القوى العاملة وكيفية تنظيم العمل. ويتم في هذا الفصل وصف تكوين القوى العاملة بافتراض أن الهيكل التنظيمي لجهاز الإحصاء الوطني هو هيكل مركزي بشكل عمودي - مع جهاز مركزي ومكاتب إقليمية موزعة جغرافياً. وقد تتطلب القدرة على تلبية الطلبات الجديدة على منتجات وخدمات جهاز الإحصاء الوطني القدرة على تغيير طريقة إدارته لعمله.

2.2.12 تكوين القوى العاملة

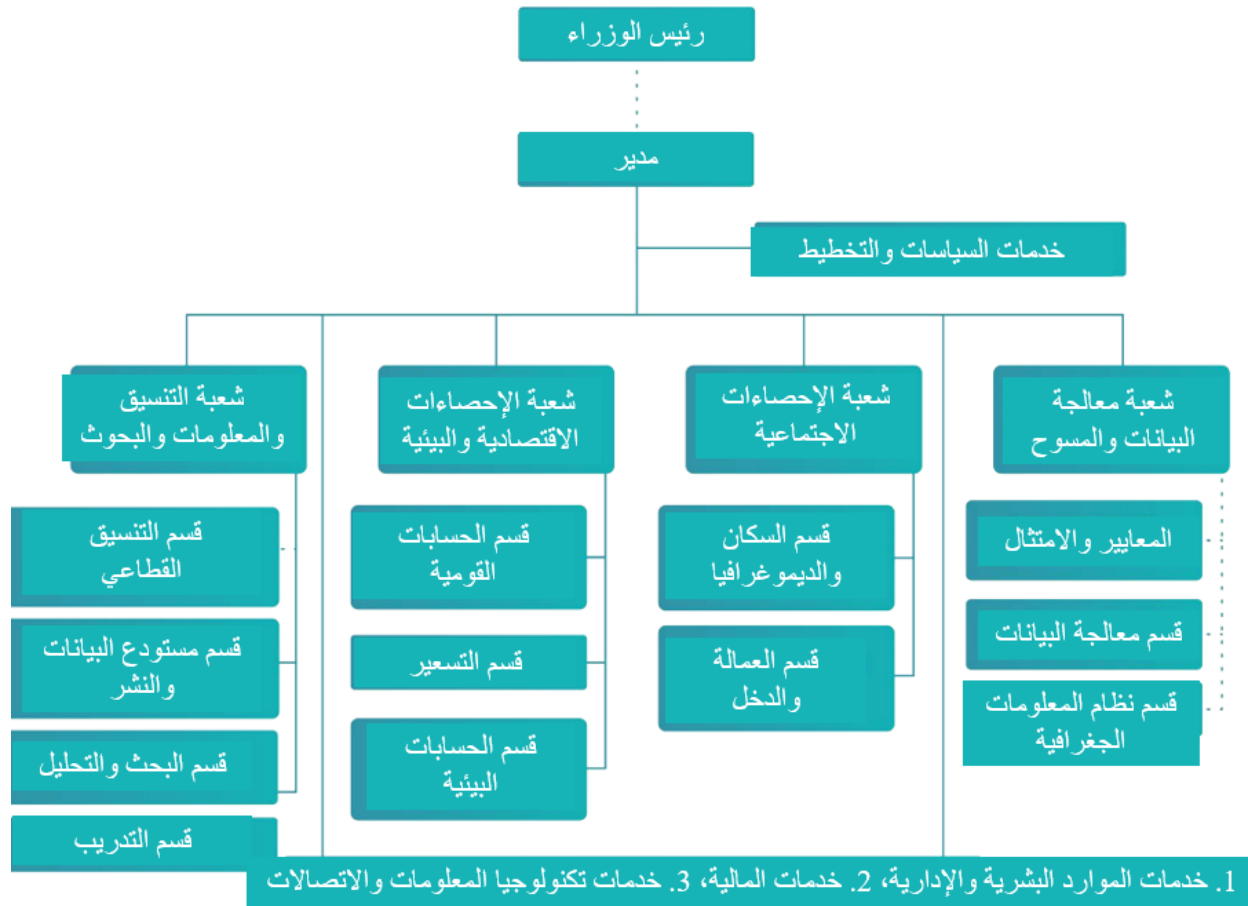
تشير المخططات التنظيمية لإحصاءات بيوتان الموضحة في الشكل 13 إلى أن احتياجات القوى العاملة لأي جهاز إحصاء وطني - سواء كان كبيراً أو صغيراً، متطوراً أو نامياً - متشابهة إلى حد كبير من الناحية الوظيفية. وتكمن الاختلافات في عدد الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم.

باعتدال تصنيف الأنشطة الإحصائية لدى اللجنة الاقتصادية لأوروبا في أجهزة الإحصاء الوطنية، فإن التكوين الوظيفي للقوى العاملة في الأجهزة الإحصائية يكون كما يلي كما هو مبين في الرسم البياني:

- (أ) القضايا الاستراتيجية والإدارية للإحصاءات الرسمية: البرامج الإحصائية؛ والتنسيق داخل النظام الإحصائي؛ وإدارة وتنمية الموارد البشرية؛ وإدارة وتطوير الموارد التكنولوجية.
- (ب) الخبرة في الإنتاج الإحصائي: الإحصاءات الديمغرافية والاجتماعية؛ والإحصاءات الاقتصادية؛ والإحصاءات البيئية والإحصاءات المتعددة المجالات.
- (ت) منهجية جمع البيانات ومعالجتها ونشرها وتحليلها: مصادر البيانات (التعداد والسجلات والمسوح)؛ ومعالجة البيانات؛ ونشر؛ وتحليل البيانات.

وتجدر الإشارة إلى أن المخططات التنظيمية التوضيحية لا تعكس بوضوح وظائف وتنسيق العمل الإحصائي الدولي والتعاون التقني. حيث يتم عادة تنفيذ المهمة من قبل وحدة ترتبط بمكتب كبير الإحصائيين.

الشكل 13: المخطط التنظيمي لجهاز الإحصاء الوطني في بوتان



نظراً لتطور القضايا التي تغطيها الأجهزة الإحصائية الوطنية الحديثة، يتوجب على الموظفين امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات والخلفيات. وحتى الوكالات التي لا تدير سوى مشاريع إحصائية محددة ومعقدة إلى حد ما تجد نفسها في حاجة إلى

مجموعة واسعة من المهارات. وتتطلب العمليات الإحصائية مزيجاً من الخبرات بصرف النظر عن الإحصائيين وعلماء البيانات، تشمل الاقتصاديين وعلماء الاجتماع وعلماء النفس والديمغرافيين والاقتصاديين والمختصين في بناء النماذج والجغرافيين وخبراء تكنولوجيا المعلومات والمحاسبين وما إلى ذلك.

ومن المهم بناء فريق متعدد الخبرات والحفاظ عليه، يتمتع بمجموعة واسعة من المهارات الأكاديمية والتقنية والإدارية والخبرة في العمل. ويمكن في كثير من الأحيان تقسيم الموظفين الفنيين إلى فئتين:

(أ) الموظفون ذات الملامح العامة يقومون بأعمال على مختلف مستويات التطور في مجالات المعلوماتية؛ والتصميم والتحليل الإحصائي؛ والمحاسبة الوطنية والقطاع العام أو محاسبة المؤسسات؛ والتحليل الاقتصادي أو الاجتماعي أو الديموغرافي.

(ب) الموظفون المختصون القادرون على القيام بأعمال على مستوى عالٍ في مجالات مثل تحليل عدم الاستجابة؛ وتطبيقات المعلومات الجغرافية - المكانية؛ والوصول إلى البيانات الضخمة واستخدامها؛ ودمج البيانات.

وبالإضافة إلى المعرفة التقنية والفنية، يتولى الموظفون أيضاً مسؤوليات إدارية (رؤساء الوحدات التنظيمية، على سبيل المثال، كما هو مبين في الخرائط التنظيمية).

3.12 سياسات الموارد البشرية

1.3.12 تحديد استراتيجية وسياسات الموارد البشرية

إن سياسات الموارد البشرية هي "وثيقة مكتوبة للإرشاد حول كيفية معالجة مجموعة القضايا ضمن إدارة التوظيف، تتضمن وصفاً للمبادئ والحقوق والمسؤوليات الخاصة بالمدراء والموظفين. وتحدد هذه الوثيقة فلسفات المنظمة وقيمها بشأن كيفية معاملة الأشخاص، وتمثل الأسس التي المفترض أن يعتمدها المدراء عند التعامل مع مسائل الموارد البشرية. لذلك، فإن سياسات الموارد البشرية تكون بمثابة نقاط مرجعية عند التوظيف، وعند اتخاذ القرارات بشأن الأشخاص. وهي تساعد في تحديد "الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور بالمنظمة". ومن أمثلة سياسات الموارد البشرية توجد معايير الاختيار والأداء والحوافز والمكافآت والتعلم والتطوير. ويجب أن تتبع هذه السياسات من استراتيجيات الموارد البشرية التي تمثل "بياناً أو إطاراً يحدد كيفية دعم الموارد البشرية لأهداف الأعمال أو الأهداف التنظيمية، مع التركيز على القضايا طويلة الأجل المتعلقة بالأشخاص والاهتمامات الكلية حول الهيكل والقيم والالتزام ومواءمة الموارد مع الاحتياجات المستقبلية".

وتعتبر استراتيجية الحوافز والمكافأة واستراتيجية التعلم والتطوير من الأمثلة الرائدة حول استراتيجيات الموارد البشرية.

وإطار إدارة الموارد البشرية في أي منظمة يربط بين الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الداعمة لتنفيذها.

2.3.12 الحاجة إلى سياسات الموارد البشرية

تلعب سياسات الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز ودعم ثقافة الثقة والإنصاف والاندماج، وتحدد مسؤوليات كل من صاحب العمل والموظف بخصوص العلاقة الشغلية. ويمكن أن تؤثر على تحفيز الموظفين وسمعة المنظمة والقدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها. ويمكن لهذه السياسات أن تدعم المواقف والسلوكيات اللازمة للأداء المستدام، مما يؤدي إلى فوائد متبادلة للموظفين والمنظمات.

كما توفر سياسات الموارد البشرية أطراً يتم من خلالها اتخاذ قرارات متنسقة - استناداً إلى القيم الأساسية للمنظمات - وتعزز العدالة في الطريقة التي يتم التعامل بها مع الأشخاص.

وتضمن السياسات فهم الموظفين لأدوارهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الأجهزة الاحصائية الوطنية. ونظراً لأنها توفر إرشادات حول ما يجب على المدراء القيام به في ظروف معينة، فإنها تيسر التمكين وتفويض السلطة.

3.3.12 نطاق سياسات الموارد البشرية المدرجة في هذا الدليل

تتضمن أنواع سياسات الموارد البشرية التي تم تنظيمها وفقاً لدورة حياة الموظف ما يلي:

(أ) بدء العمل

- التوظيف ومعايير الاختيار؛
- الاعداد والادماج؛
- بداية التدريب.

(ب) خلال العمل

- التعويض والاستحقاقات والأداء والمكافآت؛
- الصحة والسلامة والرفاهية؛
- علاقات الموظفين والمسائل العامة للموارد البشرية (التدوير الوظيفي، وإعارة الموظفين، والتواصل)؛
- القدرة على الاحتفاظ بالموظف؛
- التعلم والتطوير (التدريب، التوجيه والإرشاد، تنمية المواهب).

(ج) إنتهاء العمل

- مقابلة انتهاء الخدمة؛
- نهاية العمل (التقاعد، الاستقالة، الفصل، تغيير الوظائف، إلخ...)

وتمثل المجموعة التالية من الأهداف المترابطة التي تم تصميمها بخصوص سياسات الموارد البشرية للمساعدة في تحقيقها:

أ) تخطيط القوى العاملة - زيادة نسب الموظفين المحترفين من خلال توسيع المدخول السنوي للموظفين المؤهلين مهنياً من الشباب.

ب) التأكد من أن الأشخاص المؤهلين يتم تعيينهم فوراً في وظائف مناسبة وذلك في إطار الإنصاف للجميع.

ت) إيجاد مزيجاً مناسباً من الحوافز والردع يكون واضحاً للجميع.

ث) التعلم والتطوير - القيام بالتدريب الكافي للموظفين خلال المراحل الرئيسية في حياتهم المهنية، وذلك لتحقيق أقصى قدر من التنوع والتحفيز.

ج) التخطيط لتعويض الموظفين - تأكد من أن الوظائف الرئيسية تضم موظفين لديهم القدرة والجهوزية على تعويض محتمل في صورة المغادرة.

في هذا الدليل، تغطي مناقشة سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتخطيط للقوة العاملة والتعلم والتطوير والاحتفاظ بالتناوب الوظيفي وإجراء المقابلات الشخصية عند انتهاء الخدمة.

4.3.12 إطار عمل الكفاءة

يمثل إطار عمل الكفاءة داة توجه صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف، وتهدف الى بناء القدرات المهنية، ورفاه الموظفين، بالإضافة الى ضمان استمرار المنظمة في العمل في تحقيق الأهداف المنتظرة. بعض روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [إطار عمل الكفاءة](#) المتعلق بفريق الإحصاء الحكومي (المملكة المتحدة)؛
- مكتب الإحصاءات الأسترالي، [اللغة الإحصائية](#)؛
- مكتب الإحصاءات الأسترالي، إطار القدرة الإحصائية.

وتبرز بعض المعلومات من إطار عمل كفاءة فريق الإحصاء الحكومي (المملكة المتحدة) في الإطار 4 الغرض من إطار الكفاءة واستخداماته ومحتوياته الرئيسية. وهو يربط الإطار بمهمة الخدمة الإحصائية الحكومية واستراتيجية إحصاءات المملكة المتحدة.

الإطار 4: إطار عمل الكفاءة للمملكة المتحدة

يحدد إطار عمل الكفاءة للمجموعة الإحصائية الحكومية في المملكة المتحدة ما يتوقع أن يحققه أعضاء المهنة الإحصائية بالإضافة إلى الكفاءات المنصوص عليها في إطار كفاءة الخدمة المدنية.

سيساعد هذا الإطار في تحقيق هذه الأهداف في علاقة مهمة الخدمة الإحصائية الحكومية. كما سيساعد كذلك على توظيف كادر قوي من الإحصائيين وعلماء البيانات والاحتفاظ بهم، وبناء القدرة المهنية لجميع أعضاء المجموعة الإحصائية الحكومية، مع المحافظة على الطابع الاستشاري ودعم عملية صنع القرار عبر المجتمع بالاعتماد على الأدلة.

ويستند الإطار على إحصاءات أفضل واستراتيجية قرارات أفضل [الخطة الاستراتيجية لمهمة الخدمة الإحصائية الحكومية]. وبالتوافق مع إطار كفاءة الخدمة المدنية واستراتيجية تطوير الإحصاءات، واتخاذ قرارات أفضل، يضع هذا الإطار قيم الأمانة والنزاهة والحياد والموضوعية في صميم كل ما يقوم به الإحصائيون.

وتم تصميم الإطار بحيث يتألف من الركائز الخمس، التي تصف كيف سنحقق أهدافنا الاستراتيجية (على سبيل المثال، سنكون مبدعين في نهجنا في تقديم ونشر النتائج التي تلبي احتياجات عملائنا). وفي كل من الركائز الخمس، يتم تجميع الكفاءات في أربعة مجالات إحصائية (اكتساب البيانات/فهم احتياجات العملاء، وتحليل البيانات، وتقديم البيانات ونشرها بفاعلية، العمل بمصداقية) وتحدد ما سنقوم به لتحقيق أهدافنا الاستراتيجية (على سبيل المثال، سنطبق أحدث طريقة لعرض البيانات على المنتج الإحصائي الخاص بنا لتعزيز تفاعل المستخدم).

ومن خلال التنسيق والتوافق مع الركائز الخمس (المساعدة، والابتكار، والقدرة، والكفاءة، والمهنية)، يصف لنا الطريقة التي نريد بها أن يعمل الإحصائيون وعلماء البيانات مع الآخرين لتوفير خدمة مهنية عالية الجودة، وأن يكونوا مبدعين، تحقيق ذلك بطريقة فعالة من حيث التكلفة وضمان استمرارنا في تطوير قدرة المجتمع الإحصائي.

يعمل الإحصائيون وعلماء البيانات في مجموعة كبيرة من الأدوار عبر الحكومة، ولقد تم تصميم هذا الإطار مع الأخذ بعين الاعتبار هذه المرونة. ولن يتوقع من أي فرد تلبية مجموعة كاملة من الكفاءات ضمن ركيزة/مستوى معين - ستعتمد الكفاءات التي يُطلب منك إثباتها على وظيفتك، وستكون قد تم إنشاؤها في البداية في مرحلة التوظيف، أو حيث تغيرت، في بداية سنة الأداء. ومع ذلك، من المتوقع أن تكون على دراية بالكفاءات/المهارات الأوسع نطاقاً في العمل عبر إطار عمل الكفاءة لفريق الإحصاء الحكومي.

كما سيتم استخدام هذا الإطار في مناقشات التوظيف وإدارة الأداء والتطوير اعتباراً من أبريل/نيسان 2016.

5.3.12 الإبلاغ عن سياسات الموارد البشرية

يتطلب تحويل سياسات الموارد البشرية إلى ممارسة عملية في جميع أنحاء المنظمة لضمان فهم القادة والمدراء المباشرين والموظفين بالكامل للسياسات والتوقعات. وتعتمد الطريقة التي يتم نقل هذه السياسات بها على الثقافة التنظيمية وطبيعة السياسات.

إن المدراء المباشرين محورون في إحياء سياسات الموارد البشرية وبالتالي، فإن التدريب ضروري لضمان فهم المدراء للسياسات بشكل واضح ولديهم القدرة على تنفيذها بشكل عادل ونزاهة.

تؤدي عملية الاعداد والادماج (العملية التي يقوم فيها الموظفون بالتكيف أو التأقلم مع وظائفهم وبيئة عملهم) دوراً رئيسياً في التأكد من أن الموظفين الجدد على دراية بجميع السياسات والإجراءات داخل المنظمة. روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

• [إحصاءات نيوزيلندا](#).

4.12 التوظيف

المصدر: الفصل المتعلق بإدارة الشغورات في الموظفين، [المبادئ التوجيهية للمدراء](#) للجنة الامم المتحدة الاقتصادية لأوروبا. تستند عملية التوظيف والاختيار الجيدة على أساس تعريف واضح للقدرات المحددة ومتطلبات التصنيف لتلبية احتياجات العمل. ويجب تنفيذ أي عملية لإدارة الشغورات بالنظر في كفاءة وفعالية استخدام الميزانية المتاحة. يعتبر من الحكمة أن ينظر كل مدير في الخيارات الداخلية، بما في ذلك إعادة توزيع المسؤوليات، قبل الشروع في التعيين الخارجي. وللحصول على أفضل مجموعة من المتقدمين القادرين، يجب أن توفر إعلانات التوظيف الخارجية فرصة معقولة لجميع الأعضاء المؤهلين في المجتمع للتقدم.

يجب تطبيق المبدأ الأساسي للجدارة (أي أنه يقيّم، من خلال عملية اختيار تنافسية، مدى ملاءمة مقدم (مقدمي) الطلب (المتقدمين) النسبية لأداء الواجبات المحددة) كما يجب أن يطبق في عمليات التوظيف والاختيار الداخلية والخارجية على حد سواء. يجب تطبيق مبدأ الجدارة حتى إذا كان يوجد هناك موظف من داخل الجهاز يلبي الحاجة (مما يلغي ضرورة إجراء عملية اختيار تنافسية).

تعد أجهزة الإحصاء الوطنية جزءاً من الإدارة الحكومية، وبالتالي فإن سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، تتبع سياسات التوظيف الأوسع. على سبيل المثال، يتحدث إطار كفاءة مجموعة الخدمات العامة في المملكة المتحدة عن ذلك باعتباره يحدد "ما المتوقع أن يحققه أعضاء المهنة الإحصائية بالإضافة إلى الكفاءات المحددة في إطار كفاءة الخدمة المدنية". وفي بعض الحالات، تقتصر إجراءات التوظيف والاختيار لموظفي الأجهزة الإحصائية الوطنية على قائمة المرشحين الناتجة عن منافسة عامة على الوظائف في الإدارة.

فيما يلي أمثلة محددة لممارسات التوظيف في الاجهزة الإحصائية الوطنية:

أ) منغوليا. تقرير التقييم العالمي لمنغوليا (2014)

وفقاً لقانون الإحصاء في منغوليا، يتم تعيين رئيس جهاز الإحصاء الوطني من قبل البرلمان على أساس ترشيح من رئيس البرلمان. حيث يقوم رئيس جهاز الإحصاء الوطني بدوره بتعيين رؤساء الإحصاء على مستوى القطاعات والمقاطعات والبلديات (العاصمة – المدينة). كما يتم تعيين مسؤول الخزينة المشرف على القدرات الإحصائية على مستوى ما من قبل الحكومة على غرار المحافظين في مستويات أخرى كالحقائب الدبلوماسية.

ووفقاً للمادة 15 من قانون الإحصاءات في منغوليا، فإن لرئيس جهاز الإحصاء الوطني الحق في تعيين رؤساء قسم الإحصاء والأقسام في العاصمة والمقاطعات والأقاليم. علاوة على ذلك تعطي المادة 15 مكرر، الفقرة 1، الحق للمدير العام للجهاز الإحصاء الوطني المنغولي بتعيين الموظفين وترقيتهم وفصلهم.

ومع ذلك، من الناحية العملية، تتم إدارة التوظيف في جهاز الإحصاء الوطني المنغولي وفقاً لقانون منغوليا للخدمة المدنية، والذي ينص على أن السلطة المركزية للخدمة المدنية تدير توظيف جميع موظفي الخدمة المدنية، وبالتالي يشمل ذلك موظفي جهاز الإحصاء الوطني المنغولي.

وبناء على ذلك، فإن المرشحين الذين يستوفون شروط ومتطلبات كل وظيفة في جهاز الإحصاء الوطني المنغولي من مجموعة العمل من قبل لجنة الخدمة المدنية ويتم التوصية بهم، حيث تضم المجموعة المرشحين الذين اجتازوا امتحان الخدمة المدنية العامة ورغم أن الشغورات يمكن أن تشمل متطلبات خاصة بوظائف جهاز الإحصاء الوطني، فإن لجنة الخدمة المدنية تقرر ما إذا كان أي من المرشحين المجمعين يلبي الشروط أم لا. وإذا لم يتم العثور على مرشحين مؤهلين، يتم الإعلان عن الوظيفة، ويجب على المتقدمين أن يجتازوا امتحان الخدمة المدنية القياسي للنظر في الوظيفة. يتم اتخاذ قرار الاختيار النهائي من قبل لجنة الخدمة المدنية ويتم إرساله إلى جهاز الإحصاء الوطني المنغولي.

وتدير لجنة فرعية تابعة للجنة الخدمة المدنية التعيينات على المستوى الإقليمي. وعلى غرار لجنة الخدمة المدنية نفسها، لا تملك هذه اللجنة الفرعية ولاية خاصة تتعلق بوظائف الإحصاء، بل تشرف على التعيينات في جميع المهن في المكاتب الإقليمية.

ب) الفلبين.

تعتبر أهلية الخدمة المدنية في الفلبين شرطاً أساسياً للتقدم بطلب للحصول على وظائف حكومية. وإلى جانب أهلية الخدمة المدنية، يجب على مقدم الطلب للحصول على وظيفة إحصائية أن يفي أيضاً بالحد الأدنى من معايير التأهيل للوظيفة التي حددتها لجنة الخدمة المدنية، مثل التعليم والتدريب والخبرة العملية. وفي مرحلة الفحص، يقوم جهاز الإحصاء الوطني بتقييم المتقدمين بناء على المهارات الأساسية للكفاءة، مثل مهارات الاتصال وإدارة البيانات، لشغل الوظائف المتاحة. وبالنسبة للوظائف العليا التي تقل عن مستوى رئيس القسم، يتم أيضاً اختبار لمقدمي الطلبات بينما يتعين على المتقدمين

لرئيس القسم الخضوع لاختبار مهارات الإدارة/القيادة. وفي بعض الحالات، يراجع ديوان الخدمة المدنية أوراق اعتماد الموظف المعين حديثاً قبل تعيينه في الحكومة، خاصة إذا لم يتم اعتماد المنظمة الحكومية/جهاز الاحصاء الوطني بعد الموافقة على تعيين الموظفين المعينين حديثاً.

1.4.12 القضايا والعمليات المتعلقة بالتوظيف

المصدر: فصل إدارة الوظائف الشاغرة، المبادئ التوجيهية للمدراء للجنة الامم المتحدة الاقتصادية لأوروبا.

إرشادات للمدراء حول إدارة قضايا وعمليات التوظيف:

أ) اختيار الشخص المناسب باستخدام عملية الاختيار الصحيحة

- في مرحلة التحديد الأولية، من المفيد إعادة تقييم دور متطلبات القدرات، وذلك بالرجوع إلى معايير مستوى العمل وبرنامج العمل وتحديث وصف الدور إذا لزم الأمر. ومن وجهة النظر هذه، يلزم الاحتفاظ باستمرار بسجل المهارات (بشكل أفضل إذا تم دمجها في نظام قاعدة البيانات)، مع مراعاة تطور الملفات المهنية والمهارات الجديدة الناشئة.
- ثم إجراء تقييم نقدي لاحتياجات العمل وهيكل الفريق، بغية إدارة ذلك من خلال الخيارات الداخلية مثل توزيع العمل وعملية الاختيار غير المطلوبة.
- النظر في الراتب المتاح، بالإضافة الى النظر في ترتيبات العمل المرنة مثل خيارات العمل عن بعد لتلبية المتطلبات.
- عند تحديد الحاجة إلى موظف جديد، يجب النظر في استراتيجية توظيف الموظفين الأكثر منطقية للمتابعة.
- أخيراً، تحديد مستوى الدعم والتنسيق الذي يجب أن تقدمه ادارة الموارد البشرية (أو وحدة التوظيف إن أمكن) للمساعدة في تحديد نطاق الموارد المطلوبة لإدارة عملية التوظيف والاختيار.

ب) التوظيف الخارجي

- عند استكشاف السوق الخارجية، تستند العملية المختارة على احتياجات القدرات وعدد الوظائف الشاغرة والأطر الزمنية والميزانية.
- العمل مع وحدة التوظيف منذ البداية لتحديد نوع المساعدة الإدارية التي سيتم تقديمها. حيث يمكنهم المساعدة في تنسيق الإعلان والترويج، والالتزام بالوقت من أعضاء لجنة الاختيار والتنسيب.

- ربما يكون من الممكن استخدام ترتيب قائم للجدارة من عملية اختيار مماثلة لا تزيد عن 12 شهراً، أو استخدام إغارة أو نقل من وكالة الى أخرى. بالإضافة الى ذلك، ليس من الضروري إجراء اختيار تنافسي للتعيين في اي منصب (دائم أو غير دائم) ومع ذلك، لا بد أن يظل هذا المنصب قائماً على الجدارة.

ت) إدارة عملية اختيار

- ضمان توضيح أدوار الإدارة والتنسيق منذ بداية عملية الاختيار داخل قسم الموارد البشرية، بما في ذلك تكوين لجنة اختيار التي تحدد طريقة الاختيار المثلى وتقدم التوصيات بعد الانتهاء من عملية الاختيار. يجب أن تلي تحديد طريقة الاختيار احتياجات الوظيفة الذي سيختار المترشح (المترشحين) الأكثر ملاءمة. وتشمل الأمثلة العمل بالعينات أو لعب الأدوار أو التقييم أو بناءً على التطبيق فقط.
- ستجري لجنة الاختيار عملية منهجية لتقييم جدارة المترشح المعني، وتوثيق القرارات، وتقديم تقرير إلى المعنيين بالأمر و اعلام المترشحين بالردود المناسبة.
- لا يعتبر الاتصال بالحكام شرطاً إلزامياً لعملية الاختيار، ومع ذلك، من الضروري عند الحصول على تقييم عادل ودقيق للمترشح نسبةً إلى ملاءمة المنصب وبيئة الفريق والثقافة التنظيمية.

ح) المرونة الداخلية والتحويلات المشتركة بين الوكالات

- من الممارسات الجيدة النظر في الخيارات والفرص الداخلية داخل المنظمة والخدمة العامة.
- على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة على المدى القصير لإنهاء مشروع بسبب مغادرة موظف رئيسي. وقد تساعد الخيارات الداخلية في ملء الوظيفة الشاغرة بسرعة وتحقيق الأطر الزمنية للمشروع. ولكن يبقى مطلوباً تقييم المهارات المتعلقة بالعمل للشخص مقابل ما هو مطلوب في المنصب.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- فصل إدارة الوظائف الشاغرة، [المبادئ التوجيهية للمدراء](#) للجنة الامم المتحدة الاقتصادية لأوروبا.

2.4.12 إدارة دمج الموظفين المعينين حديثاً (عملية الاعداد والادماج/تهيئة الموظفين الجدد)

يتضمن إدماج الموظفين المعينين حديثاً في جهاز الاحصاء الوطني على عملية (الاعداد) يقوم فيها الموظفون بالتكيف أو التأقلم مع وظائفهم وبيئة عملهم. ويستخدم مصطلح "الالتحاق بالعمل" للإشارة إلى العملية بأكملها من اتصال الفرد بالمنظمة قبل الانضمام إليها رسمياً، من خلال فهم طرق العمل واندماج يشرعة في عملها.

من الفصل إدارة الشواغر في الموظفين، المبادئ التوجيهية للمدراء للجنة الامم المتحدة الاقتصادية لأوروبا

يتعين تزويد المعينين حديثاً بجميع المعلومات والأدوات اللازمة لكي يصبحوا جاهزين للعمل بكامل طاقتهم في الوقت المناسب، بما في ذلك من خلال التدريب والملتقيات .

من المهم جداً أن يتولى المديرون أنفسهم عملية إدماج الموظفين المعينين حديثاً في منظماتهم. حيث يمكنهم تعيين أشخاص أكثر خبرة داخل المنظمة – أو حتى من سيحل محله الموظف الجديد – كموجهين للقادمين الجدد، باستخدام التوجيه والإرشاد كأداة غير رسمية للموظفين الجدد لكي يتعلموا ما سوف يكون لزاماً عليهم أن يعرفونه في منصبهم الجديد. يمكن للمدراء أيضاً دعم ادماج الموظفين المعينين حديثاً من خلال تنظيم أيام دراسية ومعرفية لتبادل ومشاركة المعرفة داخل هيكلهم، والتي يتم خلالها تعميم وتبادل المعلومات والوثائق حول أنشطة العمل. كما يمكن أيضاً إتاحة الوثائق للقادمين الجدد على شكل إلكتروني وإتاحته على الويب، في شكل رواية قصص رقمية، حيث يخبر الشخص المتقاعد عن تجارب مفيدة في حياته العملية ويتبادل الدروس المستفادة.

ويمكن أن يكون لليوم الأول (أو الأيام القليلة الأولى أو الأسبوع الأول) للموظفين الجدد تأثير واضح على ارتباط الموظف بالمنظمة واحترامه وتقانيه. وسيكفل جهاز الإحصاء الوطني الفعال الاجراءات التالية في اليوم الأول:

- (أ) يجد الموظف الجديد مكاناً مناسباً للجلوس فيه وعملاً محدداً للقيام به.
 - (ب) يتم تحديد الشخص الذي يمكن الوصول إليه والذي سيتعامل مع الأسئلة والشكوك المتعلقة بالتوظيف.
 - (ت) تعبر المنظمة عن استعدادها للنظر في مهنة الفرد بالإضافة إلى الوظيفة الفورية.
 - (ث) يتم تقديم شرح لما ستكون عليه أنشطة الفرد في المستقبل القريب والفوري، وكيف تتناسب مع تنظيم الجهاز والأهداف المحددة المصممة لخدمتها.
 - (ج) يتم تقديم خطة التدريب.
 - (ح) يتم توفير التوجيه، حيث طورت بعض المكاتب، التي عادة تكون كبيرة، تقليداً يتمثل في تنظيم يوم توجيهي، على فترات منتظمة (مثلاً، كل شهر أو كل أسبوع)، يهدف إلى إعطاء الموظفين الجدد نظرة عامة سريعة عن كيفية تنظيم المنظمة وعملها.
- وبعد اليوم الأول أو الأسابيع القليلة الأولى، يتعين اتخاذ قرار بشأن تعيين موظفين جدد للاضطلاع بمهمة محددة وبالوحدة التنظيمية المقابلة. وهناك عدد قليل من الأجهزة الإحصائية الوطنية (على سبيل المثال، هيئة الإحصاء الهولندية) التي لديها نظام قائم يتم بموجبه تناوب الموظفين الجدد على مدى أول عامين عبر الوحدات التنظيمية لفترة تتراوح بين 4 إلى 6 أشهر قبل القيام بالتعيين النهائي. ويوضح الإطار 5 مفهوم التدريب.

الإطار 5: التدريب في الإحصاء الفنلندي

مثال من إحصاءات فنلندا. يتطلب الدور المتغير للمعاهد الإحصائية نمطاً جديداً من الإدارة - أسلوب قيادة تدريب. إن تطوير أسلوب القيادة في التدريب أمر ضروري لإنتاجية معهد إحصائي حديث، إذ يعمل القادة في التدريب على تحفيز ودعم فريقهم لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، والعمل معاً بشكل أكثر نجاحاً. حيث إن هذا النوع من الإدارة يتضمن منح الخبراء مساحة لحل المشاكل المستقبلية وتطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجربة على سبيل المثال. كما يعد من المهم تشجيع الأشخاص على تنمية قدراتهم وتطويرها، حيث يتطلب التغيير المستمر إجراء مناقشات مشتركة بشأن اتجاه العمل وسبل تحقيق الأهداف المشتركة؛ ومن المهم تشجيع التفاعل بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة الواحدة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يقوم المدراء بالتعاون مع فرقهم بإعداد خارطة تطوير لوصف الوضع الحالي والرؤية المستقبلية المطلوبة للفريق، الأمر الذي سيساهم في مساعدة الفريق على تركيز أنشطته وتطوير مهاراته.

3.4.12 تخطيط القوى العاملة (أو التخطيط الاستراتيجي للموظفين)

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية تحليل القوى العاملة الحالية، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد الفجوة بين الحاضر والمستقبل، ووضع الحلول حتى تتمكن المنظمة من إنجاز مهمتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية. ويتعلق الأمر بالحصول على العدد المناسب من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة الذين يتم توظيفهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالعقد المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل لأي منظمة.

يمكن لعمليات تخطيط القوى العاملة أن تساهم بما يلي:

- تقليل تكاليف العمالة لصالح تعيين القوى العاملة والمرونة؛
- تحديد احتياجات العملاء المتغيرة والاستجابة لها؛
- تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؛
- تحديد أوجه القصور في تحقيق الأهداف؛
- تحسين المحافظة على الموظفين؛
- تحسين الإنتاجية ونواتج الجودة والمخرجات؛
- تحسين التوازن بين العمل والحياة المهنية للموظفين؛
- وضع توصيات لتقديم قيمة استراتيجية من خلال المهوبة.

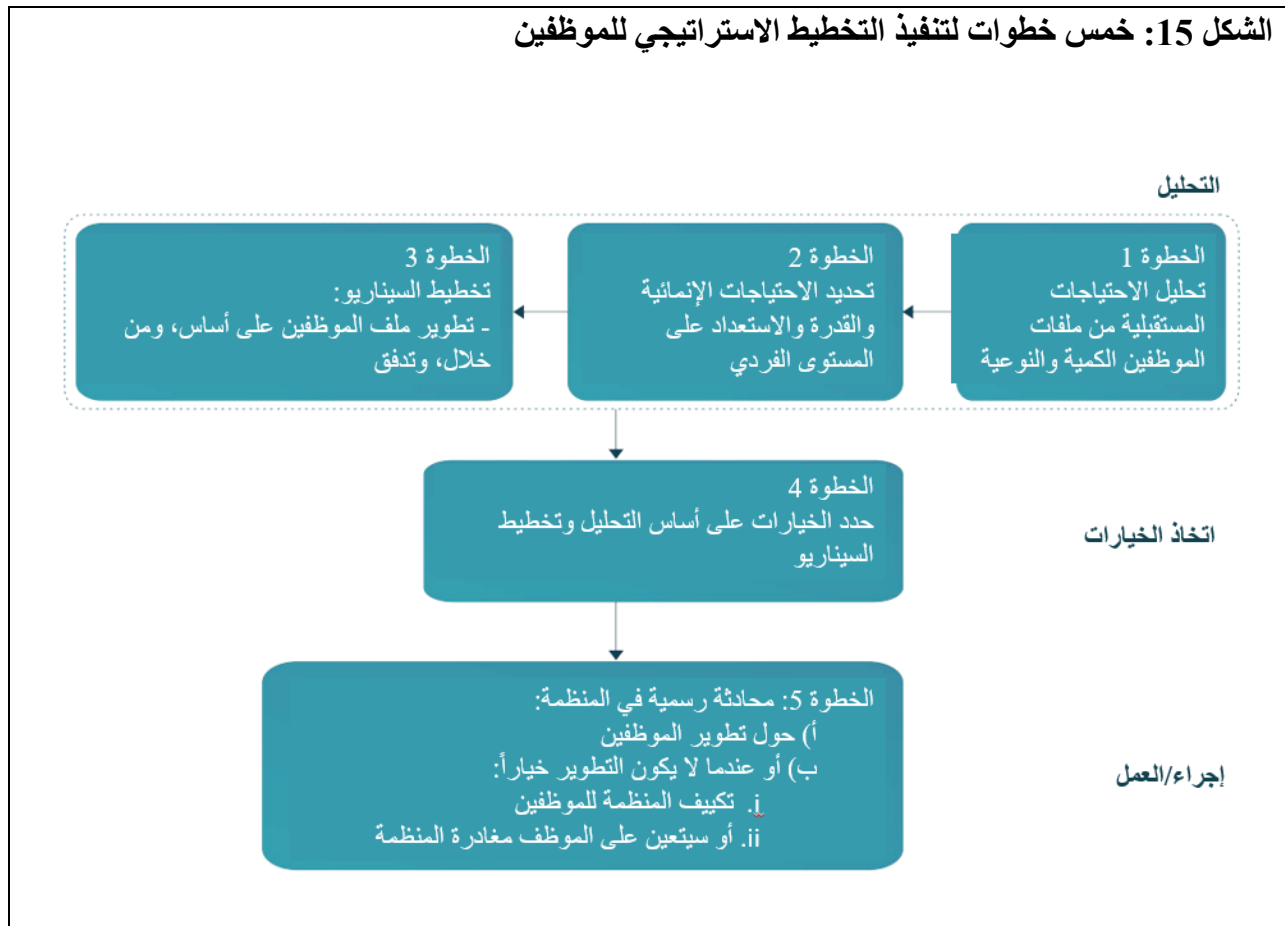
تُفيد نتائج هذه العملية في سياسات وممارسات الموارد البشرية، مثل: التصميم التنظيمي والتطوير؛ وتخطيط التعاقب الوظيفي؛ ومبادرات التوازن بين الحياة المهنية مثل ترتيبات العمل المرنة والرفاهية؛ والتوظيف والاختيار؛ والتخطيط للاحتفاظ بالمهارات؛ وتصميم الوظائف؛ والتخطيط الوظيفي؛ والتركيز على التعلم والتطوير؛ والمكافأة والتقدير.

يمكن تلخيص الخطوات الرئيسية في عملية تخطيط القوى العاملة من خلال الرسم البياني الموضح في الشكل 14.

الشكل 14 رسم تخطيطي لعملية تخطيط القوى العاملة



الشكل 15: خمس خطوات لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموظفين



ويرد في الفصل 2 من التقرير المتعلق بالموارد البشرية تطبيق لتخطيط القوى العاملة، يشار إليه أيضا باسم التخطيط الاستراتيجي للموظفين، من هيئة الإحصاءات الهولندية، وهو تجميع للممارسات الجيدة في الاجهزة الإحصائية، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2013). والهدف من التخطيط الاستراتيجي للموظفين هو اكتساب نظرة معمقة في عدد ونوع الموظفين اللازمين على المدى القصير والطويل، مع مراعاة التطورات في سوق العمل. ويساعد التخطيط الاستراتيجي للموظفين في ترجمة تطورات قضايا سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتدفق الداخلي والخارجي. وتتطلب صياغة التخطيط الاستراتيجي للموظفين بيانات شاملة حول القوى العاملة. وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي توفير نظام معلومات حول الموظفين يتضمن بيانات محدثة. ثانياً، تتطلب رؤية إستراتيجية للمنظمة، بحيث يمكن ترجمة أهداف المنظمة وطموحاتها في إدارة الموارد البشرية وفي سياسة التدريب (وفي أدوات الموارد البشرية). نهج عام في خمس خطوات لإجراء تخطيط استراتيجي للموظفين (وضعت شركة KPMG الاستشارية) موضح في الشكل 15.

ومن المؤسف أن التخطيط الاستراتيجي للموظفين، كما هو موضح أعلاه ليس ممكناً دائماً بالنسبة لموظفي الاجهزة الإحصائية الوطنية وكثيراً ما يكون التوظيف القطاع العام عملية معقدة تتطلب الحصول على تصاريح متعددة قد تتأثر باعتبارات سياسية. ففي كرواتيا، على سبيل المثال، تقترح كل هيئة عامة في بداية العام خطة التوظيف الخاصة بها، حيث يجب مناقشة الخطة وتوثيقها جيداً. وعادة ما يستغرق الأمر ستة أشهر على الأقل حتى توافق الحكومة على الخطة وفي كثير من الأحيان تتم الموافقة مع التقليل في العدد المطلوب. وعلى هذا فإن الإستراتيجية المتبعة تتلخص في المبالغة في تقدير الأرقام المطلوبة. روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [ورقة حقائق تخطيط القوى العاملة؛](#)
- [إدارة الموارد البشرية والتدريب: تجميع للممارسات الجيدة في المكاتب الإحصائية، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا \(2013\).](#)

4.4.12 الممارسات الأخرى للتوظيف

للحصول على العدد المناسب من الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة، على أجهزة الإحصاء الوطنية النظر في:

- أ) الاستثمار في برنامج تدريب داخلي لجذب الإحصائيين في المستقبل؛
 - ب) تنقل الموظفين الداخليين/الخارجين وتبادل الموظفين؛
 - ت) تقاسم الموظفين لبعض الوقت بين الأجهزة الإحصائية الوطنية ومنظمات البحث الأخرى.
- على سبيل المثال، في بعض منظمات الأمم المتحدة، يتم تعيين المتدربين الداخليين (عادة أولئك الذين لم يكملوا حتى الآن دراستهم العليا) لتوفير المهارات المستهدفة والمطلوبة في المستقبل.
- وتعد مجالات التواصل الاجتماعي، وتحليل البيانات، وتكنولوجيا المعلومات من المجالات المفيدة بالنسبة إلى الأجهزة الإحصائية الوطنية، وجذابة بالنسبة إلى المتدربين المحتملين.

ومن الأمثلة على ذلك: خبراء جهاز الإحصاء الوطني الذين لديهم منصب أكاديمي بدوام جزئي في الجامعة، وموظفو الأجهزة الإحصائية الوطنية الذين يقضون زيارة بحثية متوسطة المدى في معهد أبحاث أجنبي؛ باحث أكاديمي كبير يقوم بقضاء إجازة مع الأجهزة الإحصائية الوطنية.

وبالنظر إلى الصعوبات المتزايدة التي يواجهها جهاز الإحصاء الوطني في تعيين الخبراء والاحتفاظ بهم في المجالات المطلوبة بشدة، فمن المرجح أن يكون لجميع هذه القنوات البديلة دوراً متزايداً في بناء رأس المال البشري المؤهل داخل المنظمة والحفاظ عليه.

لا يجب أن يقتصر التوظيف على سوق الخريجين الجدد أو المهنيين الشباب بل يجب أن تجلب أجهزة الإحصاء الوطنية أيضاً مهنيين ذوي خبرة و/أو علماء يعملون في المنظمات بحثية أو في القطاع الخاص. ويتمثل التحدي في القدرة على جذب هؤلاء الخبراء ذوي الكفاءات العالية باعتبار أن وظائف الأجهزة الإحصائية الوطنية التقليدية لا تكون عادة جذابة بالقدر الكافي بالنسبة لهم. إذ يجب على أجهزة الإحصاء الوطنية نشر أشكال تفاعلية أكثر مرونة بخلاف التوظيف الدائم بدوام كامل.

5.12 التعلم والتطوير (التدريب)

ينبغي على المنظمات أن تدعم التعلم والابتكار والأداء العالي لبناء منظمة، والتي من خلال التعلم الذاتي، تقود نفسها إلى أن تصبح "منظمة تعليمية" قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

تُكافئ المنظمات التي تستثمر في التعلم والتطوير المستمر لموظفيها بقوى عاملة أكثر تفانياً واحترافية وقدرة. ويجب على المنظمات تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية بخصوص تطورهم بما في ذلك فرص تعزيز الحياة الوظيفية في المنظمة. ومن المتوقع أن يقوم المدراء بدعم وتشجيع وتطوير الموظفين. حيث يدرك صاحب العمل أن دعم المدير أمر بالغ الأهمية في إشراك الموظفين ذوي الأداء العالي والمحافظة عليهم والحفاظ على المعرفة المتخصصة لصالح المنظمة.

إن التعلم والتطوير هما مزيج من الأنشطة المنظمة وغير الرسمية المصممة لتعزيز اكتساب المعرفة وتطوير الكفاءات في أجهزة الإحصاء الوطنية. بالإضافة إلى التعلم المنظم من خلال التدريب عبر الإنترنت وفي الغرف الصفية، فإنه يجب أن تتوفر أيضاً مجموعة من المصادر والموارد والأدوات لدعم تعلم الموظفين وتطويرهم بطريقة غير رسمية.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- الفصل الخاص بالقدرة والتنمية، إرشادات لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا للمدراء:

1.5.12 استراتيجية التعلم والتطوير

تعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية والداعمة للتعلم لمساعدة الأشخاص على التعلم. وهذا يتطلب إدراك ليس فقط للأساليب الأكثر فعالية، بل أيضاً الفهم القوي للعلوم السلوكية للتعلم. حيث تؤثر الثقافة والبيئة في المنظمة على التعلم بشكل كبير، بما في ذلك الإذن والدعم من المدراء والنظراء للتعلم.

إن استراتيجية التعلم والتطوير هي استراتيجية تنظيمية تبين قدرات القوى العاملة أو مهاراتها أو كفاءاتها المطلوبة وكيفية تطويرها لضمان تنظيم مستدام وناجح.

ومن بين العناصر الرئيسية في استراتيجية التعلم التي تتبناها المنظمة أن تستهدف التنمية الطويلة الأجل لكل الموظفين، ولكن في الواقع قد تركز على أولئك الذين يتم تعريفهم بأنهم أفراد من ذوي الأداء العالي أو ذوي الإمكانيات العالية إلى حد غير عادي (والذين يطلق عليهم أحياناً ذوي "الموهبة")، والذين يشكلون أهمية بالغة لنجاح الأعمال في الأمد البعيد. ويشمل هذا عادة تقنيات مثل برامج التوجيه مع كبار القادة، ودورات التطوير الداخلية والتعلم القائم على المشاريع. كما تدير منظمات أخرى مجموعة أوسع من التدخلات لتناسب استراتيجية أوسع، حيث تتبنى نهجاً أكثر شمولاً في تطوير الموظفين.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [استراتيجية وسياسات التعلم والتنمية](#)، استراتيجية وسياسات التعلم والتنمية (2020)

1.1.5.12 إدارة المواهب

تسعى إدارة المواهب إلى جذب الأفراد الذين يعتبرون ذوو قيمة خاصة للمنظمة، وذلك بتحديد هويتهم، وتطويرهم، وإشراكهم، والمحافظة عليهم. ومن خلال إدارة المواهب استراتيجياً، يمكن للمنظمات بناء مكان عمل مناسب وتشجيع التعلم بالمنظمة إضافة إلى تمييز أعمال الموهوبين والمساهمة في إدارة التنوع.

وهناك اختلافات واسعة النطاق في كيفية تعريف مصطلح "الموهبة" في مختلف القطاعات، وقد تفضل المنظمات أن تقوم بتبني تفسيراتها الخاصة بدلاً من قبول تعريفات عالمية أو محددة. وعلى هذا فمن المفيد أن نبدأ بتعريف واسع النطاق، ومن خلال بحثنا، قمنا بتطوير تعريف عملي لكل من "المواهب" و "إدارة المواهب":

(أ) تتألف المواهب من الأفراد الذين يمكنهم إحداث فرق في الأداء التنظيمي إما من خلال مساهمتهم المباشرة أو، على المدى الطويل، من خلال إظهار أعلى مستويات الإمكانيات.

(ب) إدارة المواهب هي عامل الجذب المنهجي، وتحديد، وتطوير، وإشراك، واستبقاء ونشر هؤلاء الأفراد ذوي القيمة الخاصة للمنظمة، إما بالنظر إلى "إمكاناتهم العالية" للمستقبل أو لأنهم يؤدون أدواراً مهمة في العمل/التشغيل.

إن هذه التفسيرات تؤكد على أهمية إدراك حقيقة مفادها أنه ليس كافياً التركيز على اجتذاب الأفراد الموهوبين، بل إن تطويرها وإدارتها والمحافظة عليها كجزء من استراتيجية مخططة للمواهب أمر مهم بنفس القدر، فضلاً عن تبني أنظمة لقياس العائد من هذا الاستثمار.

وتعمل العديد من المنظمات الآن أيضاً على توسيع نطاق تعريفاتها، والنظر إلى "المواهب" لدى كل العاملين لديها والعمل على إيجاد السبل اللازمة لتطوير مواطن القوة لديها (انظر "الأساليب الشاملة في مقابل الأساليب الحصرية" أدناه). وبشكل عام، فإن مصطلح "الموهبة" قد يستخدم لتغطية قوة العمل بالكامل في أي منظمة.

يمكن أن تتضمن برامج إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة مثل التدريب الرسمي وغير الرسمي للقيادة أو التوجيه، وإعارة الموظفين، وأحداث التواصل، وتجربة مجالس الإدارة والعملاء.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [إدارة المواهب، استراتيجية وسياسات التعلم والتنمية \(2020\)](#)
- [هيئة الإحصاء الكندية: تطوير خطط إدارة المواهب](#)

2.1.5.12 إدارة الأداء والتدريب

تهدف فرص التعلم والتطوير إلى تحسين أداء الموظفين، حيث تشارك المنظمات في هذا الخصوص في إدارة الأداء، أي النشاط ومجموعة العمليات التي تهدف إلى الحفاظ على أداء الموظفين وتحسينه بما يتماشى مع أهداف المنظمة. وعلى نطاق واسع، فإن إدارة الأداء هي عبارة عن نشاط¹ يتلخص بالتالي :

(أ) تحديد الأهداف التي يمكن من خلالها للأفراد والفرق رؤية دور كل منهم في مهمة المنظمة واستراتيجيتها؛

(ب) تحسين الأداء بين الموظفين والفرق، وفي نهاية المطاف، المنظمات؛

(ج) محاسبة الأشخاص على أدائهم من خلال ربطه بالمكافأة والتقدم الوظيفي وإنهاء العقود.

ومن الممكن أن تستفيد الاجهزة الاحصائية الوطنية من نظام إدارة الأداء المتكامل في استراتيجيتها للموارد البشرية واستراتيجيتها التعليمية والإنمائية. وترد بعض الأمثلة القطرية في الإطار 6.

الإطار 6 . مثال على ربط التدريب بتقييمات الأداء: إحصاءات منغوليا

لتشجيع التطوير المهني بين الموظفين، تم إدخال نظام تقييم مبتكر بمساعدة الجامعة الوطنية لمنغوليا. وقد قام جميع الموظفين الإقليميين والمركزيين بإجراء اختبارات معرفة نظرية وعملية عام 2010. وقد ظلت النتائج سرية ولم تستخدم في تقييمات الأداء الرسمية، وفي عام 2011 تم إجراء اختبار مرة أخرى وتمت مشاركة النتائج داخليا في جهاز الاحصاء الوطني المنغولي. في عام 2012، استخدم في جهاز الاحصاء الوطني الدرجات والنقاط التالية: درجة A أو 90-100 للمتميز جدا؛ درجة B أو 80-89 نقطة للمتميز؛ درجة C أو 70-79 نقطة للمرضي؛ درجة D أو 60-69 نقطة للضعيف؛ درجة F أو 50-59 نقطة للفاشل. كما ان الموظفون الذين حصلوا على درجات أقل من 60، أو F، لم يتلقوا مكافآت في سنة معينة وتم منحهم الوقت لتحسين مهاراتهم خلال ساعات العمل. وفي عام 2017، وفر كبار المسؤولين فرصة لرفع مستوى التعليم أو اكتساب درجة الماجستير. ويجري تنفيذ هذا التدريب بالتعاون مع جامعة الاقتصاد المعتمدة، مما يؤدي إلى الحصول على درجات

¹ لمزيد من المعلومات: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/factsheet#6292>

أكاديمية أعلى، فضلا عن زيادة الأداء الأكاديمي مع الأجهزة الإحصائية الوطنية وغيرها من المؤسسات الأكاديمية الأخرى بالإضافة إلى تحسين الجودة.

2.5.12 أطر تنمية القدرات كأساس للتدريب

كما ورد في الفصل 4.3.12- إطار عمل الكفاءة المتعلق بسياسة الموارد البشرية، فإن إطار الكفاءات الذي هو أساس التوظيف يمكن أن يوجه التطوير الوظيفي وتنمية القدرات المطلوبة. كما يمكن أيضاً زيادة توضيح ذلك وتطويره في أطر مهارات التدريب التي تحدد المهارات والكفاءات المتوقعة للموظفين وفقاً لمستويات مسؤولياتهم وفقاً لتخصصهم في الموضوع. وبصرف النظر عن المهارات التقنية، فإنه يلزم أيضاً تناول المهارات الشخصية، والكفاءات الإشرافية والإدارية.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [إطار المهارات الأساسية لخبراء الإحصاءات في الأجهزة الإحصائية الوطنية في البلدان النامية](#)، المعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ (2010)؛
- [البرنامج الأوروبي للتدريب الإحصائي](#)، الإحصاء الأوروبي (2021)؛
- [المهارات الإحصائية لخبراء الإحصاءات الرسمية](#)، المكتب الاستراتيجي للإحصاءات.

وبالإضافة إلى تنمية القدرات على المستوى الفردي، يجري حالياً استكشاف وتطبيق مفهوم إطار أكثر شمولاً لتنمية القدرات بحيث يشمل تطوير النظم والقدرات المؤسسية والفردية (يسمى "تنمية القدرات 4.0").

3.5.12 موضوعات التدريب

1.3.5.12 مجالات التدريب العامة

استناداً إلى المناقشات في الفصول المختلفة من هذا الدليل، يتم تشجيع التطوير المستمر للمهارات في المجالات العامة التالية:

(أ) جوهر أعمال جهاز الإحصاء الوطني

- الإحصاءات والمنهجية، مثل التدريب الأساسي والمتقدم على مواضيع مثل المسوح وتطويرها، وتصميم الاستبيانات، وأخذ العينات، وتحليل البيانات، وأساليب السلاسل الزمنية، وعدم الاستجابة، والتضمين، وضمان الجودة، والمسوح الطويلة وتفسير البيانات وعرضها.
- مواضيع مثل الإحصاءات الزراعية، وإحصاءات النوع الاجتماعي، نظام الحسابات القومية، المسوح التجارية، المسوح الأسرية، تعداد السكان والمسكن الخ

- إدارة البيانات والمعلومات والمعارف (راجع الفصل 13- إدارة البيانات والمعلومات والمعارف).
- (ب) إدارة الأفراد (إدارة وقيادة الآخرين)؛
- (ت) إدارة المشروع (راجع الفصل 7.5- نهج إدارة المشاريع)؛
- (ث) الإدارة العامة والقيادة؛
- (ج) الإتصال الفعال وتطوير العلاقات المهنية وإدارة العملاء؛
- (ح) الخبرة الفنية بما في ذلك نظم تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية، والبرمجة (انظر الفصل 7.14 - المعالجة الإحصائية المتخصصة/البرمجيات التحليلية)؛
- (خ) إدارة الشركات (التخطيط الاستراتيجي والبرمجة، الأفراد، الميزانية، الشؤون القانونية والمالية)؛
- (د) التدريب على اللغة الثانية (على سبيل المثال، التدريب على اللغة الإنجليزية)؛
- (ذ) خدمة العملاء (على الموقع الإلكتروني ونشر البيانات وتفاعلات العملاء) (انظر الفصل 10 - النشر والتواصل مع المستخدم).

2.3.5.12 المهارات والكفاءات

يناقش هذا القسم المهارات الأساسية والكفاءات التي تحتاجها الاجهزة الإحصائية الوطنية.

المهارات المطلوبة:

عند التفكير في الاجهزة الاحصائية الوطنية والنظم الاحصائية الوطنية في المستقبل، من الصعب جداً توقع المهارات المحددة المطلوبة. ومع ذلك، ستكون هناك حاجة دائمة إلى ثلاث مهارات أساسية: المهارات الرياضية والعديدية؛ والمهارات الإحصائية؛ وعلى نحو متزايد، المهارات التكنولوجية.

- المهارات الرياضية والعديدية. يجب أن يكون الإحصائي قادراً على تحديد الأنماط وفهم الاختلافات بين الأسهم والتدفقات، بالإضافة إلى قراءة وكتابة الرموز العلمية بسلاسة وإريحية.
- المهارات الإحصائية: القدرة على العمل مع بيانات حقيقية، غالباً ما تكون غير منظمة أو غير مكتملة، إلى جانب فهم التحيز والمصادر المحتملة والإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها. كما ينبغي على الإحصائيين فهم الفوارق الدقيقة والتي تعد ذات أهمية بين الدقة والإحكام، وعليهم أن يطوروا فهماً جيداً لمفاهيم مثل عدم اليقين والمخاطر. ويجب على الخبير الإحصائي المؤهل أن يكون قادراً على اختيار واستخدام التقنيات والنماذج الإحصائية المناسبة. كما تعد المهارات التكنولوجية المستقبلية من المجالات التي يصعب التنبؤ بها.
- المهارات التكنولوجية: تتغير التكنولوجيا بسرعة مع ما يترتب على ذلك من نتائج ليس فقط على التطبيقات التي سنستخدمها، بل وأيضاً على أنواع البيانات التي قد نتمكن من الوصول إليها. ومن التحديات التي تواجه المكاتب

الإحصائية أن تحدد بكل وضوح ما هو المطلوب. وفي حال كان لدى الاتجاهات الحالية أي شيء مفيد لطرحة، فسيكون اقتراح استخدام "البرمجيات المجانية" بشكل أكبر، والجمع بين البرامج، بالإضافة الى الإشارة نحو أن الالتزام بالتعليم في كافة مراحل الحياة سيشكل موضوعاً ضرورياً. وبالإضافة الى ذلك، يتعين على الإحصائيين فهم **منطق النظريات**، حتى يتسنى لهم بعد اكتساب المهارات أن يتم استغلالها ويطبقوا النظريات في الممارسة العملية على مجموعة متنوعة من مواقف الحياة الواقعية (في كل الأحوال تكون جميعها أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة من السيناريوهات المعروضة في الكتب المدرسية). وتعتبر القدرة على **التواصل** بشكل جيد وتقديم الإحصاءات في سياقها الصحيح من المهارات المعترف بها الآن بوصفها مهارة أساسية للإحصائيين، بما في ذلك المهارات التطبيقية لتصور البيانات.

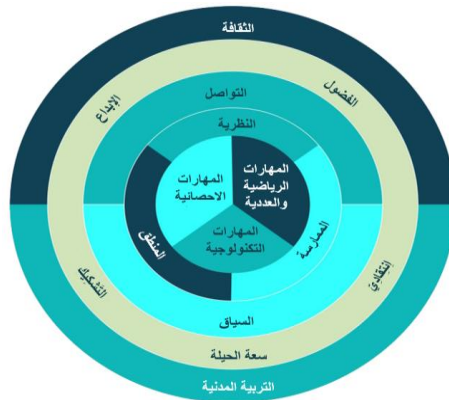
الكفاءات المطلوبة

سيحتاج الإحصائيون إلى تجديد مهاراتهم باستمرار على مدار حياتهم المهنية، حيث تتمثل الخصائص الأساسية أو الكفاءات اللازمة لتكوين إحصائي جيد الأقل احتمالاً للتغيير مع مرور الوقت. وعلى وجه التحديد، يجب أن يكون الإحصائي مبدعاً وفضولياً ونقدياً ومنتشككاً وواسع التخييل.

وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون الخبير الإحصائي على علم بالبيئة الثقافية والمدنية أو السياسية التي يعمل فيها. حيث من المهم جداً فهم البيئة التي يعمل فيها الإحصائي بشكل صحيح وان لا يقتصر فهمه على السياق الذي تم فيه تجميع المؤشرات والإحصاءات السابقة فحسب. فعلى سبيل المثال، عند التفكير في استخدام البيانات الضخمة، قد تُجبر أجهزة الإحصاء الوطنية على مواجهة المشكلات قبل أن يصبح القانون واضحاً أو يتم وضع معايير ثقافية، وذلك نظراً لأهمية ثقة الجمهور في هذه الأجهزة، حيث من الضروري أن يكون الإحصائيون مراعيين لهذه القضايا ويفهمون ما هو مقبول من قبل الجمهور الذي يخدمونه.

يوفر الشكل 16. تصوراً لإطار المهارات والكفاءات للإحصائيين.

الشكل 16. مهارات وكفاءات الإحصائي، ماكفلي. 2019



روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [التحضير لمهنة خبير إحصاء رسمي، ستيف مكفلي \(2019\).](#)

3.3.5.12 المهارات والكفاءات "التقليدية": معالجة بيانات المسح

تتطلب عملية معالجة بيانات المسح وجود عدة موظفين يتمتعون بمهارات وكفاءات محددة (انظر الفصل 8-2-9 "تدريب الموظفين وخبراتهم") على النحو التالي:

- أ) مديرو المسوح؛
- ب) أخصائيو المواضيع؛
- ت) علماء المنهجية؛
- ث) أخصائيو جمع البيانات ومتابعتها؛
- ج) عملية جمع البيانات والتحقق منها وتحريرها؛
- ح) الباحثون؛
- خ) مدخلو البيانات والمدققون.

4.3.5.12 المهارات والكفاءات "الجديدة": الوصول إلى البيانات الضخمة واستخدامها

يعد الوصول إلى البيانات الضخمة واستخدامها مجالاً دفع أجهزة الإحصاء الوطنية تطوير مجموعة من المهارات والكفاءات الجديدة في السنوات الأخيرة. حيث يرد في الإطار أدناه مناقشة حول ما يستلزمه ذلك من حيث التدريب والتطوير لموظفي الجهاز في [مصادر البيانات الجديدة للإحصاءات الرسمية - الوصول والاستخدام والمهارات الجديدة](#)، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2019).

هناك حاجة إلى تحول متعدد الجوانب للنظم الإحصائية الوطنية لمواجهة التحديات الجديدة في مجال ابتكار البيانات وجني الفوائد من استخدام البيانات الضخمة. وينبغي توسيع نطاق برامج بناء القدرات القائمة حالياً، بالإضافة إلى التركيز على تحويل بنية التكنولوجيا والقوى العاملة، واستغلال المزيد من مصادر البيانات الضخمة وإعادة توجيه المنتجات والخدمات. وينبغي أن يعمل التحويل في بنية التكنولوجيا على تيسير التحول من معدات تكنولوجيا المعلومات المادية في الموقع إلى استحداث بيئة حوسبية، إلى جانب اعتماد الخدمات المشتركة وبنية التطبيقات لجمع البيانات، والسجلات، والبيانات التعريفية وإدارة البيانات، والتحليل والنشر.

وينبغي أن يقترن هذا النهج ببرامج معينة لبناء القدرات بحيث تدعم التنوع التدريجي لمجموعات المهارات الجديدة لموظفي النظم الإحصائية الوطنية، بدءاً من علماء ومهندسي البيانات الذين يستخدمون البيانات الجديدة المتعددة المصادر والتكنولوجيا

الحديثة، الى المحامين الذين يقومون بتعزيز البيئة القانونية، للمدراء الذين يقودون التغيير في ثقافة المنظمة مع تحسين معايير الجودة باستمرار. وينبغي أن تتيح هذه القدرات الجديدة اعتماد هيكل موحد للأعمال المؤسسية تتصف بالمرونة وقابلة للتكيف مع المتطلبات الناشئة، كما ينبغي أن يكون قائما على العمليات وليس على أساس المنتجات، مع زيادة استخدام المصادر الإدارية ومصادر البيانات الضخمة للمخرجات الإحصائية المتعددة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحسين استراتيجية النشر والاتصال وجعلها قابلة للتكيف بحيث تستهدف قطاعات مختلفة من المستخدمين عن طريق تطبيق مجموعة متنوعة من تقنيات نشر البيانات، بما في ذلك تطبيقات الأجهزة المحمولة، وإظهار النتائج الرئيسية للبيانات. روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- روابط ذات صلة: [كفاءة مستوى فريق البيانات الضخمة](#)، اللجنة الاقتصادية لأوروبا (2016).

4.5.12 طرق التدريب، بما في ذلك التعلم في مكان العمل

يمكن أن يكون التدريب حضوريا أو من خلال التعلم الذاتي عبر الإنترنت، مما يسمح للمدراء والموظفين بتنظيم عملية التعليم بما يتماشى مع أولويات العمل ويضمن حصول جميع الموظفين على فرص التدريب. وقد جرت مناقشات كثيرة حول مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم التدريب من خلال دورات التعلم الإلكتروني عبر الإنترنت (التدريب عن بعد) أو على الشبكة العالمية، حيث تعد دورات التعلم الإلكتروني فعالة من حيث التكلفة ويمكن أن تصل إلى عدد أكبر من المشاركين. وتعتبر ندوات الويب مفيدة لعقد حلقات دراسية قصيرة حول مواضيع محددة. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تضع الأجهزة الإحصائية الوطنية إستراتيجية لأنشطة التعلم الإلكتروني مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات. وتعد عدم كفاية البنية الأساسية لتقنية المعلومات أحد الأسباب الرئيسية لصعوبة متابعة أنشطة التعلم عن بعد للعديد من الأجهزة الإحصائية الوطنية. كما يمكن للمجتمع الإحصائي أن يعمل معاً لتوفير موارد التعلم الإلكتروني، مثل من خلال مواقع wiki والمنصات المشتركة للتعلم الإلكتروني. يمكن أن يكون المدراء مدربين جيدين في مكان العمل لدعم التدريب باستخدام مايلي:

- أ) التوجيه الانفرادي؛
- ب) مشاركة الخبرة في مكان العمل؛
- ت) مشاركة الخبرات الفنية؛
- ث) التغذية الراجعة الفعالة حول الأداء لزيادة مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

يمكن للمدراء أيضاً الاستثمار في مشاركة أكثر موظفيهم خبرة في برامج التدريب والتوجيه. وقد يكون من المفيد أيضاً أن يكون هناك فريق من المدربين والموجهين القادرين على دعم الموظفين الجدد الأقل خبرة. يشجع التوجيه على تبادل المعرفة وتقديم الارشاد والمشورة حول العمل ومكان العمل ومناقشة التطوير الوظيفي.

الإطار 7. أمثلة من الإحصاء البولندي

مشاركة المعرفة: في الإحصاء البولندي، هناك ممارسة مفادها أنه بعد التدريب الخارجي (على سبيل المثال ضمن برنامج التدريب الإحصائي الأوروبي)، يلتزم المشاركون بمشاركة معارفهم من خلال إجراء تدريب داخلي (ندوة داخلية). حيث يتم عقد الندوة في مكتب الإحصاء البولندي أو في مكتب الإحصاء الإقليمي. كما يمكن لبقية وحدات الإحصاء الرسمية البولندية المشاركة في التدريب عبر تقنية الفيديو.

برنامج المدرب الداخلي: يهدف برنامج المدرب الداخلي إلى تحسين نقل المعرفة بين الموظفين، وهو عنصر أساسي في تطوير المنظمة. كما يسمح بتضمين مكتب الإحصاء البولندي والمكاتب الإحصائية الإقليمية لمفهوم مؤسسة تعليمية تتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، بحيث يعرف المدربون من نفس المنظمة بوضوح احتياجات المشاركين في التدريب. وبفضل البرنامج، من الممكن تثقيف المدربين المحترفين داخل المنظمة والذين يساهمون بشكل فعال في رفع الكفاءة المهنية للموظفين. إذ يقوم المدربون الداخليون بإجراء تدريب متخصص بشكل أساسي، بما في ذلك البحث الإحصائي والتحليل الإحصائي، فضلاً عن دعم التطوير المهني للموظفين على سبيل المثال، مجموعات الحوار.

ويمكن للمدراء أن يقدموا بالتدريب والتطوير أثناء العمل كجزء من بيئة العمل العادية. ويمكن على سبيل المثال من المفيد عقد جلسات دراسية (ندوات داخلية) عندما يعود شخص ما من التدريب لمشاركة ما تعلمه (إعادة صدى) مع زملائه، كما يمكن مشاركة الفريق في حل المسائل المتعلقة بالعمل. ومن المفيد أيضاً أن يشارك أعضاء الفريق "من خلال العمل مع الأصدقاء" المعرفة والمهارات. وتساهم هذه الطريقة كذلك في الحفاظ على استمرارية برنامج العمل إذا كان الموظف غائباً عن مكان العمل لفترة من الوقت أو إذا ترك مجموعة العمل أو المؤسسة. كما أن ندوة "الحقيبة البنّية" - وهي عبارة عن اجتماع غير رسمي يعقد في مكان العمل وقت الغداء عموماً إذ تشكل أيضاً وسيلة غير رسمية لتبادل المعرفة. وترد بعض الأمثلة من إحصاءات بولندا في الإطار 7.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [وضع خطط إدارة المواهب](#)، على سبيل المثال من هيئة الإحصاء الكندية.

5.5.12 دورة تدريبية للأغراض العامة

رغم وجود العديد من الطرق المختلفة لتوفير التدريب على مدى الحياة المهنية، فإن إحدى هذه الطرق التي أثبتت نجاحها وفعاليتها في العديد من البلدان هي اعتبار التدريب للأغراض العامة حيث يتضمن ثلاث دورات متميزة كالتالي :

(أ) دورة تمهيدية مبتدئة

وهي مصممة في المقام الأول للموظفين المعيّنين الجدد والغرض منه هو ضمان اندماجهم السريع في المنظمة، مما يعني أن يصبح على دراية بتقاليد المنظمة الإحصائية وأن يكون قادراً على المساهمة في أي من المجالات أو المهام الداخلة في نطاقها. وتقوم جميع المؤسسات تقريباً بإدارة هذا التدريب، حتى وإن كانت تفعل ذلك بطرق غير رسمية.

(ب) الدورة المتوسطة

صممت هذه الدورة التدريبية في المقام الأول لأولئك الذين عملوا في منظمة إحصائية لفترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات والذين لم تتح لهم فرصة تجديد مهاراتهم.

(ت) الدورة الإدارية

يصبح الاتجاه الذي سيتوجه إليه الموظف في نهاية المطاف متوقفاً مع تطور حياته المهنية. وينبغي تدريب الذين لديهم القدرة على شغل مناصب قيادية وصنع السياسات داخل مؤسساتهم على المواضيع التي تتطلبها احتياجاتهم بمجرد بلوغهم لمستويات إدارية. وتشمل هذه المواضيع الإدارة والرقابة الماليتين، والإدارة للمشاريع الكبيرة، والتسويق، والتنظيم المؤسسي للحكومة، وغير ذلك من المواضيع المتعلقة بالبيئة خارجية للمنظمة الإحصائية. علاوة على ذلك، ينبغي جعل التكلفة المقابلة لذلك أن تكون جزءاً من الميزانية العادية للمنظمة وأن يكون التدريب لجميع الموظفين المستهدفين مسألة طبيعية. ومن المهم إيلاء الاهتمام لتطوير قدرات الموظفين خلال الأوقات التي يتم خلالها خفض الميزانية المخصصة في الأجهزة الإحصائية الوطنية. وكما هو الحال في كثير من الأحيان، فإن بند صيانة أماكن العمل والتدريب (سواء داخل البلد أو في الخارج) هما أول بنود الميزانية التي تعاني خلال فترات انخفاض المخصصات المالية للجهاز الإحصاء الوطني.

6.5.12 حالات محددة

1.6.5.12 تدريب الموظفين غير الحاصلين على تعليم جامعي

هناك عدد من أجهزة الإحصاء الوطنية التي يفتقر فيها عدد كبير من الموظفين إلى التعليم الجامعي. وفي هذه الحالة، تتسم برامج التدريب بالنسبة لهم ذات أهمية بالغة لتمكينهم من تنفيذ مهامهم على نحو أفضل. وبالإضافة إلى الدورات المبتدئة للموظفين الجدد، فإن الدورات التدريبية المكثفة مفيدة لهم عندما يكتسبوا ما يكفي من الخبرة في العمل الإحصائي. وقد تركز المواضيع على جوانب أكثر تقدماً من الإنتاج الإحصائي، ولكن بدون المبالغة في التأكيد على التدريب المنهجي في العمليات اليومية الهامة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم دورات دراسية طوعية وأكثر تقدماً للموظفين الذين أظهروا قدرة عالية على التعلم والذين لديهم الحافز لتحسين مؤهلاتهم. ويمكن تقديم دورات نظرية حول أخذ العينات، والديمغرافيا، والاقتصاد، مقترنة بتمارين مصممة لبناء الجسور بين النظري والتطبيقي العملي. وقد أظهرت التجربة أن الموظفين، بعد حضور هذه الدورات، تمكنوا من القيام بأعمال لم يكن من الممكن أن تُعَيَّن من قبل إلا للمهنيين من ذوي التعليم العالي. وهكذا، فإن الموظفين الآخرين الذين

يقومون بدور هام جدا في وكالة إحصائية، وهم غالبا ما يكونون نادرون- لاسيما في البلدان النامية – بحيث يمكن الاستغناء عن وظائف تتطلب مؤهلات أعلى.

2.6.5.12 التدريب على القيادة والادارة

تعد القدرات القيادية والادارية جزءا لا يتجزأ من اهداف جهاز الاحصاء الوطني، بالاضافة الى تشجيع الابتكار والاداء العالي وبناء مستقبل مستدام. يحتاج الافراد الذين لديهم تطلعات قيادية الى بناء هذه القدرة وان يكونوا مسؤولين عن تعلمهم. وفي كثير من الحالات، يتم تعيين الموظفين ذوي الخلفيات التقنية في المقام الاول في مناصب ادارية وتنظيمية. كجزء من تخطيط التعاقب الوظيفي، تحتاج أجهزة الإحصاء الوطنية إلى تقديم تدريب على إدارة المشاريع والقيادة للموظفين المهتمين، بحيث يمكن اختيار العديد من المدراء المستقبليين من بين الموظفين المدربين مما يساهم في دعم التطوير الوظيفي. إذ يجب أن يكون التدريب على القيادة مطلباً لجميع المشرفين (إما قبل أو أثناء تعيينهم). روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [ميثاق القيادة والإدارة](#)، مكتب الإحصاءات الاسترالي؛
- الفصل 4 ، [قانون حقوق الإنسان: تجميع أفضل الممارسات](#)، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2013)؛
- الفرع الثاني عشر - H-2، [برنامج التدريب على القيادة](#)، باريس 21؛
- [التدريب على القيادة الإحصائية](#)، SIAP؛
- [برنامج تدريب القيادات الإحصائية في أفريقيا](#)، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا (2019).

7.5.12 ما بعد التدريب للأغراض العامة - أين يمكن الحصول على التدريب

لا يعتبر التدريب الأساسي والتمهيدي أو للغرض العام لموظفي أجهزة الاحصاء الوطنية غير كافٍ، مما يستوجب استكمالها بدورات محددة أكثر تخصصاً لتلبية الاحتياجات الضرورية. كما أن العديد من الاجهزة ليست في وضع يمكنها من تقديم الدورات على الإطلاق أو في أي من هذه المستويات، ولهذا السبب فإن البدائل والترتيبات الخاصة بالغة الأهمية.

1.7.5.12 مراكز تدريب العمومية الوطنية او بالمؤسسات

سيكون لدى العديد من أجهزة الاحصاء الوطنية تدريب للأغراض العامة للإحصاءات على الاقل وذلك باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية. كما يتم الاستفادة من التدريب على الإدارة والتنظيم والقيادة (في بعض البلدان مطلوب لشغل مناصب معينة رفيعة المستوى) من مراكز التدريب الوطني للإدارة العمومية، كما أن بعض الأجهزة الإحصائية الوطنية لديها معهد أكاديمي (مثل إندونيسيا، والمعهد الهندي، وفرنسا) بحيث يتم منح الدبلوم الرسمي أو درجات البكالوريوس في الإحصاء وعلى نحو متزايد، تقوم الاجهزة الاحصائية الوطنية أو النظام الاحصائي الوطني بإنشاء معهد أو مركز للتدريب الإحصائي

(بحثي) بحيث يتم تقديم تدريباً متخصصاً في الإحصاء ليس للمؤسسات الإحصائية فحسب بل يلبي أيضاً احتياجات المؤسسات الحكومية الأخرى. وفي بعض الحالات، قد تتولى الحكومة إدارة معهد التدريب التابع للجهاز الإحصاء الوطني ودمجه في النظام التعليمي الرسمي (على سبيل المثال، سورينام).

2.7.5.12 معاهد التدريب الإقليمية

أنشأت بعض المناطق معاهد تدريب إقليمية حكومية دولية بحيث توفر هذه المعاهد لأغراض التدريب بصفة عامة والدورات التدريبية المتخصصة على حد سواء. ويتم تنفيذ الدورات باستخدام الطرق المختلفة سواء ان كانت - دورة تدريبية إقليمية وجهاً لوجه/أو عبر الإنترنت إضافة إلى الدورات التي تولي التركيز على خصوصيات البلد (دورات وطنية أو محلية). كما تقدم بعض المعاهد "منحاً دراسية" للمشاركين (على سبيل المثال، الدورات التي تمولها الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايجا) لمدة 4 أشهر ومن 6 إلى 8 أسابيع في مقر للمعهد الإحصائي لآسيا والمحيط الهادئ بتشييا).

[مرفق قائمة بالمعاهد الإقليمية للتدريب الإحصائي].

3.7.5.12 دور شبكات التدريب الإقليمية

في السنوات الأخيرة، أنشأت معاهد التدريب التابعة لأجهزة الإحصاء الوطنية، بالإضافة إلى مقدمي التدريب الآخرين في منطقة ما، شبكة إقليمية لتسهيل مشاركة الموارد والمعلومات المتعلقة بالتطورات التدريبية، فضلاً عن تصميم مناهج دراسية مشتركة لمجالات مختارة.

روابط الارشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

• [شبكة تنسيق التدريب الإحصائي في آسيا والمحيط الهادئ.](#)

4.7.5.12 دور شبكات التدريب العالمية

الشبكة العالمية للمؤسسات للتدريب الإحصائي (GIST) هي عبارة عن شبكة من مؤسسات التدريب الدولية والإقليمية، وتعمل معاً على بناء قدرات إحصائية مستدامة من خلال توفير التدريب الذي أنشأته اللجنة الإحصائية للأمم المتحدة بكفاءة وفعالية وتناسق. ويتلخص الهدف الرئيسي في بناء قدرات إحصائية مستدامة من خلال تقديم التدريب بكفاءة وفعالية ومواءمة على المستويين العالمي والإقليمي. ويعمل هذا البرنامج على تحقيق هذا الهدف من خلال تيسير التعاون والتنسيق والتواصل بين الأعضاء الذين يعتبرون مزودين رئيسيين للتدريب الإحصائي على المستويين الإقليمي والدولي.

6.12 التناوب الوظيفي

1.6.12 تعريف التناوب الوظيفي وأهدافه

(المصدر)

التناوب الوظيفي هو نهج إداري حيث يتم فيه تنقل الموظفين بين مهمتين أو أكثر من المهام أو الوظائف بشكل مثالي في فترات زمنية منتظمة ومحددة مسبقاً من أجل تحقيق عدة أهداف، والتي تشتمل على مايلي:

- (أ) **الحد من الرتابة في الوظيفة:** الهدف الأول والأهم من التناوب الوظيفي هو تقليل الرتابة أو الروتين والتكرار في الوظيفة. يساهم التناوب الوظيفي في السماح للموظفين بتجربة أنواع مختلفة من الوظائف الأمر الذي يعمل على تحفيزهم على الأداء الجيد في كل مرحلة من مراحل استبدال الوظيفة.
- (ب) **تهيئة الوظيفة المناسبة للموظف المناسب:** يعتمد نجاح المنظمة على إنتاجية موظفيها أثناء العمل إذا تم وضعهم بشكل صحيح، فيكونون قادرين على تقديم أقصى قدر من الإنتاج. وفي حالة عدم تكليفهم بالوظيفة التي يجيدونها، فإنها تخلق مشكلة كبيرة وحقيقية لكل من الموظف والمنظمة. ولذلك، فإن وضع الشخص المناسب في منصب مناسب هو أحد الأهداف الرئيسية للتناوب الوظيفي.
- (ت) **اختبار مهارات وكفاءات الموظفين:** يمثل اختبار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ثم تكليفهم بالعمل الذي يبرعون فيه، من الوظائف الرئيسية لعملية التناوب الوظيفي، حيث يتم ذلك عن طريق نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة وتحديد كفاءتهم. فوضعها على أفضل نحو من شأنه أن يزيد من إنتاجيتهم أثناء العمل.
- (ث) **تعريض الموظفين لجميع القطاعات في المنظمة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى لعملية التناوب الوظيفي في تعريض الموظفين لجميع القطاعات أو عمليات الشركة من أجل تعريفهم بكيفية عملها وكيفية أداء المهام، الأمر الذي يمنحهم فرصة لفهم عمل المنظمة والقضايا المختلفة التي تظهر أثناء العمل.
- (ج) **تطوير نطاق أوسع من الخبرة في العمل:** لا يرغب الموظفون عادة في تغيير مجال عملهم، حيث بمجرد أن يبدؤوا في أداء مهمة معينة، فإنهم لا يرغبون بالتحول من منطقة الراحة الخاصة بهم. ومن خلال التناوب الوظيفي، يقوم المدراء بإعدادهم مسبقاً للحصول على مجموعة واسعة من الخبرة العملية وتطوير المهارات والكفاءات المختلفة، إضافة إلى أنه يعتبر ضرورياً للتطور الشامل للفرد. إلى جانب ذلك، فهم يفهمون مشاكل الإدارات المختلفة ويحاولون التكيف أو التأقلم وفقاً لذلك.
- (ح) **تخطيط التعاقب الوظيفي:** إن مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي هو "من سيحل محل من". وتتمثل وظيفتها الرئيسية في التناوب الوظيفي في تطوير مجموعة من الموظفين الذين يمكن تعيينهم في مستوى أعلى عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنظمة. وتتلخص الفكرة في إنشاء بديل فوري لموظف عالي القيمة من داخل المنظمة. يمكن أيضاً الاطلاع على الرابط [هنا](#) للمزيد من المعلومات.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

(أ) التدوير الوظيفي - المعنى وأهدافه، دليل دراسة الإدارة

2.6.12 نماذج التناوب الوظيفي

يمكن ان يقع "نموذج الموظفين" الخاص بالمؤسسة في أي مكان ضمن مجموعة واسعة من الطرق المتعلقة بالتناوب الوظيفي أو التنقل.

نطاق التعاون الوظيفي:

نموذج "لا أحد يتحرك": يتمثل الهدف من ذلك في زيادة رأس المال البشري المتخصص إلى أقصى حد، وذلك بالسماح للموظفين بمعرفة المزيد عن مجالات مسؤولياتهم (مثل الصناعة والصحة والتعليم والبيع بالتجزئة وميزان المدفوعات). ويكون من المتوقع أن يكون للموظفين مهنة أساسية ولن يقوموا بترك مجالاتهم إلا عندما يُطلب منهم أداء مسؤولياتهم على نطاق المؤسسة.

نموذج "تعددية مجالات العمل": يتم تشجيع الموظفين (أو يطلب منهم) لاكتساب أوسع خبرة ممكنة في أقصر وقت ممكن من خلال الانتقال من وظيفة إلى أخرى. وعندما يتولى مكتب شؤون الموظفين إدارة هذا النشاط، فمن المرجح أن تتماشى مع النمط الأمثل بحيث توفر الخبرة المكتسبة أكبر قدر من التنوع. ومع ذلك، هناك جانب سلبي واضح يتمثل في تناوب الموظفين ذوي المهارات العالية، على غرار الحسابات القومية أو أخذ العينات أو علماء البيانات الذين يعملون على البيانات الضخمة. من الصعب تحديد العوامل العديدة التي تؤثر على كيفية قيام المؤسسة بموازنة الاحتياجات لكل من المعرفة المتخصصة والتنوع، حيث تعتبر معنويات الموظفين على سبيل المثال اعتباراً مهماً. وإذا كانت فكرة التناوب الدائم تتعارض مع العادات والتوقعات، فقد يؤدي تنفيذها بشكل صارم إلى خلق ردود فعل سلبية تفوق فوائدها. وعلى العكس من ذلك، قد يؤدي غياب فرص تجربة مهام مختلفة إلى الإحباط والضمور في الثقافة التي يستخدم فيها الموظفون ويتوقعون تغيير الوظائف مرة كل عدة سنوات..

وفي مكان ما بين الطرفين هناك نقطة توازن تستفيد من مواطن القوة الكامنة بين الطرفين. فعلى سبيل المثال، قد تشترط المؤسسة عدم السماح لأحد بالبقاء في نفس الوظيفة لأكثر من خمس سنوات على مستوى معين، أما إذا اختار الموظف المحافظة على نفس الوظيفة لفترة غير محددة من الوقت، فيمكن أن يكون له ذلك، لكن في المقابل تنخفض فرص تقدمه في مساره حتى لو كان الأداء الوظيفي مرضياً تماماً. كما يمكن في الجانب الآخر استخدام مخطط طوعي وليس إلزامياً يعتمد التناوب كحافز للموظفين الذين يتطلعون إلى منصب أعلى.

3.6.12 أمثلة على التناوب الوظيفي في جهاز الإحصاء الوطني

(أ) النظام الإحصائي الفرنسي

من السمات الهامة في هذا النظام هو وجود ثقافة مشتركة وآراء متشابهة جداً بشأن الإحصاءات بين الإحصائيين في المعهد الوطني للإحصاء الفرنسي (INSEE) والهيكل الإحصائية العمومية بمعظم الوزارات . وقد عملت نسبة كبيرة من موظفي هذه الهيكل الإحصائية العمومية في المعهد الوطني للإحصاء أو تخرجت من إحدى مدارسها الوطنية العليا في مجال الاقتصاد والإحصاء في فرنسا. وقد تم الاستئناس بهذه الثقافة المشتركة الموجودة بإحدى مميزات الخدمة المدنية الفرنسية وتسمى "السلك" (وهي شبيهة بمفهوم "سلك الجيش" أو "السلك الدبلوماسي"). ويجري تدريب السلكين من الموظفين الإحصائيين بعد قبولهم في مدارس المعهد الوطني للإحصاء. ويركز السلك الأول على الإحصاءات، والإحصاءات الاقتصادية، والاقتصاد والتمويل، ويركز السلك الثاني أساساً على الإنتاج الإحصائي. ويجري تناوب هؤلاء الموظفين في حياتهم المهنية بانتظام، مع تنسيق التناوب ومزامنته فيما بينهم.

○ المصدر: [التناوب عبر النظام الإحصائي الوطني \(فرنسا\)](#)، تقرير مراجعة النظراء (فرنسا)

(ب) إحصاءات فنلندا

السؤال الذي يطرح هو كم مرة يجب أن تحدث مثل هذه التحركات؟ والقاعدة الأساسية مدتها تتراوح من 3 إلى 5 سنوات في مهمة واحدة...

تخصص السنة الأولى للتعليم، والسنة الثانية ليصبح فعالاً وينفذ التعلم المبكر بالكامل، وفي السنة الثالثة يبدأ الموظف في المساهمة في تطوير المجال. خلال السنة الرابعة والخامسة يصبح العمل سهلاً بالنسبة للموظف، أما بعد هذه النقطة فربما تصبح المهمة رتيبة ومملة.

7.12 الاحتفاظ بالموظفين وإنهاء الخدمة

يرجع النجاح في تعيين الموظفين المناسبين للعمل في جهاز الإحصاء الوطني جزئياً إلى التعريف الواضح والجلي بما يمكن أن يقدمه جهاز الإحصاء. وعلى سبيل المثال، تبدأ [صفحة "الوظائف" في المكتب الإحصائي الوطني](#) بالرسالة التالية: إذا كنت ترغب في احتساب مساهمتك والعمل حيث ستكون موضع تقدير حقاً، تعال وانضم إلينا .

نحن نعلم أنه لا يمكن تحقيق نتائج ممتازة إلا من خلال الاستثمار والاحتفاظ بالأشخاص الذين يعملون لدينا . هذا هو السبب في أن شعبنا يحسب بأكثر من طريقة .

بصرف النظر عن تحليل الأرقام التي تشكل القرارات الكبيرة، فإننا نعتني بمصالح موظفينا . نستثمر في التدريب والتطوير لتعزيز المهارات ونوفر أيضاً توازناً جيداً بين العمل والحياة لتحسين الرفاهية والاحتفاظ بالموظفين .

بالإضافة إلى الراتب التنافسي، سوف تستمتع ...

ومن التحديات الرئيسية التي تواجه جهاز الإحصاء الوطني، سواء كان كبيراً أو صغيراً، جيداً أو ضعيفاً هو قدرته على المحافظة على موظفيه. وكلما كانت قدرة الجهاز ضعيفة وقليلة، زادت الخسارة التي يتعرض لها عندما يغادر المكتب الموظف الموهوب. بل إن الخسارة تكون أكبر إذا استثمرت المنظمة الكثير في تدريب وتنمية المواهب. ويمكن استكشاف العديد من طرق المحافظة على الموظفين ولكن لا شيء منها مضمون. وفي نهاية المطاف، يجب إدراج خسائر كجزء من التكلفة المتوقعة لإدارة المنظمة إحصائية ناجمة عن مغادرة الموظفين إلى الأجهزة الأخرى وإلى القطاع الخاص.

يساعد امتلاك إستراتيجية لإدارة مواهب الموظفين مبنية على التعلم والتطوير والنجاحة في تحديد الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتطويره والمحافظة عليهم (أنظر القسم 1.1.5.12 "إدارة المواهب"). ومن أمثلة الاستراتيجيات التي تتطلع إلى المحافظة على الموظفين وضع برامج خاصة تشمل تعيين أشخاص مؤهلين (مثل برنامج "الطلاب" التابع لمكتب الإحصاء الاسترالي) حيث يقوم المكتب بدفع تكاليف تعليم الموهوبين وتدريبهم ليكونوا إحصائيين المستقبل. وتقدم بعض أجهزة الإحصاء الوطنية منحاً تعليمية للموظفين الذين لديهم التزامات تعاقدية بالعمل لعدد محدد مسبقاً من السنوات بعد الحصول على الشهادات أو الدبلوم.

تتمثل إحدى إستراتيجيات الاستعداد لتناوب الموظفين في تقبل حقيقة مفادها عدم قدرة أي جهاز إحصاء وطني أو القطاع الخاص على المحافظة على الموظفين الموهوبين إلى الأبد. ومع ذلك، فمن الواضح أن الاستراتيجية الوحيدة المتمثل في إقناع الدوائر الحكومية باستقطاب المهنيين الموهوبين في التحليل الكمي بموجب عقود خدمة ووضع هؤلاء الأشخاص في المنظمة الإحصائية لفترة من الوقت على أساس الإعارة أو أي ترتيبات أخرى للموظفين. ومع ذلك، فإن هذا التقاسم للموظفين سوف يساعد المنظمة الإحصائية على ترتيب أولوياتها، وربط الوكالات وخلق أساس قوي للحوار المستمر. ونظراً لأن هذه الميزات ذات قيمة دائماً، فإنه من الجدي المحافظة على الأشخاص في جهاز الإحصاء الوطني، بالإضافة إلى سياسة التبادل المستمرة التي يمكن أن تصبح سمات دائمة لبرنامج إدارة شؤون الموظفين على نطاق الحكومة. وهناك طريقة أخرى لتقليل معدل تناوب الموظفين تتمثل في توفير وظائف ذات مسؤولية متزايدة للشباب والموهوبين بمجرد إثبات قدراتهم. على الرغم من وجود بعض المخاطر، فمن الأفضل المحافظة على الموظفين من ذوي المواهب المتوسطة في حين تتم خسارة أولئك الذين تنسم مواهبهم بالاستثنائية أو الذين هم الأشخاص المناسبين لشغل الوظيفة. وهناك خيار آخر يتمثل في تكوين علاقة تعاقدية مع الموظفين الجدد والتي من شأنها أن تمنعهم من مغادرة المنظمة الإحصائية لأسباب غير مبررة. على سبيل المثال، في المكاتب التي لديها برامج تدريب تمهيدية منظم، يمكن أن يقضي الموظفون الجدد عامهم الأول في مهمة معينة، وبعد ذلك سيشاركون في برنامج التدريب، شريطة أن تكون مدة التعاقد لا تقل عن ثلاث إلى خمس سنوات في المنظمة الإحصائية. تقليدياً، كانت مشكلة الاحتفاظ بالموظفين هي الأكثر حدة بالنسبة للخبراء في تكنولوجيا المعلومات. وتتطلب التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات علم البيانات أعداداً كبيرة من الأفراد المهرة في هذه المجالات، ولا سيما في القطاع الخاص.

ومع ذلك لا يبدو أن عملية تزويد الكفاءات المؤهلة قد تزايدت بالسرعة المطلوبة، وأصبح من المستحيل تقريباً في ظل هذه الظروف على أي مؤسسة حكومية أن تتنافس مع القطاع الخاص، أو القطاع المصرفي، أو الشركات المملوكة والتي تعمل من الخارج. ولم تتمكن المؤسسات الحكومية من تقديم مرتبات تنافسية، وما يمكنها تقديمه - من الأمن الوظيفي - لا يشكل مصدراً

للاهتمام بالنسبة للشباب والمهنيين المتنقلين ذوي المهارات المطلوبة. وكانت الاستجابة المعيارية لهذه الحالة، التي لم تظهر أي تباين كبير في الماضي القريب، هي ان يتم تعيين فنيين أصغر سناً وأقل خبرة وتوفير التدريب لهم. مع ذلك، فإن هذه السياسات، بالإضافة إلى استهلاك الموارد، حولت المؤسسات الإحصائية إلى مركز تدريبي غير معترف به من قبل القطاع الخاص. وبمجرد تدريب الموظفين، تدخلت مؤسسات أخرى، فعرضت مضاعفة رواتبهم إلى ثلاثة أمثالها.

ويمكن أن توفر مقابلة مع أحد الموظفين عند مغادرته معلومات معمقة عن أسباب مغادرته. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المقابلة ستوفر فرصة لتحديد الموظفين الذين يمكن لجهاز الإحصاء الوطني أن يشجعهم ويدعمهم ليكونوا من دعاة الإحصاءات الرسمية في المؤسسات التي ينتقلون إليها. ويمكن أن يكون الحفاظ على هذه العلاقة وسيلة لجذب هؤلاء الموظفين مرة أخرى للعمل مع جهاز الإحصاء الوطني، وهذه المرة مع خبرة وكفاءات إضافية.

8.12 الخيارات المتاحة لكبير الإحصائيين الجدد

1.8.12 دور كبير الإحصائيين

كبير الإحصائيين هو رئيس النظام الإحصائي الوطني بأكمله، حيث يتولى مسؤوليات محددة (في الوضع المثالي يقانون الإحصاء، بما في ذلك أحكام خاصة بتعيين وإنهاء هذه الوظيفة افي اطار مبادئ الموضوعية والاستقلالية المهنية) انظر الفصل 4-1-كبير الاحصائيين).. في بعض النظم الإحصائية، يتولى كبير الإحصائيين رئاسة الجهاز الاحصائي الوطني أو هيئة تنسيقية خارج جهاز الإحصاء وتشرف على كل النظام الاحصائي. ويشير الجزء المتبقي من هذا القسم إلى كبير الإحصائيين باعتباره رئيس جهاز الاحصاء الوطني، ولكن قد يكون مفيداً كذلك لمكونات النظام الاحصائي الوطني بعد تعديله. وتستند مؤهلات كبير الإحصائيين من حيث المبدأ إلى المسؤوليات المتوقعة من رئيس النظام الإحصائي الوطني. (انظر الفصل 1.4.5-كبير الإحصائيين والفصل 3.4 -تنظيم الانظمة الإحصائية الوطنية).

- (أ) يجب أن يكون بارعاً في الإحصاء أو يتمتع بفهم عميق للإحصاءات؛
 - (ب) يجب أن يكون له سجل حافل وخبرة مهنية ذات صلة مثل اقتصادي وإحصائي وعالم ديموغرافي وعالم بيانات وخبير في تكنولوجيا المعلومات وموظف حكومي كبير وعالم اجتماع؛
 - (ت) يجب أن يكون قادراً على إدارة منظمة مهنية كبيرة وأن يتفهم رغبات المستخدمين ويراعيها؛
 - (ث) أن يكون لديه مهارات الاتصال المطلوبة للتواصل العام وعلاقات المستخدمين؛
 - (ج) القدرة على فهم العمليات المعقدة التي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرارات اليومية.
- لا يقتصر عمل كبير الإحصائيين على الكفاءات المهنية المتعلقة بالإحصاءات. ومع المشهد المتغير بسرعة للإحصاءات الرسمية حيث تعمل أجهزة الإحصاء الوطنية في بيئات جديدة وتوسعت توقعات الأدوار (أمين البيانات، البيانات المفتوحة، مزود الخدمة مقابل جامع البيانات، إلخ...)، يجب أن يكون كبير الإحصائيين قادراً على ما يلي:

- (أ) تقديم الخبرة حول العديد من الموضوعات المختلفة، وقد تؤدي الثغرات الموجودة في خبراتهم إلى تقليل مفهوم الاحتراف المتوقع من جهاز الإحصاء الوطني.
- (ب) أن يكون خبيراً استراتيجياً رئيسياً يمكنه التمييز بين التهديدات والفرص، وعالم نفس يمكنه فهم ومعالجة مشاكل الأشخاص العاملين في جهاز الإحصاء الوطني، وعالم سياسي قادر على فهم مصالح واهتمامات البيئة التي يعمل فيها جهاز الإحصاء الوطني.
- (ت) الاستجابة بسرعة في بعض الأحيان، والصبر في أوقات أخرى ويجب أن يظهر دائماً قدرة هائلة على الاستماع في استخلاص المعلومات حول الخيارات المختلفة.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [تعيين كبير الإحصائيين في الولايات المتحدة؛](#)
 - [تعيين كبير الإحصائيين في الهند؛](#)
 - [تعيين كبير الإحصائيين في هيئة الإحصاء الفلبينية.](#)
- إن اختيار كبير الإحصائيين قد تكون مهمة صعبة بالنسبة لجهة الترشيح، حيث أن المنصب يتطلب تركيبة من المهارات التي ليس من السهل العثور عليها في شخص واحد. ومثال على توضيح لصعوبة شغل منصب كبير الإحصائيين:
- [المملكة المتحدة تفشل في تعيين كبير الإحصائيين](#) (أبريل/نيسان 2019)، ولكن تم تعيينه (أوت 2019).

2.8.12 التحديات التي تواجه كبير الإحصائيين الجديد

نظراً للمسؤوليات والتوقعات المعقدة والمتعددة الأوجه، فإن كبير الإحصائيين الجديد سوف يحتاج إلى موظفين لديهم معرفة متخصصة، وخبرات مؤسسية، والاستعانة بالعلاقات التي بنوها مع أعضاء النظام الإحصائي الوطني وأصحاب المصلحة لتقديم التوصيات والتشاور معهم قدر الإمكان. كما تكمن أحد التحديات الرئيسية في أن كبير الإحصائيين الجديد يرث الموظفين الحاليين وهو عادة لا يستطيع أن يحدث سوى تغييرات طفيفة في عدد الموظفين. ولا يمثل التوظيف السنوي سوى حصة صغيرة من العدد الإجمالي للموظفين ومن غير المرجح أن يحدث فرقاً عميقاً في الأمد القريب. في بعض الأحيان، يرث الرئيس الجديد فريقاً كاملاً؛ وقد يرث البعض فريقاً جاهزاً تمت إزالة الطبقة العليا منه، كما يحدث عندما يكون هناك تغيير في الحكومة. وقد تحدث هذه الممارسة تغييراً في الاتجاه مرة واحدة كل أربع أو خمس سنوات. علاوة على ذلك، فإن الإدارة التي تم استبدالها لتقديم استقالته قد أتقنت لتوها آليات النظام، في حين أن خلفائها ليسوا على دراية بها. والنتيجة هي أن المستوى الثاني من الموظفين، أو ربما المستوى الأدنى، يجب أن يتولى مسؤولية العمليات اليومية.

وسواء كان الفريق الحالي مثالياً أو لم يكن، فمن الحكمة أن يظل على حاله (وقد يكون القيام بذلك هو الخيار الوحيد بموجب القانون) وأن يجري تحسينات من خلال الإضافات التدريجية، فضلاً عن الاستفادة من حالات المغادرة الطوعية وحالات التقاعد. ومع ذلك، قد يشعر كبير الإحصائيين المعين حديثاً بالقلق من الاعتماد المفرط على الموظفين الحاليين للحصول على

المشورة، والقلق من أن الموظفين قد يستغلون هذه الحالة، ربما لتنفيذ مشروع للمصلحة الشخصية . أما إذا كان الرئيس الجديد ينتمي للمؤسسة (على سبيل المثال، نائب رئيس الإحصاء)، فإن هذا يقلل من القلق بشأن الإدارة. وفي كلتا الحالتين، قد يرغب كبار الإحصائيين الجدد في جلب شخص عملوا معه سابقاً، والذين يتقنون في خبرتهم ويناقشون معه الخيارات. في حين أن هذه الممارسة قد توفر حماية معينة، فقد يكون لها تأثير غير مقصود يتمثل في توسيع الفجوة بين رئيس جهاز الإحصاء الوطني والموظفين العاديين. بل وكلما كان القادمون الجدد أكبر قدرة على الوصول إلى هذه المنافسة وكلما كان المستوى أعلى، كلما تعاضم خطر المنافسة الداخلية. ومن بين الأساليب التي استخدمت للإشارة إلى الطبيعة المؤقتة للتعيين هو جلب موظفين جدد ولكن ليس كجزء من التسلسل الهرمي الموجود.

ومن بين الإجراءات الأولى لرئيس الإحصاء الجديد تنظيم اجتماع مع لجنة الإدارة الداخلية (انظر الفصل 2.4.5- الهيئات الاستشارية الداخلية واتخاذ القرار). وينبغي لكبار الإحصائيين الجدد أن ينقلوا أيضاً رؤيتهم واستراتيجياتهم القيادية إلى المنظمة بأسرها في وقت مبكر عند توليهم المنصب.

وإحدى الوظائف الرئيسية الأربع للقيادة والتنسيق: ضمان وجود الأسس المناسبة (للتخطيط والإدارة والمراقبة) لدعم إنتاج المعلومات الإحصائية عالية الجودة وإدارتها وتوفيرها واستخدامها.

ولتوفير الأسس المناسبة لوكالة إحصائية وطنية، يجب أن تكون آليات التخطيط والإدارة والمراقبة قائمة، إلى جانب الهياكل الأساسية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة:

- (أ) **الإدارة السليمة للموارد البشرية:** القيادة لا تعني ان يقوم بتشغيل النظام بمفرده، بل تعني أن القائد يبني ويجسم منظمة وفريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة؛
- (ب) **شبكات الاتصال الفعالة داخل المنظمة:** لتعزيز رؤية القائد، يتعين على المرء أن يضمن التزام الموظفين برؤية وقيم مشتركة، فضلاً عن الحفاظ على قنوات المعلومات والاتصالات مفتوحة وشفافة. ولا بد من استشارة الموظفين وحشدهم حول أنشطة المؤسسة وألوياتها.
- (ت) **تنفيذ وتطوير عملية تخطيط شفافة وفعالة:** يجب أن تكون هذه العملية مرنة بما يكفي للبقاء منفتحين على المبادرات الجديدة والابتكار.
- (ث) **إدارة الميزانية:** يتمتع رئيس الإحصاء بشكل عام بالسلطة الكاملة لتحديد أولويات الهيئة في إطار الميزانية الإجمالية. ومن خلال تنفيذ نظام تدقيق محكم يعتمد ضوابط وتوازنات مناسبة، بحيث يستطيع الرئيس أن يفوض سلطاته ويضمن إدارة النظام على النحو اللائق.

3.8.12 ممارسات تهيئة كبار الإحصائيين الجدد

من بين الخيارات المتاحة لاختيار كبير الإحصائيين الجدد هي أن يشارك في برامج التدريب على القيادة المصممة حسب الطلب. وفي عام 2016، أطلقت باريس 21 برنامجاً للتدريب على القيادة للمدراء العاملين لأجهزة الإحصاء الوطنية، الذين تم تعيينهم مؤخراً في هذا المنصب. يساعد البرنامج المدراء العاملين في قيادة "تعزيز دور التنسيق بين منظمات المجتمع المدني في نظام البيانات الجديد وتطوير الشراكات مع جهات فاعلة جديدة من القطاع الخاص والمجتمع المدني، وسائط الإعلام

والأوساط الأكاديمية بغية إدماج مصادر بيانات جديدة في الإنتاج الإحصائي والعمل على زيادة وتحسين استخدام البيانات وتحسين محور الأهمية الإحصائية". والهدف الرئيسي من التدريب هو تحسين وتعزيز قدرات المدراء العاميين ومعاونيهم في الاجهزة الإحصائية الوطنية على القيادة والإدارة والحكم والتنسيق. وتوفر هذه الدورات التدريبية فرصة لمناقشة المسائل التنفيذية، وتبادل الخبرات، والشبكات، ووضع خطط عمل للتطوير الشخصي. كما تساهم الدورات في تجهيز رؤساء الاجهزة الإحصائية بالمهارات اللازمة لكي يصبحوا قادة ناجحين لنظام إحصائي وطني.

وقدمت إحصاءات المجموعة الكاربيبية، التي تعترف بالحاجة إلى التدريب في مجال القيادة والإدارة، هذا التدريب لرؤساء الاجهزة الإحصائية في منطقة المجموعة الكاربيبية عام 2011، كمنشآت في إطار الصندوق الأوروبي التاسع للتنمية وأوصت بمواصلة ذلك. ومنذ ذلك الحين، قدم البنك الإقليمي الأمريكي بالتعاون مع شركاء آخرين الدعم في المنطقة من خلال توفير تدريب مماثل لرؤساء المكاتب الإحصائية ونائبي الرؤساء وغيرهم من كبار المديرين.

روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- [خلاصة الممارسات الإدارية للمنظمات الإحصائية](#)، إحصاءات كندا، برنامج الزمالات الدولي.

9.12 إدارة الموارد البشرية: مجموعة متكاملة من السياسات

1.9.12 تعريف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي نهج استراتيجي ومتكامل ومتناسك إزاء توظيف وتنمية ورفاهية الأشخاص العاملين في المنظمات. ويركز النهج الاستراتيجي على قضايا الأشخاص طويلة الأمد في سياق أهداف جهاز الإحصاء الوطني والطبيعة المتطورة لعمله.

إن إدارة الموارد البشرية هي ممارسة تعيين موظفي المنظمة وتوظيفهم وتوزيعهم، وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مسؤولة عن وضع سياسات تحدد علاقة المنظمة بموظفيها، وتنفيذها والإشراف عليها.

الإطار 8: تنمية الموارد البشرية كعامل تمكين للابتكار - إحصاءات منغوليا

تركز سياسة تنمية الموارد البشرية في مكتب تنسيق البرامج الوطنية على الاتصال بالموظفين وتدريبهم والمحافظة عليهم. وقد وضع جهاز الإحصاء الوطني المنغولي برنامجاً تدريبياً للموظفين العاملين في المكاتب الإحصائية المركزية والإقليمية، بما في ذلك مختلف الوحدات في مختلف المستويات، بدءاً من مرحلة التعليم الأساسي إلى مرحلة متقدمة. وكان من بين موظفي جهاز الإحصاء الوطني المنغولي عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة نسبياً: 33 في المائة ممن لديهم خدمة تتراوح بين صفر و 5 سنوات، و 28 في المائة لديهم 6-10 سنوات من الخبرة، و 19 في المائة لديهم 11-20 سنوات من الخبرة، و 12 في المائة لديهم خبرة فوق 21 سنة. ومع ذلك، فإن معظم الموظفين (66 في المائة) حاصلون على درجة البكالوريوس، ونسبة 31 في المائة لديهم درجة الماجستير و 2 في المائة درجة الدكتوراه.

ويتم تخريج ما يقدر ما بين 90 و100 طالبا من ثلاث جامعات في تخصصات الإحصاءات أو الاقتصاد أو الديموغرافيا. وقد أنشئت قاعدة بيانات للأفراد المؤهلين عند ظهور الشغورات. وتشمل جهود التوعية أيضا إتاحة التدريب الداخلي لتخصصات الإحصاء.

2.9.12 أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أربع فئات:

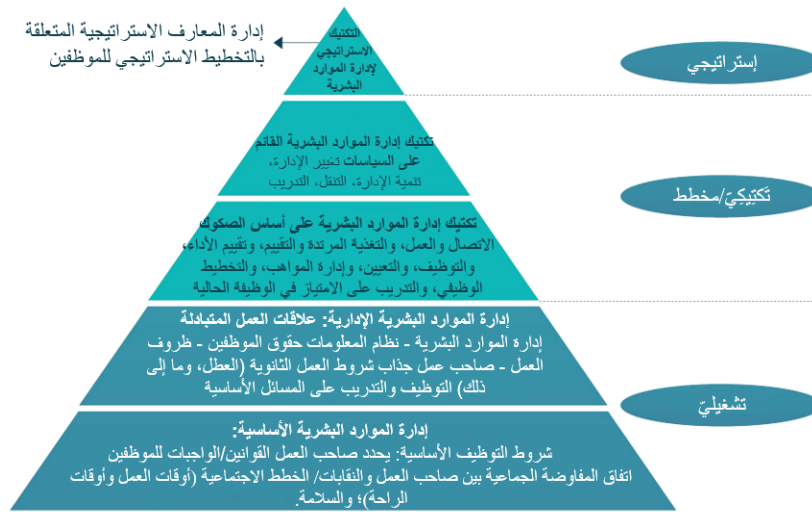
- (أ) **الأهداف المجتمعية:** التدابير التي يتم اتخاذها لتلبية الاحتياجات أو التحديات الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة وموظفيها. ويشمل ذلك القضايا القانونية مثل تكافؤ الفرص والمساواة في الأجر عن العمل المتساوي، والتحرش الجنسي في مكان العمل.
- (ب) **الأهداف التنظيمية:** الإجراءات المتخذة التي تساعد على ضمان كفاءة المنظمة، بما في ذلك زيادة فعاليتها وقدرتها على التغيير وإدارته. ويشمل ذلك توفير التدريب، وتعيين العدد المناسب من الموظفين لمهمة معينة أو الحفاظ على معدلات استبقاء مرتفعة للموظفين.
- (ت) **الأهداف الوظيفية:** مبادئ توجيهية تُستخدم للحفاظ على عمل الموارد البشرية بشكل صحيح داخل المؤسسة ككل. وهذا يتضمن التأكد من تخصيص كل موارد الموارد البشرية لإمكاناتها الكاملة.
- (ث) **الأهداف الشخصية:** الموارد المستخدمة لدعم الأهداف الشخصية لكل موظف. ويشمل ذلك توفير الفرصة للتعليم أو التطوير الوظيفي فضلاً عن الحفاظ على رضا الموظفين.

3.9.12 عناصر نظام إدارة الموارد البشرية

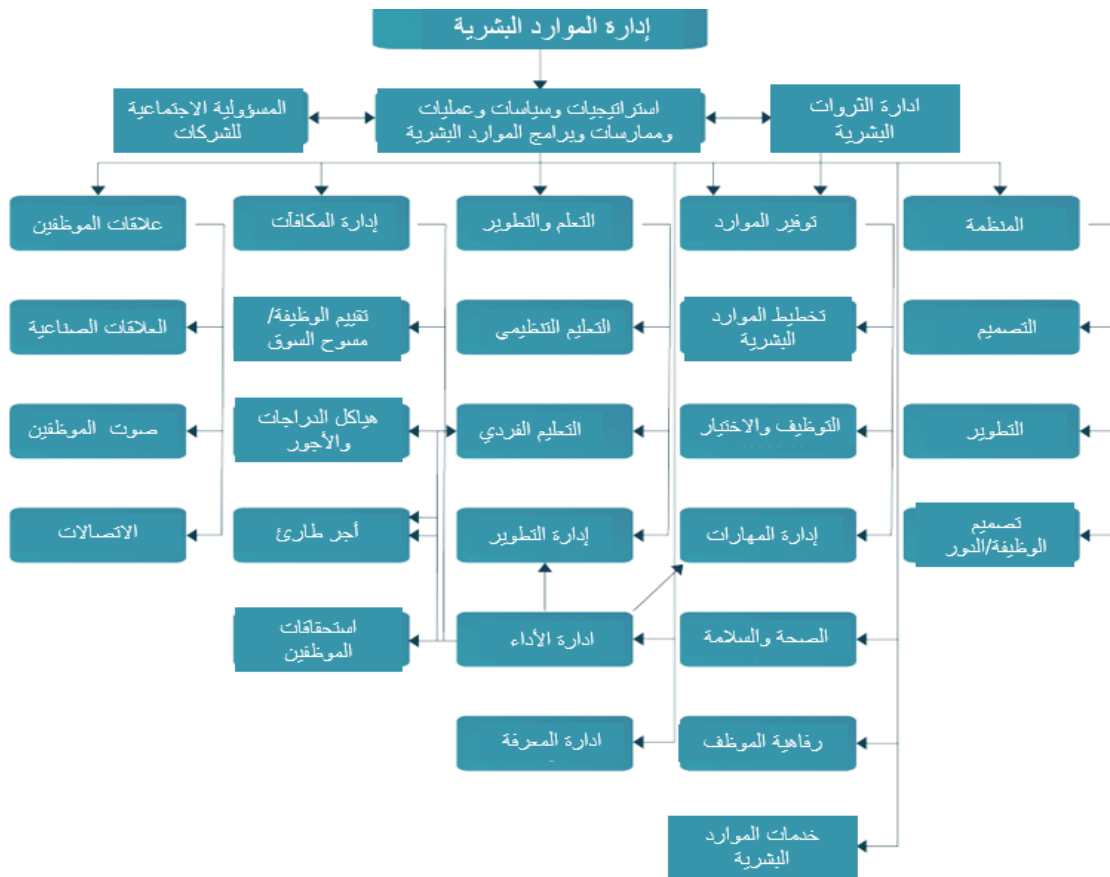
يجمع نظام إدارة الموارد البشرية بين فلسفات الموارد البشرية التي تصف القيم والمبادئ التوجيهية الشاملة المعتمدة في إدارة الأشخاص. وتحدد استراتيجيات الموارد البشرية الاتجاه الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية اعتماده. وتوفر سياسات الموارد البشرية المبادئ التوجيهية التي تحدد كيفية تطبيق وتنفيذ هذه القيم، والمبادئ والاستراتيجيات في مجالات محددة من إدارة الموارد البشرية. وتتضمن عمليات الموارد البشرية الإجراءات والأساليب الرسمية المستخدمة لوضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للموارد البشرية التي تكون موضع التنفيذ. وتتألف أيضاً الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية من المقاربات المستخدمة في إدارة الأفراد، وبرامج الموارد البشرية التي تمكن من تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها وفقاً للخطة.

ويرد في الشكل 18 أدناه **بيان عام** لنظام إدارة الموارد البشرية حيث نوقشت بعض هذه العناصر في الفروع السابقة من هذا الفصل. ويبين تطبيق منظمة إحصائية وطنية مذكورة في الفصل الأول من ممارسات جيدة لإدارة الموارد البشرية. ويبين الشكل 17 الممارسات الجيدة الصادرة عن لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2013).

الشكل 17: نظام إدارة الموارد البشرية في منظمة إحصائية وطنية



الشكل 18 تمثيل عام لنظام إدارة الموارد البشرية



روابط الإرشادات وأفضل الممارسات والأمثلة:

- مكتب الإحصاء الوطني والموظفين، [مكتب الإحصاء الوطني للمملكة المتحدة](#)؛
- [إدارة الموارد البشرية](#)، تقارير عن نتائج 2017-18، مكتب الإحصاءات الأسترالي؛
- الانتقال من المقدمة نحو دمج الموظفين الجدد - الأهداف والأساليب في إحصاءات النرويج، الفصل 11، [إدارة الموارد البشرية - التجميع والممارسات الجيدة في المكاتب الإحصائية](#)، لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا (2013).