

September 2012

A



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

لجنة المالية

الدورة السابعة والأربعون بعد المائة

روما، 5-9 نوفمبر/تشرين الثاني 2012

تقرير مرحلي عن تنفيذ الإطار الاستراتيجي وخطة العمل لإدارة الموارد البشرية
في الفترة 2012-2013

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

الدكتور M. Noori-Naeini

ممثل المدير العام والمدير بالوكالة، مكتب الموارد البشرية

الهاتف: +3906 5705 2613

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت

على العنوان التالي: www.fao.org

موجز

◀ في الدورة الرابعة والأربعين بعد المائة التي عقدت في يونيو/حزيران 2012، وافق مجلس المنظمة على التدابير المقترحة لتعزيز المؤسسة بما فيها تحويل شعبة إدارة الموارد البشرية (CSH) إلى مكتب الموارد البشرية (OHR) الكائن في مستويات الإدارة العليا والمسؤول عن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، ودائرة دعم الموارد البشرية (CSP) المعنية بالخدمات العملية والمسؤولة أمام المدير العام المساعد لإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية (CS) مع ارتباطها من الناحية الوظيفية بمكتب الموارد البشرية.

◀ وفي أغسطس/آب 2012، بعد استعراض لإدارة الموارد البشرية قام به خبير في المجال من خارج المنظمة، وافق المدير العام على تعديلات إضافية على هيكلية إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إدخال فرع القانون الإداري (سابقاً مكتب الشؤون القانونية والإدارية) في مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية. ورداً على المخاوف والتساؤلات التي أثّرت في المجلس في يونيو/حزيران 2012، جرى تأكيد أن رئيس دائرة دعم الموارد البشرية هو مسؤول أمام مدير مكتب الموارد البشرية، بما يعزز دور مدير المكتب كمسؤول عام عن كل الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة أينما نفذت، تحت المسؤولية المباشرة للمدير العام، وبالتزام معزز من الإدارة العليا.

◀ وعلى نحو ما سلمت به لجنة المالية في دورتها الأربعين بعد المائة، فإن تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى أداة استراتيجية أكثر فعالية يعد حيوياً في أهميته لتمكين المنظمة من التخطيط والمواءمة بين قدرة الموظفين والأولويات الاستراتيجية، لا سيما تعزيز شبكة المكاتب اللامركزية. ولهذه الغاية، من التطورات الهامة في فترة الإبلاغ الحالية إنشاء شبكة لشركاء الموارد البشرية في مكاتب المنظمة الإقليمية، لتقديم الدعم الشامل في تطبيق سياسات الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية واللامركزية، وتنسيق أهم الوظائف المتصلة بالموارد البشرية (التوظيف، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، إلخ). وضمان أن تكون المتطلبات الإقليمية مرتبطة بمكتب الموارد البشرية وتؤخذ في الحسبان لدى اتخاذ القرارات في هذا الإطار.

◀ وتلبي هذه الهيكلية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الحاجة الأساسية (1) للإشراف والتوجيه الوثيقين لاستراتيجية الموارد البشرية والسياسات ذات الصلة على أعلى مستويات المنظمة، بما يسهل اتخاذ الإجراءات الحاسمة والشفافة بشأن المسائل الأساسية المرتبطة بالموظفين، و(2) تعاون الأخصائيين العاملين في الموارد البشرية مع الأفرقة القيادية ذات الصلة والمديرين المختصين لدعم تنفيذ البرامج وتحقيق الحد الأمثل لممارسات إدارة الأفراد حيث الخدمات اللازمة بدءاً بمستوى المكاتب الإقليمية على أن يمتد ذلك تدريجياً إلى الأقسام والشعب الفنية في المقر. كما يؤدي ذلك إلى تعميم بعض خدمات الموارد البشرية وربما نقلها، بما في ذلك كشف المرتبات والتأمين والمعاشات التقاعدية والتعويضات.

◀ وقد أدخل في الفترة 2010-2011 الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل اللذان يحكمان برنامج إدارة الموارد البشرية للمنظمة بصورة متنسقة ومتكاملة، ويسهلان رفع التقارير الواضح والشفاف إلى الهيئات الرئاسية حول التقدم في مبادرات إصلاح الموارد البشرية. فصياغتهما ييسرت إدماج كل من أنشطة

البرنامج العادي للموارد البشرية ومبادرات خطة العمل الفورية في إطار واحد للإدارة المستندة إلى النتائج، وقد جرى استعراضهما في فترة السنتين الحالية لعكس الأولويات الجديدة في مجال الموارد البشرية.

◀ وفي خطة عمل الموارد البشرية للفترة 2012-2013 المرفقة كملحق بهذه الوثيقة، تحديث عن التقدم المحرز في المبادرات الرئيسية المتصلة بالموارد البشرية المصنفة وفق المخرجات التنظيمية الستة، التي تدعم معاً تحويل الموارد البشرية من وظيفة معاملات بصفة أساسية إلى وظيفة أكثر استراتيجية أكثر اتساماً بالطابع الاستباقي تعمل من منظور قوي للشراكة التجارية على النحو الذي تتطلع إليه خطة العمل الفورية لإصلاح المنظمة. وعلاوة على ذلك، تستمر الخطة بالتركيز على الرؤية المتمثلة في إدخال وظيفة للموارد البشرية تتسم بالكفاءة والطابع الاستباقي وإضافة القيمة تكون دافعاً لثقافة تقوم على الكفاءة والأداء المرتفع، والتعلم المستمر والامتياز، وتدعم المنظمة في تأمين القدرة التقنية والمعرفة اللازمين للمنظمة كيما تضطلع بمهمتها.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

◀ يرجى من أعضاء لجنة المالية الإحاطة علماً بالجهود المستمرة لتحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر اتساماً بالطابع الاستباقي تعمل من منظور قوي للشراكة التجارية، على النحو الوارد في الهيكلية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

◀ يرجى من أعضاء لجنة المالية الإحاطة علماً بالتقدم المحرز في مبادرات الموارد البشرية الواردة في الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2012-2013.

مشروع المشورة

◀ أخذت لجنة المالية علماً بالتقدم المحرز في مبادرات الموارد البشرية الواردة في الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل للفترة 2012-2013، والجهود المستمرة لتحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر اتساماً بالطابع الاستباقي تعمل من منظور قوي للشراكة التجارية.

هيكلية وظيفة إدارة الموارد البشرية

1- أحاط المجلس، في دورته الثالثة والأربعين بعد المائة المعقودة في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2011، بالأولوية التي اختص بها المدير العام في تعزيز إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتمكينها من تحسين أدائها فيما يخص ولايتها وأهدافها. والأهمية الاستراتيجية المولاة لزيادة فعالية إدارة الموارد البشرية هي أيضا عنصر رئيسي من التزام المدير العام بإنجاز الناجح لعملية تجديد المنظمة التي اتفق عليها الأعضاء في أعقاب التقييم الخارجي المستقل.

2- بناء على ما تقدم، وافق المجلس، في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة المعقودة في يونيو/حزيران 2012 على التدابير المقترحة لتعزيز المؤسسي، بما فيها تحويل شعبة إدارة الموارد البشرية (CSH) إلى مكتب الموارد البشرية (OHR) الكائن في مستويات الإدارة العليا والمسؤول عن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، وعن الاستراتيجية والتوظيف في الفئات العليا، ودائرة دعم الموارد البشرية (CSP) المعنية بالخدمات العملية والمسؤولة أمام المدير العام المساعد لإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية (CS)، مع ارتباطها من الناحية الوظيفية بمكتب الموارد البشرية.

3- وفي أغسطس/آب 2012، بعد استعراض لإدارة الموارد البشرية قام به خبير في المجال من خارج المنظمة، وافق المدير العام على تعديلات إضافية على هيكلية إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إدخال فرع القانون الإداري (سابقاً مكتب الشؤون القانونية والإدارية) في مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية، والمحافظة على وظيفة العلاقات بين الموظفين في مكتب المدير العام المساعد في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية.

4- ورداً على المخاوف والتساؤلات التي أثّرت في المجلس في يونيو/حزيران 2012، تم تأكيد أن رئيس دائرة دعم الموارد البشرية هو مسؤول أمام مدير مكتب الموارد البشرية، بما يعزز دور مدير المكتب كمسؤول عام عن كل الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة أينما نفذت. وبهذه الصفة، يكون مدير المكتب تحت المسؤولية المباشرة للمدير العام، وبالتزام معزز من الإدارة العليا، وتقع على عاتقه المسؤولية الكاملة لوضع سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وتنفيذها ومواءمتها الفعالة مع رؤية المنظمة وأهدافها.

5- ويعدّ تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى أداة استراتيجية أكثر فعالية حيويًا في أهميته لتمكين المنظمة من التخطيط والمواءمة بين قدرة الموظفين والأولويات الاستراتيجية، لا سيما تعزيز شبكة المكاتب اللامركزية. ولهذه الغاية، من التطورات الهامة في فترة الإبلاغ الحالية إنشاء شبكة لشركاء الموارد البشرية التجاريين في مكاتب المنظمة الإقليمية، لتقديم الدعم الشامل في تطبيق سياسات الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية واللامركزية، وتنسيق أهم الوظائف المتصلة بالموارد البشرية (التوظيف، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، وغير ذلك) وضمان أن تكون المتطلبات الإقليمية مرتبطة بمكتب الموارد البشرية وتؤخذ في الحسبان لدى اتخاذ القرارات في هذا الإطار.

6- وتلبي هذه الهيكلية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الحاجة الأساسية: (1) للإشراف والتوجيه الوثيقيين لاستراتيجية الموارد البشرية والسياسات ذات الصلة على أعلى مستويات المنظمة، بما يسهل اتخاذ الإجراءات الحاسمة والشفافة بشأن المسائل الأساسية المرتبطة بالموظفين، (2) تعاون الأخصائيين العاميين في الموارد البشرية مع الأفرقة القيادية ذات الصلة والمديرين المختصين لدعم تنفيذ البرامج وتحقيق الحد الأمثل لممارسات إدارة الأفراد، حيث الخدمات اللازمة، بدءاً بمستوى المكاتب الإقليمية على أن يمتد ذلك تدريجياً إلى الأقسام والشعب الفنية في المقر. كما يسهل إنشاء الشركاء التجاريين في مجال الموارد البشرية الاتساق والشفافية في اتخاذ القرارات، ودعم الجهود لاعتماد نهج موحد لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

تحديث بشأن الإطار الاستراتيجي وخطة العمل لإدارة الموارد البشرية في الفترة 2012-2013

7- أدخل في الفترة 2010-2011 الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل اللذين يحكمان برنامج إدارة الموارد البشرية للمنظمة بصورة متسقة ومتكاملة، ويسهلان رفع التقارير الواضحة والشفافة إلى الهيئات الرئاسية حول التقدم في مبادرات إصلاح الموارد البشرية. فصياغتهما يسرت إدماج كل من أنشطة البرنامج العادي للموارد البشرية ومبادرات خطة العمل الفورية في إطار واحد للإدارة المستندة إلى النتائج، وجرى استعراضهما في فترة السنتين الحالية لعكس الأولويات الجديدة في مجال الموارد البشرية.

8- وقد تحققت إنجازات هامة في فترة 2010-2011 في تنفيذ المبادرات التي تمت الدعوة إليها في إطار خطة العمل الفورية، مثل الأخذ ببرنامج للموظفين الفنيين المبتدئين، وبرنامج إدارة الأداء، وتنفيذ منهج شامل لتطوير القدرات الإدارية والقيادية، وتشجيع تنقل الموظفين.

9- وفي خطة عمل الموارد البشرية للفترة 2012-2013 تحديث عن التقدم المحرز في المبادرات الرئيسية المتصلة بالموارد البشرية المصنفة وفق المخرجات التنظيمية الستة. وهي تدعم معاً تحويل الموارد البشرية من وظيفة معاملات بصفة أساسية إلى وظيفة أكثر استراتيجية أكثر اتساقاً بالطابع الاستباقي تعمل من منظور قوي للشراكة التجارية على النحو الذي تتطلع إليه خطة العمل الفورية لإصلاح المنظمة. وعلاوة على ذلك، تستمر الخطة بالتركيز على الرؤية المتمثلة في إدخال وظيفة للموارد البشرية تتسم بالكفاءة والطابع الاستباقي وإضافة القيمة تكون دافعاً لثقافة تقوم على الكفاءة، والأداء المرتفع، والتعلم المستمر والامتياز، وتدعم المنظمة في تأمين القدرة التقنية والمعرفة اللازميتين للمنظمة كيما تضطلع بمهمتها.

10- وتتضمن المخرجات التنظيمية تقريراً عن وضع كل مبادرة من المبادرات الرئيسية في مجال الموارد البشرية. وقد يرغب أعضاء لجنة المالية في استعراض الموجز الوارد في خطة العمل لإدارة الموارد البشرية، المرفقة كملحق في هذه الوثيقة.

المخرج التنظيمي 1 – التعيين والتوظيف

11- في فترة الإبلاغ الحالية، استمرت الجهود لتبسيط إجراءات الاختيار الحالية بقصد الحد بشكل كبير من الإطار الزمني الحالي للتعيين في الوظائف الشاغرة. ولهذه الغاية، تمت صياغة إجراءات الاختيار المنقحة لكل من، (1) الموظفين الفنيين، (2) الموظفين في مجمع وظائف المساعدة المؤقتة، وهي حالياً في عملية التشاور الأخيرة. وبعد إقرار إجراءات الاختيار الحالية، التي ستنفذ خلال الربع الأول من عام 2013، ستؤدي إلى الحد بشكل كبير من الأطر الزمنية للموظفين الفنيين من الفترة الحالية أي تسعة أشهر، وقد توفر مجموع 1.6 مليون دولار أمريكي تترتب كتكاليف على مجمع وظائف المساعدة المؤقتة، إضافة إلى توفير الوقت الذي يقضيه الموظفون في أنشطة التوظيف في الوحدات الفنية.

12- ويؤدي نظام معلومات التوظيف دوراً هاماً في الجهود المبذولة للحد من الأطر الزمنية للتوظيف. فمع حلول نهاية عام 2012، سيتمد النظام من المناصب الممولة من البرنامج العادي في فئة الموظفين الفنيين ليشمل المناصب العليا. كما أعيد تصميم موقع المنظمة الإلكتروني للتوظيف ليصير موحداً، وتفاعلياً، ويشمل بوابة توظيف على الإنترنت.

13- واستكمل اختيار الفوج الأول من الموظفين الفنيين المبتدئين في شهر يوليو/تموز 2011، ومن بين الموظفين المبتدئين المختارين، وعددهم 18 موظفاً، ألحق خمسة بأقسام المقر وثلاثة عشر بالمكاتب اللامركزية. ويدعم برنامج الفنيين المبتدئين هدفين مؤسسيين رئيسيين: اجتذاب وتعيين الموظفين من المجموعات المستهدفة (الفتيات وأبناء البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة بالقدر المناسب) وتجديد شباب قوة العمل بالمنظمة. ودعماً لهذين الهدفين، بلغت نسبة النساء 61 في المائة من المرشحين المختارين في هذا الفوج، كما بلغت نسبة أبناء البلدان غير الممثلة أو غير الممثلة بالقدر المناسب 61 في المائة منهم، بما في ذلك 39 في المائة من البلدان النامية. وتأخرت عملية اختيار الفوج الثاني لسبعة موظفين فنيين مبتدئين بعض الشيء حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2012 عقب مناقشات حول الميزانية في إطار برنامج العمل والميزانية المنقح للفترة 2012-2013. وسيلحق الموظفون المختارون جميعهم بالمكاتب اللامركزية.

14- وطبع التقرير الأخير حول التمثيل الجغرافي في أغسطس/آب 2012. وهو يشير إلى تقليص عدد البلدان غير الممثلة من 45 بلداً في يناير/كانون الثاني 2010 إلى 32 بلداً في يوليو/تموز 2012، وعدد البلدان الممثلة تمثيلاً مفرطاً من 13 بلداً إلى 4 بلدان. كما يشير إلى زيادة عدد البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً من 116 بلداً في يناير/كانون الثاني 2010 إلى 137 بلداً في يوليو/تموز 2012. وتشمل الجهود الإضافية لتحسين التمثيل الجغرافي وضع أهداف للأقسام، ومن المقرر نشرها بحلول نهاية عام 2013. وبشكل عام، كل أهداف التمثيل الجنساني والجغرافي لفترة السنتين السابقة والحالية قد تحققت أو تم تجاوزها.

15- وفي حين أن منهجية حساب التمثيل الجغرافي للبلدان الأعضاء بقيت على حالها في المجمل منذ أن تمت الموافقة عليها في عام 2003، زاد عدد الموظفين المحسوبين في أغسطس/آب 2011 ليشمل الموظفين الذين تم تعيينهم في

المبدأ في مناصب ممولة من البرنامج العادي ونقلوا بعد ذلك مؤقتاً إلى مناصب مشاريع ممولة من خارج برنامج العمل والميزانية، أو إلى وكالات أخرى، دعماً لبرامج تنقل الموظفين الذي تنفذه المنظمة. والأساس المنطقي لإدراج هؤلاء الموظفين في الحساب هو حقوق عودتهم إلى مناصب ممولة من البرنامج العادي في أي وقت كان، ومتى عادوا قد يؤدي ذلك إلى انتقال البلد من فئة البلدان غير الممثلة أو غير كافية التمثيل إلى فئة البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً أو تمثيلاً مفرطاً. وفي أغسطس/آب 2011، كان 75 موظفاً في هذا الوضع، وقد تم دمجهم في الحساب، وأعلن المدير العام عن هذا التغيير في نشرته المؤرخة 23 سبتمبر/أيلول 2011 (DGB 2011/53) وقد زوّد البلدان الأعضاء بتفسير مفصّل عن الوضع في تقرير التوزيع الجغرافي لشهر أغسطس/آب 2011، الذي نشر على الشبكة الداخلية لشعبة إدارة الموارد البشرية والموقع الشبكي للممثلين الدائمين.

المخرج التنظيمي 2 – إطار الكفاءات وإدارة الأداء

16- في فترة 2010-2011، نظمت شعبة الموارد البشرية عدداً من فرق التركيز مع الجهات المعنية في المنظمة وذلك بهدف وضع مشروع إطار الكفاءات للمنظمة. ويحدد الإطار السلوكيات الحاسمة التي ينبغي أن يعتمدها الموظفون في أداء مهامهم – بما في ذلك التواصل الفعال، وعمل الفريق، واحترام الآخر والعمل على تحقيق النتائج. ومتى يتم التصديق على الإطار، سيجري تنفيذه تدريجياً في الفترة 2013-2014 في مختلف مهام الموارد البشرية – بما فيها تصميم الأعمال، والتعيين، والتوظيف، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير – وذلك لدعم المنظمة في التوظيف وتطوير مهارات الموظفين والمحافظة عليها لتحقيق ولايتها.

17- بموازاة ذلك، ويهدف تعميم مهمة إدارة المناصب، جرى اتخاذ عدد من الخطوات الهامة في فترة الإبلاغ الحالية لتوحيد العدد الزائد من ألقاب الوظائف العاملة وتقليصها من 735 إلى 165 (الفئة الفنية والمناصب الأعلى)، ومن 340 إلى 25 (فئة الخدمات العامة) من خلال وضع ملامح عمل عامة وألقاب وظائف لكل فئة من الوظائف المحددة. وتشمل المرحلة الثانية من مشروع إطار الكفاءات وضع خرائط كفاءات المنظمة في ضوء ملامح العمل العامة، بما يؤدي إلى توصيف وظيفي يحدد بوضوح المهارات الفنية والسلوكيات المطلوبة لكل منصب في المنظمة. وتتعرض عملية وضع الخرائط لتأخير بسيط مقارنة بالإطار الزمني الأصلي، غير أنه من المقرر أن تستكمل بحلول أبريل/نيسان 2013.

18- أطلق نظام تقييم الأداء والإدارة الذي طرح في عام 2010 بهدف "اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم" (خطة العمل الفورية 3-7) وبعد فترة تجريبية مدتها سنتان، نفذ نظام تقييم الأداء في شهر يناير/كانون الثاني 2012 بوصفه الأداة الرسمية لإدارة أداء جميع الموظفين العاملين بعقود محددة الأجل وعقود مستمرة.

19- وتبين نسب مشاركة الموظفين في مرحلة تخطيط الأداء لعام 2012، وهي المرحلة الأولى في الدورة الحالية، أن 96 في المائة من الموظفين قد استكملوا العملية، أي تحققت زيادة بنسبة 11 في المائة مقارنة بالعام السابق. ويتم حالياً

استعراض الإجراءات الحالية لنظام تقييم الأداء والإدارة لتعميمه بشكل أفضل مع ضمان الأساسيات لنظام إدارة الأداء فاعل بهدف زيادة فعاليته وضمان استدامته.

20- وتحققت تطورات أيضاً من حيث زيادة تعليم الموظفين والمشرفين على الاستخدام الصحيح للنظام والفوائد المرتبطة به. وبهدف تطوير التدريب الأولي الذي أجري في المرحلة التمهيديّة للمشروع، أطلقت دورتان تدريبيتان جديدتان في عام 2012 تركزان على تعزيز ثقافة شراكات الأداء في المنظمة. كما عقدت دورة حول إدارة أداء الموظفين ومعالجة قضايا الأداء غير الكافي بشكل فعال تستهدف المدراء في مايو/أيار 2012. وأطلقت الدورة التدريبية الأولى في مكتب لامركزي وتوسعت إلى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي في أغسطس/آب 2012 وكان وقعها جيداً. وسيستفيد مكتبان إقليميان إضافيان من التدريب في عام 2012.

المخرج التنظيمي 3 - سياسات الموارد البشرية

21- تستمر الجهود لاستكمال سياسة تنقل الموظفين في المنظمة. ومنذ اعتماد الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن تنقل الموظفين في ديسمبر/كانون الأول 2010، جرى تعيين الموظفين الراغبين بالانتقال في المراكز المتاحة. وفي فترة السنتين 2010-2011، جرى تعيين 91 موظفاً من خلال المهام التنقلية. وفي فترة الستة أشهر الأولى في 2012-2013، جرى تعيين 26 موظفاً من خلال التنقل الجغرافي، مما يضع المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق هدف عام 2012 البالغ 50 مهمة، وهدف فترة السنتين البالغ 100 مهمة. وجرى وضع مشروع سياسة تنقل موظفي المنظمة ويجري تطويرها من خلال عملية الاعتماد. وهي تشمل اقتراح أن يكون على الموظفين من مستوى ف-5 والوظائف العليا القيام بتنقل جغرافي واحد على الأقل قبل التقدم لأي وظيفة أعلى. ويبدأ تنفيذ السياسة عند تصديقها.

22- في يونيو/حزيران 2012، أصدرت خطة العمل الجنسانية التابعة للموارد البشرية عقب تصديقها من المدير العام. وتشمل الخطة مجموعة من الأنشطة الموصى بها والرامية إلى الوصول بتمثيل النساء إلى 50 في المائة من الفئتين الفنية والعليا للموظفين وتوفر الإطار اللازم لإعداد سياسة جنسانية بعد ذلك. وهذه السياسة التي تهدف إلى دعم الجهود في المنظمة لتحسين عملية تعيين النساء والاحتفاظ بهن، هي حالياً في مرحلة الصياغة ومن المقرر أن تقدّم لدراستها رسمياً بحلول نهاية أكتوبر/تشرين الأول 2012.

23- كما تمت صياغة عدد من السياسات/المقترحات المتعلقة بالموارد البشرية خلال فترة الإبلاغ الحالية. وتمت الموافقة على مجموعة من التوصيات حول تنقيح سياسة استخدام المتقاعدين. ولا تزال مشاريع سياسات أخرى في مرحلة التشاور الأخيرة، بما فيها (1) مقترح تنقيح سياسة ترتيبات العمل المرنة؛ (2) مقترح لتعديل تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية. كما وضعت مشاريع سياسات حول (1) المكافآت والاعتراف وقصور الأداء؛ (2) منع التحرش وحماية البيانات الشخصية؛ (3) قضايا الخصوصية، وتنتظر تعليق الجهات المعنية، قبل الاستكمال المقرر بحلول عام 2012.

24- كما يستمر العمل على تعميم الكفاءة وتحسينها في تعيين الموارد البشرية من غير الموظفين. والتعديلات المقترحة على السياسة هي في مرحلة متقدمة، وستؤدي إلى المزيد من الشفافية والاتساق في تحديد حزم الأجور، وربط الأتعاب بشكل وثيق أكثر بقيمة العمل المنجز. كما خفض عدد أنواع العقود بشكل طفيف مع زيادة في الترشيح متوقعة خلال المرحلة الثانية من برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد.

25- كما وضع المدير العام طريقة إبلاغ أقوى عن استخدام هذه الموارد، لضمان تعيين المنظمة لغير الموظفين بشكل ملائم وموافق لنوع العقود بما يحقق القيمة الفضلى مقابل التكاليف. وبشكل خاص، يتوقع من توسيع البرنامج أن يحقق وفورات أكبر من خلال تسديد المدفوعات لغير الموظفين عن طريق كشف المرتبات، كما سيحسن المعلومات الموجودة ضمن تخطيط موارد المؤسسة الخاص بالمنظمة، بما يسمح بإبلاغ أكثر دقة عن تعيين غير الموظفين والتكاليف المترتبة على ذلك.

المخرج التنظيمي 4 – التعلم والتطوير

26- في عام 2012، وضع فرع التعلم والأداء والتطوير أول استراتيجية للتعلم والتطوير المؤسسي تحدد بوضوح الرؤية والهدف والمنتجات والأنشطة لتطوير أداء الموظفين في المنظمة. وتحدد الاستراتيجية ثلاثة أهداف رئيسية لفترة السنتين الحالية هي: (1) وضع إطار للتعلم والتطوير يشمل وصول عالمي إلى قاعدة مؤسسية للتعلم؛ (2) وضع الكفاءات القيادية لمدرء المنظمة والمدراء المحتملين؛ (3) تطوير برامج تعلم وتطوير وتنفيذها، بما في ذلك منهج البرمجة القطرية الفعالة. ويجري حالياً تنقيح هذه الاستراتيجية.

27- تم تسليط الضوء على الحاجة إلى زيادة فرص التعلم للموظفين لا سيما في المكاتب اللامركزية في مسحي الخدمات المؤسسية والموظفين في عام 2011. وفي يوليو/تموز 2012، نجحت المنظمة بإطلاق قاعدة التعلم على الإنترنت الجديدة "learning@fao"، وهي تتيح للموظفين الوصول إلى فرص للتدريب في 167 موقعاً. ووفّر أكثر من 80 عنواناً للتدريب الإلكتروني في الإطلاق الأولي حول مجموعة واسعة من المواضيع منها الاتصالات والإدارة والقيادة، وتكنولوجيا المعلومات، ومبادئ الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة في إعداد البرامج، والبرامج الفنية. ومنذ إطلاق القاعدة، دخل أكثر من 1 650 موظفاً إلى النظام وتسجّل في 2 200 متعلم من المنظمة لتلقي دورات تعليمية.

28- وستستخدم قاعدة Learning@fao أيضاً لدعم توسيع برامج التدريب في إطار برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد في المكاتب الإقليمية والقطرية. وللمرة الأولى سيتاح لكل مكاتب المنظمة وموظفيها في العالم الوصول إلى نظام مؤسسي موحد لإدارة العمليات. ويشكّل ذلك تحدياً رئيسياً نظراً إلى أنّ التغيير يتطلب التدريب على العمليات والإجراءات الجديدة بين فبراير/شباط ومايو/أيار 2013 لتمكّن المنظمة من تحقيق كل فوائد طرق العمل الجديدة المعممة، ودعم رؤية عالمية ومتكاملة. وتقع القدرات في المكاتب اللامركزية في جوهر استراتيجية التدريب على البرنامج، ولذلك سيتم بناء قدرات الموظفين من خلال التعليم المختلط (أدوات التعلم الإلكتروني والتدريب في الصف)، ومن خلال

برنامج شامل للدعم يشكل جزءاً من مشروع البرنامج. ويستند التدريب إلى نهج تدريب المدربين، مع موظفين مختارين يتلقون تدريباً متخصصاً ليتمكنوا من تدريب زملائهم في المكاتب اللامركزية. كما ستكون إجراءات البرنامج ومواد التدريب على النظام متاحة على قاعدة التدريب الافتراضية لدعم التدريب وجهاً لوجه.

29- ومن الإنجازات الملحوظة في فترة 2010-2011 إعداد وتنفيذ سلسلة من برامج التدريب على الإدارة والقيادة الرامية إلى تعزيز الكفاءات الإدارية للكادرات القيادية الحالية والناشئة (ف-4 وأعلى) في المنظمة. وبحلول أغسطس/آب 2012، كان 216 من المدراء في المنظمة استكملوا أقله وحدة واحدة من دورة القيادة الفعالة وأسس الإدارة، ويتجاوز الطلب بشكل كبير الأماكن المتاحة، لا سيما في الدورة الأخيرة. والتعليقات إيجابية باستمرار، بمتوسط لا يقل عن ثلاث على مقياس من أربع نقاط لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة لتقييم برامج التعلم والتطوير في المنظمة.

30- وخلال فترة الإبلاغ الحالية، اتخذت خطوات لإعادة تصميم دورة أسس الإدارة، لتصير مكونة من وحدة واحدة واستكمال الوحدة المتبقية وجهاً لوجه بمواد تعلم إلكتروني وحلقات دراسية على الإنترنت لتمكين عدد أكبر من الموظفين من حضور الدورة والحد من تكاليف المشاركة، لا سيما بالنسبة إلى موظفي المكاتب اللامركزية. وللمرة الأولى، ستتاح دورة القيادة الفعالة في نوفمبر/تشرين الثاني في موقع ميداني - لعشرين موظفاً في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ. ويخطط للمزيد من التوسيع في المكاتب اللامركزية في عام 2013.

31- وفي الربع الثاني من عام 2012 جرى تقييم المشاركات الافتراضية لاستكمال مراكز التقييم الإداري التي تجري بالتعاون مع برنامج الأغذية العالمي. والوحدتان مصممتان لتقييم الكفاءات الإدارية للموظفين الذي يستخدمون كفاءات الإدارة العليا الست الرئيسية في الأمم المتحدة. وشارك 49 مشتركاً (من مستوى ف-4 وأعلى) في ثماني دورات مراكز التقييم الإداري في فترة يناير/كانون الثاني - يوليو/تموز 2012، وتلقى المشاركون من فئة ف5 بعد ذلك ست ساعات من التدريب التنفيذي. ومنذ يونيو/حزيران 2012، تستعرض نتائج مراكز التقييم الإداري وتقييم المشاركات الافتراضية بشكل منظم كجزء من عملية اختيار لمناصب ممثلي المنظمة، وستتم مراجعتها بالتالي لكل وظائف المستويات العليا في المنظمة.

32- وفي عام 2012، دعم فرع التعلم والأداء والتطوير إدارة التعاون التقني في إطلاق مجموعة ورش عمل البرمجة القطرية الفعالة المصممة لتعزيز القدرات على تحسين تركيز عمل المنظمة الاستراتيجي وأهميته وأثره على المستوى القطري. ونما المشروع من خلال التعاون بين عدد من وحدات المنظمة التي تمثل عناصر البرمجة القطرية، ومنها الحد من/إدارة مخاطر الكوارث، وخطط العمل القطرية، وإدارة دورة المشاريع، وتعبئة الموارد والمواضيع الشاملة مثل إصلاح الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة، ومبادئ البرمجة المشتركة في الأمم المتحدة (النهج القائم على حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين؛ والاستدامة البيئية؛ والإدارة المستندة إلى النتائج؛ وتنمية القدرات، وغير ذلك).

33- وحتى تاريخه، شارك موظفون من 62 من ممثليات المنظمة في ورشات عمل البرمجة القطرية الفعالة، وهي تشمل الجمهور المستهدف من ممثلي المنظمة وممثليها المساعدين (البرنامج)، ومنسقي الطوارئ، وأعضاء من الفرق الفنيّة المتعددة الاختصاصات الإقليمية ودون الإقليمية. وفي نهاية يوليو/تموز 2012، استضافت المناطق الفرعية السبع في أفريقيا والشرق الأدنى ورشة مخصصة للبرمجة القطرية الفعالة. واستضافت ورش العمل في الفريق المتعدد التخصصات للشرق الأدنى الشرقي والمكتب الإقليمي الفرعي لدول مجلس التعاون الخليجي واليمن نظراء من الهيئات الحكومية للمرة الأولى واعتبرت مفيدة جداً للمنظمة وللحكومة المضيفة، أي سلطنة عمان. ولا تزال التعليقات إيجابية، وبلغ المشاركون باستمرار عن زيادة مستوى الثقة بعد الورش في قدرتها على تطبيق المعرفة والمهارات والوصول إلى شبكة دعم للبرمجة القطرية الفعالة.

34- وأطلقت المنظمة برنامج لتطوير الوظائف في عام 2011 بهدف إتاحة فرص تعلم منظمة للموظفين لتطوير المعارف والمهارات والخبرات التي توجّه عملية صنع القرار. وعلى أساس عملية تشاورية مع الجهات المعنية الرئيسية ودراسة مرجعية لوكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، تم التركيز على تأمين خدمات دعم الوظيفة، مثل ورش العمل في إدارة الوظيفة، وإعداد بيانات السيرة الذاتية والمقابلة، وتقديم المشورة. وبدأت ورش العمل حول إدارة الوظيفة في المقر في سبتمبر/أيلول، ومن المقرر أن تتسع لتشمل المكاتب اللامركزية في عام 2013. ومن المقرر إطلاق موقع إلكتروني لهذا الغرض وإصدار دليل لإدارة الوظيفة في أواخر عام 2012، لضمان وصول كل الموظفين إلى المعلومات المتصلة بالوظائف. وسيكون الدليل متاحاً باللغتين الفرنسية والإسبانية بحلول منتصف عام 2013.

المخرج التنظيمي 5- خدمات التأمين الاجتماعي وكشوف المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين الطبي

35- يجري تنفيذ مبادرة رئيسية حالياً في فرع التأمين الاجتماعي والمعاشات التقاعدية والتأمين الطبي وكشوف المرتبات في دائرة دعم الموارد البشرية. وهي تهدف إلى دمج تسديد مدفوعات كل فئات الموارد البشرية من غير الموظفين من خلال نظام كشوف المرتبات في المنظمة جنباً إلى جنب مع توسيع نطاق تطبيق برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد، وهي ماضية حتى التنفيذ في أواسط عام 2013. وتشمل المبادرة دمج الدفع لأكثر من 8 000 فرد من غير الموظفين من خلال النظام (وهم يشكلون أكثر من 50 في المائة من القوى العاملة في المنظمة)، ويتطلب ذلك أكثر من 15 000 معاملة فردية و35 000 عملية دفع. ويتوقع أن يؤدي هذا الدمج إلى تخفيض كبير في الجهود اليدوية وادخار فعال وهام مع إدخال جداول تتم معالجتها تلقائياً ولا تتطلب أي حسابات فردية عن المبالغ التي ينبغي تسديدها كما كان الحال قبل النظام العالمي لإدارة الموارد.

المخرج التنظيمي 6- التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل

36- عقب إطلاق نظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية في عام 2010، صار بإمكان المدراء الوصول إلى معلومات شاملة ودقيقة وسريعة عن قوة العمل وتحليل القياسات الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من المعلومات

ذات الصلة بقوة العمل وذلك على أساس الخدمة الذاتية. وستؤدي مرحلة تالية من النظام، أطلقت في عام 2012 كجزء من نظام البرنامج العالمي لإدارة الموارد، إلى تحسين كبير في قدرة برنامج معلومات الإدارة البشرية على تزويد الإدارة بصورة عامة وشاملة لقوة العمل التي تديرها ومساعدتها بدرجة أكبر على اتخاذ قرارات التوظيف على بينة. وستبدأ المرحلة الثانية بعد تنفيذ نظام البرنامج العالمي لإدارة الموارد.

37- ولاستكمال توفّر البيانات المفصلة عن القوى العاملة في أجهزة كمبيوتر المدراء، تعمل شعبة الموارد البشرية على وضع إطار تخطيط للقوة العاملة يدعم المدراء في تحليل العرض والطلب، من خلال إسقاط الوظائف الشاغرة في القوى العاملة ووضع الاستراتيجيات لملء الوظائف الشاغرة. ويشمل ذلك أيضاً وضع سيناريوهات لتخطيط الخلافة. والإطار المفاهيمي حالياً في مرحلة الصياغة، مع آليات لدعم الاستراتيجية المقرر وضعها في عام 2013.

الملحق – FC 147/11

خطة عمل الموارد البشرية، 2012-2013

إنّ شعبة الموارد البشرية في المنظمة مسؤولة عن تحقيق المخرجات التنظيمية الستة، وهي كلها تساهم في النتيجة التنظيمية ذال 3 – الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين، والتزامها بتنمية قدرات موظفيها، واستفادتها من تنوع قوة العمل الموجودة لديها.

المخرجات التنظيمية المتصلة بالموارد البشرية

| | | |
|---------|---|---|
| Y03G204 | 1 | سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف تدعم تعيين الموظفين في حينه وبصورة فعالة وتمتثل للأهداف المحددة للتمثيل الجنساني والجغرافي. |
| Y03G206 | 2 | إطار للكفاءات في المنظمة يوفر سياقاً مؤسسياً لتصميم الوظائف والتعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين . |
| Y03G208 | 3 | سياسات للموارد البشرية تدعم الأهداف التنظيمية وتتضمن أفضل الممارسات في الأمم المتحدة وإدارة الموارد البشرية. |
| Y03G210 | 4 | إعداد وتنفيذ برامج وأطر للتعلم والتطوير وفقاً لاستراتيجية للتعلم تتسق مع الاحتياجات التنظيمية. |
| Y03G212 | 5 | تعزيز خدمات الضمان الاجتماعي وكشوف المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين الطبي لكفالة تقديم الدعم الأمثل في حينه لموظفي المنظمة وموظفي وكالات الأمم المتحدة الكائنة في روما والمنظمات الدولية الأخرى. |
| Y03G218 | 6 | وضع التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل المتسمين بالفعالية في المنظمة. |

التقدم المحرز

يسرّ وضع الإطار الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية وخطة العمل في فترة 2010-2011، يسرّ كلا من أنشطة البرنامج العادي للموارد البشرية ومبادرات خطة العمل الفورية في إطار واحد للإدارة المستندة إلى النتائج. وقد أدى هذا النهج إلى إنشاء روابط بين مبادرات الموارد البشرية الفردية وضمان تقديم خدمات موارد البشرية بشكل متسق.

وفي الصفحات التالية عرض عام عن المخرجات التنظيمية المتصلة بالموارد البشرية، وآثارها المتوقعة، وتقرير ملخص عن التقدم من خلال مبادرات هامة. ويشير نظام الإبلاغ الذي يعتمد على "الترميز بالألوان" والملخص أدناه، الحالة الراهنة لكل مبادرة مقابل الأطر الزمنية المقررة لها والتي وضعت في بداية فترة السنتين 2012-2013.

نظام الإبلاغ الذي يعتمد الترميز بالألوان



المبادرة أنجزت بالفعل

الأنشطة تسيير حسب الإطار الزمني

التقدم متأخر لكن اتخذت إجراءات تصحيحية ووضع إطار زمني منقح

النجاح في تنفيذ الأنشطة معرض للخطر

النشاط لم يبدأ بتنفيذه بعد

1- سياسات وإجراءات ونظم فعالة للتوظيف تدعم تعيين الموظفين في حينه وبصورة فعالة وتمتثل للأهداف المحددة للتمثيل الجنساني والجغرافي

عرض عام

يهدف هذا المخرج التنظيمي إلى إعداد إجراءات اختيار وتعيين تيسر تحقيق المساواة الجنسانية والتوازن الجغرافي، مع تعليق أهمية قصوى على الكفاءة العامة والكفاءة التقنية في عملية تعيينها للموظفين. ونظراً لأن المرشحين ذوي المؤهلات الرفيعة يعتذرون عن عروض التوظيف بسبب طول عملية الاختيار، فمن اللازم تنفيذ تدابير مختلفة بغية اختصار الأطر الزمنية للتعيين. وبمجرد أن يجري إقرار إطار الكفاءات، سوف يتم تعزيز العملية الشاملة للتعيين والتوظيف بإدراج الكفاءات بلا استثناء وبتساق في عملية اختيار المرشحين.

الإنجازات في 2010-2011

- وضع إجراءات منقحة لتعيين الموظفين الفنيين في وظائف ممولة من البرنامج العادي للمنظمة والموافقة عليها.
- زيادة عدد البلدان الممثلة تمثيلاً منصفاً من 116 بلداً في يناير/كانون الثاني 2010 إلى 139 بلداً في ديسمبر/كانون الأول 2011.
- الحد من عدد البلدان غير الممثلة من 45 بلداً في يناير/كانون الثاني 2010 إلى 31 بلداً في ديسمبر/كانون الأول 2011؛ وعدد البلدان الممثلة تمثيلاً مفرطاً من 13 بلداً إلى 9 بلدان.
- تعيين الفوج الأول من الفنيين المبتدئين مع تحقيق أهداف المساواة الجنسانية والتمثيل الجغرافي.
- إنجاز 91 من حركات التنقل الجغرافي المائة المستهدفة في 2010-2011.
- تعميم نظام التعيين الإلكتروني الجديد في أكتوبر/تشرين الأول 2011

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---|---|---|
| 1-1 تبسيط إجراءات الاختيار | | | |
| تنفيذ الإجراءات الجديدة في الفصل الأول من 2013 | نهاية 2012 | اختصار هام في الأطر الزمنية من 9 أشهر | <ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين الفنيين |
| بانتظار الموافقة | نهاية 2012 | اختصار وقت الموظفين للوحدات القائمة بالتعيين؛ تحقيق وفورات قدرها 1.6 مليون دولار أمريكي | <ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع الإجراءات المنقحة لاختيار الموظفين لمجمع وظائف المساعدة المؤقتة |

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---|---|--|
| | | | 2-1 تنقيح سياسة التمثيل الجغرافي |
| صدر في مارس/آذار 2012 | مايو/أيار 2012 | إصدار التقرير | <ul style="list-style-type: none"> إصدار تقرير نهاية عام 2011 |
| | ديسمبر/كانون الأول 2013 | زيادة نسبة البلدان المثلة تمثيلاً عادلاً | <ul style="list-style-type: none"> تحديد الأهداف السنوية للإدارات |
| | | | 3-1 برنامج الفنيين المبتدئين |
| نقح ليصير نوفمبر/تشرين الثاني 2012 | سبتمبر/أيلول 2012 | اختيار وتعيين الفنيين المبتدئين | <ul style="list-style-type: none"> اختيار الفوج الثاني من الفنيين المبتدئين وإحاق الأغلبية بالمكاتب اللامركزية |
| | ديسمبر/كانون الأول 2012 | انضمام الفوج الثاني | <ul style="list-style-type: none"> الفوج الثاني ينضم إلى المنظمة |
| | أكتوبر/تشرين الأول 2013 | استكمال عملية التعيين | <ul style="list-style-type: none"> تعيين ثالث فوج من الفنيين المبتدئين (تاريخ بدء التعيين في يناير/كانون الثاني 2014) |
| | | | 4-1 التقدم صوب أهداف التنقل الجغرافي المؤسسية |
| | نهاية 2013 | إنجاز 100 حركة تنقل جغرافي في فترة 2012-2013 | <ul style="list-style-type: none"> تعزيز برنامج التنقل الجديد ورصد الأهداف |
| | | | 5-1 نظم التعيين |
| | نهاية 2012 | الوظائف مدرجة في النظام | <ul style="list-style-type: none"> تعميم نظام التعيين الإلكتروني الجديد إلى ما يجاوز الوظائف الممولة من |

| | | | |
|--|------------------|-------------------------------|--|
| | | | البرنامج العادي |
| | أبريل/نيسان 2012 | طرح موقع شبكي جديد للتوظيف | <ul style="list-style-type: none"> تجديد الموقع الشبكي للتوظيف برمته حتى يصبح موحداً وتفاعلياً ويتضمن بوابة للتوظيف |
| | | | 1-6 التعبير عن الكفاءات في عمليات التعيين والتوظيف |
| | منتصف 2013 | نشر المبادئ التوجيهية المعدلة | <ul style="list-style-type: none"> تعديل المبادئ التوجيهية للتعيين والتوظيف لدمج الكفاءات |
| | نهاية 2013 | تدريب كل الأعضاء | <ul style="list-style-type: none"> تدريب كل أعضاء اللجنة على المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءات |

2- وضع إطار للكفاءات في المنظمة يوفر سياقاً مؤسسياً لتصميم الوظائف والتعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين

عرض عام

الهدف من هذا المخرج التنظيمي هو وضع وتنفيذ إطار كفاءات منقح يطبق على كل وظائف الموارد البشرية ويدعم التعيين والتوظيف وإدارة الأداء والتعلم والتطوير للموظفين من جميع الرتب والإدارات والمكاتب. ويحدد الإطار مجموعات السلوك التي ينبغي أن ينتهجها الموظفون إزاء عملهم حتى يؤديه بفعالية.

الإنجازات في 2010-2011

- إنجاز المرحلة الأولى من المشروع - إنجاز إطار الكفاءات (ديسمبر/كانون الأول 2011)، وشمول الوثيقة لردود فعل أصحاب الشأن.
- تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء كمشروع ريادي من سنتين في الفترة 2010-2011 للموظفين من أصحاب العقود الثابتة والمستمرة.
- وضع برنامج تدريب نظام تقييم وإدارة الأداء عبر المنظمة - التدريب على العملية، التدريب على السلوكيات لدعم عملية الأداء، ودورات لاستعراض الجودة وجهاً لوجه أو افتراضية.
- إطلاق نظام تقييم وإدارة الأداء على الإنترنت في الوقت المحدد لدورة النظام 2010، بما يسمح برصد البيانات ومعدلات المشاركة

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|-----------------------|---|----------|-------------------------------|
|-----------------------|---|----------|-------------------------------|

1-2 إقامة روابط بين إطار الكفاءات وغيره من عمليات الموارد البشرية: تخطيط القوى العاملة، والتعيين، وإدارة الأداء، والتعلم، والتطوير.

| | | | |
|----------------------------------|------------|---|---|
| نقح ليصير أبريل/نيسان 2013 | نهاية 2012 | الربط بين الكفاءات و نماذج الوظائف العامة | الربط بين الكفاءات ونماذج الوظائف العامة |
| | نهاية 2013 | الربط الكامل واستخدام الإطار في كل عمليات الموارد البشرية | الربط بين إطار الكفاءات والوظائف الأخرى للموارد البشرية |

2-2 اعتبار نظام تقييم وإدارة الأداء سجلاً رسمياً لأداء الموظفين مع الربط المناسب بالإجراءات الإدارية، وسياسة المكافآت والتقدير والعقوبات وعملية الطعون

| | | | |
|--|------------|--|---|
| | منتصف 2013 | وضع إطار النظام | ▪ وضع إطار لنظام تقييم وإدارة الأداء لدعم رصد التنفيذ الكامل عبر المنظمة |
| | منتصف 2013 | السياسات منقذة ومرتبطة بعملية نظام تقييم وإدارة الأداء | ▪ تنفيذ سياسات بشأن الإجراءات الإدارية، والمكافآت والتقدير والعقوبات مرتبطة بعملية نظام تقييم وإدارة الأداء وعملية الطعون |

3- تدعم سياسات الموارد البشرية الأهداف التنظيمية وتتضمن أفضل الممارسات في الأمم المتحدة وإدارة الموارد البشرية

عرض عام

يهدف هذا المخرج التنظيمي إلى وضع وتنفيذ واستعراض سياسات الموارد البشرية والسياسات والإجراءات ذات الصلة التي تضمن الاتساق والشفافية والعدل في تعيين الموظفين والإدارة وشروط الخدمة، ومواءمتها مع معايير نظام الأمم المتحدة لتتضمن أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

الإنجازات في 2010-2011

- صدور المبادئ التوجيهية المؤقتة بشأن التنقل الطويل الأجل المؤقت في عام 2010. إصدار سياسات تنقل منقحة أعدتها فرقة مهمات وعرضت في مايو/أيار 2011.
- وضع خطة عمل الموارد البشرية للمساواة بين الجنسين صدرت في يونيو/حزيران 2012 بعد تصديق المدير العام.
- وضع اقتراحات بتقيح سياسة ترتيبات العمل المرنة وعرضها على لجنة الموارد البشرية في أكتوبر/تشرين الأول 2011.
- سياسة بشأن استخدام المتقاعدين أدخلت في أبريل/نيسان 2010.
- وضع مشروع مبادئ توجيهية بشأن تصنيف غير الموظفين ومكافآتهم عرضت على الإدارة العليا بقصد دراستها وإجازتها في ديسمبر/كانون الأول 2011.

| الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 | | المؤشرات | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | حالة التقدم المحرز |
|--|--------------------------------------|-------------------|--|--------------------|
| 1-3 إنشاء سياسة قائمة على أساس الحوافز للتناوب على الوظائف بين المقر والمكاتب اللامركزية وتيسير الانتقال بين الوكالات | | | | |
| إعادة النظر واستكمال مشروع النص النهائي لسياسة التنقل على أساس الإرشادات التي يتم تلقيها وتقديمها للتصديق | استكمال السياسة وعرضها للتشاور | سبتمبر/أيلول 2012 | عملية التشاور النهائي | |
| إعداد إجراءات ومبادئ توجيهية تكميلية لدعم السياسة | استكمال الإجراءات والمبادئ التوجيهية | سبتمبر/أيلول 2012 | بانتظار تصديق السياسة | |

3-2 اعتماد سياسة للمكافآت والاعتراف وقصور الأداء، وربطها بنظام تقييم وإدارة الأداء

| | | | |
|---|----------------------|-------------------------|--|
| عملية التشاور النهائي | يونيو/حزيران 2012 | عرض السياسة للتشاور | <ul style="list-style-type: none"> وضع مشروع السياسة وعرضه للتشاور |
| نقح ليصير أكتوبر/تشرين الأول 2012 | سبتمبر/أيلول 2012 | تقديم السياسة المستكملة | <ul style="list-style-type: none"> استكمال المشاورات الداخلية مع الإدارة والأجهزة التمثيلية؛ تعديل المشروع ورفعها للتصديق |

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---|-------------------------------------|--|
| 3-3 إنشاء خطة العمل الجنسانية وسياسة المساواة الجنسانية التابعتين للموارد البشرية | | | |
| | أكتوبر/تشرين الأول 2012 | استكمال السياسة | إعداد سياسة للمساواة الجنسانية لدعم خطة عمل الموارد البشرية |
| 3-4 إعداد وتنفيذ واستعراض سياسات الموارد البشرية الأخرى | | | |
| عملية التشاور النهائي | مارس/أذار 2012 | استكمال مشروع الاقتراحات | وضع الاقتراحات الخاصة بتنقيح سياسة ترتيبات العمل المرنة |
| عملية التشاور النهائي | أبريل/نيسان 2012 | استكمال الوثيقة وعرضها | دمج نتائج المشاورات في مشروع سياسة ترتيبات العمل المرنة، وعرض الصيغة النهائية على المدير العام للبت فيها |
| جرى التصديق سبتمبر/أيلول 2012 | يونيو/حزيران 2012 | تصديق التوصيات | مراجعة سياسة استخدام المتقاعدين (بعد سنتين من إدخال السياسة)، وضع التوصيات وعرضها للتصديق |
| | نهاية 2013 | استكمال إعادة النظر وتقديم التوصيات | إعادة النظر في برنامجي الفنيين المبتدئين والتدريب الداخلي (أدخلا في 2010) |
| | نهاية 2013 | استعراض السياسات واقتراح التغييرات | استعراض ومراجعة سياسات الموارد البشرية لضمان المواءمة مع إطار الكفاءات الجديد بعد تصديقه |
| 3-5 مبادرات التبسيط | | | |
| عملية التشاور النهائي | نهاية 2012 | استكمال الاستعراض وتنفيذ التوصيات | استعراض الطرائق التعاقدية للموارد البشرية وعرض التوصيات |
| عملية التشاور النهائي | أذار/مارس 2012 | وضع الاقتراحات وتقديمها | الاستعراض النقدي للسلطات المفوضة في مجال الموارد البشرية ووضع الاقتراحات للتعديلات |
| 3-6 إعادة النظر في سياسة منع التحرش وإتاحة دورة التعلم الإلكتروني لمنع التحرش | | | |

| | | | |
|--|------------|--|--|
| | نهاية 2012 | استكمال السياسة ودورات التعلم الإلكتروني | <ul style="list-style-type: none"> صياغة السياسة المنقحة وعرضها على أصحاب المصلحة، وتحسين دورة التعلم الإلكتروني على الخط المباشر |
| 3-7 إعداد سياسة حماية البيانات الشخصية والقضايا المتصلة بالحياة الخاصة | | | |
| | نهاية 2012 | استكمال مشروع السياسة | <ul style="list-style-type: none"> وضع مشروع سياسة وعرضه على أصحاب المصلحة |

4- إعداد وتنفيذ برامج وأطر للتعليم والتطوير وفقاً لاستراتيجية للتعليم تتسق مع الاحتياجات التنظيمية

عرض عام

يتضمن هذا المخرج التنظيمي ثلاثة أهداف استراتيجية:

- إنشاء إطار تعلم بغية (1) كفاءة اتساق سياسات التعلم مع الأولويات التنظيمية؛ (2) دعم إتاحة فرص التعلم والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين في تطوير مدراء المنظمة وبناء التميز الفني؛ (3) كفاءة تعبير برامج التطوير والتعلم عن الأهداف التطويرية المطلوبة المحددة في تقييم الأداء؛ (4) كفاءة رصد البرامج وكونها مناسبة.
- تعزيز الكفاءات الإدارية وتشجيع التعلم المستمر والتطوير للمديرين الحاليين والناشئين في المنظمة.
- الإتاحة المطردة لخدمات التعلم والتطوير الرفيعة الجودة والملائمة التي تقدم في حينها لموظفي المنظمة طوال حياتهم الوظيفية في المنظمة وذلك لدعم الاحتياجات والأولويات المتغيرة للمنظمة.

الإنجازات في 2010-2011

- إعداد تقرير أنشطة تفصيلي للمرة الأولى في نهاية 2011 لإيجاز الدروس المستفادة وتقرير للتقييم الشامل للبرامج.
- تحليل طلبات التدريب الخارجي في 2010-2011 كأساس لإعداد سياسة تدريب خارجية.
- استكمال المشروع التجريبي للتعلم الإلكتروني شاملاً 300 مستخدم في عام 2011. تنفيذ القاعدة.
- إعداد مجموعة من البرامج الإدارية الأساسية المصممة والمدخلة في فترة السنتين 2010-2011. تقديم البرامج جار.
- إعداد وظيفة تطوير الحياة الوظيفية في يوليو/تموز 2011 وتعيين موظف مسؤول.
- نفذت مشروعات عمل تخطيطية في ستة مكاتب قطرية في عام 2011 وأدرجت الدروس المستفادة منها في تصميم منهاج البرمجة الفعالة.

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---|--------------------------------------|--|
| 1-4 إعداد استراتيجية تعلم لدعم تطوير مهارات موظفي المنظمة وكفاءاتهم ومعارفهم اللازمة لتنفيذ برامج المنظمة بصورة فعالة | | | |
| | مايو/أيار 2012 | وضع مشروع الاستراتيجية وعرضه للتشاور | ▪ وضع مشروع استراتيجية تعلم على أساس استعراض البرامج الحالية |
| وضع المشروع، بانتظار نتيجة الاستعراض | يوليو/تموز 2012 | استكمال الاستراتيجية | ▪ تقييم واستعراض الاستراتيجية المقترحة بالاشتراك مع الإدارات والمكاتب (يستكمل بعد استعراض وظيفة التعلم والتطوير) |
| 2-4 إعداد سياسة للتدريب الخارجي لتوضيح الآليات المتاحة للموظفين لتحديث مهاراتهم التقنية | | | |
| وضع مشروع السياسة | يونيو/حزيران 2012 | المصادقة على السياسة وتنفيذها | ▪ وضع مشروع نص السياسة ونشرها للتشاور والمصادقة عليها ونشرها |

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---|---|---|
| 3-4 إنشاء قاعدة مؤسسية للتعليم لإتاحة فرص التعلم لجميع الموظفين | | | |
| استخدام مستمر | يوليو/تموز 2012 | استكمال المرحلة الأولى | ▪ تنفيذ القاعدة تماشياً مع الإطار الزمني للمشروع |
| رصد مستمر | نهاية 2012 (التقرير الأول) | صدور التقرير الأول حول الاستخدام وردود الفعل - رفع التقارير مستمر | ▪ تعقب حضور البرنامج وتقييم ردود فعل المستخدمين |
| 4-4 تصميم وتقديم برامج ودورات للكفاءات الإدارية والقيادية لمدراء المنظمة | | | |
| الحضور: 86 حتى تاريخه | نهاية 2012 | ردود فعل إيجابية لا تقل عن 3 درجات من الدرجات الأربع التي يشملها جدول التقدير | ▪ تقديم ثلاث مجموعات من دورات مؤسسة الإدارة ودورات القيادة الفعالة في عام 2012، ودعم حضور الموظفين في دورات الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة |
| مستمر في 2013 | نهاية 2012 (مشروع تجريبي) | دورة تعلم إلكتروني واحدة في مكتب إقليمي كمشروع تجريبي - دورات إضافية في المكاتب الإقليمية في 2013 | ▪ وضع دورة للقيادة الفعالة في وحدة واحدة كمشروع تجريبي في مكتب إقليمي واحد |
| 4-5 الاضطلاع بعملية تقييم إدارية تمكن المنظمة من إدراج النتائج في قدرات الاختيار وإعادة الانتداب | | | |
| الحضور: 8 حتى تاريخه | يونيو/حزيران 2012 | إعداد عملية التقييم الافتراضي وتنفيذ مشروع تجريبي ناجح | ▪ إنشاء عملية تقييم افتراضي |
| الحضور: 48 حتى تاريخه | نهاية 2012 - يستمر في 2013 | 80 موظفاً من فئة ف-4 والفئات العليا في 2012 | ▪ إنجاز 10 دورات لمراكز التقييم الإداري في 2012 |
| 4-6 إنشاء برامج دعم الحياة الوظيفية المتصلة بالتعلم والتنقل لدعم تطوير الحياة الوظيفية على نحو يتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة | | | |
| نقح ليصير نهاية 2012 | أبريل/نيسان 2012 | استكمال الإطار؛ والنفاز المباشر قيد | ▪ إعداد إطار تطوير الحياة الوظيفية وإتاحة النفاذ المباشر إلى معلومات وأدوات تطوير |

| | | | |
|---|------------|--|--|
| | | التطوير | الحياة الوظيفية |
| | نهاية 2013 | إنشاء البرامج | إنشاء برامج مؤسسية للتوجيه |
| 7-4 تصميم تعلم البرمجة القطرية الفعالة وعرضها في المكاتب اللامركزية لكفالة الاتساق مع محتوى البرمجة القطرية | | | |
| تدريب 44 بلداً | نهاية 2013 | تدريب 52 بلداً تحتاج إلى إعداد أطر البرمجة القطرية | تقديم برنامج البرمجة القطرية الفعالة في البلدان التي تحتاج إلى إعداد أطر البرمجة القطرية |
| 178 في الشبكة | نهاية 2013 | زيادة الأعداد في الشبكة | تعزيز شبكة دعم البرمجة القطرية الفعالة في المكاتب اللامركزية |

5- تعزيز خدمات الضمان الاجتماعي وكشوف المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين الطبي لكفالة تقديم الدعم الأمثل في حينه لموظفي المنظمة وموظفي وكالات الأمم المتحدة الكائنة في روما والمنظمات الدولية الأخرى

عرض عام

يتضمن هذا المخرج التنظيمي هدفاً رئيسياً في فترة السنتين الحالية:

➤ دمج مدفوعات غير الموظفين من جميع الفئات في نظام كشف المرتبات جنباً إلى جنب مع توسيع نطاق نظام إدارة الموارد العالمي.

الإنجازات في 2010-2011

▪ الشروع في يوليو/تموز 2011 في إجراء تحليل كامل لجدوى التكاليف لدراسة مدى إمكانية وفائدة دمج فئات غير الموظفين في نظام كشف المرتبات بالتعاون مع فريق برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد.

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---------------------------------------|--|--|
| 5-1 دمج الدفع لفئات غير الموظفين في نظام كشف المرتبات وتبسيط العمليات | | | |
| | نهاية 2012 | الدمج بالتوافق مع تنفيذ البرنامج؛ تنفيذ العمليات الجديدة | ▪ وضع خطة دمج الدفع لفئات غير الموظفين في نظام كشف المرتبات؛ تحديد وتصميم العمليات وتنفيذها جنباً إلى جنب مع تنفيذ البرنامج العالمي لإدارة الموارد |

6- وضع التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل المتسمين بالفعالية في المنظمة

عرض عام

يهدف هذا المخرج التنظيمي إلى وضع إطار لتخطيط قوة العمل على نحو يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لدعم تخطيط الموارد البشرية وتطوير ملامح عمل عامة شاملة وذلك لدعم التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل وعمليات التوظيف.

الإنجازات في 2010-2011:

- إجراء استعراض شامل لأكثر من 4 000 وظيفة عاملة و1 000 من ألقاب الوظائف في الفئتين الفنية والعليا بغية الحد بشكل كبير من الوظائف المتشابهة وتوحيدها.

| حالة التقدم المحرز | الموعد المحدد للتنفيذ (في يناير 2012) | المؤشرات | الأنشطة الرئيسية في 2012-2013 |
|--|---|---|--|
| 6-1 إنشاء نماذج الوظائف العامة والعمل بها | | | |
| | يونيو/حزيران 2012 | استكمال إعادة النظر بألقاب الوظائف | <ul style="list-style-type: none"> إعادة النظر في ألقاب الوظائف وتوحيدها للوظائف من فئة الخدمات العامة والفئة الفنية من خلال وضع خرائط مجموعات الوظائف المتشابهة وتجميعها |
| نقح لبصر أبريل/نيسان 2013 | نهاية 2012 | استكمال نماذج الوظائف العامة لكل الفئات | <ul style="list-style-type: none"> إعداد نماذج الوظائف العامة لفئة الخدمات العامة، والفئة الفنية وفئة المديرين بالتشاور مع أصحاب الشأن ودمج الكفاءات الجديدة |
| نقح لبصر يناير/كانون الثاني 2014 | يناير/كانون الثاني 2013 | وضع مستودع البيانات الإلكترونية للبحث في البيانات وحفظها | <ul style="list-style-type: none"> مواءمة وحدات نظام إدارة الموارد البشرية في برنامج أوراكل لنماذج الوظائف العامة |

| 2-6 إعداد إطار لتخطيط قوة العمل | | | |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------|---|
| المشروع الأولي يوليو/تموز 2012 | يونيو/حزيران 2012 | وضع الإطار | ▪ وضع إطار تخطيط قوة العمل |
| نقح ليصير نهاية 2013 | يناير/كانون الثاني 2013 | إنجاز الآليات | ▪ تنفيذ آليات الإبلاغ والرصد لدعم تحليل العرض والطلب |
| | يناير/كانون الثاني 2014 | استكمال تحليل الثغرة | ▪ تحليل الثغرة واستفادة الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية من حصيلة تحليل الثغرة، مثلاً في التوظيف والتعلم والتطوير والتنقل وإعادة التعيين |